

# Kilpailukeino- ja suhdemarkkinointi- näkemysten yhdistäminen





# Kilpailukeino- ja suhdemarkkinointi- näkemysten yhdistäminen

Uolevi Lehtinen

Kuluttajatutkimuskeskus, Keskustelualoitteita 36 • 2008

**Kilpailukeino- ja suhdemarkkinointinäkemysten yhdistäminen. Uolevi Lehtinen.**

KTT Uolevi Lehtinen, professori

Julkaisija / Utgivare / Publisher  
Kuluttajatutkimuskeskus  
Kaikukatu 3, 00530 Helsinki  
PL 5, 00531 Helsinki  
Puh. (09) 77 261  
Faksi (09) 7726 7715  
[www.kuluttajatutkimuskeskus](http://www.kuluttajatutkimuskeskus)

Kannen kuva: Microsoft ClipArt

Huhtikuu 2008

# ESIPUHE

Markkinointi on suhteellisen nuori tieteenala. Se on syntynyt vasta 1900-luvun alussa teollistumisen seurauksena. Aluksi se keskittyi peruskäsitteiden muodostamiseen ja erityisesti jakeluteiden problematiikkaan, jotta massatuotannon tuloksena tuotetut tavarat saataisiin ostajien ulottuville nopeasti ja tehokkaasti. Tuotannon kasvaessa ennen pitkää tarvittiin jo myyntitaitojakin ja jossain vaiheessa joku keksi asiakkaiden tarpeiden kuuntelun tärkeyden.

Markkinoinnin kilpailukeinot ovat muodostaneet 1960-luvulta lähtien vahvan markkinoinnin sisäisen paradigman. Sen rinnalle on ollut pyrkimässä palvelujen markkinoinnin koulukunta, jonka ensimmäiset tuotokset julkaistiin 1970-luvulla. Palvelujen pohjalta kehittyi edelleen voimistuva suhdemarkkinointinäkemys, jonka juuret ovat 1990-luvun alussa.

Markkinointi on tärkeää jokaiselle yritykselle, sillä sen avulla levitetään tietoisuutta yrityksen tarjoamista tavaroista ja palveluista, sitoutetaan asiakkaita ja rakennetaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Nykyajan markkinointi ei ole vain hienoja suunnitelmia ja suuria mainoskampanjoita, vaan usein arkipäivän työtä asiakkaiden parissa näiden tarpeiden tyydyttämisessä ja ongelmien ratkaisussa. Tyytyväinen asiakas kun on yrityksen paras markkinoija.

Nyt käsillä oleva professori Uolevi Lehtisen tutkimus antaa selkeän kuvan, mihin markkinointi on menossa puhutaanpa kilpailukeinonäkemyksestä eli markkinointimixistä, lisääntyvästä suhdemarkkinointinäkemyksestä tai sitten niiden aivan uuden tyyppisestä yhdistämisestä. Raportin tärkein tieteellinen kontribuutio muodostuu kahden edellä mainitun näkemyksen yhdistämisestä samaan viitekehykseen, jota myös tutkimuksessa käytetyn empiirisen aineiston tulokset tukevat.

Professori Lehtisen tutkimus liittyy Kuluttajatutkimuskeskuksen johtamaan 'Kokonaisvarallisuuden innovatiivisen hallintakonseptin kehittämisen piensijoittajille' -tutkimus- ja kehityshankkeeseen eli Vinhaan, jonka pääasiallinen rahoitus on myönnetty Tekesin Serve-ohjelmasta. Sen tutkimusaineistona ovat finanssialan yritykset, jotka edustavat Vinha-projektin kohteena olevaa toimialaa. Näin ollen on loogista, että tutkimuksen lopussa esitetään myös johtopäätökset finanssialan kannalta.

Kuluttajatutkimuskeskus kiittää professori Lehtistä merkittäviä uusia ajatuksia sisältävästä keskustelualoitteesta. Kiitokset ansaitsee myös Vinha-projektin johtoryhmä ja työryhmä, jotka ovat antaneet arvokkaita kommentteja professori Lehtiselle tämän tutkimuksen eri vaiheissa. Erityiskiitoksen ansaitsevat johtaja Timo Silvola ja kehityspäällikkö Päivi Valdes Finanssialan Keskusliitosta. Ilman heidän aktiivisuuttaan tutkimusaineiston kerääminen olisi ollut paljon hankalampaa. Kiitokset myös kaikille tutkimukseen osallistuneille finanssialan markkinoinnissa työskenteleville johtajille.

Helsingissä huhtikuussa 2008

Raija Järvinen  
Kuluttajatutkimuskeskus  
tutkimusjohtaja, professori



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	NÄKEMYSTEN YHDISTÄMISEN SYYT.....	3
3	MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOPERUSTA .....	4
4	MARKKINOINNIN SUHDEPERUSTA.....	7
5	KILPAILUNÄKEMYKSEN JA SUHDEMARKKINOINTI-NÄKEMYKSEN YHDISTÄMINEN .....	9
	5.1 Yhdistämisen tausta.....	9
	5.2 Näkemysten yhdistämisen ensimmäinen päävaihe.....	10
	5.3 Näkemysten yhdistämisen toinen päävaihe .....	10
6	EMPIIRISET TULOKSET JA TULKINNAT.....	15
	6.1 Finanssialan markkinointijohtajakysely.....	15
	6.2 Markkinointipalveluja tarjoavan yrityksen markkinoijakysely.....	17
7	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	18
	7.1 Johtopäätöksiä markkinointinäkemysten yhdistämisen kannalta.....	18
	7.2 Johtopäätöksiä finanssialan kannalta.....	20
	LÄHTEET.....	23



# 1 JOHDANTO

Monet liiketaloustieteen tutkijat ovat vakavasti ja kriittisesti keskustelleet alansa statuksesta tieteenalana ja yritysten toiminnassa. Markkinoinnissa on kysytty, ovatko tutkijat jo specialisoineet markkinoinnin ja sen osa-alueet liiaksi ja samalla kaventaneet sen näkökulmia siinä määrin, että on seurannut suuria vaikeuksia tarkastella asioita riittävän kokonaisvaltaisesti sekä teoriassa että käytännössä. Sen vuoksi ei olekaan ihme, että esim. Euroopan Markkinointiakatemian 2008 konferenssin pääteeman puitteissa nostetaan esiin seuraavanlaiset peruskysymykset: Olemmeko menneet liian pitkälle? Tarvitsemmeko yhden maailmanlaajuisen paradigman vai useita paradigmoja? Kuinka voimme saada uudelleen yhteydet yritysmaailmaan? Miten markkinointi vastaa itseensä kohdistuvaan kritiikkiin? Nämä tärkeät kysymykset ovat myös tämän kirjoituksen taustana.

Runsaassa vuosikymmenessä asiakkuuksien johtaminen tai asiakassuhdejohtaminen (Customer Management tai Customer Relationship Management) on noussut keskeiseksi liiketoimintaosaamisen ja siis myös markkinoinnin alueeksi. Sen monia periaatteita on kuitenkin sovellettu käytännön kaupankäynnissä niin kauan, kuin ihmiskunta on kauppa käynyt. Asiakassuhdejohtaminen (CRM) ja varsinkin sen tutkimus perustuu suurelta osin noin puolta vanhempaan suhdemarkkinointiin tai asiakassuhdemarkkinointiin (Relationship Marketing tai Customer Relationship Marketing). Ne pyrkivät rakentamaan kestäviä ja molemmille osapuolille arvoa tuottavia suhteita. Sitäkin on itse asiassa yritetty tehdä käytännössä aina kaupankäynnin aamuruskosta lähtien.

Samalla kun suhdemarkkinointia on oltu korotamassa paradigman asemaan, 1960-luvulta lähtien keskeinen Managerial School of Marketing -koulu-kunta ja sen markkinointimix-ajattelu ovat saaneet osakseen laajaa ja osin ymmärrettävää kritiikkiä (Constantinides 2006, Grönroos 1994, Gummeson 1995, Sheth & Parvatiyar 2000, Vargo & Lusch 2004, Van den Bulte 1991). Vastoin eräitä esitettyjä käsityksiä mix-ajattelun, kilpailukeinoanalyysit ja -päätökset eivät ole joutaneet eivätkä joutuneet liiketoimintaosaamisen hautausmaalle. Sekä kilpailukeinonäkemys (myös transaktioanalyysistä ja tietysti mixistä puhutaan usein samaa tarkoittaen) että suhdemarkkinointinäkemys ovat kumpikin pysyneet sekä tieteellisen että käytännöllisen markkinoinnin keskustelun keskiössä, vaikka ne eivät ainoita markkinointinäkemys olekaan (ks. Sheth & Gardner & Garret 1988). Väittely näkemysten paremmuudesta näyttää jatkuvan nykyäänkin. Tämä väittely ei ole kuitenkaan johtanut kovin syvällisiin uudisteisiin.

Edellisen pohjalta tämän tutkimuksen keskeisinä tavoitteina on

- esittää perustelut sille, miksi kilpailukeinonäkemys ja suhdemarkkinointinäkemys pitäisi yhdistää (termiä näkemys käytetään tässä, vaikka lähestymistapa, viitekehys, malli jopa teoria voisivat olla mahdollisia)
- luoda uusia viitekehyskilpailukeinonäkemysten ja suhdenekemysten yhdistämiseksi systemaattisesti, tiedostetusti ja tasapuolisesti
- tarkastella empiirisesti, kuinka hyvin yritysten markkinointijohdon mielipiteet näkemysten käytöstä ja yhdistämisestä sopivat

yhteen yhdistämisviitekehyksien ja niiden lähtökohtana olevien olettamuksien (ennen muuta yhdistämistarpeen) kanssa.

- esittää tutkimuksen päätulosten yhteenveto sekä niihin perustuvat ja muut johtopäätökset tämän raportin lopussa.

Näiden tavoitteiden taustoittamiseksi ja saavuttamiseksi tarkastellaan markkinoinnin kilpailukeinoperustaa ja sen laajentamis- ja syventämismahdollisuuksia sekä markkinoinnin suhdeperustaa ja sen laajentamis- ja syventämismahdollisuuksia. Tämä tarkastelu on tärkeää, koska yhdistämis-työssä on ensin selvitettävä kummankin näkemyksen oleellimmat yhteensopivat elementit ja sen jälkeen yhdistettävä ne.

Tämä tutkimus on tehty Tekesin rahoittaman VINHA-projektin yhteydessä\*. VINHAssa tutkitaan piensijoittajien kokonaisvarallisuuden hallintaan liittyviä kysymyksiä. Niihin on luettu myös rahoitussektorin markkinoinnin arviointi. Sen vuoksi tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koskee rahoitusyritysten markkinointia. Aineiston perusteella pyritään analysoimaan rahoitusyritysten markkinointia sekä sen kehittymistä ja kehittämistä.

\* Esitän kiitokseni VINHA-projektissa mukana olleille, erityisesti VINHAN työryhmään kuuluneille ja heistä varsinkin professori Raija Järviselle, kehityspäällikkö Jorma Terhemaalle, professori Tomi Dahlbergille, professori Jukka Laitamäelle ja tutkija Anne Sunikkalle saamistani tärkeistä kommentteista.

## 2 NÄKEMYSTEN YHDISTÄMISEN SYYT

Kilpailukeino- ja suhdemarkkinointinäkemysten yhdistäminen on jäänyt vähälle huomiolle niin tutkimuksessa kuin käytännön työssäkin. Tarkoituksena ei siis ole pelkästään vanhojen näkemysten tai mallien esittely, vaan laajahko kurkistus tulevaisuuden kehittämistarpeiden ja tulevaisuusvisioiden perusteella. Näin tullaan väistämättä käsittelemään markkinoinnin keskeisimpiä kysymyksiä.

Uskon kilpailukeino- ja suhdemarkkinointinäkemysten melko kokonaisvaltaiseen, systemaattiseen ja tiedostettuun yhdistämiseen useastakin syystä. Tiivistetysti nämä syyt voidaan esittää seuraavasti:

- On hyödytöntä kiistellä markkinointinäkemysten paremmuudesta, kuten näyttää tähän saakka tehdyn vähin tuloksin. Jo vanhan sanonnan mukaan neuvotaan: ”Jos et voi voittaa kilpailijaasi, liittoudu hänen kanssaan”.
- Erityisesti käytännön markkinoinnissa mutta myös teoriassa eri näkemykset eivät ole koskaan olleetkaan täysin erillisiä. Tämän osalta markkinoinnin teoria ei sano mitään ja on siis epärealistinen. Vaikka yritys uskoisi kuinka voimakkaasti tahansa toisen näkemyksen käyttöön, se ei selviydy markkinoilla ottamatta avuksi elementtejä toisestakin näkemyksestä. Tätä ei liene missään tunnustettu avoimesti.
- Molemmilla näkemyksillä on melko erilaiset vahvuutensa, joten ne voivat täydentää toisiaan.
- Molemmilla näkemyksillä on myös erilaiset heikkoutensa, mutta toisen näkemyksen

heikkouksia voidaan korjata toisen näkemyksen avulla.

- Pelkästään näistä syistä uusi näkemys, joka yhdistää systemaattisesti, tiedostetusti ja tasapuolisesti kummankin näkemyksen olennaisia ja yhteensopivia piirteitä, on todennäköisesti uskottavampi ja tuottoisampi kuin aikaisemmat näkemykset.

