

*Osa vastauksista siteerattiin Kauppalehdessä 20.11.2008, otsikon "Tinkiminen voi johtaa noidankehään" alla*

Kysymykset: Milja Fromholtz, Kauppalehti.

Vastaukset: KTT, DI Jaakko Aspara. Aspara tutkii tällä hetkellä markkinoinnin ja rahoituksen välisiä suhteita New York Universityn (NYU) Stern School of Business -kauppakorkeakoulussa, vierailevana tutkijana.

*1. Jos yritykset sanovat, että markkinointi-investointeja tehostetaan, että ne pitää saada tuottamaan paremmin ja että keskitytään sellaisiin investointeihin, joissa tuottovaikutukset ovat suurimmat, millaisia toimenpiteitä tämä voi tarkoittaa käytännön tasolla?*

Ensiksi on todettava, että "markkinointi-investointien tehostamiseen" ei kyllä valitettavasti ole mitään patenttikeinoja. Kysymys, miten yritys voi tehostaa markkinointi-investointeja, on käytännössä yhtä haastava ja laaja kuin kysymys: miten yritys voi kasvattaa voittojaan ja/tai parantaa sijoitetun pääoman tuottoa.

Lisähaasteena on sen määrittäminen, mitä markkinoinnilla tarkoitetaan, eli mitkä toimenpiteet lasketaan markkinointi-investoinneiksi. Joissain yrityksissä markkinointi mielletään suunnattoman kapeasti samaksi asiaksi kuin mainonta, jolloin markkinointi-investoinneiksi lasketaan lähinnä vain mainontaan käytetyt kulut. Toisen ääripään yrityksissä markkinointi-investoinneiksi taas lasketaan laajasti kaikenlaiset liiketoiminnan kehittämisen kulut (mukaan lukien tuotekehitys, prosessien kehittäminen ja tuottavuutta/tehokkuutta parantavien teknologioiden käyttöönotto).

Joka tapauksessa, kun yritys puhuu markkinointi-investointien tehostamisesta, se yleensä tutkii, minkälaiset toimenpiteet näyttäisivät vaikuttavan eniten yrityksen myyntiin ja tuottoihin. Eli *miten* tietynlaiset panostukset (eli rahankäyttö) tietynlaisiin toimenpiteisiin (esim. myyntihenkilöstön kulut, mainonnan kulut, tuoteparannusten kulut) *heijastuvat* yrityksen myyntiin ja sitä kautta tuottoihin? Tätä tutkitaan useimmiten käyttämällä (historiallista) dataa, jota yrityksellä on omista kululajeistaan ja myynnistään/tuotoistaan. Lisäksi voidaan yrittää tarkkailla reaaliaikaisesti, miten tietynlaiset panostukset näkyvät yrityksen myynnissä tai tuotoissa, ja tältä pohjalta muokata toimenpiteitä.

Vaikka panos-tuotos-ajattelu on sinänsä suositeltavaa, vaaranpaikkoja "markkinointi-investointien tehostamisessa" on kuitenkin ainakin seuraavat neljä. (1) Liiallinen tuijottaminen määrällisiin panostuksiin vie huomiota siltä, että liiketoiminnassa ja markkinoinnissa on aina kyse myös panostusten laadukkuudesta. Esimerkiksi kahdesta samanhintaisesta mainoskampanjasta hyvä saattaa tuottaa 100 kertaa enemmän kuin huono; kahdesta samanhintaisesta myyntiprosessista tai myyntimiehestä hyvä saattaa tuottaa 100 kertaa enemmän kuin huono; kahdesta samanhintaisesta tuotekehitysprojektista hyvä saattaa tuottaa 1000 kertaa enemmän kuin huono.

(2) Liiallinen tuijottaminen yksittäisiin kululajeihin vie huomiota siltä, että panostusten tuotot riippuvat usein toisistaan. Esimerkiksi 10 yksikköä maksava mainoskampanja voi näyttää tuottavan yksinään 9 yksikköä lisämyyntiä, ja 10 yksikköä maksava henkilökohtaisen myyntityön kampanja samoin 9 yksikköä lisämyyntiä. Eli erikseen tarkasteltuna kumpikaan kampanja ei näyttäisi olevan kannattava. Mutta entäpä jos samanaikaisesti sovellettuna nämä panostukset (mainonta ja henk.koht. myyntityö) tuottavatkin 50 yksikköä lisämyyntiä yhteensä 20 yksikön kuluilla.

(3) Liiallinen tuijottaminen yksittäisiin kululajeihin vie huomiota panostusten vaihtoehtokustannuksilta. Esimerkiksi 100 yksikköä maksava mainoskampanjainvestointi saatetaan katsoa kannattavaksi, jos sellaisen on todettu (historiallisesti) tuottavan 400 yksikköä lisämyyntiä. Mutta entäpä jos saman 100 yksikön käyttäminen yrityksen tuotteen parantamiseen tuottaisikin 1000 yksikköä lisämyyntiä?

(4) Liiallinen panos-tuotto-ajattelu saattaa johtaa lyhytaikaisten, helpommin mitattavien investointien liialliseen suosimiseen pitkäaikaisvaikutteisten investointien kustannuksella.

*2. Jos yritys sanoo siirtävänsä painopistettä pois pidemmän tähtäimen markkinointitoimenpiteistä, mitkä voisivat olla suomalaisten isojen yritysten esimerkkejä asioista, joita tällöin jää pois? Tarkoittaako se esimerkiksi Finnairin poro- ja panda -mainosten tyyppisiä yleisiä brändimainoksia?*

Kyllä tämä usein käytännössä tarkoittaa, että tingitään mm. uusille markkina-alueille menemisestä (maantieteellisesti tai tuotemarkkinamielessä) ja jopa uusasiakashankinnasta yleisesti. Eli keskitytään olemassa oleviin. Saatetaan myös tinkiä liiketoiminta- ja myyntiprosessien kehittämistoimenpiteistä, (myynti-)henkilöstön koulutuksesta ja teknologiahankinnoista. Lisäksi usein tingitään kulueristä, joiden vaikutus ei ole selkeästi mitattavissa, kuten yleisestä brändi-imagomainonnasta.

*3. Monesti tuntuu, että yritysten markkinoitiosastolla pelätään nk. talousjohtajan juustohöylää. Mikä on näkemyksesi siitä, miten hyvin markkinoitiosastot nykypäivän suomalaisissa organisaatioissa voivat pitää puolensa myös huonompina aikoina?*

Yllä mainitsemani liiallisen panos-tuotto-ajattelun vaaranpaikat on syytä tehdä selväksi organisaatioissa.

Lisäksi on tärkeää huomata, että ei ole välttämättä mitään fundamentaalista järkeä tinkiä investoinneista vain sen takia, että näyttäisi olevan laskusuhdanne. Tinkiminen useimmiten vain muodostaa itseään voimistavan noidankehän. Monet "viisaat" yritykset voittavatkin yleisen laskusuhdanteen aikana markkinaosuuksia ja ottavat etumatkaa kilpailijoihin juuri sen takia, että ne *eivät* tingi investoinneistaan siinä missä muut tinkivät.

Jaakko Aspara

New York University