Eräs tämän tutkimuksen aikaansaamisen motiivi on, että riitelyn sijasta olisi hedelmällisempää keskittyä markkinoinnin kuvaamiseen ja hyödyntämiseen positiivisesta ja rehellisestä näkökulmasta yrittäen löytää molempien näkemysten perustavanlaatuiset ja yhdistettävissä olevat elementit ja sitten käyttämällä näitä elementtejä yhdistää näkemykset.

En mene syvemmälle syihin tässä yhteydessä, koska tarkastelen niitä myöhemmin tekstissä.

### 3 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOPERUSTA

Strategia ja tavoitteet toimivat yleisenä tiekarttana markkinointisuunnitelmaa laadittaessa. Markkinointisuunnitelmaan kuuluvat puolestaan yksityiskohtaiset päätökset, joita valitun strategian ja tavoitteiden menestyksellä toteuttaminen edellyttää. Ne ovat taktis-operatiivisia päätöksiä. Tässä kirjoituksessa tarkastelu on enimmäkseen rajoitettu markkinointisuunnitelman tasolle eli taktiselle tasolle<sup>1</sup>.

Markkinointisuunnitelmassa on totuttu selvittämään, mille tasolle kilpailukeinojen yhdistelmän eli markkinointimixin kilpailukeinot asetetaan. Toisin sanoen markkinointisuunnitelmassa operationalisoidaan kukin markkinointimixin muuttuja eli kilpailukeino (eli kilpailukeinoparametri eli markkinointikeino) omalle tasolleen tai tasovälilleen. Markkinointisuunnitelmassa määritetään siis tarkasti asiat, jotka koskevat tuotetta, hintaa, jakelua/saatavuutta/sijaintia, viestintää eli kommunikaatiota, ihmisiä, fyysistä ympäristöä, mahdollisia lisäparametreja sekä muuta markkinoinnin taktista toimintaa ja prosessia (laajennettu 7P). Viime kädessä pyritään löytämään ratkaisu seuraavaan ongelmaan: miten kehittää optimaalinen markkinointimix, joka käsittää kulloinkin tarkasteltavat kilpailukeinot (Kotler 1967). Näin ollen mix on normatiivinen luonteeltaan. Optimaalinen mix edellyttää markkinoinnin segmentointia, positiointia, mixin differointia kilpailevista mixeistä ja marginaalihyötyanalyysin hyväksikäyttöä.

<sup>1</sup> Huomioon ottaen käytäntöjen vakiintumattomuuden on luonnollista, että tästä suunnitelmakokonaisuudesta käytetään markkinointisuunnitelman lisäksi myös muita nimityksiä. Sitä kutsutaan usein markkinointiohjelmaksi.

Luonnollisesti mixin optimaalisen koostumuksen pitäisi määräytyä pääosin asiakkaiden, henkilöstön, yrityksen, alan ja kilpailutilanteen perusteella, joten mitään “yleisesti oikeata” koostumusta ei voida edes olettaa löydettävän (vrt. Baker 1985).

Vaikka tässä raportissa lähdetään liikkeelle markkinoinnin kilpailukeinoista, se ei merkitse vahvaa kannanottoa Marketing Management -tradition tai kilpailukeinonäkemyksen puolesta. Aloitan kilpailukeinoista, koska ne lienevät niin tutkijoiden, opiskelijoiden kuin käytännön markkinoijienkin hyvin tuntema markkinointiajattelun perusta. Joka tapauksessa on päivänselvää, että tuotteet on suunniteltava, ne on hinnoiteltava, jakelu on järjestettävä, myynti, mainonta, suhdetoiminta ja myynnin edistäminen on hoidettava, henkilöstö valittava, koulutettava ja palkittava, fyysinen ympäristö järjestettävä ja prosessit suunniteltava ja hoidettava. Näitä tehtäviä ei liiketoiminnan käytännön vaiheessa voida väistää, vaikka kannatettaisiin voimakkaasti esimerkiksi suhdemarkkinointi- tai verkostonäkemyksiä. Varsinkin palvelujen markkinointia suunniteltaessa on kuitenkin mahdollista ja jopa välttämätöntä tuoda suhdemarkkinointinäkemys vahvasti mukaan. Suhdemarkkinointinäkemystä tarkastellaan seuraavassa luvussa tarkemmin.

Kaikki markkinointimixin elementit tulee synkronoida. Yksittäistä markkinointimixin osatekijää koskevia päätöksiä tulee arvioida muiden elementtien yhteydessä. Kilpailukeinojen harmoninen kokonaisuus on olennaista.

Olisi ehkä paikallaan käsitellä kutakin kilpailukeinoa perusteellisesti erikseen, mutta silloin tarkastelu lähestyisi tavanomaista markkinoinnin oppikirjaa. Niinpä tässä yhteydessä tyydytäänkin

vain korostamaan yhtä sellaista kysymysryhmää, joka koskee kaikkia kilpailukeinoja. Laatuksymykset liittyvät oikeastaan kaikkeen, mikä organisaation markkinoinnin suunnittelussa on olennaista (ks. Grönroos 1982, Lehtinen & Järvelin 1995 a ja b, Lehtinen & Lehtinen 1985 ja 1992). Niinpä organisaation olisi varmistettava laatunsa joko laatujärjestelmän avulla tai ilman sitä. Tavallisesti päähuomio kiinnitetään käytännössä tuotteen laatuun, mikä ei välttämättä lainkaan riitä.

Kuten alussa todettiin, kilpailukeinonäkemyks on saanut osakseen rajua kritiikkiä. Mutta toki kilpailukeinonäkemyks on puolustettukin. Möller (2007) viittaa mixin suureen vaikutukseen markkinoinnin teoriassa ja käytännössä sekä kritiikin suuren osan harhautuneisuuteen. Hän katsoo, että Managerial Marketing -koulukunta tarjoaa edelleen parhaan lähestymistavan markkinointipäätöksille, jotka tehdään markkinoiden kaltaisissa vaihto-olosuhteissa. Tällaiset olosuhteet vallitsevat Möllerin mukaan monilla kulutustavara- ja palvelumarkkinoilla sekä joillakin b-to-b-markkinoilla.

Kilpailukeinonäkemyksen (yli)kritiikissä jää huomioon ottamatta sekin, että kilpailukeinoihin sisältyy monia sellaisia keinoja, joita korostamalla kilpailukeinonäkemyks saadaan lähemmäs suhde-markkinointinäkemystä. Tällaisiksi kilpailukeinoiksi on laskettavissa ainakin suhdetoiminta (PR) ja myyntityö. (Lehtinen & Niinimäki 2005).

Vaikka kilpailukeinonäkemyksen kritiikin harhaumat jätettäisiin sivuun, kilpailukeinonäkemyksellä on kiistattomat puutteensa. Niistä pahin lie nee se, että näkemys ei ota huomioon ostajien ja myyjien välistä vuorovaikutusta eikä heidän suhteitaan. Se ei sisäänpäin kääntyneisyydessään ota huomioon muitakaan suhteita. Se ei juurikaan puutu strategisiin kysymyksiin, markkinoinnin organisatorisiin kysymyksiin eikä personointiin. Constantinidesin (2006) laajassa analyysissä nousivat puutteina erityisesti esiin sisäänpäin orientoitumisen ja personoinnin puute. Ennen kuin tarkastellaan suhde-markkinointia ml. kilpailukeinonäkemyksen heikkouksien poistaminen tai vähentäminen suhde-markkinointinäkemysten avulla, lie nee hyvä pohtia, miten kilpailukeinonäkemyks voidaan kehittää ja mitä kehittämistä seuraa.

Edellisistä poikkeavia kilpailukeinojen luetteloa on esitetty ja käytetty eri aikoina. Yleisen uskomuksen mukaan Gulliton (1948) oli ensimmäinen, joka kirjoitti mixin elementeistä. Vähitellen mix yksinkertaistui ja vakiintui 4P:ksi MacCarthy

(1960), jota alakeinoineenkin taas arvosteltiin liian yksinkertaistavaksi markkinoinnin todellisuuden kannalta. Vuonna 1964 Borden esitti 12 elementin eli kilpailukeinon mixin, jonka erityispiirteeksi voidaan katsoa markkinatutkimukseen viittaava fact finding and analysis. Booms ja Bittner ehdottivat vuonna 1981 kolmea lisäelementtiä eli henkilökuntaa, fyysisiä todisteita (fyysistä ympäristöä) ja prosesseja. Christopher ym. ehdottivat vuonna 1991 fyysisten todisteiden sijalle asiakaspalvelua laajasti ymmärrettyinä. Yudelson (1999) keräsi erilaisia parametrityyppejä ja nimityksiä sekä ehdotti 4P:n uudelleen määrittystä tavalla, joka karkeasti suhteuttaa asiakkaan ja vaihdannan vuorovaikutuksen. Esimerkiksi Lehtinen & Järvelin (1994a ja b) ovat esittäneet kilpailukeinoluettelon, jossa edellisten 7P:n lisäksi itsenäisiä kilpailukeinoja/kilpailukeinoryhmiä ovat:

- yhteistyösopimukset
- verkostot
- strategiset allianssit
- asemointi
- markkinaportfolio
- vastaostot
- tukevat ja avustavat palvelut
- imago
- vihreät parametrit (kestävän kehityksen kannalta myönteiset toimenpiteet)
- markkinoinnin tietojärjestelmä
- asiakkaat
- parametrien suhteet (esim. hinta/laatu, tuoteominaisuudet/mainosargumentit)
- markkinointimixin kokonaisuus.

Erittäin tärkeää, mutta myös vaikeaa on arvioida, onko olemassa joitakin tuotteeseen, yritykseen, alaan tai (kilpailu)tilanteeseen soveltuvia kilpailukeinoja, joita voitaisiin mielellään jatkuvasti hyödyntää. Tällaisten omaperäisten kilpailukeinojen avulla markkinointia voidaan myös differoida kilpailijoihin verrattuna. Arviointityössä kannattaa olla avoin uusille ideoille. Pitää ikään kuin kääntää asioita ja tilanteita ympäri ja selvittää, tuottavatko uudet näkökulmat uusia kilpailukeinoja tai keino-muunnoksia. Olennaista on myös miettiä, onko jotain sellaista kilpailukeinoa tai muuta kilpailullista mahdollisuutta, jota kilpailijat eivät ole vielä hyödyntäneet tai jota yritys itse on käyttänyt kilpailijoitaan niukemmin.

Koska ”itsenäisesti” on vaikea löytää omaperäisiä kilpailukeinoja, voidaan niitä etsiä myös yleisesti tunnettujen markkinoinnin tehtäväluei-

den puitteissa. Tällaisen etsinnän kannalta lupaa-  
via alueita ovat esimerkiksi ns. massakustomointi  
(myös nimityksiä massaräätelöinti ja massasovitus  
käytetään suomen kielessä englannin kielen mass  
customization käännöksinä) sekä ns. palvelujen  
teollistaminen. Jos massakustomoinnissa asiakkaat  
on otettu – ja saatu – tasaveroisina kumppaneina  
mukaan tuotteiden peruskomponenttien pohjalla  
väljästi tapahtuvaan lisäkehitystyöhön, ovat mah-  
dollisuudet omaperäisten kilpailukeinojen ja ala-  
kilpailukeinojen löytämiseksi hyvät.

Yritysten on todella syytä luoda oma kilpailu-  
keinovalikoimansa ja -painotuksensa aktiivisen ja  
aidon suunnittelutyön avulla. Vaihtoehtoisia rat-  
kaisumalleja on tarjolla strategiselta tasolta ope-  
ratiivisen tason yksityiskohtiin. Omaperäisyyteen  
olisi syytä uskoa ja panostaa paljon nykyistä enem-  
män niin kilpailukeinojen kuin yleensäkin yritys-  
toiminnan suunnittelussa.

Hyvä esimerkki uuden tilannekohtaisen kil-  
pailukeinon käytöstä on erään suomalaisyrityksen  
oivallus majoituksen keskeisyydestä muuttuneessa  
kilpailutilanteessa. Kun Neuvostoliitto romahti,  
Moskovassa ja Pietarissa syntyi valtava hotellika-  
pasiteetin puute majoitusalan taantuessa. Samaan  
aikaan suuri määrä yritysten ja muiden organisaat-  
tioiden ostajia tuli markkinoille, kun useimmat  
keskitetyt osto-organisaatiot lopettivat toimin-  
tansa. Suomalaisyritys vuokrasi suuresta talosta  
kokonaisen kerroksen, saneerasi sen ja järjesti sinne  
hyvätasoisien, ilmaisen hotellipalvelun asiakkailleen  
sekä lupaavimmille potentiaalisille asiakkailleen. Ja  
kauppa kävi.

Itse asiassa omaperäiset kilpailukeinot, kuten  
kilpailukeinopatteriston laajentaminenkin, ohjaa-  
vat markkinointia suhdemarkkinoinnin suuntaan.  
Tämä orientaatiomuutos on nähtävissä varsin sel-  
västi Lehtisen ja Järvelinin kilpailukeinoluettelos-  
takin. Jo tästä syystä ja kommunikaatiokilpailukei-  
non alakilpailukeinojen, lähinnä suhdetoiminnan  
ja myynnin vuoksi voidaan perustellusti uskoa,  
etteivät kilpailukeinolähtöisimmäkään markki-  
nointisuunnitelmat ja -toimet ole koskaan täysin  
vailla suhdemarkkinointinäkökulmaa. Tässä rapor-  
tissa erilaisista kilpailukeinopatteristoista puhumi-  
nen on paikallaan myös siitä syystä, että on tarpeen  
ymmärtää keinopatteristojen muuntelumahdolli-  
suus, kun tarkastellaan näkemysten yhdistämistä.  
Analogisesti tämä koskee myös suhdemarkkinoin-  
nin elementtejä.

## 4 MARKKINOINNIN SUHDEPERUSTA

”Suhdemarkkinointi”-termi on ensimmäisenä löydettävissä Berryn (1983) teksteissä palvelujen markkinoinnin yhteydessä ja Jacksonin (1985) teksteissä yritysmarkkinoinnin yhteydessä. Jo Berry kuvasi suhdemarkkinointia strategiana, jonka avulla herätetään, ylläpidetään ja laajennetaan asiakassuhteita.

Suhdemarkkinoinnin monien uudempien määritelmien perusteella sen keskeisenä tavoitteena on luoda, ylläpitää, syventää ja tarpeen tullen purkaa (pitkäaikaisia) asiakassuhteita. Samaa tavoitellaan laajemmin kytkennöin verkostoitumisen tai verkostojohdamisen avulla, jolloin kytkentöjä on paitsi asiakkaisiin myös toimittajiin, toimittajaorganisaatioihin, kilpailijoihin, tiedotusvälineisiin, tutkimuslaitoksiin, julkisiin organisaatioihin ym. sidosryhmiin (Möller 2001). Kaikkien organisaatioiden on pystyttävä verkottumaan suorittaakseen hyvin innovaatio- ja markkinointioperaationsa. Esimerkiksi monen yksityisiä palveluja tuottavan yrityksen syntymisen on mahdollistanut ulkoistaminen, joka toisaalta verkottumisen avulla mahdollistaa myös niiden toiminnan laatutason.

Suhdemarkkinoinnilla ja verkottumisella on erittäin merkittävä asema varsinkin palvelujen ja erityisesti asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa (ks. myös Gummesson & Lehtinen & Grönroos 1997, Möller & Halinen 2000, Mittilä 2000). Itse asiassa suhdemarkkinointinäkemystä pitäisi soveltaa minkä tahansa yrityksen koko markkinointitoiminnassa strategiselta tasolta operatiivisen tason toimenpiteisiin. Vaikka suhdemarkkinointiajattelun syntyäikoina strateginen näkökulma oli painokas (ks. Berry 1983), vain taidon puute voi estää suhdemarkkinointinäkemysten huomioon-

ottamisen kaikilla markkinointitoiminnan tasoilla. Toisaalta on hyvä muistaa, ettei suhdemarkkinointinäkemys ole valmis, eikä sen asemointi markkinoinnin kokonaisuudessa ole vielä kovin paljoa selvempi kuin kirjoittaessani siitä vuosia sitten (Lehtinen 1995).

Suhdemarkkinointiajattelun ”nuoruus” näkyy sen terminologiassakin. Puhutaanhan vaihtelevasti ja usein eroja tajuamatta esimerkiksi e-CRM:sta, Customer Relationship Marketingista, Partner Relationship Marketingista, Customer Relationship Managementista, Enterprise Relationship Managementista, Relationship Managementista ja Customer Managementista. Kaikilla näillä käsitteillä on omat eronsa tai ainakin painotuksensa verrattaessa muihin. Vaikka tarkasteltaisiin vain CRM-terminiä, senkin määrittelyt poikkeavat paljon toisistaan (Payne 2006). Ei siis ole lainkaan yllättävää, että yrityksissä tilanne koetaan kiusalliseksi ja että samassa organisaatiossakin esiintyy rinnakkain monenlaisia käsityksiä ja määritelmiä useimmiten sinänsä oleellisen merkitykselliseksi koetusta asiakokonaisuudesta.

Tärkeintä lienee kuitenkin välttää ymmärtämästä asiakassuhdemarkkinointia liian yksipuolisesti pelkästään joko strategiaa tai asiakastietokantojen manipulointia korostavana näkemyksenä, mihin strategiselta tasolta alkaneessa keskustelussa on tietotekniikkaa soveltaen päädytty monissa CRM-malleissa. Eiväthän strategiset näkemykset tai asiakastietokantojen hyödyntäminen sinänsä ole edes mitenkään uusia toimintoja markkinoinnissa, mutta markkinoinnin kokonaisuuden näkeminen myöhemmin esitettävien viitekehysten kautta lie-nee sitä.

Suhdenäkemyksen pääongelma näyttää olevan se, että eri tutkijat, kuten käytännön edustajatkin, ymmärtävät suhdemarkkinointi/-johtamisen eri tavoin. (esim. Rayals and Knox 2001 ja Winer 2001). Tämä on tehnyt vaikeaksi luoda yhtenäistä teoriaa (Lehtinen 1995).

Varsinkin ylimmän tason strategisen tarkastelun ja alimman tason tietoteknisen tarkastelun väliin jää melko vähän tutkittu alue. Strategisena viitekehystenä suhdemarkkinointi/-johtaminen on hieman löysä, kun taas informaatiotekniset kuluttaja-data-analyysit kohdistuvat aivan eri tasolle markkinoinnissa. Erinomainen analyysi CRM:n puutteista ja aukkokohdista sisältyy Boulding ym. artikkeliin (2005).

On varsin selvä, että suhdemarkkinointinäkemysten avulla on mahdollista paikata tuntuvasti kilpailukeinonäkemyksen suurimpia heikkouksia, jotka edellisessä luvussa esitetyn perusteella olivat suhteiden heikko huomioon otto mixajattelun sisäänpäin kääntyneisyyden vuoksi ja personoinnin puutteet. Jos näkemykset yhdistetään osaavasti, lie ne täysin varmaa, että suhteet ja personointi ovat vahvassa asemassa yhdistelmämalleissa, koska ne ovat juuri suhdemarkkinointiajattelun keskeisimpiä kohtia.

Toisaalta näkemysten yhdistäminen tarjoaa mahdollisuuden konkretisoida suhdeajattelun taktista tasoa. Samalla ne ovat omiaan ohjaamaan informateknisten analyysien käytön laventamista sinänsä tärkeästä kuluttaja-aineiston käyttöpainotteisuudesta myös muille alueille.

Aika ja sen vääjäämättä mukanaan tuomat uudet tutkimusnäkemykset selkiyttävät käsityksiä etenkin melko tuoreen suhdemarkkinointinäkemysten kannalta. Tulee varmasti myös odottamattomia muutoksia. Haluan kuitenkin korostaa myös näkemysten yhdistämistyön luovaa voimaa, joka voi kantaa paljon varsinaisen yhdistämisen ulkopuolellekin.

Hyvä suhdemarkkinointi vaatii lähtökohdakseen (ks. Glynn & Lehtinen 1996, Lehtinen & Mittilä 1995, Liljander & Strandvik 1995):

1) Tehokkaan markkinasegmentoinnin, joka myös määrittelee, minkä segmenttien kanssa yritys haluaa olla kiinteässä asiakassuhteessa. Se voitaisiin ottaa mukaan myös itse yhdistämiseen asiakasstrategian osana (vrt. Payne ja Frow 2005).

2) Sellaisten tuotteiden jatkuvan kehittämisen, jotka soveltuvat valittujen asiakkaiden tai asiakassegmenttien tarpeisiin.

3) Nykyisten asiakkaiden seurantaasiakassuhdetutkimusten avulla sekä asiakastietokantojen päivitystä.

Henkilöstö nousee keskeiseen asemaan kilpailukeinona etenkin asiantuntijaorganisaatioiden suhdemarkkinoinnin onnistumisen kannalta ts. organisaatioiden kyky houkuttaa ja pitää osaavaa ja korkealuokkaiset vuorovaikutustaidot omaavaa henkilökuntaa korostuu. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että organisaatioiden kyky tuottaa asiakkaalleen arvoa perustuu luonnollisesti ennen kaikkea henkilöstön osaamisen tasoon. Toinen keskeinen syy on se, että suhde on pohjimmiltaan ihmisten välinen vuorovaikutteinen prosessi.

## 5 KILPAILUNÄKEMYKSEN JA SUHDEMARKKINOINTI- NÄKEMYKSEN YHDISTÄMINEN

### 5.1 Yhdistämisen tausta

Vaikka useimmat suhdemarkkinoinnin tutkijat eivät alun perin selvästi tiedostaneet tai halunneetkaan tiedostaa, kilpailukeino- ja suhdemarkkinointiajattelua on mahdollista yhdistää, vieläpä melkoisen kiinteästikin. Syntyi kuitenkin muutamia kirjoituksia, jotka ovat merkityksellisiä tämän artikkelin kannalta.

Christopher ym. (1991) puhuivat toki ”suhde-markkinoinnin parametreista”, mutta ikäänkuin kuittasivat asian lisäämällä vanhaan 4P-luetteloon kolme mielestään suhdemarkkinoinnillisempaa parametria eli ihmiset, prosessi ja asiakaspalvelu (eli ”P-kielellä” people, process ja customer service). Niistä vain asiakaspalvelulla on selvää originaaliteettiarvoa verrattuna Boomsin ja Bittnerin jo vuonna 1981 esittämään kilpailukeinoryhmittelyyn. Christopherin ym. merkittävät ansiot ovat eri markkinoiden tarkastelu ja suhdemarkkinoinnillisesti ja laajasti ymmärrettyjen asiakaspalvelun ja laadun korostaminen. He jättivät kuitenkin kilpailukeinojen yleisen yhdistämisen suhdemarkkinointiin tarkastelunsa ulkopuolelle.

Kotler alkoi vuonna 1992 puhua uudesta tavasta nähdä markkinointi. Siinä markkinointimixiä ei korvata, mutta ”niiden (yritysten) täytyy järjestää vahvemmat siteet sidosryhmiinsä, mukaan lukien asiakkaat, jakelijat, hankkijat, työntekijät, työelämän järjestöt, hallitukset ja ympäristön muutostoimijat”. Yritysten täytyy siirtyä lyhyen aikavälin transaktio-orientoituneesta päämäärästä pitkän aikavälin suhteita rakentavaan päämäärään”. Ehkä Kotler halusi vain lähestyä suhdemarkkinoinnin tukijoita, mutta hänen silloisen mielipiteensä voisi

myös tulkita olevan samanhenkinen kuin tämän artikkelin lähtökohdat, vaikka hän ei puhunutkaan mitään varsinaisesta näkemysten yhdistämisestä.

Olin jo vuonna 1983 ennakoinut, että markkinointimixin tärkeys ei sinänsä vähene, mutta sitä täydennetään ja parannetaan interaktiivisen lähestymistavan avulla (Lehtinen 1983). Palasin asiaan vuonna 1995 ja nimenomaan näkemysten yhdistämismahdollisuuden ja -tarpeen vuoksi määriteltiin markkinoinnin seuraavasti: “Marketing is a mutually beneficial exchange process achieved by the establishment, maintenance, enhancement and termination of mainly long-term relationships with customers and other stakeholders, and facilitated by the application of marketing mix” (Lehtinen 1995). Tuon ajan hengessä määritelmän suhdeosan voi katsoa viittaavan markkinoinnin strategiseen osaan ja mixin soveltamisen taktiseen osaan. Melkein samanlaisen määritelmän esitimme samana vuonna Glynnin ja Barnesin kokoomateoksessa (ks. Glynn ja Lehtinen 1996). Nämä määritelmät ovat ainakin tämän artikkelin tärkeitä lähtökohtia. Koko markkinointiajattelun kehittämisen kannalta varsinaisen mahdollisuuden tarjoaa kuitenkin kahden keskeisen näkemyksen eli kilpailunäkemyksen ja suhdemarkkinointinäkemyksen kiinteä yhdistäminen (ks. tästä myös Lehtinen & Niinimäki 2005).

Brodie ym. (1997) tutkivat empiirisesti markkinoinnin käytäntöjä neljän tutkimuskysymyksen. Hekään eivät kuitenkaan viitanneet näkemysten yhdistämismahdollisuuksiin, vaikka heidän empiiristen tuloksiensa voi tulkita viittanneen tällaisiin mahdollisuuksiin. Brodien ym. tutkimuksen empiiriaa hyödynnetään kuitenkin sekundääriaineistona

arvioitaessa tämän tutkimuksen empiirisiä tuloksia johtopäätöskappaleessa.

## 5.2 Näkemysten yhdistämisen ensimmäinen päävaihe

Näkemyksiä yhdistettäessä on yrityksissä harkittava kaikkien kilpailukeinojen osalta huolellisesti ja samalla luovasti, miten suhdemarkkinoinnin asiakaslähtöisyys ja sen erilaiset prosessit otetaan mahdollisimman hyvin huomioon. Tutkimuksen empiirisen osan perusteella arvioiden tämä näyttääkin olevan yritysten normaali toimintatapa yhdistämistyötä aloitettaessa.

Jos tarkastellaan esimerkiksi tuotekilpailukeinoa, suhdemarkkinointiajattelun huomioon ottaminen lisää koko innovaatioprosessin aloittavan ja sen läpi jatkuvan markkinatutkimuksen ja -tunnustelun sekä koemarkkinoinnin merkitystä tuotesuunnittelussa. Tuotteiden räätälöinti, masaräätälöinti ja yleensäkin asiakaslähtöinen tuoteparametrin hyödyntäminen on tärkeää. Kaikki tämä tähtää mahdollisimman suureen arvontuotamiseen niin asiakkaalle kuin tarjoajallekin, mihin pyritään luonnollisesti myös muiden kilpailukeinojen avulla. Ehkäpä meidän pitäisikin puhua suhteisiin perustuvasta tuotekilpailukeinosta, suhteisiin perustuvasta hinnoittelukilpailukeinosta jne.

Suhteisiin perustuvassa hinnoittelussa puolestaan tulisi olla enemmän pelivaraa niin perushinnoinnoissa, alennuksissa kuin maksuehdoissakin, jolloin otettaisiin vakavasti huomioon asiakashistoria sekä asiakkaan nykyiset että tulevat tarpeet ja mahdollisuudet. Pelivaran käyttö jäisi lähinnä myynnistä vastaaville, mutta periaatteessa se tulisi delegoida mahdollisimman alas organisaatioissa.

Viestintäparametriin on aina sisällytetty varsinainen suhdetoiminta, mutta myös paljon muuta suhdemarkkinointityyppistä suunnittelua ja toimintaa, kuten myyntityö ja myynnin edistäminen. Henkilöstönsä valinnassa ja koulutuksessa yrityksen tulisi painottaa ihmishuhdetaitoja, tiimityöskentelykykyä, palvelualltiutta ja aitoa asiakaslähtöisyyttä. Suunnittelemalla ja toteuttamalla kaikkien muidenkin kilpailukeinojensa käytön tähän tapaan yritys on jo selvästi toteuttanut suhdemarkkinointinäkemystä ja samalla luonut pohjaa muunlaiselle suhdemarkkinoinnin toteuttamiselle.

Yleisesti suhdemarkkinoinnin soveltamisen tärkeimpänä mittana kilpailukeinojen käytön yhteydessä voinee toimia se, kuinka hyvin asiakkaat on

eri kilpailukeinojen käytössä otettu huomioon. Yrityksellä ei pitäisi olla toimintaa, joilla ei ole välitöntä eikä välillistä yhteyttä asiakkaaseen ja arvon tuottamiseen hänelle – ja yritykselle. Arvon tuottamisen laatuun/määrään sisältyy myös asiakassuhteiden aitous, koska suhdemarkkinoinnin ollessa parhaimmillaan asiakas on tasa-arvoinen kumppani, eikä mikään markkinointitoimenpiteiden kasvoton objekti. On myös muistettava, että jonkinlaista suhdemarkkinointia on kohdistettava organisaation kaikkiin sidosryhmiin. Esimerkiksi suhteet tuotteiden osatoimittajiin ja alihankkijoihin saattavat olla oleellisen tärkeitä.

Edellisessä tarkastelussa olivat pohjana kilpailukeinot, joihin ikään kuin ympättiin suhdemarkkinointia. Yhtä hyvin asia voidaan suorittaa toisinpäin, jolloin esim. suhdemarkkinoinnin määritelmän mukaisiin prosesseihin yhdistetään kilpailukeinot.

Edellisen tapaista kilpailukeino- ja suhdemarkkinointinäkemysten yhdistämistä voidaan pitää näkemysten yhdistämisen ensimmäisenä päävaiheena. Haluttaessa siinä voidaan erottaa useita eri alavaiheita. Näitä ovat ainakin oleellisista eli yhdistämiseen otettavista kilpailukeinoelementeistä päättäminen, suhdemarkkinoinnin oleellisista elementeistä päättäminen ja varsinainen yhdistämistyö.

Kaikki yritykset harjoittavat markkinointinäkemysten yhdistelyä, useat täysin tietämättään, jotkut tietoisesti. Itse asiassa yritykset ovat aina harjoittaneet näkemysten yhdistämistä, koska tuotteet on aina ollut esimerkiksi pakko jollain tapaa hinnoitella ja toisaalta pakolliseen myyntityöhön on sisällytynyt väistämättä suhdenäkemysten mukaisia elementtejä. Usein yhdistely on melko tietoisista, vaikka vielä epäsystemaattista. Voidaan suuresti epäillä, onko täysin kilpailukeinoperusteinen tai täysin suhdeperusteinen markkinointi edes mahdollista.

## 5.3 Näkemysten yhdistämisen toinen päävaihe

Mielestäni parhaaseen yhdistämiskäytännöön päästään, kun ei olla ylikriittisiä kumpaakaan lähestymistapaa kohtaan ja hyödynnetään kummankin lähestymistavan vahvuudet. Tämä onnistuu kaiketi parhaiten, jos voidaan yhdistää kumpikin lähestymistapa samaksi viitekehyykseksi systemaattisesti, tiedostetusti ja tasavertaisesti. On luonnollista, että monista syistä eri yhdistämistilanteissa niin syste-

maattisuuden, tietoisuuden kuin tasavertaisuudenkin taso voi vaihdella.

Jos pyritään tarkastelemaan yleisesti yhdistämisen mahdollisuuksia ja etsimään yhdistämisviitekehystä, on helppo ymmärtää, että näkemysten olennaiset ja yhteen sovitettavissa olevat elementit eli vahvuuselementit pitäisi pyrkiä yhdistämään. Periaatteessa yhdistäminen voidaan tehdä kuvan 1 luonnehtimalla tavalla.

Tällainen lähtökohta-ajatusmalli lienee vähintäänkin eräs oikea tapa suhtautua yhdistämisen aloittamiseen. Mutta tämä lähtökohta nostaa myös esiin kaksi isohkoa kysymystä:

1. Mitkä ovat näkemysten olennaiset elementit?
2. Miten olennaiset elementit pitäisi tai voidaan yhdistää?

Seuraavassa keskitytään ensin liikkeellelähden kannalta tärkeämpään eli ensimmäiseen kysymykseen. Kuten myöhemmin selviää, toiseen kysymykseen paneutuminen vaatii paljon analogisesti samanlaista työtä kuin edellä kuvaamassani ensimmäisessä päävaiheessa joudutaan tekemään. Mm. elementtien valinnan vuoksi tämä työ voi tuottaa

monenlaista feedbackia ensimmäisen kysymyksen ratkaisuihin.

Elementtien valintaan vaikuttaa se, että tarkastellaanko markkinointistrategian muodostamista vai markkinointisuunnitelman laatimista. Niinpä seuraavassa kiinnitetään tarkastelu ensin markkinointisuunnitelman laatimiseen eli operatiivistak-tiselle tasolle.

Kilpailukeino- tai mix-näkemyksen oleellisten elementtien valinta ainakin vaikuttaa helpolta. Näkemyksen keskiössä ovat itse kilpailukeinot. Kuten edellä on esitetty, niiden määrä ja sisältö voivat toki vaihdella, niin myös yhdistämisana-lyysissä. Nähtäväksi jää, pitäisikö joitakin muita markkinoinnin peruselementtejä sisällyttää viite-kehukseen. Luulen, että tulisi aloittaa suhteellisen rajattujen ja kontrolloitavissa olevien tutkimusten ja sovellutusten pohjalta.

Suhdejohtamisnäkemysten oleellisten elementtien valinta vaikuttaa vaikeammalta. Olisi kaiketi luontevaa ja mahdollistakin valita peruselemen-teiksi suhdemarkkinoinnin määritelmän osatoi-minnot: luoda pitkäaikaisia suhteita, ylläpitää suh-

**Kilpailukeinonäkemyksen oleelliset elementit**

		1	2	3	4	5	jne...
Suhdemarkkinointinäkemysten oleelliset elementit	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	jne.						

**Kuva 1. Suhdemarkkinointinäkemysten ja kilpailukeinonäkemyksen yhdistämisen perusviitekehys**

teita, syventää suhteita ja purkaa suhteita. Tarkaste- luun voisi tulla myös suhteiden luonne. Ehkä tämä voisi olla yksi sopiva tarkastelupohja ja samalla tutkimushaara, mahdollisesti yritysstrategian ja siihen pohjautuvan asiakas-/markkinointistrategian rakentamisen yhteydessä.

Monet tutkijat ovat luoneet erilaisia suhteiden listoja (esim. Håkanson 1982, Katsikeas 1992, Gummesson 1995 ja LaBahn & Harich 1997). Myös nämä listat tai niiden yhdistelmät voisivat toimia yhdistelyperusteina.

Mielenkiintoisimmalta kuitenkin vaikuttaa yhdistämiskehittely suhdejohtamisen perusproses- sien avulla, koska mm. Payne ja Frow (2005) ovat konkretisoineet prosesseja aika pitkälle. He pitävät – useimmissa organisaatioissa – tällaisina CRM- perusprosesseina seuraavia:

- strategian kehittämisprosessi
- arvonluontiprosessi
- monikanavainen integraatioprosessi
- informaatiojohtamisen prosessi ja
- suoriutumisen arviointiprosessi.

Koska ensin tarkastellaan markkinointisuunni- telman laatimista, jätetään tässä strategian kehit- tämisprosessi tarkastelun ulkopuolelle. Strategista tarkastelutasoa edustavana se ei ole kokonaan yhteensopiva taktista tasoa edustavien kilpailukei- nojen kanssa. On melko luonnollista olettaa, että neljä jäljelle jäävää prosessia muodostavat suhde- markkinoinnin perussisällön prosessien yhdistä- misessä. Tosin Payne ja Frow sisällyttävät asiakas-/ asiakkuusstrategian kokonaisuudessaan strategian kehittämisprosessiin. Tietysti on mahdollista tul- kita raja niinkin, että esim. segmentoinnin tulokset vaikuttavat muihin prosesseihin, vaikka itse seg- mentoinnin kehittämisprosessi jää ulkopuolelle. Haluan korostaa, että markkinointistrategia pitäisi empimättä sisällyttää tähänkin keskusteluun, jos pyrkimys olisi kattaa markkinoinnin kenttä niin laajasti kuin mahdollista.

Prosessien luonne ja sisältö voivat vaihdella tuotteittain, yrityksittäin, aloittain ja tilanteittain. Saattaapa jokin muu toiminto nousta niin keskei- seksi, että yritys haluaa ottaa sen perusprosessien rinnalla kehitettäväksi.

Mielestäni voimme kuitenkin perustellusti olet- taan, että markkinointisuunnittelussa neljä perus- prosessia koskevat kaikkia markkinoinnin kilpailu- keinoja, vaikka käytännössä ei aina näin olekaan. Silloin toiminta vain yksinkertaisesti nollautuu tässä kohdassa ts. sitä ei ole. Yhdistämisen kannalta

keskeisessä mix-tarkastelussa nämä keinot siis ovat tuotesuunnittelu, hinnoittelu, jakelu, kommuni- kaatio jne.

Yhdistämisviitekehystä voidaan havainnollistaa oheisen kuvan 2 avulla.

Kilpailukeinojen ja prosessien olennaisten ele- menttien leikkauskohdissa (pysty- ja vaaka- eli ris- tikkoviivoitetut alueet) oletetaan tapahtuvan pros- sessien yhdistämistyön. Näitä on kuvan mukaan  $m \times n$ . Leikkauskohtien ulkopuolelle jäävissä keino- jen ja prosessien osissa (pysty- tai vaakaviivoitetut alueet) voidaan katsoa tapahtuvan peruselement- tien itsenäistä kehittämistyötä. Kuviossa “prosessi 5” ja “jne.” kuvaavat joidenkin toimintojen mah- dollista nousua perusprosessiksi.

Viitekehyksessä kaikki virtaa lopulta asiakkaisiin ts. viitekehysten mukainen tekeminen tapahtuu asiakkuuksien ehdoilla. Nykyisistä kuluttajista on feedback-prosessi asiakastiedostoon, joka vaikut- taan niin myöhempään kilpailukeino- kuin prosessi- päätöksiinkin ja niiden kautta luonnollisesti myös yhdistämispäätöksiin.

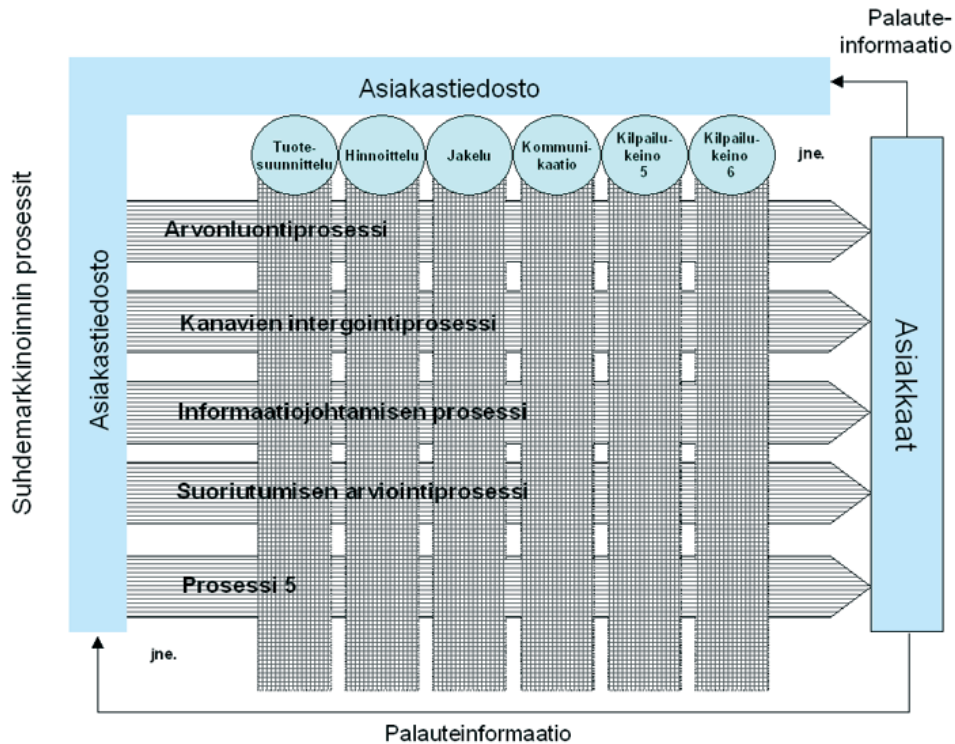
Viitekehys on kuitenkin yksi selkeäkö ja perus- teltavissa oleva lähtökohta edistymiselle. Edellistä kielenkäyttöä vastaavasti tätä viitekehystä ja sen soveltamista voidaan pitää markkinointinäkemys- ten yhdistämisen toisena päävaiheena, jolla on taatusti useita alavaiheita. Yhdistämisviitekehystä nimitettiin RELMIX-viitekehyykseksi (RELation- ship-MIX-viitekehyykseksi) taulukossa 2.

Viimeistään tässä yhteydessä on syytä varoittaa varsinkin käytännön työssä viitekehyyksiin ja nii- den sovellutuksiin mukaan otettavien parametrien ja prosessien määrästä ( $n \times m$ ). Jos määrä nousee, kombinaatiotyö kasvaa nopeasti laajuuteen, joka vaikeuttaa työtä ja lopulta tekee sen kunnollisen suorittamisen mahdottomaksi. Sen vuoksi alkuvai- heessa on syytä olla varovainen ja pyrkiä löytämään sopiva tasapaino elementtien määrän ja yhdistämis- tarkkuuden välille. Kun kokemus kohentaa yhdis- tämistyön osaamista, elementtien määrää voidaan vähitellen lisätä.

Parametrinäkemysten ja suhdenäkemysten samoin kuin niiden yhdistämisviitekehyyksenkin pitäisi parantaa yrityksen suoriutumistasoa. Tähän pitäisi kiinnittää jatkuvasti huomiota, koska se on välttämätön ehto niiden arvioinnissa ja sitä tietä myös käyttökelpoisuuden kannalta (Rust ym. 2004).

Segmentointi ei ole vierasta kilpailukeinonä- kemysten yhteydessä. Suhdemarkkinoinnissa seg-

## Markkinoinnin kilpailukeinot



Kuva 2. Kilpailukeinonäkemyksen ja suhdemarkkinointinäkemysten RELMIX-yhdistämissiitekehys

mentointi viedään erittäin pitkälle, jopa yhden asiakkaan segmentteihin (Peppers ja Rogers 1993). Jos yrityksellä on vain harvoja asiakkaita, voidaan arvonluonti ja kilpailukeinon käyttö kokonaisuudessaan differoida asiakaskohtaisesti. Näillä tavoilla kilpailukeinon käyttökäytön pystytään personoimaan. Kilpailukeinonäkemykseen on usein syytetty personoinnin puutteellisuudesta.

Seuraavassa tarkastellaan esimerkinomaisesti ensin viitekehysten CRM-prosesseista arvonluontiprosessia (Payne 2006). Se lienee tärkein suhdemarkkinoinnin ja CRM:n prosesseista (Webster 1992). Boulding ym. (2005) and Payne and Frow (2005) pitävät duaalista arvonluontia CRM:n keskeisimpänä osana, joka merkitsee sitä, että riittävä tasapaino pitäisi löytää asiakkaalle luodun ja yrityksen asiakkaalta saaman arvon välille. Arvonluontiprosessia yleensä ja arvonluontia asiakkaille erityisesti pidetään kilpailuedun hankkimisen päälähteenä.

Arvonluonti asiakkaalle edellyttää huolellista ja tiukkaa segmentointia, mutta se edellyttää myös tuotteen eri osien tarkkaa analyysia (vrt. esim. Lovelockin 1995 esittämä täydentävien palvelu-

den malli), suhteiden arvontuottokyvyn hoitamista erityisesti suosittelijoiden ja kielteisen tiedon levittäjien hallinnan avulla, brändäyksen arvonluontimahdollisuuksien sekä arvoehdotusten tekemisen ja asiakkaille toimittamisen taitoa. Arvonluonnin alaprosessit ovat lähtökohtaisesti vahvassa yhteydessä tuotekilpailukeinon kanssa. Sen lisäksi arvonluonnin kannalta on tärkeää, että arvonluontiprosessien tulokset välittyvät kommunikaation avulla asiakkaille. Mutta arvonluontiprosessi tuleminen vaikuttaa myös kunkin ao. tilanteessa hyödynnettävän kilpailukeinon käyttöön.

Tuotteen toimittajan saaman arvon laskemiseksi on asiakkaiden tuottavuus pystyttävä arvioimaan nyt ja tulevaisuudessa, laskemaan uusasiakashankinnan ja vanhojen asiakkaiden säilyttämisen tuotot ja kustannukset sekä kehittämään ja hyödyntämään asiakkaiden elinikäisen arvon laskentaa. Tämän työn tulevat vaikuttavat hinnoitteluun ml. alennukset ja maksuehdot mutta myös päinvastoin.

Kun vielä palataan edellisestä tarkastelusta pois rajattuun strategian kehittämissiitekehykseen, nousee välittömästi pohdittavaksi kysymys, pitäisikö sen vastaparin eli markkinoinnin strategian ja jopa

markkinointistrategian kehittämistä edeltävien analyysien – eli markkinoinnin sisäisten ja ulkoisten analyysien sekä SWOT-analyysin – ”kuulua kuvaan”. Strategian tarkastelu kuuluisikin ottaa mukaan, jos tähdätään mahdollisimman kattavaan markkinoinnin tarkasteluun. Edellisessä tarkastelussa ne on jätetty pois, koska tämä tarkastelu rajattiin markkinointisuunnitelmatasolle, jonka keskiössä ovat perinteisesti olleet kilpailukeinot.

Suhdemarkkinoinnin strategia voi sulautua perinteiseen markkinointistrategiaan, joka puolestaan vaikuttaa ”uudestisyntyneenä” markkinointisuunnitelman kilpailukeinopäätöksiin. Keskeisintä tässä sulautumisessa on se, että strategian asiakkaaseen liittyvien piirteiden painoarvo nousee eli eräänlainen markkinointistrategian sisäinen asiakasstrategia korostuu ja sen vaikutukset näkyvät markkinointisuunnitelmassa kauttaaltaan.

Suhdemarkkinointinäkemysten mukaan pyritään antamaan selvä vastaus siihen, keitä asiakkaita valitaan palveltavaksi ja mitä arvoa tuottamalla aiotaan valittua asiakaskuntaa palvella. Tämä vaatii pohjakeen huolellista segmentointia, jossa saateen pilkkoa asiakkaat hyvinkin pieniin ryhmiin, jotta tuotesuunnittelun ja muiden kilpailukeinosten avulla pystytään löytämään selkeästi kullekin markkinoinnin kohteeksi valittavalle segmentille mahdollisimman paljon arvoa tuottavat tuotteet, hinnat, jakelu, kommunikaatio jne., eli markkinointimix. Jotkut asiakassegmentit saatetaan eliminoida ennen pitkää, koska ne eivät tuota riittävästi arvoa yritykselle. Usein mutta ei aina kuvattu segmentointiin perustuva työ luetaan asiakasstrategiatyön piiriin.

Vaikka emme tässä tarkastelekaan toiminnan yksityiskohtia, niiden täytyy vaihdella enemmän kuin toiminta keskimäärin. Suhdemarkkinointinäkemysten ja kilpailukeinonäkemysten sulautumisen muotoihin ja vaihtuvuuteen vaikuttavat niin yksilöt, tuotteet, yritykset, alat kuin tilanteetkin.

Olen edellä kuvannut lyhyesti ja esimerkein, miten Marketing Management -koulukunnan kilpailukeinoajattelu ja Relationship Marketing -koulukunnan suhdemarkkinointiajattelu voidaan yhdistää. Tarkasteluni painottui melko käytännönläheisesti ja normatiivisesti.

## 6 EMPIIRISET TULOKSET JA TULKINNAT

Empiiristä aineistoa kerättiin kahdella tavalla tätä tutkimusta varten. Ensinnäkin Finanssialan markkinointijohdon työseminaarissa elokuussa 2007 kaikki 20 osallistujaa täyttivät kysymyslomakkeen, joka koostui kahdeksasta lähinnä juuri yhdistämisenäkemyksen kannalta keskeisestä kysymyksestä. Vastaajat edustivat kaikkia Suomen finanssimarkkinoiden keskeisiä toimijoita, joten tässä suhteessa data edustaa suomalaisten rahoitusyritysten koko populaatiota. Vaikka vastaajien (kysytyt) tehtävänimikkeet ja vastuualueet hieman vaihtelivat, heidän pätevyyttään vastata esitettyihin kysymyksiin ei ollut syytä kyseenalaistaa. Tulkintojen varmistamiseksi riippumaton tutkija teki oman analyysinsä tuloksista. Tulkintojen erot olivat varsin vähäisiä.

Saman kysymyslomakkeen täyttivät myös kuusi markkinointihenkilöä helsinkiläis-tamperelaisesta Imageneering Oy:stä. Yritys tarjoaa lähinnä brändimarkkinointiin liittyviä palveluja. Tulkinat tehtiin samaan tapaan kuin finanssialan vastaustenkin tulkinat

### 6.1 Finanssialan markkinointijohtajakysely

Kysyttäessä finanssialan markkinointijohtajilta, mitä markkinointisuunnitelun tasoa heidän vastauksensa koskivat, lähes kaikki vastaajat katsoivat vastaustensa koskevan yrityksen tai yksikön markkinointisuunnitelmia. Tämä merkitsee, että tulokset yleistyvät melko hyvin markkinoinnin suunnitteluun,

ennen muuta taktis-operatiivisen markkinoinnin suunnitteluun.

Markkinointinäkemysten nykyiseen käyttöön liittyviä kysymyksiä oli kolme. Ensimmäinen näistä koski kilpailukeinonäkemysten käytön määrää viimeisimmän markkinointisuunnitelman laadinnassa. Vastausvaihtoehdot olivat paljon, jonkin verran ja ei lainkaan. Sama kysymys tehtiin suhdemarkkinointinäkemysten käytöstä.

Vastaukset jakaantuivat alla olevan taulukon mukaisesti.

Khiin neliö (1,2) ei ole tilastollisesti merkitsevä. Testaus ei olekaan kovin sopiva tässä tilanteessa pienten havaintoarvojen vuoksi. Aineistoon on kuitenkin mahdollista luottaa, koska se on itse asiassa koko Suomen finanssiryhtiöiden populaatio, kuten edellä todettiin.

Taulukon perusteella molempia näkemyksiä hyödynnetään nykyään lähes kaikissa yrityksissä. Näyttää siltä, että suhdemarkkinointinäkemystä käytettäisiin hieman enemmän. ”Ei lainkaan” -vastaukset tuntuvat varsinkin kilpailukeinonäkemysten kannalta oudoilta, koska finanssipalvelutuotteetkin vaativat varmasti hinnoittelua, jakelua ja markkinointikommunikaatiota, otaksuttavasti myös tuotesuunnittelua.

Käyttömäärä	Näkemykset	
	Kilpailukeino	Suhdemarkkinointi
Paljon	5	8
Jonkin verran	13	11
Ei lainkaan	2	1
		X <sup>2</sup> = 1,2

Myös eri lähestymistapojen käyttöastetta (= prosentuaalista painoarvoa käytössä) kysyttiin, vaikka käyttöasteen arvioinnin arveltiin olevan vaikeata ja vastausten vain suuntaa antavia. Ilmeisesti kaksi vastaajaa kokikin vastaamisen niin vaikeaksi tai turhauttavaksi, että he eivät vastanneet mitään.

Kilpailukeinonäkemyksen käyttöastetta piti suurempana viisi vastaajaa, suhdemarkkinointinäkemys käyttöastetta piti suurempana kahdeksan vastaajaa ja yhtä suurina niiden käyttöastetta piti kolme vastaajaa.

Käyttöastearvioinnin yhteydessä annettiin vastaajille mahdollisuus myös ottaa arviointiin mukaan jokin muu tarkastelutapa. Vain kaksi vastaajaa viittasi muihin näkemyksiin. Toinen katsoi yrityksensä hyödyntävän vain kilpailija-analyysiä ja toinen hyötyanalyysiä 20 prosentin painoarvolla.

Käyttöastearviointi vastaa aika hyvin edellisten käyttökysymysten perusteella saatua tulosta, jonka mukaan molempien näkemysten käyttö on nykyään erittäin runsasta yrityksissä. Jo tämän perusteella on helppo olettaa, että jonkin tyyppistä systematisointia näkemysten käyttöön kaivataan varsin monissa yrityksissä. Markkinoinnin konsulttityötä yrityksissä tehneiden lienee helppo hyväksyä tämä yleisnäkemys.

Myös se, etteivät muut näkemykset juurikaan nousseet esille, lienee helposti ymmärrettävissä. Varsinkin suhdemarkkinoinnin puolesta ovat lyöneet rumpua niin tieteenharjoittajat kuin yrityskonsultitkin. Mutta kaiketi tulos kertoo myös aidosti siitä, että po. näkemykset ovat vahvassa asemassa paitsi markkinoinnin suunnittelussa myös sen toteutuksessa.

Finanssialalla henkilökohtaiset asiakassuhteet ovat perinteisesti olleet tärkeitä. Tästä huolimatta se, että suhdemarkkinointinäkemystä käytettäisiin yritysten markkinointisuunnitelmissa enemmän kuin kilpailukeinonäkemyksiä, tuntuu tulkinnanvaraiselta. Suhdemarkkinointinäkemys rooli suunnitelmia toimeenpantaessa voi olla ja ainakin tuntua suuremmalta, koska suhdemarkkinointi on aikaa vievää ja kallista varsinkin kanta-asiakasohjelmin ja CRM-järjestelmin toteutettuna. Toisaalta kilpailukeinonäkemyksellä on ollut kaikkialla käytössä jo niin pitkään, että sen mukanaolo saattaa tuntua itsestäänselvyydeltä, jolloin ei aina edes muisteta kilpailukeinon mukanaoloa ja vaikutusta. Tämä voi näkyä myös siinä, että pari vastaa-

jaa katsoi, että heidän yrityksensä eivät käyttäneet kilpailukeinonäkemyksiä lainkaan, kuten edellä todettiin.

Kysyttäessä näkemysten käytön muuttumisesta markkinointisuunnitelmissa viimeisten viiden vuoden aikana 12 vastaajaa eli selvä enemmistö vastaajista arvioi suhdemarkkinointinäkemys käyttöasteen lisääntyneen, vain yksi arvioi kilpailukeinonäkemyksen lisääntyneen ja seitsemän vastaajaa katsoi, että näkemysten käyttöaste ei ole muuttunut. Jo näkemysten ikäeron muistaen tämä tulos on varsin ymmärrettävä. Myös jonkin näkemys käytöstä luopumisesta kysyttiin. Yksikään vastaaja ei toiminut organisaatiossa, jossa olisi harkittu jonkin lähestymistavan käytöstä luopumista kokonaan.

Tämän jälkeen vastaajilta kysyttiin, olisiko heidän mielestään kilpailukeinonäkemyksiä ja suhdemarkkinointinäkemys saatava lähemmäksi toisiaan. Vastaajista 12 katsoi, että yhteispeliä tulisi lisätä nykyisestäään. Seitsemän vastaajaa piti nykyistä yhteispeliä juuri sopivana. Kukaan ei ollut halukas eriyttämään lähestymistapoja nykyisestäään. Yksi vastaaja ei mielestään osannut vastata.

Tämä tulos kertoo siitä, että selvä enemmistö yritysten edustajista kannattaa nykyistä pidemmälle menevää näkemysten yhdistämistä. Tämä tulos puoltaa selkeästi käytännöllisen kehittämistyön mutta välillisemmin myös tieteellisen keskustelun jatkamista näkemysten yhdistämisestä. Kyselyn jälkeen seminaarissa käydyssä keskustelussa markkinointijohdon edustajat jopa ihmettelivät sitä, että tutkijat riitelevät näkemysten paremmuudesta, kun heidän mielestään tulisi keskittyä näkemysten parhaimpien puolien hyödyntämiseen. Yleisnäkemystä vahvistaa myös se, ettei yksikään vastaaja ollut päinvastaista mieltä eli halunnut lähestymistapojen eriyttämistä nykyisestäään.

Vastaajilta kysyttiin myös, onko heidän edustamansa yritys/yksikkö ottanut huomioon markkinoinnin suunnittelussa CRM:n edellä esitetyt perusprosessit. Tulos oli seuraava:

Perusprosessi	Vastaajat, joiden mielestä prosessi otettu huomioon
Arvonluontiprosessi	11
Kanavien integrointiprosessi	12
Informaatiojohtamisprosessi	6
Suoriutumisen arviointiprosessi	6
En osaa sanoa	4

Vastaajat siis tunnistivat, että heidän edustamiinsa yrityksissä oli tehty Paynen ja Frown prosessikuvausten mukaista työtä. Vain kahdessa yrityksessä oli vastaajien mielestä hyödynnetty kaikkia kysymyksessä esitettyä viittä prosessia.

Paynen ja Frown prosessikuvaus oli esitetty vain pari vuotta kyselyä aikaisemmin Journal of Marketingissa ja parhaimmassakin tapauksessa vain muutamat vastaajat tuntevat sen. Onkin mahdoton tietää, miten hyvin yritysten eri prosessinimikkeiden alle sijoittama käyttäytyminen vastasi todellisuudessa Paynen ja Frown prosessikuvausta. Tästä huolimatta vastaukset vahvistavat käsitystä siitä, että prosessikuvaus voi olla yhdistämistyössä käyttökelpoinen.

## **6.2 Markkinointipalveluja tarjoavan yrityksen markkinoijakysely**

Vertailun vuoksi oli hyvä esittää samat finassiyri-tysten markkinointijohtajille esitetyt kysymykset myös markkinointipalveluja tuottavan Imageneering Oy:n markkinoinnista vastaavalle kuudelle henkilölle. Tulokset olivat varsin samanlaiset kummassakin empiirisessä tutkimuksessa. Pienehköt erot voidaan tulkita siten, että näkemysten käyttöä ja yhdistämistä sekä prosessien käyttöä koskeviin kysymyksiin Imageneering Oy:ssä annetut vastaukset tukivat vielä selvemmin yhdistämistä kuin finanssialan vastaukset.

Tämän tutkimukset kannalta merkittävien, vaikka sinänsä vähäinen ero lienee se, että kaikki Imageneering Oy:n markkinointihenkilöt pitivät sekä vastauksissaan että vastaamisen päätyttyä käydyssä jälkikeskustelussa yksimielisesti tärkeänä sitä, että näkemysten johdonmukaiseen yhteensaattamiseen pyrkimisen pitäisi olla itsestään selvää. Finanssisektorin vastaavassa jälkikeskustelussa mielipiteet eivät olleet aivan yhtä selkeitä. Kaikki mainitut lisätulokset vahvistavat tämän tutkimuksen systemaattista yhdistämistä puoltavaa visiota, mutta ne jättävät tilaa rahoitussektorin ja markkinointipalveluyrityksen välisiä eroja koskeville tulkinnolle. Näihin palataan vielä johtopäätöskappaleessa, koska tämä tutkimus on syntynyt VINHA-projektin puitteissa.

Varsin mielenkiintoisen lisänäkökohdan esitti markkinointipalveluyrityksen pääomistaja/hallituksen puheenjohtaja. Hän koki yrityksille suunnattavan imagemarkkinoinnin selvästi suhdemarkkinoinnillisemmaksi kuin kuluttajamarkkinoinnin.

Tämä voisi yleisesti viitata siihen, että markkinointia käytetään eri tavalla painottuneena eri kohde-  
markkinoilla. Myös esimerkiksi henkilökunta ja kilpailutilanne vaikuttavat painotukseen.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

### 7.1 Johtopäätöksiä markkinointinäkemysten yhdistämisen kannalta

Tämä tutkimus pyrki toimimaan motivoivana läh-  
tölaukauksena teoreettiseen ja empiiriseen kehit-  
tämistyöhön, jonka tuloksena olisi tämän päivän  
huomattavimpien markkinointiteorioiden järjestel-  
mällinen yhdistäminen. Tässä suhteessa tutkimus  
on haaste osalle nykyistä markkinoinnin teoriaa.  
Kuten olen jo kuitenkin todennut, nyt kehitetyt  
yhdistämisviitekehukset ja niiden taustalla olevat  
teoriat jättävät tilaa erilaisille tulkinnoille, jotka  
edellyttävät paljon lisätutkimustyötä.

Tutkimuksen ensimmäisenä päätavoitteena oli  
esittää perusteet sille, miksi kilpailukeinonäke-  
mys ja suhdemarkkinointinäkemys pitäisi yhdis-  
tää. Pääsyyt esitettiin yhteenvedonomaisesti kap-  
paleessa 2 ja niitä eriteltiin myöhemmin tässä  
tutkimusraportissa.

Tutkimuksen toisena päätavoitteena oli luoda  
uudentyyppisiä viitekehyksiä markkinoinnin kil-  
pailukeinonäkemysten ja suhdenäkemysten sys-  
temaattiseksi, tietoiseksi ja tasapuoliseksi yhdistä-  
miseksi. Yhdistämisen ensimmäisenä päävaiheena  
kuvattiin sitä, miten näkemyksiä voidaan yhdistää  
ja on yhdistettykin ilman mitään formaalista vii-  
tekehystä. Vaikka tällainen yhdistäminen on epä-  
systemaattista, se voi olla joko tiedostamatonta tai  
tiedostettua. Tutkimuksessa kehitettiinkin yhdistä-  
misen perusviitekehys, jonka kantavana ajatuksena  
oli yhdistää systemaattisesti, tietoisesti ja tasapuoli-  
sesti kilpailukeinonäkemysten olennaiset elemen-  
tit suhdenäkemysten olennaisiin elementteihin.  
Perusviitekehystä havainnollistettiin markkinoin-

nin suunnittelun tasolla kehittämällä yhdistämis-  
viitekehys RELMIX, joka perustuu markkinoinnin  
kilpailukeinojen ja suhdemarkkinoinnin peruspro-  
sessien tasavertaiseen yhdistämiseen. Perusviiteke-  
hystä ja RELMIX-viitekehystä nimitettiin yhdistä-  
misen toiseksi päävaiheeksi.

Kolmannen päätavoitteen mukaisesti tarkastel-  
tiin yritysten markkinointijohdon mielipiteiden ja  
toimien yhteensopivuutta yhdistämisviitekehysten  
kanssa kahden kyselytutkimuksen avulla. Molem-  
pien empiiristen tutkimusten tulosten voidaan  
tulkita selvästi tukevan yhdistämispyrkimyksiä,  
jopa luotuja viitekehyksiäkin. Niinpä lähes kaikki  
vastaajat kannattivat näkemysten yhteispelin lisää-  
mistä tai pitivät näkemysten nykyistä yhteispeliä  
sopivana. Vastaavasti lähes kaikki vastaajat katsoivat  
yrityksensä markkinointisuunnittelussa jo nykyi-  
sellään käytettävän molempia näkemyksiä paljon  
tai jonkin verran. Melko tuore suhdemarkkinoin-  
tinäkemys on jo saavuttanut vankan aseman. Käyt-  
töastetta koskevat arviot vahvistivat edellä kuvattua  
näkemystä kilpailukeinojen käytöstä.

Näkemyksen käytön taustoittamiseksi kysyttiin  
myös muutoksesta viimeisten viiden vuoden aikana.  
Vastaukset ilmensivät suhdemarkkinointinäkemys-  
sen käyttöasteen voimakasta kasvua, mikä tuntuu  
varsin uskottavalta jo tämän näkemysten suhteelli-  
sen uutuuden vuoksi. Uskottavalta tuntui myös se,  
ettei missään yrityksessä ollut harkittu kummasta-  
kaan näkemyksestä luopumista.

Yleistäen voitaneen sanoa, että mikään yritys ei  
voi nykyään välttää molempien markkinointinäke-  
mysten käyttöä. Mutta kehitettäessä yhdistämis-  
viitekehyksiä ja varsinkin niitä sovellettaessa on  
otettava huomioon, että eri viitekehukset ja niiden

sovellutukset sopivat eri yrityksille. Myös yritysten tärkeimmät taustatekijät, kuten kilpailutilanne, toimiala ja markkinointihenkilöstön pätevyys, on otettava huomioon. Tässä tutkimuksessa oli neljä yhdistämisen vaihtoehtoista päätäsoa: ensimmäisen päävaiheen epäsystemaattinen ja tiedostamaton yhdistäminen, ensimmäisen päävaiheen epäsystemaattinen ja tiedostettu yhdistäminen, toisen päävaiheen perusviitekehykseen perustuva systemaattinen ja tiedostettu yhdistäminen ja RELMIX-tyyppiseen viitekehykseen perustuva hyvin systemaattinen ja tiedostettu yhdistäminen. Esimerkiksi, jos yritys on taloudellisesti vahva, se on vaativassa kilpailutilanteessa ja nopeasti muuttuvalla toimialalla sekä sillä on osaava markkinointihenkilöstö, yrityksen voi olla syytä pyrkiä nopeasti RELMIX-tyyppisen viitekehyksen käyttöön. Tällaisen yrityksen markkinointitoiminta on jo mahdollisesti ollutkin lähellä RELMIX-toimintaa. Päinvastaisessa tapauksessa yritys taas voi edetä varovaisemmin ja seurailleen vahvimpia kilpailijoita tasolta toiselle.

Koska markkinointi on soveltava tieteenala, sen tutkijoiden tulisi ottaa erittäin vakavasti käytännön yritysjohtajien esittämät haasteet, mm. tämän tutkimuksen empiirisessä osassa esiin nousseet kannanotot. Lieneekin syytä tässä yhteydessä pohdita tuloksien rinnalla myös niitä kysymyksiä, joita tämän raportin alussa esitettiin. Olemmeko menneet liian pitkälle? Kuinka voimme löytää uudeleen yhteydet yritysmaailmaan? Nämä kysymykset ovat yhteydessä kolmannen perustavaa laatua olevan kysymyksen kanssa: ovatko tutkijat todella erikoistaneet markkinointia liian paljon ja kaventaneet sen näkökulmia siinä määrin, että tuloksena on epäonnistuminen yritettäessä löytää laajempia näkemyksiä teoriassa ja käytännössä. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat myöntävään vastaukseen tähän tärkeään kysymykseen. Ne myös tukevat ns. horisontaalisen näkemyksen hyväksikäyttöä (Brown 2005).

Tämä tutkimus ei ainakaan yritä kaventaa markkinoinnin näkemyksiä, vaan se yrittää laajentaa niitä. Voidaan jopa väittää, että tämä tutkimus tarjoaa pitkän aikavälin mahdollisuuden kehittää uusi ja kattavampi markkinoinnin paradigma. Lisäksi yhdistämistyö voi olla riippumaton, stimuloiva voima, joka johtaa luoviin saavutuksiin myös yhdistämisviitekehysten ulkopuolella.

Näkemyksen yhdistämisen perusmalli nostaa tulevaisuudessakin esiin seuraavan kysymyksen:

1) Mitkä ovat lähestymistapojen olennaiset elementit?

Tutkimuksessa on kehitetty kilpailukeinolähestymistavan ja suhdemarkkinointilähestymistavan yhdistämisviitekehyksiä, jotka siis pyrkivät yhdistämään olennaiset kilpailukeinolähestymistavan ja suhdemarkkinointilähestymistavan elementit. Tämä vaikuttaa sopivalta yhdistämistavalta markkinointisuunnitelman tasolla. Mutta asia ei ole tälläkään tasolla selvä, vaan on tutkittava ainakin seuraavia kysymyksiä:

a) Mitkä eri kilpailukeinoista ovat sopivimmat kullekin asiakas-, henkilöstö-, yritys-, toimiala- ja kilpailutilannekombinaatiolle?

Tällöin oletetaan, että hyväksymme kilpailukeinot Managerial Marketing -koulukunnan oleelliseksi elementeiksi markkinointisuunnitelmatasolla, mikä näyttää tarkoituksenmukaiselta.

b) Mitkä ovat suhdemarkkinointilähestymistavan oleelliset, kilpailukeinolähestymistapaa vastaavat elementit?

Edellä valittiin näiksi elementeiksi RELMIX-malliin neljä perusprosessia, jotka pohjautuvat CRM-ajatteluun. Ovatko nämä perusprosessit oikeat vastinparit suhdemarkkinointitasolla? Tähän kysymykseen vastaaminen ei ole aivan helppoa, vaikka prosessit eivät liene kovin huonokaan vaihtoehto. Mutta jos ne eivät ole paras vaihtoehto, mitkä suhdelähestymistavan elementit sitten olisivat niitä paremmat? Tämä kysymys voi johtaa kokonaan uusiin suhdemarkkinoinnin kysymyksenasetteluihin ja kehittämistarpeisiin.

Yhdistämisen perusmalli nostaa jatkuvasti esiin myös toisen keskeisen kysymyksen:

2) Miten olennaiset elementit pitäisi tai voidaan yhdistää?

Elementtien yhdistäminen vaatii luovaa työtä, jossa yhdistetään markkinoinnin eri lähestymistapojen olennaisia elementtejä siinä määrin kuin mahdollista. Yhdistäminen voi alkuun tapahtua kuten yhdistämisen ensimmäisessä tiedostetussa päävaiheessa. Eli yritetään nähdä elementti elementiltä ja kohta kohdalta, miten ne voivat positiivisesti tukea toistensa vaikutusta asiakkaisiin. Jos työtä tehdään näin ja sitä tehdään paljon sekä tutkimus- että soveltamispuolella, kehittyvät vähitellen yhdistämistyön mekanismit ja jopa järjestelmä. Oikotietä hyvin kehittyneisiin viitekehyksiin pääsemiseksi ei liene kuitenkaan. Epäilemättä työssä syntyy myös uusia oivalluksia, joiden avulla voidaan kehittää palapelin mitä tahansa osaa ts.

yhdistämisprosesseja, suhdemarkkinoinnin oleellisia elementtejä, kilpailukeinomarkkinoiden oleellisia elementtejä jne. Myös feedback-linkityksestä voidaan saada lisätietoa.

Jos sitten siirrytään tarkastelussa strategiatasolle, lienee mahdollista yhdistää strategisen tason oleellisia suhde-elementtejä klassisemman markkinointistrategianäkemyksen oleellisiin elementteihin. Suhdelähtöisen strategiataustatarkastelun tulokset voitaneen yhdistää markkinointisuunnitelmatasoon saakka. On aivan selvää, että tällainen yhdistämis-työ tuottaa jälleen monenlaisia uusia kysymyksenasetteluja ja kehittämistarpeita. Viime kädessä voidaan päätyä markkinoinnin perusteorian uusiin kehittämistarpeisiin yhdistämisen yhteydessä.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston kaikki yritykset olivat palveluyrityksiä, koska tutkimus tehtiin VINHA-projektissa. Empiiristä tietoa ja näyttöä tarvittaisiin myös teollisista yrityksistä. On mahdollista, että tulokset eivät ole viitekehysten kannalta yhtä selkeitä kuin palveluyrityksiä koskevat tulokset, koska suhdemarkkinoinnin merkitys on tasaisen korkea palvelualoilla.

Aineistot olivat kooltaan melko pieniä. Vaikka tulokset ovat selkeitä, edustavaa empiiristä näyttöä tarvittaisiin lisää. Itse kysymyksiä voitaneen suunnata suoremmin yhdistämisviitekehysten ja niiden elementtien empiiriseen tarkasteluun.

Sekä päätoimialojen että aineiston riittävyys kannalta edellä viitatuin Brodien ym. tutkimuksen (1997) empiiriset tulokset antavat selvää tukea tämän tutkimuksen empiiriselle osalle. Brodie ym. totesivat yhteenvetojohtopäätöksensä: ”Based on the results of this investigation, it is concluded that both the Transactional and Relational Marketing approaches can and do co exist”. Tuohon aikaan Brodie ym. sisällyttivät suhdemarkkinoinnilliseen lähestymistapaansa sekä dataperusteisen, interaktiivisen että verkostomarkkinoinnin. Tutkijat totesivat lisäksi: ”On the aggregate basis, ”relationship development” is dominant”. Edelleen tutkijat korostivat, että ”the study provides evidence to support the perspective that marketing needs to be practiced as an integrative activity involving personnel from across the organization”. Tulosten tukena on melko laaja aineisto 134 yrityksestä, joista vain vähemmistö (44 %) oli palveluyrityksiä. Brodien ym. tutkimuksen edellä viitatuin perustulokset eivät ole ristiriidassa tämän tutkimuksen tuloksien kanssa ja ne eivät anna mitään syytä olettaa, että tätä tutkimusta varten kerätyt suppeammat aineis-

tot olisivat tuottaneet harhaanjohtavia tuloksia. Yhdessä aineistot ovat selvä näyttö tämän tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien paikkansapitävyydestä. Tunnustan kuitenkin nöyrästi, että olisin todennäköisesti kyennyt hyödyntämään Brodien ym. tutkimusta hieman enemmän kuin pelkkänä tämän tutkimuksen empiirisiä tuloksia tukevana sekundääriaineistona, mikäli olisin onnistunut löytämään tutkimuksen ennen tämän raportin laatimisen aloittamista. Brodien ym. tutkimus voineekin tuottaa lisähaasteita jatkotutkimukseen.

Viitekehyksiin liittyviä teemoja kehitettäessä lisäpohdintoja tuottaa kysymys, onko muissa markkinoinnin näkemyksissä (esim. Sheth, Gartner & Garret 1988) osia, jotka olisivat käyttökelpoisia yhdistämisessä. Sama koskee kysymystä, miltä osin kilpailukeinot ja prosessit jäävät yhdistämistyön ulkopuolelle (vrt. kuva 2) ja miten eri osia pitäisi kehittää yhdistämistyön rinnalla.

Tarvitaan siis paljon teoreettista ja empiiristä työtä, ennen kuin lähestymistapojen yhdistämisessä päästään selkeisiin viitekehyksiin. Käytännön markkinointisovellutukset edellyttävät vielä omaa luovaa työpanostaan. Työn motiivina on se mahdollisuus, että tätä kautta kuitenkin voitaneen tuntuvasti parantaa niin näkemystämme markkinoinnin kokonaisuudesta kuin käytännön markkinointityön tuloksellisuudesta.

## 7.2 Johtopäätöksiä finanssialan kannalta

Mikään finanssialan tai muunkaan alan yritys ei voine välttää molempien keskeisten markkinointinäkemysten käyttöä. Kilpailukeinomarkkinointia harjoittavan rahoitusyrityksen PR-, myynti- ja SP-alakilpailukeinon, jopa mainonnan kautta yrityksen kilpailukeinonäkemykseen on jo sisäänrakennettuna suhde-elementtejä. Toisaalta emme voine kuvitellakaan, että suhdemarkkinointia painottava rahoitusyritys ei hinnoittele eikä järjestä jakelua/saatavuutta. Yritys voi suorittaa tuotesuunnittelua itse tai ostaa sitä ”alihankintana” esimerkiksi valmiiden tuotteiden, puolivalmisteiden ja erilaisten palvelujen ml. tuotesuunnittelupalvelut muodossa. Markkinointikommunikaatiota harjoittava yritys suorittaa aina enemmän tai vähemmän suhdeajattelun ohjaamaa kilpailukeinotyötä. Näin ollen finanssiyhtiöt voivat tiedostamattaankin harjoittaa näkemysten yhdistelyä. Lienee useimmiten

parempi, jos tämä yhdistämistyö on tietoista ja systemaattista.

Finanssialan yritysten edustavuus on hyvä, koska vastaajajoukko vastaa populaatiota sikäli, että kaikki merkittävät toimijat ovat edustettuina. Näin ollen johtopäätöksiä voidaan tehdä, vaikka khiin neliö -testin tulos (1.2) ei ollut merkityksellinen.

Sekä finanssiyrityksissä että vertailuryhmänä toimineessa markkinointipalveluyrityksessä näkemysten yhdistämistä puollettiin varsin selvästi. Yritykset eivät siis näytä olevan valmiita jäämään jälkeen tämän suuntaisessa kehityksessä. Koska markkinointipalveluyrityksessä kaikki vastaajat olivat yksimielisiä yhdistämisen jatkamisesta, finanssiyhtiöiltä lienee syytä toivoa hieman huoleellisempaa kehityksen seurantaakin kuin markkinointipalveluyritykseltä.

Erityisesti niiden finanssiyhtiöiden, joiden edustajat pitivät näkemysten yhdistämisen nykytilannetta sopivana, tulisi vielä harkita tarkasti tilannetta. Jos ne todella ovat näkemysten yhdistämisen kärkiyrityksiä alalla, niiden tilannetta yhdistämiskehityksessä voidaan pitää hyvänä ja niiden on perusteltua olla tyytyväisiä – ainakin tällä hetkellä. Jos ne taas eivät ole yhdistämiskehityksen kärkipäässä, on kaksi mahdollisuutta. Jos niiden lähimpien kilpailijoiden tilanne yhdistämiskehityksessä on suurin piirtein sama tai huonompi, ne voivat toistaiseksi olla rauhallisella mielellä, vaikkakin kehittämistä lienee syytä jatkaa. Jos ne taas ovat jääneet jälkeen tärkeimmistä kilpailijoistaankin, vaaditaan kilpailijoita nopeampia ja tehokkaampia yhdistämistoimia, jotta kilpailuasema voidaan palauttaa.

Edellinen perustarkastelu kertonee ainakin sen, että jo melko yleinenkin tämän tyyppisten tärkeiden tuloksien tarkastelu johtaa nopeasti kilpailukykyä ja toimintastrategiaa koskeviin johtopäätöksiin.

Lopuksi lienee perusteltua yhdistää edellinen tarkastelu rahoitusalan yleisiin muutostrendeihin. Rahoitusyritysten toimintaympäristö on muuttunut suuresti viimeisten parinkymmenen vuoden aikana. Vastaisuudessa asiakkaat ikääntyvät, vaurastuvat ja oppivat kilpailuttamaan, jo entisestään vähentynyt asiakasuskollisuus vähentyy edelleen, kilpailu kiristyy nykyisestäään, tietotekniikan rooli kasvaa ja monipuolistuu, uudistuvat tuotteet tuottavat uudenlaista lisäarvoa ja osa vanhoista tuotteista joutuu bulkkituotteen asemaan (vrt. Sunikka ja Peura-Kapanen 2008). Asiantuntemukseltaan erilaiset kuluttajat korostavat valinnoissaan luottamusta, jonka luomisessa mm. tuottojen ja kulujen

selvittämisellä ja ilmoittamisella sekä aidolla vuorovaikutuksella on suuri merkitys.

Suomessa noin 70 prosenttia laskuista maksetaan verkossa. Toisaalta lainaus, omaisuuden hoito ja vakuutukset vaativat edelleen henkilökohtaista vuorovaikutusta, vaikka useimmat finanssiyhtiöt tarjoavatkin näitä palveluja myös verkossa. Vakuutusten osalta kuluttajat ovat vasta äskettäin hyväksyneet e-palvelut laajassa mittakaavassa. Kehitys on ollut hieman hitaampaa kuin ennakoitiin, mutta trendi kohti e-palveluja jatkuu.

Palvelun tarjoajat keskittynevät tulevaisuudessa henkilökohtaiseen ja verkkopalveluun sekä brändi- ja sijoitustuoteviestintään. Näitä asioita on syytäkin painottaa. Painotus on kuitenkin suoritettava eritellysti huomioon ottaen tuotekohtaiset erot, segmentoinnin tulokset, eri kilpailukeinojen ja suhdemarkkinoinnin mahdollisuudet sekä differointitavoitteet.

Asiakkaiden segmentointi ja markkinoinnin kohdentaminen sen pohjalta ovat tärkeitä tehtäviä. Segmentointi voidaan suorittaa varsin monenlaisen muuttujien perusteella. Jos segmentointi tai muu luokittelu tehdään esimerkiksi vain asiantuntemus- ja varallisuusmuuttujien perusteella, silloin nelikenttäisesti ajatellen lopputulemina voisivat olla seuraavat segmentit: varattomat ja asiantunte mattomat, varattomat ja asiattuntevat, varakkaat ja asiantunte mattomat sekä varakkaat ja asiantuntevat. Luonnollisesti eri yritysten kannalta tällaisten segmenttien kiinnostavuus ja niihin kohdistettavat markkinointi- ja muut toimenpiteet vaihtelevat.

Mainonnalla herätellään asiakkaita, tarjotaan perusinformaatiota ja madalletaan yhteydenotokynnystä. Kilpailukeinomarkkinoinnin rooli on merkityksellinen, vaikkakin supistunut hinnan ts. tuottojen ja kulujen kannalta. Merkittävien finanssiyhtiöiden irtiottoja seurataan hinnan ja muidenkin kilpailukeinojen osalta nopeasti. Asiakkaille näyttää kuitenkin olevan aika selkeä luottamuskysymys se, kuinka tarkasti heille pystytään kertomaan esim. rahastojen kulut. Tuoteparametri korostuu varallisuuden hallinnan tuotesuunnittelussa, koska siihen on toistaiseksi panostettu suhteellisen vähän eikä varsinaisia kokonaisvarallisuuden hallintamalleja ole Suomessa.

Kuinka täydellisesti kokonaisvarallisuus on syytä ja mahdollista ottaa huomioon tulevaisuuden varainhallintatuotteissa, jää nähtäväksi. Joka tapauksessa se muodostaa tärkeän tuotesuunnittelu/arvonluontihaasteen sikäläkin, että kokonaisvaral-

lisuuden hallinta on keskeinen osa elämän hallintaa ja varallisuuden kunnollinen hallinta edellyttää erityisosaamisen lisäksi myös jatkuvaa seurantaan. Kokonaisvarallisuuden hoitomalleista voikin tulevaisuudessa muodostua merkittävä kilpailukeino, jolla voidaan myös syventää asiakassuhteita antamalla kokonaisvaltaista tukea nykyään asiakkaiden turhan itsenäiseen ja yksinäiseen päätöksentekoon. Tuotesuunnittelun yleisongelmana näyttää kuitenkin olevan se, että paitsi potentiaalisten asiakkaiden myös alan yritysten varallisuuskokonaisuuden ymmärtämisessä ja soveltamisessa on toivomisen varaa (Sunikka & Peura-Kapanen 2008). Luonnollisesti kilpailuedun saavuttaminen edellyttää kokonaisvarallisuuden hallinnan markkinointityön onnistumista hallintapohjana olevasta mallista riippumatta. Markkinoinnin on vietävä tieto osavasti perille käyttäen hyväksi niin kilpailukeino- kuin suhdeperustaansakin eli mieluummin jonkin tapaisen yhdistelmäviitekehityksen avulla.

Myöskään finanssipalvelujen tarjonnan nopea ja osin sekava muuttuminen fuusioineen ja toimialaliukumineen ei ole ollut omiaan kannustamaan kokonaisvarallisuuden tarkasteluun sen paremmin kysyntää kuin tarjontaakaan edustavien osapuolten taholta.

Varsinkin sijoitusasiantuntemukseltaan heikoimpien sijoittajien kannalta henkilökohtaisella palvelulla on suuri merkitys erityisesti sijoittamisen alkumetreillä. Asiantuntevat sijoittajat taas nojaavat enemmän omaan tietämykseensä ja verkkopalveluun, vaikkakin he saattavat hyödyntää henkilökohtaista neuvontaa esimerkiksi tarkistus- tai vertailutarkoituksessa.

Jo nykyisellään erilaiset keskittämisetu- ja kanta-asiakasjärjestelmät ovat tulleet jäädäkseen myös finanssialalle. Ne ovat omiaan lisäämään välittömästi ja välillisesti alan suhdemarkkinointiorientaatiota. Henkilökohtainen palvelu ja verkossa tapahtuvan markkinoinnin ”suhdemarkkinoinnillistaminen” ovat tulevaisuudessa tärkeitä. Suhdemarkkinointi, erityisesti sen asiakaslähtöisyys ei näytä vielä tulleen läheskään loppuun hyödynnetyksi varallisuuden hallinnan markkinoinnissa, joten suhdemarkkinoinnin rooli kasvaneen tulevaisuudessakin.

Edellä sanotun perusteella on helppo uskoa, että molemmat tässä tutkimuksessa käsitellyt markkinointinäkemykset jopa korostuvat tulevaisuudessa varallisuuden hallintapalvelujen yhteydessä. Samalla tämä ja kilpailun yleinen kiristyminen

lisäävät RELMIX-tyyppisten viitekehysten käyttöarvoa hallintapalvelujen markkinoinnissa.

Yhdistämisviitekehysten kehittämistyössä ja varsinkin soveltamistyössä on otettava huomioon myös se, minkä tasoinen malli sopii kullekin rahoitusalan yritykselle. Tällöin on otettava huomioon ainakin yrityksen kilpailu- ja markkinointitilanne, toimiala ja markkinointihenkilöstön osaaminen. Kuten aiemmin todettiin, yhdistämisen pääasiallisina tasovaihtoehtoina voidaan pitää ensimmäisen vaiheen tiedostamatonta ja epäsystemaattista yhdistämistä, ensimmäisen vaiheen tiedostettua ja epäsystemaattista yhdistämistä sekä toisen vaiheen perusmalliin pohjautuvaa tietoista ja melko systemaattista yhdistämistä tai RELMIX-tyyppisen mallin pohjalta tapahtuvaa tietoista ja varsin systemaattista yhdistämistä. Kaikkien yritysten ei suinkaan tarvitse eikä ole mahdollistakaan siirtyä suoraan RELMIX-tyyppiseen yhdistämiseen. Uskallan kuitenkin arvioida tässä julkaisussa esillä olleiden perusteiden, että useat vahvat rahoitusalan yritykset ovat sellaisessa kehitysvaiheessa ja sellaisilla markkinoilla, että jo niiden perusteella yritysten lienee syytä pyrkiä RELMIX-tyyppisen ja -tasoinen viitekehityksen mukaiseen toimintaan.

## LÄHTEET

- Baker, Michael J. (1993), *Perspectives on Marketing Management*, 3, Chichester: John Wiley & Sons.
- Berry, Leonard L. (1983), "Relationship Marketing," in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and Gregory Upah, eds. Chicago: American Marketing Association, 25–28.
- Booms, Bernhard H. and Mary J. Bittner (1981). "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms" in *Marketing of Services*, Donnelly, J. and W.R. George, eds. Chicago. AMA, 47–51.
- Borden, Neil H. (1964), "The Concept of the Marketing," *Journal of Advertising Research* 4:2–7.
- Boulding, William, Richard Staeling, Michael Ehret, and Wesley J. Johnston (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go," *Journal of Marketing*, 69 (October), 155–166.
- Brodie, Roderick J., Nicole E. Coviello, Richard W. Brookes, and Victoria Little (1997). "Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices,"
- Brown, Stephen W. (2005), "When Executives Speak, We Should Listen and Act Differently," *Journal of Marketing*, 69 (October), 1–4.
- Christopher, Martin, Adrian Payne, and David Ballantyne (1991). *Relationship Marketing*. Oxford etc.
- Constantinides, E. (2006), "The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing," *Journal of Marketing Management* 22, 407–438.
- Culliton, James W. (1948), *Management of Marketing Costs*, Andover, MA The Andover Press Ltd.
- Glynn, William J. and Uolevi Lehtinen (1995), "Concept of Exchange: Interactive Approaches in Services Marketing," in *Understanding Services Management*, Glynn, William J., and James G. Barnes, eds. Chichester-New York-Brisbane-Toronto-Singapore. Ensimmäisen kerran esitetty Service Marketing -konferenssissa Dublinissa 1995.
- Grönroos, Christian (1982), "Strategic Management and Marketing in the Service Sector", Helsinki.
- Grönroos, Christian (1994), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm," *Journal of Marketing Management*, 10(5). 347–360.
- Gummesson, Evert (1995), *Relationsmarknadsföring: Från 5P till 30R. (Relationship Marketing: From 5P to 30R)*, Malmö. Liber-Hermods.
- Gummesson, Evert, Uolevi Lehtinen and Christian Grönroos (1997), "Comment on Nordic Perspectives on Relationship Marketing," *European Journal of Marketing*, Vol. 31, no. 1–2.
- Håkansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester, UK, John Wiley.
- Jackson, Barbara (1985), "Building Customer Relationships that Last," *Harvard Business Review* 6, 120–128.
- Journal of Marketing Management*. Vol. 13, no 5, 283–406.

- Katsikeas, C.S. and N.F. Piercy (1992), "Exporter-Importer and Exporter-Domestic Customer Relationships", *Management Decision*, 30 No. 4, 12–19.
- Kotler, Philip (1967), *Marketing Management*, (1st ed.) Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- Kotler, Philip (1992), "It's Time for Total Marketing," *Business Week Advance Executive Brief*, 2.
- LaBahn, D.W. and K.R. Harich (1997), "Sensitivity to National Business Culture: Effects on US-Mexican Channel Relationship Performance," *Journal of International Marketing*, 5 No. 4, 29–5
- Lehtinen, Uolevi (1983), "Changes in Interpreting International Marketing". *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 32, No. 1, 94–96.
- Lehtinen, Uolevi (1996), "Our Present State of Ignorance in Relationship Marketing," *Asia-Australia Marketing Journal* 4 (1), 43–51. Also published in the paper for the Third International Colloquium. Melbourne. 1995.
- Lehtinen, Uolevi and Anne-Mari Järvelin (1994a), "Abstractness of Services and Nontraditional Parameters," in *Capitalising the Potentials of Globalization*, Suleiman, Mohamed, and Erdener Kaynak, eds. Penang. 231–240.
- Lehtinen, Uolevi and Anne-Mari Järvelin (1994b), "On the Implications of Abstractness in Global Services Marketing," in *European Institute for Advanced Studies of Management: Global Strategy in the Service Industries*, Brussels.
- Lehtinen, Uolevi and Anne-Mari Järvelin (1995a), "Formation of Relationship quality". In Turnbull, P. & Yorke, D. & Nande, P. (eds.) *Relationships and Networks*. Manchester.
- Lehtinen, Uolevi and Anne-Mari Järvelin (1995b), "Relationship Quality in Services". *Proceedings of Workshop on Quality Management in Services-V*. Tilburg.
- Lehtinen, Uolevi & Jarmo R. Lehtinen (1992), "Two Approaches to Service Quality Dimensions". *The Service Industries Journal*, Volume 11, Number 3. Earlier in Research Report. Service Management Institute. Helsinki 1982 and in Shaw, S. & Sparks, L. & Kayna, E. (eds.) (1985): *Marketing in the 1990's and Beyond*. Sterling.
- Lehtinen, Uolevi & Tuula Mittilä (1995), "One More Time: A Conceptual Framework for Relationship Marketing", *Proceedings of the 7th Bi-Annual Conference of Academy of Marketing Science*. Melbourne.
- Lehtinen, Uolevi & Satu Niinimäki (2005), "Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu". Jyväskylä.
- Liljander, Veronica and Tore Strandvik (1995), "The Nature of Customer Relationships in Services," in *Services Marketing and Management*, Swartz, Teresa A., David Bowen, and Stephen W. Brown, eds. Vol. 4.
- McCarthy, Eugene J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, Illinois: R.D. Irwin.
- Mittilä, Tuula (2000), "Relation Trine. Analysis of Industrial Supplier-Customer Relations". Tampere.
- Möller, Kristian (2007), "Battle over Marketing Theory. Role of Marketing Mix in the Relationship Marketing Era," *EMAC-proceedings 2007*, 9 unnumbered pages.
- Möller, Kristian and Aino Halinen (2000), "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction," *Journal of Marketing Management*, 16.
- Payne, Adrian (2006), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Amsterdam etc. Elsevier.
- Payne, Adrian and Pennie Frow (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing* 69 (October), 167–176.
- Rust, Roland T., Tim Ambler, Gregory S. Carpenter, V. Kumar, and Rajendra K. Srivastava (2004), "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions," *Journal of Marketing*, 68 (October), 76–89.
- Ryals, Lynette (2005), "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 69 (October), 252–61.
- Sheth, Jagdish N., D.M. Gardner, and D.M. Garrett (1988), *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, New York.
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar (2000), "The Evolution of Relationship Marketing," in *Handbook of Relationship Marketing*, Sheth J.N., and Parvatiyar, eds. Vol. 1. Thousand Oaks.
- Sunikka, Anne ja Liisa Peura-Kapanen (2008), *Kuluttajien varallisuuden hallinta. Vertaileva tutkimus kuluttajien ja palveluntarjoajien näkemyksistä*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 1/2008. Helsinki.

- Van den Bulte, C. H (1991), *The Concept of Marketing Mix Revised. A Case Analysis of Metaphor in Marketing Theory and Management*, Chent, Belgium. Chent Press.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68 (January), 1–17.
- Webster Jr., Frederick E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing* (October), 1–17.
- Winer, Russell S. (2001), "A Framework for Customer Relationship Management," *California Management Review*, 43 (Summer), 89–105.
- Yudelson, J. (1999), "Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century," *Journal of Education*, Vol. 21 No. 1 April, 60–67.



Kaikukatu 3, 00530 Helsinki  
PL 5, 00531 Helsinki  
Puh. (09) 77 261  
Faksi (09) 7726 7715  
[www.kuluttajatutkimuskeskus.fi](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi)