



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Olli-Pekka Henrik Niskanen

## **Markkinoinnin ja myynnin integraatio**

Integraatio menestyksen avaimena

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Olli-Pekka Henrik Niskanen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Markkinoinnin ja myynnin integraatio : Integraatio menestyksen avaimena		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinointi		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hannele Kauppinen-Räisänen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	77

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia markkinoinnin ja myynnin välistä integraatiota suuren kansainvälisen terästeollisuuden yrityksen myyntijohdon näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi selvitettiin markkinoinnin ja myynnin välisessä integraatiossa esiintyvät eri tukitoiminnot ja niiden merkitys sekä vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Tutkimuksessa syvennetään ymmärrystä markkinoinnin ja myynnin välisestä integraatiosta ja sen eri toiminnoista sekä mahdollisista haasteista, joilla koetaan olevan vaikutusta yrityksen menestymiseen.

Empiirinen tutkimus toteutettiin käyttämällä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja sen aineiston keräämiseen käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltaviksi valittiin neljä myyntijohtajaa (Sales Manager) ison kansainvälisen terästeollisuusyrityksen myyntiorganisaatiosta. Jokaiselle haastatteluun osallistuneelle myyntijohtajalle lähetettiin haastatteluteemat ennen haastattelua, jotta haastatteluun valmistautuminen etukäteen oli mahdollista. Lisäksi haastateltaville kuvattiin sähköpostiviestissä lyhyesti tutkimuksen aihe ja sen tarkoitus.

Markkinointi ja myynti toiminnot on kauan sitten mielletty kahdeksi erilliseksi toiminnoksi, mutta erilaisten tutkimusten myötä näiden kahden toiminnon integroitumisella on huomattu olevan yrityksen menestymiselle positiivista vaikutusta. Tässä tutkimuksessa olettamuksesta huolimatta, näiden kahden toiminnon välisestä integraatiosta pystyttiin havaitsemaan integraation tuomia hyötyjä, mutta myös puutteita sekä haasteita havaittiin tehokkaalle integroitumiselle. Toimivan integraation myötä markkinointi ja myynti kykenevät reagoimaan nopeasti markkinoilla tapahtuviin muutoksiin niin strategisesti, taktisesti kuin operatiivisesti, esimerkiksi muuttamalla markkinointi- ja myyntistrategiaa markkinoiden mukaiseksi. Tähän muutokseen vaaditaan tiivistä, symbioosisissa toimivaa läpinäkyvää yhteistyötä markkinoinnin ja myynnin välillä. Tutkimuksessa nopea reagointikyky havaittiin aggressiivisena markkinointina ja myyntinä. Markkinoinnin ja myynnin välinen integraatio ei ole kuitenkaan vielä saavuttanut haluttua tasoa, sillä empiirisen tutkimuksen mukaan puutteita suoraviivaisesta ja selkeästä kommunikoinnista esiintyi näiden kahden toiminnon välillä. Puutteellinen kommunikointi markkinoinnin ja myynnin välille voi aiheuttaa näkemyseroja sekä haasteita suoraviivaiselle, että tehokkaalle toiminnalle.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan käyttää integraation tehokkaaseen kehittämiseen sekä edesauttaa yrityksen markkinoinnin ja myynnin välistä integraatiota. Tämän lisäksi tutkimuksessa esiin tulleita tukitoimintoja markkinoinnin ja myynnin välillä voidaan hyödyntää uusissa tutkimuksissa ja kokeilla niiden paikkaansa pitävyyttä muun muassa muiden suurten kansainvälisten pörssiyritysten myyntityötä tekevien myyntijohtajien näkökulmasta.

---

**AVAINSANAT:** Markkinointi, myynti, integraatio, strateginen markkinointi, taktinen markkinointi, operatiivinen markkinointi

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusote	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Markkinointi	13
2.1	Markkinoinnin merkitys	13
2.2	Myyntiä tukevat markkinoinnin tukitoiminnot	14
2.3	Strateginen markkinointi	15
2.3.1	Strategisen markkinoinnin kulmakivet	16
2.4	Taktinen markkinointi	19
2.4.1	4P-malli	21
2.5	Operatiivinen markkinointi	24
3	Myynti	27
3.1	Myyntin ja markkinoinnin välinen integraatio	27
3.1.1	Myyntin ja markkinoinnin välisen integraation merkitys	28
3.2	Myyntin ja markkinoinnin johtaminen integraatiossa	31
3.3	Markkinoinnin ja myyntin integraation välinen teoreettinen viitekehys	32
4	Tutkimusmetodologia	37
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	37
4.2	Teemahaastattelun rakentuminen ja runko	38
4.3	Empiirisen aineiston keruu ja käytännön toteutus	39
4.4	Aineiston analysointi	42
5	Tutkimustulokset	43
5.1	Myyntin taustatietojen merkitys tarpeiden kartoittamiseen	43
5.2	Markkinoinnin ja myyntin integraatio työssä	45
5.3	Tietojen tuottaminen ja analysointi integraatiossa	48
5.4	Tarvittava osaaminen ja sen hyödyntäminen integraatiossa	50
5.5	Integraation vaikutus myyntijohtajien työrooliin	53

6	Yhteenveto	57
6.1	Tutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset	57
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	61
6.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	62
	Lähteet	65
	Liitteet	76
	Liite 1. Teemahaastattelu runko	76

## **Kuviot**

Kuvio 1. Tutkimusongelman kuvaus	8
Kuvio 2. Pro gradu -tutkielman rakenne	11
Kuvio 3. Strategisen markkinoinnin kulmakivet (Kurvinen & Seppä, 2016).	16
Kuvio 4. Taktinen markkinointi (mukaillen Market Business News, 2021).	20
Kuvio 5. Myynnin ja markkinoinnin integraatio (mukaillen Rouziès et al. 2013).	29
Kuvio 6. Myynti- ja markkinointitoiminnon strateginen johtaminen nopeasti muuttuvilla markkinoilla (mukaillen Cravens ja muut, 2010).	31
Kuvio 7. Myynnin ja markkinoinnin integraatio: Kilpailuetujen parantaminen (Madhani, 2016).	34
Kuvio 8. Markkinoinnin ja myynnin integraation välinen teoreettinen viitekehys	35
Kuvio 9. Avaintekijät integraation kehittämiseen	61

## **Taulukot**

Taulukko 1. Haastattelun tiedot	41
---------------------------------	----

# 1 Johdanto

Markkinointi ja myynti ovat yrityksen merkittävimpiä toimintoja, jotta myytävät tuotteet ja palvelut saadaan asiakkaiden ulottuville paremmin kuin kilpailijoiden. Kotler & Keller (2012, s. 15–19) mukaan markkinoinnilla tarkoitetaan instituutioita ja prosesseja sellaisen tarjousten luomiseksi, kommunikoimiseksi, toimittamiseksi ja vaihtamiseksi, joilla tuotetaan arvoa asiakkaille, kumppaneille ja koko yhteiskunnalle. Sen tarkoituksena on yhdistää kuluttajat, asiakkaat ja kohde segmentit markkinoijaan. Myynnillä puolestaan tarkoitetaan kahden tai useamman osapuolen välistä liiketoimintaa, jossa ostaja saa markkinoituja aineellisia tai aineettomia tavaroita, palveluita tai varoja vastineeksi rahasta (Twin, 2020).

Nykypäivän muuttuvilla ja kilpailukykyisillä markkinoilla, myynnin -ja markkinointi toimintojen täytyy toimia yhdessä kaikilla tasoilla, aina strategiakeskeisistä toteutuksista pieniin yksityiskohtiin asti (Shapiro, 2002). Näiden kahden toiminnon yhdistämisellä eli integraatiolla on vaikutusta koko yrityksen organisaation strategiseen toimintaan ja sitä kautta tulokseen. Yrityksen markkinointi ei voi toimia riittävällä tehokkuudella, ellei se ole integroitunut tehokkaasti myynnin kanssa (Lys ja muut, 2011). Lys ja muut (2011) korostivat artikkelissaan, että mikäli näiden kahden toiminnon välillä integraatio on puutteellista, voi yrityksen organisaatiolla olla haasteita reagoida markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Heidän mukaansa vahva integraation taso markkinoinnin ja myynnin välillä voi saada organisaation reagoimaan hyvin markkinoiden dynamiikkaan.

Markkinoiden jatkuva kehittyminen digitalisaation ja ostokäyttäytymisen myötä näiden kahden toiminnon välisellä integraatiolla on havaittu selvää positiivista vaikutusta. Syyskuussa vuonna 2010 Aberdeen Groupin tekemä tutkimus osoitti, että markkinoinnin ja myynnin vahvalla strategisella yhteispelillä, yritykset kasvoivat keskimäärin 20 % vuodessa muihin verrokkeihin nähden (Piela, 2017). Tämän lisäksi markkinoinnin ja myynnin saumattomalla yhteistyöllä on havaittu olevan erittäin merkittäviä tekijöitä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta myös yhteiskunnallisia vaikutuksia

muun muassa positiiviseen kysynnän kasvuun sekä työpaikkojen lisääntymiseen (Kotler & Keller, 2012, s. 25–26).

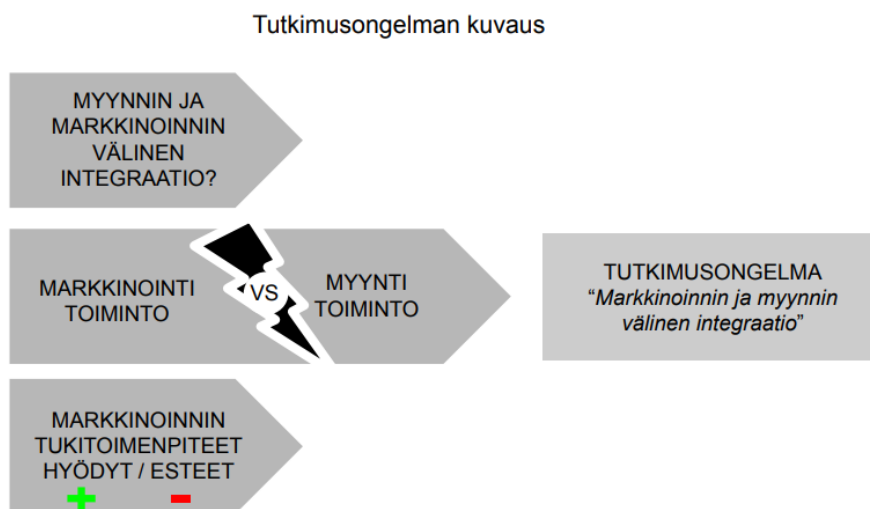
Markkinoinnin ja myynnin rajapintojen roolia voidaan kuvailla yrityksen menestymisen näkökulmasta kriittisenä pisteinä, jossa yrityksen suorituskyky on hyvin riippuvainen näiden kahden toiminnon yhteistyöstä. Tutkijoiden mukaan eri prosessit ja tasot, kuten viestintä, strateginen, taktinen ja operatiivinen markkinointi, myynnin toteutus, tietojen jakaminen sekä koordinointi näiden kahden toiminnon välillä, vaikuttavat merkittävästi yrityksen strategiaan tuloksiin, kuten markkinoiden suorituskykyyn sekä asiakasarvon luomiseen (Biemans ja muut, 2010). Websterin (2005) mukaan markkinointitoimenpiteiden eri tasojen, kuten taktisen, strategisen ja operatiivisen markkinoinnin keskinäinen synergia voidaan havaita yrityksen markkinointitoimenpiteiden toimivuudessa, organisaation strategiassa sekä yrityksen markkina-asemassa ja sitä kautta menestyksessä.

COVID-19 viruksen tuoma maailmanlaajuinen pandemiatila on vaikuttanut merkittävästi yritysten liiketoimintaan. Yleinen huoli tulevaisuudesta, työttömyys ja kysyntäpuolen lomautukset ovat johtaneet kotitalouksien kulutuksen laskuun. Kotitalouksien lisäksi laskehdanne on havaittavissa yritysten investoinneissa lisääntyneen taloudellisen epävarmuuden seurauksena (Korhonen & Virolainen, 2020). Kysynnän laskusta huolimatta markkinoinnin ja myynnin tehtävät eivät ole menettäneet vaikutustaan, päinvastoin tällaisena poikkeusaikana markkinoinnin ja myynnin yhteistyön merkitys korostuu enemmän kuin aikaisemmin (Härmä, 2020). Hiilan (2020) mukaan voidaan puhua kuluttajakäyttäytymisen uudesta aikakaudesta, joka ulottuu erittäin voimakkaasti B2C:n lisäksi myös B2B -puolelle. Hän korostaa, että globaalisti epävarman tilanteen aikana yritysten tulee panostaa reagoivaan, myyntiä tukevaan markkinointiin. Uusien markkinointikeinojen löytäminen, markkinointistrategioiden ja -taktiikoiden kehittäminen yrityksen tavoitteiden mukaisiksi, ovat avainasemassa nykypäivän markkinoilla.

Markkinoinnin ja myynnin välistä integraatiota Mattila ja Rautiainen (2010, s. 186) kuvaavat seuraavasti: *”Yhteistyö on kahden kauppa”*. Mutta integraatiota ja sen kehittymistä, puhumattakaan sen tuomista hyödyistä ja haasteista ei juurikaan ole tutkittu yrityksessä työskentelevien myyntijohtajien näkökulmasta. Tämän seurauksena markkinoinnin ja myynnin teoreettisen viitekehyksen ja markkinoinnin eri tasojen merkityksen selvittäminen auttaisi yrityksiä ymmärtämään ja kehittämään markkinoinnin ja myynnin välistä integraatiota tehokkaammaksi liiketoiminnassa, tuottaen yritykselle kilpailullista ja taloudellista etua.

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän pro gradu -tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia markkinoinnin ja myynnin välistä integraatiota myyntijohdon näkökulmasta käsin (ks. kuvio 1.). Tutkimuksessa syvennetään ymmärrystä markkinoinnin ja myynnin välisestä integraatiosta ja sen eri toiminnoista, jotka edesauttavat yritystä menestymään markkinoilla.



**Kuvio 1.** Tutkimusongelman kuvaus

Tutkimus rakentuu kolmen tavoitteen kautta. Ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, onko markkinoinnin ja myynnin välillä havaittavissa integraatiota vai rinnastetaan ne edelleenkin kahdeksi erilliseksi toiminnoksi. Toisena tutkimuksen tavoitteena pyritään



selvittämään markkinoinnin ja myynnin välisessä integraatiossa esiintyvät eri tukitoiminnot. Mikä merkitys näillä toiminnoilla on integraatiossa ja miten nämä tukitoiminnot vaikuttavat yrityksen toimintakykyyn ja sitä kautta menestykseen.

Kolmantena tavoitteena on selvittää eri tukitoimintojen, kuten taktisen, strategisen ja operatiivisen markkinoinnin tuomia hyötyjä sekä mahdollisia haasteita integraatiossa. Mikäli haasteita havaitaan, syvennyttään tarkastelemaan lähemmin sitä, kuinka yritykset pystyvät kehittämään omaa toimintaa välttääkseen nämä.

## **1.2 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusote**

Tutkimuksen lähestymistapa koostuu kirjallisuuskatsauksesta, jolla luodaan tutkimukselle teoreettinen ymmärrys myynnin ja markkinoinnin välisen integraation ominaispiirteistä, sen kyvykkyyksistä, eduista sekä mahdollisista haasteista. Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan laadullisena- eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa yhdistyy useita eri tiedonkeruu menetelmiä, kuten tarkkailua, kyselylomakkeita ja haastatteluita. Tapaustutkimus soveltuu erinomaisesti tähän tutkimukseen, sillä sen ensisijainen tarkoitus on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta, sekä saada syvällisempi käsitys että näkemys tutkittavasta ilmiöstä (Eisenhardt, 1989, s. 532–535; (Eriksson & Koistinen, 2014).

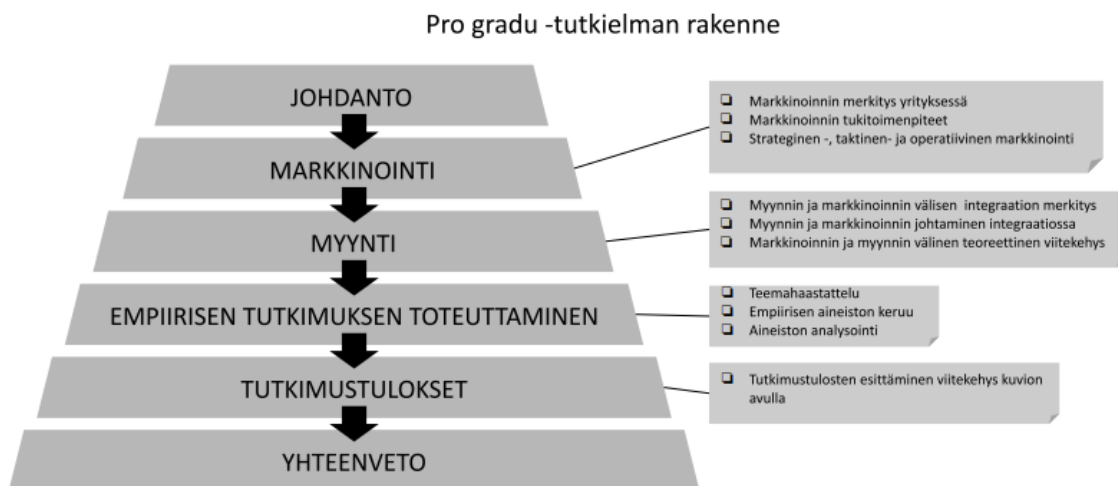
Käytetyimpänä tiedonkeruu menetelmänä kvalitatiivisessa tapaustutkimusmenetelmässä ovat haastattelut, koska ne ovat erityisen joustavia ja soveltuvat monipuolisesti eri tutkimuskonteksteihin. Ihminen on toiminnaltansa hyvin monisäikeinen, joka näkyy tutkittavien ilmiöiden luoteessa. Näitä ilmiöitä tutkija pystyy avaamaan tehokkaasti ennalta määritettyjen eri teemojen avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 34; Kananen, 2014, s. 17, 70–72.) Teemahaastatteluun asetetut teemat ja niiden sisään rakennetut kysymykset muodostavat yhdessä tehokkaan tutkimusmenetelmä kokonaisuuden, jota voidaan hyödyntää erityisesti silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä aikaisemmat käsitykset ovat vähäiset (Eriksson & Kovalainen, 2011). Usein teemahaastattelussa saadut vastaukset he-

rättävät mieleen jatkokysymyksiä tai kokonaan uusia kysymyksiä. Tällainen tutkimusmenetelmää voidaan pitää eräänlaisena palapelinä, jossa jokainen vastaus on osana yhtä isoa yhtenäistä kokonaisuutta (Kananen, 2014, s. 71–72). Tämän seurauksena kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu tehokkaasti tämän tutkimuksen tutkimusongelman selvittämiseen, tuoden tutkimustuloksiin luotettavia ja monipuolisia vastauksia.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimusmenetelmänä se sallii tutkijan muuttaa kysymysten järjestystä haastattelutilanteessa, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä on mahdollisuus saada monipuolisempaa ja kattavampaa tietoa. Tällainen tutkimusmenetelmä on muotona joustava, eikä näin ollen ole sidottuna johonkin tiettyyn ennalta asetettuun malliin (Daymon & Holloway 2011: 225; Denzin & Lincoln, 2017, s. 579). Haastattelua varten suunnitellaan ja luodaan huolellisesti yksi haastattelurunko (ks. liite 1), jonka avulla varmistetaan, että haastattelu pyyvät aiheessa ja saadaan kerättyä laadukasta empiiristä aineistoa. Haastatteluun valittiin neljä myyntijohtajaa, jotka työskentelevät Pohjois-Suomessa sijaitsevassa suuressa kansainvälisessä teollisuusalan yrityksessä. Kaikkien haastatteluun valittujen henkilöiden tehtävänimike on sama, mutta ikäero haastateltavien välillä vaihtelee, joka on enimmäkseen noin 25-vuotta. Tämä mahdollistaa vastausten vertailemisen haastateltavien henkilöiden välillä, sillä oletettavasti eri ikäisten myyntijohtajien näkemykset markkinoinnin ja myynnin suhteesta vaihtelevat perinteisten- ja nykyaikaisten integroitujen mallien välillä. Syvällisen dialogin saavuttaminen haastattelutilanteessa on erityisen tärkeää, jotta haastateltavien vastauksia voidaan vertailla tehokkaasti, saavuttaen laadukkaita johtopäätöksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 135).

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta, joka on havainnollistettu kuviossa 2. Ensimmäisenä on johdanto luku, jossa johdatellaan lukija aiheeseen sekä perustellaan aihevalinta. Lisäksi kerrotaan ja kuvataan tutkimuskysymykset, -tavoite ja käytetty tutkimusmenetelmä.



**Kuvio 2.** Pro gradu -tutkielman rakenne

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään ja kuvataan seuraavassa kahdessa pääluvussa. Pääluvussa kaksi *'Markkinointi'* tarkastellaan markkinointiin liittyviä eri tukitoimenpiteitä, kuten markkinointi strategisena-, taktisena- ja operatiivisena toimintona, sekä näiden hyötyjä ja esteitä integraatiossa.

Pääluvussa kolme *'Myynti'*, viitataan yrityksessä työskentelevien myyntijohtajien (*Sales Manager*) työhön, ja siihen miten integraatio näkyy heidän toimenkuvassaan. Lisäksi syvennytään markkinoinnin ja myynnin väliseen integraatioon tieteellisten artikkeleiden ja kirjallisuuden kautta. Teoreettinen viitekehys tuo tutkimukseen teoreettisen näkökulman integraation tilanteesta, sekä sen merkityksen yrityksen liiketoiminnassa. Kirjallisuudessa esiintyvää teoriaa verrataan tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa nykytilanteeseen. Pääluvun lopussa kuvataan markkinoinnin ja myynnin välinen teoreettinen viitekehys, joka on tiivistetty havainnollistetun kuvion avulla. Kuvion tarkoituksena on nostaa esiin näiden kahden toiminnon väliset rajapinnat.

Yrityksillä on nykyisin mahdollista hankkia markkinointiin ja myyntiin liittyviä palveluita ulkopuolisilta palvelun tarjoajilta. Tässä tutkimuksessa keskitymme yrityksen omiin resursseihin, jonka vuoksi ulkopuolelta ostettavia markkinoinnin ja myynnin palveluita ei tässä tutkimuksessa huomioida.

Tutkimuksen neljäs luku koostuu empiirisen tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimusmetodologian valitsemisesta, sekä sen hyödyntämisestä osana tutkimuksen aineiston keruuta. Viidennessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset, joista on muodostettu yhdessä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa luvun loppuun erillinen viitekehys kuvio. Kuvioon on koottu markkinoinnin ja myynnin eri toimintoja / toimenpiteitä, jotka tukevat yrityksen myyntiä. Kuvio toimii tutkimustulosten yhteenvetona, jonka tarkoituksena on selkeyttää lukijan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja sen tuloksista.

## 2 Markkinointi

Tässä luvussa käsitellään markkinointia ja syvennytään siihen, mitä markkinointi on strategisesti, taktisesti ja operatiivisesti sekä mitä eri toimintoja, työkaluja ja strategioita nämä sisältävät. Kotler & Keller (2012, s. 19–23) mukaan markkinointi on hallintaprosessi, joka tarkoittaa instituutioita ja prosesseja erilaisten tarjousten luomiseksi, kommunikoiduksi ja vaihtamiseksi. Sen tehtävänä on ennakoida, tunnistaa, yhdistää ja tyydyttää kuluttajien sekä kohde segmentin tarpeet kustannustehokkaasti kannattavalla tavalla. Avainasemassa markkinoinnissa ovat tuotteiden ja markkinointiviestinnän kehittäminen asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi (Drummond & Ensor, 2005). Luvun lopussa yhdistetään strategisen-, taktisen- ja operatiivisen markkinoinnin teorian yhdeksi viitekehykseksi ja tarkastellaan niiden hyötyjä ja mahdollisia haasteita.

### 2.1 Markkinoinnin merkitys

Markkinointi nousee nykyisin yhä enemmän esille liiketoiminnassa Abimbola (2014) toteaa joulukuussa 2014 Science Directin julkaisemassa tieteellisessä artikkelissa. Hänen mukaansa se on elintärkeää yritysorganisaation menestykselle, olivatpa yritykset palvelukeskeisiä tai tuotekeskeisiä. Heidän on suunniteltava oikeat strategiat tuotteiden ja palvelujen markkinoimiseksi. Onnistunut markkinointi johtaa vahvempiin tuotteisiin, onnellisempiin ja uskollisempiin asiakkaisiin ja suurempaan voittoon. Hän korostaa myös, että markkinoinnin ammattilaisilta vaaditaan monipuolisesti erilaisia taitoja dynaamisessa markkinointiympäristössä. Tällaisia taitoja ovat muun muassa myynti ja myynnin hallinta, mainonta ja sen kustannustehokkuus, myynninedistäminen, viestintätaidot, suhdetoiminta, tapahtumien hallinta, pakkaaminen, brändäys, yritysidentiteetti ja imago, markkinointitutkimus sekä kannustaminen.

Yrityksen markkinointisuuntautuneisuus on kiistatta tärkeää, jolloin markkinoinnilla tulisi olla keskeinen rooli hallita useita tärkeitä yhteyksiä asiakkaan ja yrityksen kriittisten elementtien välillä, mukaan lukien asiakkaan liittäminen tuotteeseen, palveluiden toimittamiseen ja taloudelliseen vastuullisuuteen. Moorman ja Rust (1999) esittävät, että

markkinoinnilla on vaikutusta yrityksen käsityksestä taloudellisesta-, asiakassuhteista- ja uusien tuotteiden suorituskyvystä. Sen arvolla puolestaan on havaittu olevan riippuvuutta siitä, missä määrin yritys kehittää tietoja ja taitoja asiakkaan yhdistämisessä tuotteeseen ja taloudelliseen vastuuseen. Palveluyrityksille markkinoinnin arvo liittyy positiivisesti myös markkinoinnin kykyyn yhdistää asiakaspalvelun tuottamiseen.

Markkinoiden jatkuvan kehityksen ja lisääntyneen kilpailun seurauksena, yrityksiä tulee aktiivisesti etsiä uusia innovoinnin kohteita, jotta sen markkinointistrategiaa voidaan kehittää. Markkinavetoinen strategia lisää yrityksen ymmärrystä markkinoista sekä asiakkaista, jotka luovat perustan markkinoille. Tämä pyrkimys mahdollistaa tehokkaamman integroinnin kaikkiin yrityksen sisällä tapahtuviin markkinoinnin toimintoihin, muun muassa asiakasarvoon, brändiin ja tuotteeseen, mitkä puolestaan vaikuttavat sekä investointeihin että yrityksen kannattavuuteen. Tehokas markkinointipyrkimys perustuu tietoihin, joita voidaan käyttää terveiden liiketoimintastrategioiden kehittämisessä. Nämä mahdollistavat muun muassa menestyksekkäämpiä innovaatioita, laadukkaampaa brändäystä, tehokkuutta myynninedistämässä sekä Web-markkinoinnissa. Vanha sanonta "*Asiakas on aina oikeassa*" ei aina ole oikein, mutta se asettaa toiminnalle hyvät lähtökohdat. Markkinointi ei ole lyhytaikainen ratkaisu, sillä se vaatii huomattavia ponnisteluja sekä markkinoiden operatiivisten, taktisten että strategisten suunnitelmien rakentamiseen. Yrityksen menestymisen taustalla, organisaation on oltava mukana ja tuettava yrityksen toteuttamia markkinointitoimia menestyäkseen nopeasti kehittyvillä markkinoilla (Fojt, 2005, 3–4.).

## **2.2 Myyntiä tukevat markkinoinnin tukitoiminnot**

Websterin 2005 mukaan markkinoinnilla on kolme päätukitoimenpidettä, jotka ovat strateginen-, taktinen- ja operatiivinen markkinointi. Näiden kolmen toiminnon välillä hänen mielestensä tärkeintä onnistumisen kannalta on keskinäinen integroituminen ja kommunikointi, jolla koko yrityksen organisaatio pyrkii systemaattisesti maksimoimaan

markkinoinnin ja myynnin välisen suorituskyvyn. Seuraavissa kappaleissa syvennyttään myyntiä tukeviin markkinoinnin tukitoimintoihin ja niiden merkityksiin.

### **2.3 Strateginen markkinointi**

Youchen ja Zhebg (2007) määrittelevät strategisen markkinoinnin keinoksi, jolla organisaatio perustaa pitkän aikavälin tavoitteet, toimintaohjelmat ja suunnitelmat resurssien uudelleenjako. Hyvin muotoilun strategian ansiosta organisaation resurssit voidaan jakaa yhdellä kannattavalla tavalla riippuen sisäisistä voimista, odotettavissa olevista muutoksista, ympäristöstä ja kilpailijoiden ehdollisista liikkeistä.

1970- ja 80-luvuilla strateginen markkinointi keskittyi markkinoinnin yleisen suunnittelun ohjaukseen ja hallintaan. Mutta viimeisen lähes 30 vuoden aikana strateginen markkinointijohtaminen on kehittynyt huomattavasti. Se on yhdistänyt vuosiensaatossa budjetoinnin, pidemmän ajanjakson - sekä strategisen suunnittelun yhdeksi toiminnoksi, jotta näiden toimintojen suunnitelmia pystyttäisiin hallitsemaan ja ohjaamaan yrityksessä sekä organisaatioissa paremmin keskitetysti (Airfocus, 2021). Ropen (2003, s. 17–18) mukaan strateginen markkinointi on tärkeässä roolissa yrityksen pitkän aikavälin linjauksissa, jonka päätarkoitus on tuottaa yritykselle menestystä muuttuvissa kilpailutilanteissa. Strategista markkinointia pidetään erikoisosaamisena, joka perustuu markkinointilähtöiseen ajattelutapaan. Sen tarkoituksena ei ole löytää älykkäitä tapoja tekemiselle, vaan se pyrkii strategisella toiminnallaan luomaan aitoa asiakasarvoa, parantamaan kannattavuutta, tuottavuutta, asiakastyytyvyyttä sekä suorituskykyä voiton lisäämiseksi nopeasti kehittyvillä markkinoilla (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 37). Käytännön tasolla sillä pyritään arvon löytämiseen, - tuottamiseen ja – viestimiseen – sekä sen edelleen lunastamiseen. Kaikki tämä edellä mainittu vaatii luovaa osaamista strategisen markkinoinnin onnistumiselle (Markkinointisuunnitelma, 2021; Vierula, 2017).

Strateginen markkinointi on Mohammedin ja Madanatin (2015) mukaan symboli monipuolisista, ainutlaatuisista ja houkuttelevista markkinointialoitteista, jotka on suunniteltu edistämään taloudellista kasvua ja parantamaan organisaation kasvun kestävyttä.

Se on markkinoinnin suunnittelun visuaalinen osa, joka osoittaa organisaation strategisen dynamiikan, perustuen organisaation liiketoimintänäkemykseen. Markkinoinnin suunnittelu, markkinointivalikoima ja markkinointimallinnus aloitteet maksimoidaan ja turvataan kilpailuedut tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet. Strateginen markkinointi paljastaa organisaation halun hallita markkinoita käyttämällä erilaisia markkinointikäsitteitä asiakkaiden tyytyväisyyden lisäämiseksi. Organisaatio käyttää Cause Related Marketing (CRM) -aloitteita esitellessään itsensä sosiaalisesti vastuulliseksi yritykseksi toimintaympäristössä houkutellessaan uusia asiakkaita (Mohammed & Madanat, 2015).

### 2.3.1 Strategisen markkinoinnin kulmakivet

Strategisen markkinoinnin muuttuminen asiakaskeskeisemmäksi, yrityksen organisaation tulee keskittyä yhä tarkemmin markkinointistrategian viiteen kulmakiveen, jotka ovat havainnollistettu kuviossa 3. Näiden kulmakivien avulla ohjataan yrityksen ja organisaation markkinointistrategian toimintaan oikeaan suuntaan (Kurvinen & Seppä, 2016).

#### Strategisen markkinoinnin kulmakivet



**Kuvio 3.** Strategisen markkinoinnin kulmakivet (Kurvinen & Seppä, 2016).

Tehokas markkinointistrategia yhdistää markkinointimixin 4P-mallin (*Product, Price, Place ja Promotion*). Se on suunniteltu vastaamaan yrityksen markkinointitavoitteita tarjoamalla asiakkailleen arvoa. Markkinointimixin 4P-mallin työkalut liittyvät toisiinsa ja muodostavat tuotteen aseman kohdemarkkinoillaan (Kotler, Armstrong & Cunningham, 2005). Websterin (2005) mukaan strateginen markkinointi kytkeytyy keskitetysti yrityk-



sen ja organisaation liiketoimintastrategiaan, joka on strategisen suunnittelun lähtökohdiana ja lisäksi se mahdollistaa parhaan palvelutarjonnan asiakkaalle. Brändi, tuote ja asiakasarvo muodostavat yhdessä markkinointistrategian, jonka toteuttamisessa hyödynnetään erilaisia työkaluja, kuten segmentointia, positiointia ja brändäystä (Webster 2005).

Segmentointi eli *Market segmentation* toimii yhtenä markkinointistrategian työkaluna. Sen lähtökohdiana on löytää yritykselle potentiaalisia yksilöitä markkinoinnin kohteeksi (Anttila & Iltanen 2001, 96). Dicksonin ja Ginterin (1987) mukaan segmentointia hyödyntämällä yrityksellä ja organisaatiolla on mahdollista eriyttää, muokata ja kehittää kysyntää, eli toisin sanoen tunnistaa eri asiakasryhmien väliltä kannattamattomat ja kannattavat asiakasryhmät, sekä tehostaa uusasiakashankintaa. Segmentoinnissa tulee ottaa huomioon koko markkina-alue, ei pelkästään tiettyä osa-aluetta. Heidän mielestään tällä on merkittävä vaikutus asiakashankinnasta syntyvien kustannusten hallintaan ja lisäksi yrityksellä on helpompi tunnistaa potentiaaliset asiakasryhmät tarpeineen (Perälähti, 2020b).

Segmentointi on tärkeä prosessi osana markkinointistrategia, joka voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: kysyntä ja ostokäyttäytyminen, segmenttien eli kohderyhmien valitseminen sekä markkinointiohjelman laatiminen. Anttilan & Iltasen (2001) mukaa yrityksen ja organisaation on tiedostettava potentiaalisten asiakkaiden lisäksi markkinoilla jo olemassa olevat tuotteet ja palvelut. Kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkiminen sekä selvittäminen auttaa yritystä löytämään ostajien tarpeet, niiden erot ja yhtäläisyydet. Analysoimalla ja hyödyntämällä tutkimustuloksia yritys ja organisaatio pystyy tyydyttämään strategisia toimenpiteitä hyödyntäen kysynnän tarpeet kilpailijoita paremmin, muun muassa tarjoamalla tuotteita ja palveluita eri ominaisuuksilla ja eri tavoin. Löydettyään keino, jolla yritys pystyy erottumaan markkinoilla toimivista kilpailijoista, on valittava oikea kohde segmentti (Bergström & Leppänen, 2009, s. 152–153). Yrityksissä ja organisaatioissa markkinointistrategian segmentointi muodostuu pitkälti yritystietoihin, käyttäytymiseen, yrityksen tarpeisiin, -kypsyyteen ja näiden keskinäisiin yhdistelmiin.

Segmentointi voidaan myös rakentaa erityistarpeiden, toimialan, markkina-alueen tai kielialueiden perusteella (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 40–42). Kohderyhmän valittua yrityksen organisaatio laatii asiakasanalyysin, jonka pohjalta muodostuu markkinointiohjelma. Sen lähtökohtana on pyrkiä tunnistamaan mahdollisimman tehokkaasti ja tarkkaan, mitä kohde segmentin asiakkaat odottavat palveluilta ja tuotteilta. Onnistunut segmentointi yhdessä uusien tuotekehitysten tai innovatiivisten tuotteiden myötä tuo yritykselle ja organisaatiolle kilpailuetua (Bergström & Leppänen 2009, s. 158–160; Anttila & Iltanen 2001, s. 100–101).

Kolmantena markkinointistrategian työkaluna toimii positiointi eli *positioning*. Se on metodologia, jonka käyttäminen soveltuu niin kuluttajatuotteille kuin B2B:lle (*Business to Business*). Positiointi on brändin ainutlaatuinen tapa tuottaa arvoa asiakkaalle. Se määrittelee tuotemerkin ainutlaatuisuuden, jonka avulla pyritään tarjoamaan selkeä etu verrattuna muihin markkinoilla oleviin vastaaviin tuotebrändeihin (Perälähti, 2020a). Markkinoinnin kommunikointi nousee merkittävään rooliin, sillä asiakkaalle suunnatussa viestinnässä täytyy pystyä korostamaan yrityksen markkina-asemaa, brändiä sekä sen tuotteita ja palveluita, että niiden monimuotoisuutta, vastuullisuutta ja kilpailuetua. Onnistunut markkinointiviestintä vahvistaa tuotemerkin identiteetin, mikä vaikuttaa kuluttajien käsityksiin sen asemasta markkinoilla verrattuna kilpailijoiden tarjoamiin vaihtoehtoihin. (Hopper, 2020).

Perälähti (2020a) pitää tärkeänä vahvoja asiakaslähtöisiä strategioita, sillä ne innostavat asiakkaita pysymään uskollisina, ja organisaatiot käyttävät uskollisuuttaan houkutellessaan uusia asiakkaita. Asiakasarvon luomisella yritys pystyy luomaan vahvan siteen asiakkaiden ja yrityksen välille. Asiakasarvo tarkoittaa asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrauksien suhdetta yrityksen tarjoamiin tuotteisiin tai palveluihin. Se voi olla symbolista, toiminnallista, emotionaalista tai taloudellista. Jotta yritys saavuttaa maksimaalisen asiakasarvon, tulee sen Perälähteen (2022a) mukaan pystyä tarjoamaan kuluttajille korkeamman hyötysuhteen kuin kilpailijat. Tällöin yritykset mahdollistavat itselleen merkittävän kilpailuedun.

Asiakkaiden tyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti ja tuottavasti liiketoiminnan kasvuun. Merkittävä määrä asiakkaita tarkoittaa, että organisaatiolla on vahva kilpailuasema muihin kilpailijoihin nähden. Tyytyväisyys on merkittävä syy liikevaihdon kasvuun, sillä monet tyytyväiset asiakkaat palaavat ostamaan yrityksen tarjoamia palveluita ja tuotteita uudelleen. Uskollisten asiakkaiden myötä yritys voi hyötyä neljällä eri tavalla. Kanta-asiakkaat ostavat saman yrityksen tuotteita tai palveluita uudelleen huolimatta vaihtoehtoisia tarjoajia. Tyytyväiset asiakkaat käyttävät myös paljon rahaa yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Lisäksi uskolliset asiakkaat toimivat tuotteiden ja palveluiden suositelijoina muille kuluttajaryhmille antaen hyödyllistä ja vilpitöntä palautetta palvelurakenteesta, tuotteista, palveluista sekä niiden laadun parantamisesta. (Mohammed & Madanat, 2015).

## **2.4 Taktinen markkinointi**

Tero Purasen (2021) mukaan taktinen markkinointi tarkoittaa sarjaa tai joukkoa strategisia menetelmiä sekä toimia, joiden tarkoituksena on edistää sekä ohjata yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden myyntiä ja markkinointia. Se on vahvasti kytkeytyneenä yrityksen ja organisaation markkinointistrategiaan, sillä se edes auttaa markkinointistrategioiden toteuttamista. Taktisen markkinoinnin tavoitteena on maksimoida myynti ja ylläpitää niiden kilpailukykyä hyödyntäen erilaisia strategioita ja taktisia toimia, joita yrityksen ja organisaation markkinointijohtajat toteuttavat (Kyllönen, 2020). Näitä ovat muun muassa tuotteiden ja palveluiden jakelu, julkaiseminen, sähköpostiviestien lähettäminen ja viestintä eri sosiaalisen median alustojen kautta, TV- ja radiomainonta, kohdennetut artikkelit sekä klubi- ja jäsenyyksien perustaminen. Ilman taktista markkinointia yrityksellä ei ole käytännön toteutusta, eikä itse markkinointia. Tärkeintä on, että taktiikka on linjassa yrityksen strategisen markkinoinnin kanssa, joka puolestaan ohjaa organisaation toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Kuviossa 4 on havainnollistettu strategisen -ja taktisen markkinoinnin keskinäinen sidos. Markkinointi strategialla viitataan ennalta asetettuihin markkinoinnin tavoitteisiin, joiden saavuttamisessa hyödynnetään huolellisesti suunniteltuja taktiikoita (Market Business News, 2021).



**Kuvio 4.** Taktinen markkinointi (mukaillen Market Business News, 2021).

Esimerkiksi markkinoinnin kohde segmentille lähetetään viikoittain markkinointiviestejä, joiden päätarkoituksena on Olof Holmin (2006) mukaan vaikuttaa kuluttajan käsitykseen arvosta sekä hyötyjen ja kustannusten välisestä suhteesta. Yritys voi tuottaa markkinointi taktiikoilla asiakkaalle arvoa useilla eri yhdistelmillä, jotka kaikki pyrkivät lisäämään etuja ja vähentämään kustannuksia. Tämä auttaa kuluttajaa ymmärtämään arvon merkityksen hyötyjen ja kustannusten välisestä suhteesta. Onnistunut markkinointiviestintä korreloi muun muassa tuotteiden ja palveluiden myynnin kasvuna, jonka myötä se ylläpitää ja parantaa yrityksen kilpailukykyä. Tällaisen taktisen toimintaperiaatteen omaavat yritykset sekä organisaatiot pystyvät lisäämään markkinoinnin kustannustehokkuuttaan.

Max Freedman (2020) kuvaa asiakasuskollisuuden olevan asiakkaiden tyytyväinen suhde yrityksiin. Se voi ulottua myös satunnaisiin toistuviin asiakkaisiin. Tämän tavoittelemisella yritykset ja organisaatiot pystyvät saavuttamaan markkinoinnillisesta näkökulmasta katsottuna kustannustehokkaan taktisen ratkaisun, sillä uusasiakashankintaan käytettävät resurssit ovat suuremmat. Yritykset mittaavat asiakasuskollisuutta

hyödyntäen erilaista ostokäyttäytymis dataa esimerkiksi kanta-asiakaskorteista tai soveluksista siitä, kuinka todennäköisesti asiakas käyttää toistuvasti rahaa yrityksen tarjoamiin palveluihin ja tuotteisiin (Mohammed & Madanat, 2015 ; Freedman, 2020).

#### 2.4.1 4P-malli

Markkinoinnin yksi tunnetuimpia taktisia kilpailukeinomaleja on amerikkalaisprofessori Philit Kotlerin kehittämä 4P-malli, joka tunnetaan myös markkinointimixinä (Lahtinen & Isoviita 2004, s. 9). Se on yksi markkinoinnin taktisista työkaluista, jonka eri yhdistelmiä hyödyntämällä yritys pystyy luomaan tuotteille ja palveluille asiakasarvoa. 4P-malli muodostuu englannin kielen sanoista *Product*, *Price*, *Place* ja *Promotion*. Näillä tarkoitetaan markkinointistrategiassa tuotetta tai palvelua, sen hintaa, saatavuutta, jakelua ja mainontaa sekä markkinointiviestintää (Bergström & Leppänen 2009, s. 166). Markkinointimix on joukko taktisia markkinointityökaluja, joita yritys käyttää hallitakseen markkinointitavoitteidensa saavuttamiseksi kohdemarkkinoilla. Se ei ole tieteellinen teoria, vaan vain käsitteellinen kehys, joka identifioi tärkeimmät päätöksentekijät, jotka johtajat tekevät määrittäessään tarjontaansa vastaamaan kuluttajien tarpeita (Londhe, 2014). Markkinointimixin etuna on, että sitä voidaan käyttää sekä pitkänaikavälin strategioiden että lyhytaikaisten taktisten suunnitelmien kehittämiseen (Chai, 2002). Integroimalla kaikki nämä 4P-mallin markkinointistrategiat huolellisesti taktiseen markkinointiin, yritykset voivat varmistaa, että niillä on näkyvä, kysytty tuote tai palvelu, joka hinnoitellaan kilpailukykyisesti ja mainostetaan asiakkailleen kustannustehokkaasti (Twin, 2021).

Markkinointimixin 4P-malli:n ensimmäinen P eli tuote (*product*) kattaa päätökset ja tekijät, jotka koskevat markkinoilla tarjottavia tavaroita ja palveluja. Handan (2020) mukaan tuotetta koskevat päätökset kuvaavat, sen asiakkaille tarjoamaa arvoa ja muita tuotteen valmistamiseen liittyviä tekijöitä, kuten eettisyys, laatu ja vastuullisuus. Lisäksi hän korostaa, että tuotteeseen tai palveluun liittyvät strategiat sisältävät ainutlaatuisen brändin kehittämisen ja innovatiivisen tuotesuunnittelun. Alexandra Twinin (2021) mukaan ihannetapauksessa tuotteen tai palvelun tulisi täyttää nykyinen kuluttajien kysyntä. Taktisena markkinointi toimenpiteenä yritys voi pyrkiä luomaan tuotteelle tai palvelulle

pakottavan tarvitsemisen tunteen, niin että kuluttajat uskovat tarvitsevansa sitä, vaikka eivät ole todellisuudessa aikoneet hankkia kyseistä tuotetta tai palvelua. Hänen mielestään tällainen taktiikka luo tuotteelle tai palvelulle uuden kysynnän, vahvistaen yrityksen markkina-asemaa.

Hinta (*price*) kattaa tosiasiallisen määrän, jonka loppukäyttäjän odotetaan maksavan tuotteesta tai palvelusta. Bergström & Leppäsen (2009, s. 169–170) mukaan tuotteen tai palvelun hinnoittelu on 4P-mallin toinen tekijä, joka houkuttelee sekä nykyisiä että uusia asiakkaita. Se vaikuttaa suoraan sen myyntitapaan, jonka vuoksi yritykset kykenevät toiminnassaan käyttämään hinnoittelua taktisena toimenpiteenä. Heidän mukaansa tämä liittyy lähtökohtaisesti siihen, mikä on tuotteen havaittu arvo asiakkaalle, kuin tarjottavan tuotteen objektiivinen rahallinen arvo. Jos tuotteen hinta on korkeampi tai alhaisempi kuin sen havaittu arvo, se ei myy. He pitävät tärkeänä sitä, että on välttämätöntä ymmärtää, miten asiakas näkee, myytävän tuotteen tai palvelun. Jos asiakasarvo on positiivinen, tuote voidaan onnistuneesti hinnoittaa korkeammaksi kuin sen objektiivinen rahallinen arvo. Päinvastoin, jos tuotteella on vähän arvoa kuluttajan silmissä, sen myynti saattaa olla alihintaista. Hintaan voivat vaikuttaa myös jakelusuunnitelmat, arvoketjun kustannukset ja hinnoittelut sekä se, miten kilpailijat hinnoittelevat markkinoilla olevia vastaavia tuotteita tai palveluita (Luenendonk, 2020). Ratkaiseva tekijä tuotteen hinnan määrittämisessä perustuu kuitenkin asiakkaiden reaktioon tuotteen arvosta, joka selvitetään markkina-analyysin avulla (Mohammed & Madanat, 2015).

4P-mallin *Place* eli sijainnilla ja saatavuudella tarkoitetaan sitä, että kuinka helposti kohdeasiakkaat löytävät ja voivat käyttää yrityksen tarjoamia palveluita ja tuotteita (Acutt, 2021). Kun yritys tekee paikkakohtaisia päätöksiä, heidän täytyy selvittää ensin, missä tuote ja palvelu pitäisi myydä ja miten se toimitetaan markkinoille. Yritysjohtajien tavoitteena on saada tuotteitaan ja palveluitaan sellaisten kuluttajien eteen, jotka todennäköisimmin ostavat niitä (Twin, 2021). Mohammedin ja Madanatin (2015) mukaan jakelupalvelut ja tuotteen tai palvelun sijainti ovat tärkeimpiä tekijöitä vastaamaan tuotteen ja

palvelun kysyntään ja tarjontaan sekä voittamaan muuttajat, jotka estävät niiden tarjontaa kohdemarkkinoille.

Myynninedistäminen eli *promotion* on markkinointimixin yksi tehokkaimmista elementeistä. Se sisältää niin strategisia kuin taktisia päätöksiä, jotka liittyvät mainontaan, myyntihenkilöstöön, suoramarkkinointiin, suhdetoimintaan ja mainos budjetteihin. Ensisijaisena myynninedistämisen tavoitteena on lisätä tietoisuutta yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Se auttaa kuluttajia ostopäätöksen tekemisessä ja valitsemaan tietyn tuotteen muiden markkinoilla olevien tuotteiden joukosta (Corporate Finance Institute, 2021). Markkinointipäällikkö päättää markkinointikustannusten tasosta myynninedistämiseen. Myynninedistämistoimien tarkoituksena on pääasiassa täydentää henkilökohtaista myyntiä, mainontaa ja julkisuutta, jonka seurauksena se on tehokas osa myynninedistämistä ja viestintää. Yritys valitsee tuotteen vastaamaan kohdesegmentin ennalta tunnistettua tarvetta, johon yritys hyödyntää myynninedistämistoimintaa kommunikoimalla ja suostuttelemalla kohdemarkkinat ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluita (Singh, 2012).

Myynninedistämisessä on käytetty lähtökohtaisesti kuutta eri taktista toimintamalli, joiden avulla yritys pystyy edistämään myyntiä. Näitä ovat Lahtisen ja Isoviidan (1998, s. 245) mukaan mainonta, markkinointi, tapahtumat ja kokemusten luominen, henkilökohtainen myynti, suoramarkkinointi ja suhdetoiminta. Heidän mukaansa markkinoinnin edistäminen vaatii useita markkinointitekniikoita, -taktiikoita ja -strategioita ennalta-asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi hyödyntäen muun muassa monipuolisia ärsykeitä tiettyinä aikoina. Tarkoituksena on tarjota kannustin kuluttajalle kannustaa ostamaan tietty tuote tai palvelu lisäämällä yrityksen myyntiä. Jotta se tapahtuisi mahdollisimman kustannustehokkaasti, yrityksen on kehitettävä toimiva taktiikka, jotta myynninedistäminen saadaan toimimaan (Routray, 2019).

## 2.5 Operatiivinen markkinointi

Operatiivinen markkinointi kuvaa ihmisiä, prosesseja ja tekniikoita, jotka vaikuttavat yrityksen yleiseen markkinointistrategiaan ja lisäävät menestymismahdollisuuksia. Se tarkoittaa markkinointitoimia, jotka toteutetaan markkinointistrategian määrittämien tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on tärkeä toiminto, joka vaikuttaa yritysten suorituskykyyn, sekä keino, jolla yritys kykenee saavuttamaan asettamansa tavoitteet markkinointistrategian kannalta (Brooksbank, 1996; Carmicheal, 2021). Kyse on siis toteutettavien myyntityöntekijä- ja viestintätoimien määrittelystä. Tavoitteet voivat olla erilaisia ja vaihtelevia, ja ne voivat pyöriä myynnin ja liikevaihdon ja bränditietoisuuden ympärillä.

Yksi ylimmän johdon päätehtävistä on asettaa ja jakaa resurssit organisaation alayksiköiden kesken yrityksen suorituskyvyn maksimoimiseksi. Markkinoinnin osa-alueella resursseilla voi olla merkittäviä vaikutuksia päätöksentekoon ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Mitä tärkeämpi toiminto on kyseessä, sitä suurempi on sen vaikutus ja rooli resurssien jakamisessa (Muhammad ja muut, 2014). Operatiiviseen markkinointi toimintaan liittyvät sisäiset resurssit ovat olennainen osa yrityksen suorituskykyä ja kilpailukykyä. Tätä vaikutusta hillitsevät erityisesti taloudelliset olosuhteet ja ylimmän johdon osallistuminen markkinointi- ja toimintaresurssien luomiseen ja tarjoamiseen. Fauvellen (2021) mukaan operatiivinen markkinointi perustuu strategiseen markkinointiin ja markkinakentän tietoihin ja kommentteihin, joilla määritellään konkreettisia toimia yrityksen markkinointitavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta markkinatavoitteet pystytään toteuttamaan, on suoritettava eri vaiheita, kuten markkinatutkimus, jonka tarkoituksena on ymmärtää markkinoiden kysymyksiä ja strateginen markkinointi, joka puolestaan määrittää yleisen suunnan ja pitkän aikavälin tavoitteet. Sekä lisäksi itse operatiivinen markkinointi, joka hajottaa tavoitteet konkreettisiksi toimintapisteiksi lyhyellä aikavälillä (Fauvelle, 2021).

Operatiivinen markkinointi keskittyy markkinoinnin toiminnallisiin näkökulmiin, kuten myyntilukuihin, erilaisiin myynti kiintiöihin sekä taktisiin että strategisiin toimenpiteisiin.



Jotta yritys saavuttaa maksimaalisen hyödyn, markkinointi -ja myynti toimintojen on yhdistettävä nämä kaikki neljä näkökulmaa yhdeksi strategiseksi lähestymistavaksi, jossa yhdistyvät toiminnalliset yksityiskohdat sekä strateginen visio (Thompson, 2021). Scott Thompsonin (2021) mukaan operatiivisen markkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna, taktisina päätöksinä voidaan pitää sellaisia päätöksiä, jotka mielletään onnistuneiksi. Esimerkiksi verrataan myyntilukujen suhdetta edellisiltä myynti ajoilta tai kausilta ja lopuksi tarkastellaan kyseisen ajanjakson toimintatapoja ja tuloksia. Lisäksi hän muistuttaa, että operatiivisen markkinoinnin strategiset päätökset puolestaan ovat laajempia ja ne tehdään yleensä yrityksessä korkeammalla tasolla. Strategiset päätökset korostavat kohtuuhintaisuutta tai ne kohdistuvat tiettyyn markkinarakoon.

Sharon (2019) korostaa, että operatiivisessa markkinoinnissa liiallinen numeraalisiin lukuihin kiinnittyminen, ymmärtämättä niiden kontekstia tai seurauksia, voi yritys menettää kokonaiskuvan ja jättää tekemättä merkittäviä strategisia markkinoinnillisia muutoksia oikeaan aikaan. Markkinoinnin heikkojen lukujen kontekstiin ja seurauksiin vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi liian vähäinen koulutus tai motivaatio, johon myynti- ja markkinointi johtajien tulee keskittyä riittävän ajoissa, jotta palvelupolusta, brändistä, yrityksen imagosta ja yrityksen sekä asiakkaan välisestä suhteesta saadaan luotua mahdollisimman vahva alusta alkaen (Thompson, 2021).

Vuonna 2014 Muhammadin ja muiden (2014) tekemän tutkimuksen mukaan operatiivinen markkinointi on merkittävässä asemassa kilpailuedun kannalta. Tutkimustulokset voidaan jakaa karkeasti kolmeen näkemykseen operatiivisen markkinoinnin vaikutuksista. Ensimmäisenä operatiiviset ja markkinointivalmiudet ovat edelleen pohjana kilpailuedulle, eikä sitä pitäisi ulkoistaa ilman hyvää syytä. Ulkoistamiseen liittyvänä riskinä pidetään sitä, että mahdollisten muutosten jalkauttaminen yrityksen operatiiviseen toimintaan ei tapahdu riittävän ajoissa tai yrityksen ja ulkoistetun palvelun tarjoajan näkemuserot kohtaavat liiaksi. Toiseksi yritykset voivat helpommin rakentaa valmiuksia talouskasvun tai toimintakyvyn jaksoilla kuin taantumien aikana, jolloin yrityksen johdon

yhdessä markkinointi johtajien kanssa tulisi keskittyä valmiuksien kehittämiseen. Kolmanneksi operatiivinen markkinointi vaikuttaa yrityksen valmiuksiensa kehittämiseen ja sitä kautta yrityksen yleiseen suorituskykyyn. On siis selvää, että taloudellisten olosuhteiden tärkeys korostuu operatiivisessa markkinoinnissa, joka korreloi suorituskyvyn kanssa (Muhammad ja muut, 2014).

### 3 Myynti

Badrinarayanan ja muut (2015) toteavat, että kuluneen vuosikymmenen aikana myyntiammatti on muuttunut radikaalisti korostaen kriittisiä tietoja, taitoja ja kykyjä omaavien myyjien tarvetta. Määritelmän mukaan myynti tarkoittaa kaikkea toimintaa, joka liittyy tuotteen tai palvelun myymiseen kuluttajalle tai yritykselle. Mutta käytännössä se tarkoittaa paljon enemmän. Myynti voi olla muun muassa mahdollisuuksien hankkimista, suhteiden luomista niihin ja ratkaisuiden tarjoamista. Nämä ponnistelut johtavat usein myyntiin, tyytyväisiin asiakkaisiin ja sitä kautta yrityksen tuloihin (Hart, 2021). Tässä luvussa käsitellään myyntiä, sen merkitystä yrityksessä sekä myynnin ja markkinoinnin välistä integraatiota ja sen vaikutuksia. Luvun lopussa kuvataan myynnin ja markkinoinnin välisen integraation teoreettinen viitekehys.

#### 3.1 Myynnin ja markkinoinnin välinen integraatio

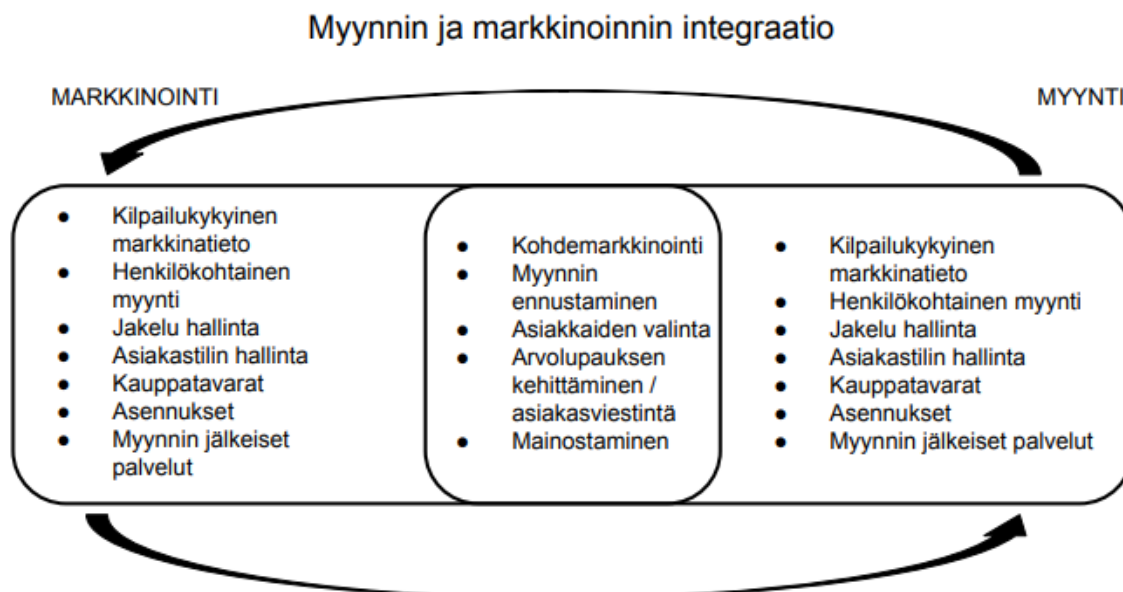
Integraatio on orgaaninen prosessi, eikä tarkoita pelkästään myyntiä, markkinointia tai viestintää, vaan se on ajattelutapa, joka ohjaa yrityksen toiminnan ajattelutapaa ja filosofiaa. Integraatio korostaa asiakkuuksien kehittämistä, suunnitelmallista analysointia sekä tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamista tiiviisti koordinoitulla yhteistyöllä (Vierula, 2009, s. 29). Integraation lähtökohtana on tasapainottaa, harmonisoida, yhdentää ja kehittää sekä parantaa kahden toiminnon välistä toimintaa tehokkaammaksi (Vierula, 2009, s. 41-46). Myynnin ja markkinoinnin asianmukainen yhdenmukaistaminen ja integroiminen voivat johtaa jopa 208 prosentin nousuun markkinointituloissa, 38% korkeampiin voittoprosentteihin ja 36% parempaan asiakkaiden säilyttämiseen (Patel, 2021).

Tutkimusten mukaan myynnin ja markkinoinnin integraatiolla ja organisaatiomuutoksella on merkittävä vaikutus yrityksen myyntitulosten parantumiselle sekä ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myynnin ja markkinoinnin välistä integraatiota on tutkittu, jonka mukaan 36,5 % B2B-myynti- ja markkinointijohtajista jakavat KPI:t

(*Key Performance Indicator = mitattava arvo, joka mittaa yrityksen keskeisten tavoitteiden saavuttamisen liiketoiminnassa*) näiden kahden toiminnon välillä (Purder, 2018; Klipfolio, 2021). KPI-luku nousi 40 prosenttiin yrityksissä, joiden liikevaihto kasvoi, ja laski 30 prosenttiin yrityksissä, joissa liikevaihto laski. Vastaavasti korrelaatio on säännöllisten yhteisten kokousten kanssa. Tällaisen taktiikan toteuttaminen ja käyttöön ottaminen vaatii yrityksen myyntiltä sekä markkinoinnilta keskeisten tulosindikaattoreiden asettamista ja kommunikointia, joiden mukaan molemmat toiminnot toimivat yhdenmukaisesti kohti asetettuja tavoitteita (Purder, 2018). Meunier-FritzHughin ja Piercyn (2007) mukaan toimivan integraation seurauksena markkinoinnin ja myynnin väliset suhteet ja viestinnän laatu voivat parantaa myös strategista muotoilua vähentämällä mahdollisia konflikteja. Lisäksi heidän tekemistensä tutkimuksista on havaittu, että sisäisten toimintojen integroitumisella on vahva suhde toiminnallisten alueiden yhteistyölle ja sen johtamiselle kohti parempaan asiakastyytyvyyttä, operatiivista tehokkuutta sekä parempaa liiketoiminnan suorituskykyä.

### **3.1.1 Myynnin ja markkinoinnin välisen integraation merkitys**

Kuviossa 5. kuvataan myynnin ja markkinoinnin välisen integraation merkitystä ja sitä kautta muodostuvia hyötyjä yrityksessä. Vasemman puolimmaisessa laatikossa kuvatut toimenpiteet toteuttaa markkinointi myynnin avulla. Puolestaan oikeanpuoleisessa laatikossa esitetyt toimenpiteet toteuttaa myynti hyödyntäen apuna markkinoinnin tukea. Näiden kahden laatikon leikkauspisteessä olevat toiminnot voidaan suorittaa vain markkinointi- ja myyntitoiminnon tehokkaan koordinoitun ja integroidun toiminnan lopputuloksena (Rouziès et al. 2013). Näitä keskelle jääneitä toimintoja voidaan kuvata integraation lopputulokseksi.



**Kuvio 5.** Myynnin ja markkinoinnin integraatio (mukaillen Rouziès et al. 2013).

Rouziésin ja muiden (2013) toteavat, että kaikkien kuviossa 5. mainittujen toimintojen saavuttamiseen vaaditaan saumatonta yhteistyötä ja erinomaisia koordinoitaitaitoja. Jotta kahden hyvin keskeisen toiminnon integroinnista saadaan poimittua kaikki hyödyt, tulee toiminnot rakentaa niin, että ne tukisivat toinen toistaan johdonmukaisesti ja yhdenmukaisesti. Hyvä esimerkki johdonmukaisesta ja yhdenmukaisesta toiminnasta voidaan havaita B2B puolella toimittajan ja asiakkaan välisissä tapaamisissa esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun käyttöönoton ajakohdasta. Rouzié ja muut (2013) pitävät tärkeänä, että ajankohta on sovitettava yhteen markkinoinnin käynnistämisen ja tuotteen mainoskampanjan kanssa. Molemmat toiminnot ovat yhdenmukaisia, sillä ne tukevat toisiaan saavuttaakseen yhteisesti asetetut tavoitteet.

Markkinoinnin ja myynnin välinen integraatio ja yhdenmukainen yhteistyö kohdemarkkinoiden tunnistamisessa ja määrittämisessä auttaa yritystä kehittämään kustannustehokkaita markkinointiviestintästrategioita. Hubbardin (2019) mukaan kohdemarkkinoilla tarkoitetaan joukkoa kuluttajia, joilla on samanlaisia tarpeita tai ominaisuuksia. Nämä kuluttajat ovat yleensä loppukäyttäjii, jotka todennäköisimmin ostavat tuotteesi. Sen sijaan, että yritys pyrkisi tavoittamaan jokaisen asiakkaan, joka voisi kuluttaa

yrittäjien tuotteita tai palveluita. Keskittämällä resursseja tiettyyn asiakassegmenttiin pienyritys pystyy palvelemaan paremmin pienempää markkinasegmenttiä kuin suuremmat kilpailijat. Jotta kohdemarkkinointiin saataisiin kehitettyä kustannustehokas strateginen suunnitelma, jonka tarkoituksena on säästää rahaa ja saada yritykselle parempi sijoitetun pääoman tuotto. Tämä vaatii Luo & Homburgin (2007) mukaan yrityksen markkinoinnilta ja myynniltä strategista osaamista sekä tiivistä yhteistyötä.

Kaikkia ennusteita voidaan kutsua indikaattoreiksi, jotka kuvaavat tulevaa tilannetta markkinoista, kysynnästä ja hintatasosta, mitä todennäköisesti tulee tapahtumaan markkinoilla. Mahalingam (2021) korostaa, että myyntiennuste osoittaa, kuinka paljon tuotteita ja palveluita todennäköisesti myydään tulevalle ajanjaksolla, tietyillä markkinoilla ja millä hinnalla. Erityisesti tällaisina epävarmoina aikoina yritysjohtajat eivät olisi iloisia saadakseen ennustettavissa olevat tulot. Monet heistä kamppailevat edelleen ensi vuoden tulojen ennustamisen kanssa, mikä on usein lähtökohta organisaation vuosibudjetin laatimiselle sekä yrityksen kasvustrategian ohjaamiseksi (Mahalingam, 2021).

Tarkka myyntiennuste on välttämätöntä, jotta myynti- ja markkinointi toiminnolla on riittävästi aikaa reagoida tuleviin muutoksi, jonka vuoksi myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on tärkeää ja välttämätöntä (Nikhila, 2021). Nikhila (2021) mukaan erityisesti, nopeasti nousevassa kysyntätilanteessa, sillä yrityksen tulee pystyä hankkimaan etukäteen raaka-aineet, laitteet, työvoima ja tuottamaan tarvittava määrä tuotteita oikeaan aikaan. Ennustaminen hänen mukaansa tarkoittaa tulevaisuuden työn määrän, tyyppin ja laadun arviointia. Kaikissa valmistusongelmissa on erittäin tarpeen arvioida markkinoiden kehitys riittävän ajoissa. Myyntiennusteeseen ovat sitoutuneet niin markkinointi- ja myyntitoiminnot, mutta myös koko yrityksen organisaatio, sillä tulevaisuuden suunnitelmat ovat riippuvaisia myyntiennusteesta (Nikhila, 2021).

### 3.2 Myynnin ja markkinoinnin johtaminen integraatiossa

Myynnin ja markkinoinnin johtaminen integraatiossa ja sen viitekehyksen kehittäminen strategisen ajattelun ohjaamiseksi muuttuvilla markkinoilla on yhä kriittisempi tutkijoiden ja johtajien kannalta selviytyä monimutkaisesta ja nopeasti muuttuvasta globaalista liiketoimintaympäristöstä (Eisenhardt & Brown, 1998 ; Huyett & Viguerie, 2005). Perinteisissä markkina-analyyseissä ja suunnittelussa oletetaan yleensä, että markkinat ja sen mukana olevat markkinarakenteet ovat olemassa ja ne segmentoidaan. Kuitenkin, kun markkinoiden rajat muuttuvat uuden tekniikan, uuden kilpailun ja uusien liiketoimintasunnitelmien luomisen vuoksi markkinat ja kilpailutila voivat muuttua huomattavasti. Tosiasia on, että kilpailuedun ylläpitäminen, rakentaminen ja johtaminen markkinoilla edellyttää yhä enemmän muutettua strategista ajattelua (ks. kuvio 6.) (Cravens ja muut, 2010).



**Kuvio 6.** Myynti- ja markkinointitoiminnon strateginen johtaminen nopeasti muuttuvilla markkinoilla (mukaillen Cravens ja muut, 2010).

Cravensin ja muiden (2010) laatima viitekehys myynti- ja markkinointitoiminnon johtamisesta nopeasti muuttuvilla markkinoilla on havainnollistettu kuviossa 6. Heidän

mukaan kysymyksessä on jatkuva prosessi, joka koostuu neljästä toisiinsa tiiviisti liittyvistä vaiheista. He korostavat organisaation kyky kehittää kolme markkinalähtöistä strategista kykyä, joista ensimmäisenä on markkinasuuntautuneet kulttuurit ja prosessit, hyvin kehittyneet markkinoiden tunnistaminen ja oppimiskompetenssit sekä asiakaslähtöiset prosessit. Toiseksi markkinoiden muuttumisen luonne ja ulottuvuudet sekä niiden vaikutuksen asiakasarvovaatimukseen on tunnistettava. Kolmanneksi nopeasti muuttuvien markkinoiden ymmärtäminen siitä, miten ne määritetään. Onko uutta markkinatilaa syntynyt? Kerättyä dataa hyödyntämällä osana strategista segmentointianalyysi pystyy yritys vastaamaan asiakkaan arvovaatimukseen tehokkaammin. Neljänneksi on kehitettävä markkinakeskeisiä strategioita merkityksellisille markkinoille. Tämä saattaa vaatia yrityksen strategisen näkemyksen muuttamista markkinoihin kohdistamisesta ja paikannusstrategiasta (Cravens ja muut, 2010).

### **3.3 Markkinoinnin ja myynnin integraation välinen teoreettinen viitekehys**

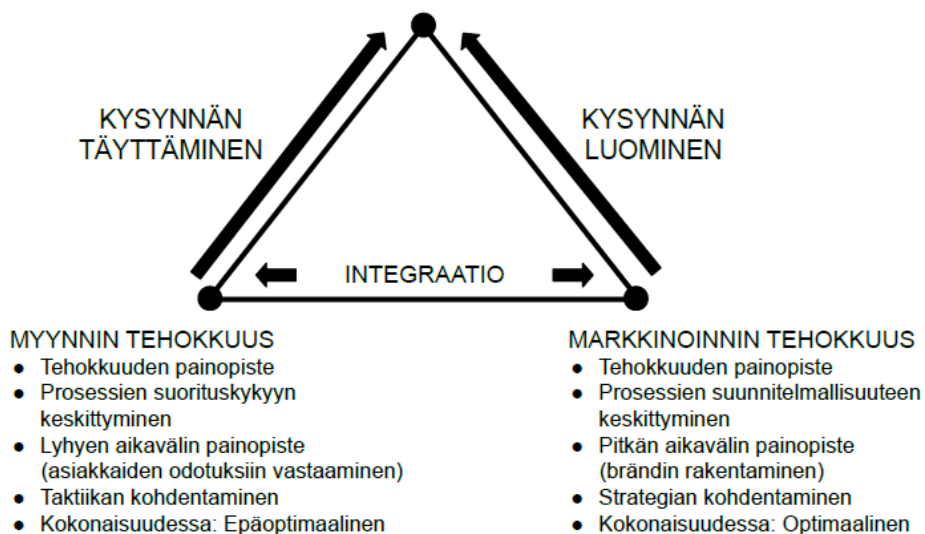
Tutkimusten mukaan markkinoinnin ja myynnin välisen teoreettisen viitekehysten ja yhteistyö näiden organisaatio toiminnon välillä korreloi vahvasti liiketoiminnan suorituskyvyn parantamiseen (Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). Biemansin ja Brenčičin (2007) mukaan laajassa markkinasuuntautuneisuudessa korostuu tehokkaat sisäiset organisaation rajapinnat, jossa hyvin toimivat integroitumiset takaavat oikea-aikaisuuden markkinatietojen leviämisessä ja markkinointitoimien koordinoinnilla pystytään maksimoimaan ylivoimainen arvon luominen asiakkaille.

Organisaatiossa työskentelevien yksilöihin ja heidän välisiinsä suhteisiin on kiinnitetty melko vähän huomiota myynnin ja markkinoinnin välillä, verrattuna muihin toiminnallisiin suhteisiin. Syy tähän huomion puutteeseen voi olla yrityksessä käytettävissä olevat resurssit tai organisaatioiden ja asiakkaiden tavanomainen näkemys ero, nähdäänkö myynti ja markkinointi yhtenä toimintona vai ei? Asiakkaat eivät yleensä näe eroa myynti- ja markkinointiosastojen välillä, jonka vuoksi ne mielletään yhdeksi toiminnoksi.



Kuitenkin suurissa yrityksissä, myynti ja markkinointi on usein rakennettu erillisiksi osastoiksi, jotka suorittavat erilaisia toimintoja. Myynnin rooli on kannustaa pikemminkin kuin tyydyttää tuotteiden ja palveluiden kysyntää, kun taas markkinoinnin tehtävä rakentuu suurten asiakkaiden ja markkinoiden, ei tuotteiden ympärille, vaan se integroi myynnin, tuotestrategian, jakelun ja markkinointiviestinnän osaamisen ja toiminnan yhdeksi kokonaisuudeksi (Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007; Madhani, 2016).

Viimeaikaisten markkinointivaatimusten muutosten vuoksi yritykset toimivat nyt entistä monimutkaisemmassa ja kilpailualltiimmassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön muutoksiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa räätälöityjen tuote- ja palvelutarjonnan tarve, lyhyempi tuotteiden elinkaari ja molempien kasvava merkitys toimitusketjun hallinnassa ja suhdemarkkinoinnissa. Näiden muutosten keskeinen tulos on tehokas CFR (*Crossfunctional Relationships*) myynnin ja markkinoinnin välillä, joka on muodostumassa yhä tärkeämmäksi menestystekijäksi markkinoilla (Dawes & Massey, 2006). CFR:llä tarkoitetaan esimerkiksi myynti ja markkinointi toiminnassa rajojen yli tapahtuvaa yhteistyötä, kun ihmiset eri toiminta-alueilta yhdistävät voimansa ongelmien ratkaisemiseksi tai prosessin parannusten toteuttamiseksi (KaiNexus). Kuviossa 7 on kuvattu tekijät, jotka edes auttavat yrityksen kilpailuetujen parantumista myynnin ja markkinoinnin integraation seurauksena. Kuvioista voidaan havaita, että tehokkaalla markkinointitoiminnalla yritys kykenee luomaan vahvan kysynnän tuotteille ja palveluille, johon myynti puolestaan vastaa tehokkaalla toiminnallaan. Avain asemassa tämän mallinnuksen toimimiselle on tehokas integraatio kahden toiminnon välillä (Malshe, 2010).

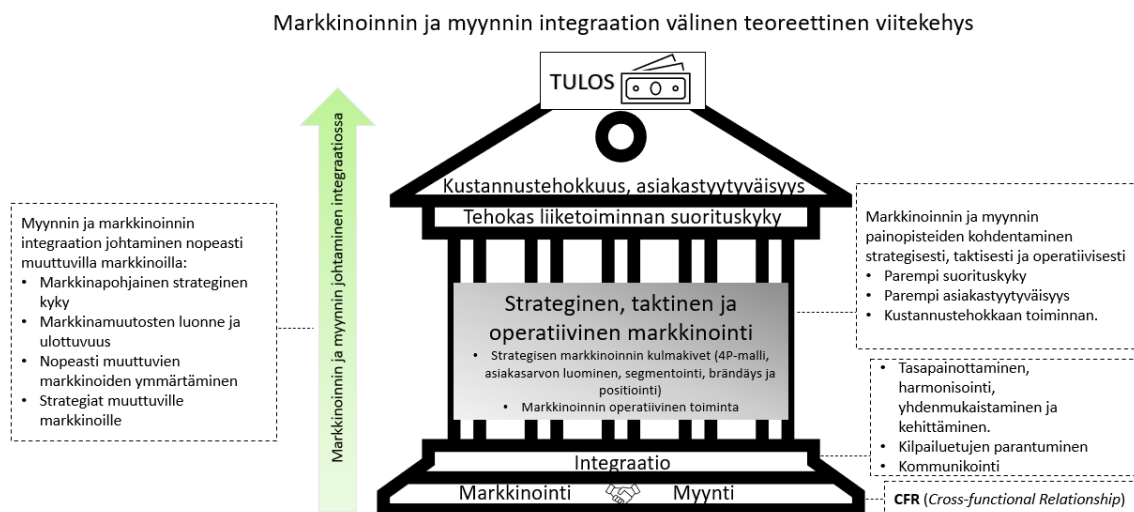


**Kuvio 7.** Myynnin ja markkinoinnin integraatio: Kilpailuetujen parantaminen (Madhani, 2016).

Madhani (2016) korostaa, että organisaation on välttämätöntä keskittyä, siihen miten markkinoinnin painopisteiden ja niiden eri prosessien tulisi toimia myynnin rinnalla ja miten markkinointidatan pitäisi kulkea markkinoinnista myyntiin ja takaisin asiakasarvon parantamiseksi. Tiiviisti integroituneet myynti ja markkinointitoimet keräävät arvokasta asiakaskohtaista dataa muuttuvista asiakastarpeista sekä kilpailijoiden uusista innovaatioista. Tätä kerättyä dataa analysoimalla voidaan hyödyntää markkinointi- ja myyntistrategian kehittämisessä, esimerkiksi lyhyen ja pitkänaikavälin painopisteiden kehittämisessä ja innovoimisessa. Malshen (2010) mukaan markkinoinnin ja myynnin oikeiden painopisteiden saavuttamisella, yritys on askeleen lähempänä, hyvin suunniteltuja oikea-aikaisia strategisesti ja taktisesti avainasemassa olevia markkinointikampanjoita ja toimenpiteitä, jotka johtavat parempaan suorituskykyyn, asiakastyytyvyyteen ja kustannustehokkaaseen toimintaan. Tämän lisäksi toimivalla myynnin ja markkinoinnin välisellä integroitumisella on merkittävä vaikutus parantaa organisaation kykyä sopeutua nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön, koska se vaatii yhä enemmän taktista ja strategista toimintaa (Malshe, 2010).

Kuviossa 8 on kuvattu markkinoinnin ja myynnin integraation välinen teoreettinen viitekehys, johon on havainnollistettu molempien toimintojen tarkoitukset ja painopisteet in-

tegraatioissa, joka tuo yritykselle mahdollisuuden menestyä nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Avain menestykseen lähtee markkinoinnin ja myynnin välisestä integraatiosta, jossa CFR (*Crossfunctional Relationship*) on merkittävässä roolissa. Se yhdistää markkinoinnin ja myynnin yhdeksi voimavaraksi ongelmien ratkaisemiksi ja eri prosessien kehittämiseksi sekä toteuttamiseksi (Dawes & Massey, 2006). Tämän lisäksi tehokas viestintä ja kommunikointi organisaatiossa nousee avainasemaan, jotta integraatio tasapainottaa, harmonisoi, yhdenmukaistaa ja kehittää näiden kahden toiminnon välistä integraatiota kohti asetettuja tavoitteita ja kilpailuedun parantumista (Vierula, 2009, s. 41–46). Strateginen, taktinen ja operatiivinen markkinointi tulee olla yhdenmukaista integraatioissa, jota molemmat toiminnot noudattavat. Muun muassa Markkinoinnin ja myynnin painopisteiden kohdentaminen strategisesti, taktisesti ja operatiivisesti mahdollistavat yritykselle paremman suorituskyvyn, asiakastytyvyyden ja kustannustehokkaan toiminnan. Tässä molemmat toiminnot hyödyntävät yhdenmukaisesti strategisen markkinoinnin kulmakiviä (4P-mallia, asiakas arvonluomista, segmentointia, brändäystä ja positiointia) sekä taktisen että operatiivisen markkinoinnin toimintoja. Mikäli jokin osa-alue ontuu tai sitä ei toteuteta synkronoidusti, voi se aiheuttaa markkinoinnin ja myynnin välisen integraation ”murtumisen”, jonka seurauksena ennalta asetettuja tavoitteita ei pystytä saavuttamaan haluamallaan tavalla.



**Kuvio 8.** Markkinoinnin ja myynnin integraation välinen teoreettinen viitekehys

Integraation yhdenmukaistamiseen, kehittämiseen ja harmonisointi lähtee yrityksen organisaatioissa työskentelevistä henkilöistä itsestään, mutta myös erittäin merkittävässä roolissa on markkinoinnin ja myynnin välisen integraation johtaminen. Kuviossa 8 markkinoinnin ja myynnin johtaminen integraatiossa on kuvattu vihreällä ylöspäin kohdenne- tulla nuolella. Nuolen muuttuvalla värityksellä havainnollistetaan hyvä johtaminen integ- raatiossa ja onnistuminen sekä sen vaikutus tulokseen. Cravensin ja muidein (2010) mu- kaan hyvä johtaminen alkaa markkinoinnin ja myynnin integraatiosta ja päättyy kustan- nustehokkaaseen toiminta tapaan sekä asiakastytyvyyteen, joka on sidoksissa yrityk- sen tulokseen. Johtaminen nopeasti muuttuvilla markkinoilla ohjaa integraatiota oike- aan suuntaan keskittyen neljään erittäin tärkeään, tiiviisti toisiinsa liittyviin vaiheisiin, joita ovat markkinapohjainen strateginen kyky, markkinamuutosten luonne ja ulottu- vuus, nopeasti muuttuvien markkinoiden ymmärtäminen ja strategioiden luominen tai kehittäminen muuttuville markkinoille. Heidän mukaansa johtamisen rooli korostuu en- nalta asetettujen strategisten, taktisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamisessa, koska sen tarkoituksena on ohjata ja johtaa integraatioon liittyviä toimenpiteitä, niin että ennalta asetetut tavoitteet saavutetaan kustannustehokkaasti, liiketoiminnan suoritus- kykyä silmällä pitäen (Cravens ja muut, 2010).

## 4 Tutkimusmetodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmetodologiaa ja pureudutaan perustellusti siihen liittyviin valintoihin, miten eri metodeja eli välineitä on käytetty saavuttaakseen tutkimuksen päämäärä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Ensin tarkastellaan empiirisen tutkimuksen toteuttamista, jonka jälkeen avataan tarkemmin tutkimusmenetelmällisiä valintoja, kuten teemahaastattelun runkoa, sen rakentumista ja lisäksi perustellaan käytettyä haastattelumuotoa teorian kautta. Tämän jälkeen taustoitetaan tutkimuksen empiirisen aineiston keruu ja käytännön toteutus, sekä kuvataan selkeästi ja todenmukaisesti aineiston keruun olosuhteet ja niiden tapahtumapaikka. Luvun lopussa tuodaan esille aineiston analysointiin liittyviä piirteitä, kuten aineiston luokittelua ja siihen käytettyjä perusteita.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Kanasen (2014, s. 17, 70–71) mukaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman syvälinen näkemys sekä ymmärrys. Kvalitatiivinen tutkimus etenee loogisessa järjestyksessä yksittäisestä yleiseen, joka on kiinnostunut lopputulokseen vaikuttavista yhtäaikaista tekijöistä. Kontekstisidonnaisuus nousee laadullisessa tutkimuksessa esille, sillä laajemman ymmärtämisen saavuttamiseksi kehitellään säännönmukaisuuksia ja teorioita (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 25–34.)

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 13–18) mukaan empiirisen aineiston tiedon keräämiseen ja sen luotettavuuteen vaikutetaan tutkittavan joukon valintaan, tulee käyttää harkinnanvaraisuutta, jotta otannasta saadaan mahdollisimman paljon irti tutkimustulosten kannalta. Tämän tutkimuksen teemahaastatteluun valittiin joukko henkilöitä, jotka työskentelevät suuressa kansainvälisessä terästeollisuuden yrityksessä myyntijohtajina, vastaten eri myyntialueiden ja segmenttien myynnistä. Haastatteluun valittujen henkilöiden työkokemus ja tehtävänimikkeet ovat vaihdelleet vuosien aikana, jonka tarkoituksena on

tuoda tutkimukseen laajempi näkökulman markkinoinnin ja myynnin välisestä integraatiosta ja sen merkityksistä.

Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen muodoista, jossa yhdistyy useita eri tiedonkeruu menetelmiä, kuten tarkkailua, kyselylomakkeita ja haastatteluita. Se soveltuu erinomaisesti tutkimuksiin, joissa tutkittava aihealue on uusi, tai sitä ei ole välttämättä aikaisemmin tutkittu. Tässä tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta tutkimusmuotona, sillä sen avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää muun muassa kuvausten muodostamisessa, teorian testaamisessa tai jopa kokonaan uuden teorian muodostamisessa. Tapaustutkimuksen etuna on siis kerätyn tiedon käyttäminen tavoitteiden saavuttamisessa (Eisenhardt, 1989, s. 532–535.) Teoria ja empiirinen aineisto keskustelevat tässä tutkimuksessa keskenään, jossa teoriaa hyödynnetään kahdella eri tavalla. Ensimmäisenä teoria nähdään päämääränä, missä yksittäisestä havainnosta edetään yleiseen havaintoon, jonka jälkeen kerätystä empiirisestä aineistosta muodostetaan tulkintoja. Näitä tulkintoja esitetään tieteellisessä teoreettisessa muodossa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 83–84).

## **4.2 Teemahaastattelun rakentuminen ja runko**

Empiirinen aineisto kerättiin tässä tutkimuksessa käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Sen avulla haastattelijan on mahdollista kerätä monipuolista ja kattavaa informaatiota tärkeänä pitämästään näkökulmasta, sillä tämä haastattelun muoto ei ole sidottu liian tiukkaan runkoon ja samalla sen ollessa joustava. Ennen haastattelutilanetta puolistrukturoitu teemahaastattelu suunnitellaan huolellisesti, jotta saadaan kerättyä laadukasta empiiristä materiaalia, pysyen tutkimuksen aiheessa (Denzin & Lincoln, 2017 s. 578–579.) Puolistrukturoidun teemahaastattelun rungon teemojen ja niihin sisältyvien tarkentavien kysymysten suunnitteleminen aloitettiin syyskuussa 2021. Suunnitteluvaiheessa osa haastattelurungon näkökohdista kuten teemat, lyötiin lukkoon jo syyskuussa. Teemat pyrittiin asettamaan loogiseen järjestykseen, jotta haastattelun eteneminen olisi looginen. Tarkentavien kysymysten muotoilussa puolestaan huomioitiin Hirsjärven ja Hurmeen (2014, s. 47–48) toimintamallia vastaamismahdollisuuksista siten,

että haastateltava pystyy tuomaan esille oman näkökulman, omin sanoin mahdollisimman tarkkaan ja laajasti, eikä näin ollen vastauksia ole sidottu erinäisiin vastausvaihtoehtoihin. Lisäksi tarkentavien kysymysten suunnittelussa pyrittiin luomaan mahdollisimman joustavia kysymyksiä, joiden sanamuotoja ja niiden järjestystä on tarpeen tullen mahdollista muuttaa haastattelu tilanteen edetessä.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa käytettiin viittä teemaa, joita olivat taustatiedot, markkinoinnin ja myynnin integraatio työssä, tietojen tuottaminen ja analysointi, tarvittava osaaminen ja sen hyödyntäminen sekä työroolin muuttuminen. Taustatietojen avulla kartoitettiin haastateltavien henkilöiden koulutustausta, työtausta sekä nykyiset työtehtävät. Markkinoinnin ja myynnin integraatio työssä -teemalla selvitettiin haastateltavien ymmärrystä markkinoinnin ja myynnin integraatiosta sekä mahdollisia alustavia työhön liittyviä integraation rajapintoja ja tukitoimintoja. Puolestaan tietojen tuottamisella ja analysoimisella syvennyttiin aiheeseen enemmän ja selvitettiin myynnin ja markkinoinnin integraatiossa esiintyvien tuotettujen ja analysoitujen tietojen käyttöä integraatiossa ja sitä kautta liiketoiminnassa. Tarvittava osaaminen ja sen hyödyntäminen teema edesauttoi markkinoinnin ja myynnin välisen integraation merkitystä ja hyödyntämistä työssä sekä avasi näiden kahden toiminnon välistä yhteistyötä syvällisemmin. Työroolin muuttumisella selvitettiin myynnin ja markkinoinnin välistä integraatiota ja sen kehittymistä. Lisäksi tarkasteltiin, mitä integraatioon liittyviä painopisteitä ja osaamistarpeita tulevaisuudessa voidaan odottaa. Jokainen teema rakennettiin niin, että ne sisällysivät kolmesta neljään johdatteluvaa ja tarkentavaa alakysymystä (ks. Liite 1.). Puolistrukturoitujen haastatteluiden tarkoituksena haluttiin saada perusteellista tietoa ja syvällisiä keskusteluita myynnin ja markkinoinnin integraatiosta, sen rajapinnoista, tukitoiminoista, painopisteistä ja näiden kahden toiminnon välistä yhteistyöstä. Haastattelu runko on liitetty tähän tutkimukseen liitteenä (Liite 1.).

### **4.3 Empiirisen aineiston keruu ja käytännön toteutus**

Empiirinne aineisto kerättiin 25.10. – 12.11.2021 välisenä aikana, käyttämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut järjestettiin ja nauhoitettiin poikkeuksellisesti

Microsoft Teams -sovelluksella, huomioiden Covid-19-virus ja henkilöiden turvallisuus. Haastateltaviksi kohdehenkilöiksi valittiin neljä kansainvälisessä terästeollisuuden yrityksessä työskentelevää myyntijohtajaa (Sales Manager) eri myyntialueilta / segmenteiltä. Tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden nimet sekä yritys halutaan pitää salassa, jonka seurauksena erillisiä nimiä ei mainita tämän tutkimuksen missään vaiheessa. Haastateltavista henkilöistä käytetään tutkimuksessa nimeä ”Sales Manager A, B, C ja D”. Kyseisellä kansainvälisellä terästeollisuuden yrityksellä on viisi suurta tehdasta Euroopassa, ja sen toiminta ulottuu yli 30:een eri maahan ympäri maailmaa. Yrityksessä työskentelee noin kymmenen tuhatta työntekijää ympäri maailman, joista valtaosa työskentelee tällä hetkellä Euroopassa eri tehtävissä. Kansainvälisessä terästeollisuuden yrityksessä työskenteleviä myyntijohtajia lähestyttiin sähköpostitse, jossa esiteltiin lyhyesti tutkimuksen aihe ja motiivi, sekä kysyttiin heidän halukkuuttansa osallistua haastatteluihin. Jokainen haastatteluajankohta sovittiin etukäteen haastateltavien henkilöiden kanssa. Tämän lisäksi haastateltaville henkilöille lähetettiin sähköpostitse haastatteluteemat etukäteen, jotta heidän oli mahdollista valmistautua haastatteluun etukäteen.

Haastattelut suoritettiin Microsoft Team -sovellusta käyttäen, jossa haastatteluun osallistuneet molemmat osapuolet varmistivat omalta osaltaan, että haastattelu ympäristö on rauhallinen ja ulkopuolisia häiriötekijöitä ei ole. Haastattelut pidettiin melko vapaa muotoisina ja annettiin haastateltavien henkilöiden kertoa vapaasti teemojen herättämiä ajatuksia. Jotta riittävä tieto teemoihin liittyen saatiin tuota esille haastatteluiden aikana, jokaiselle haastateltavalle esitettiin jokaisen teeman alla olevat tarkentavat kysymykset. Tämän lisäksi haastattelussa käytettiin tarkentavia kysymyksiä selventämään vastauksia, jotta tietyt kerrotut asiat ymmärrettiin varmasti oikealla tavalla. Haastatteluiden lopuksi jokaista haastateltavaa pyydettiin kertomaan ajatuksia, joita tutkimuksen aihe heissä oli herättänyt sekä varmistettiin vielä, mikäli haastateltavalla oli tullut mieleen jotain aiheeseen liittyvää, mitä he eivät olleet tuoneet vielä esille. Tällä tavoin varmistettiin, että kaikki relevantti tieto tutkimuksen aiheeseen liittyen saatiin koottua haastatteluista.



Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1.) on esitetty haastateltujen henkilöiden haastattelu ajankohdat, haastateltavien henkilöiden tehtävänimikkeet, vastualueet ja segmentit sekä haastatteluiden ajankohdat ja kestot. Kuten aiemmin mainittiin, haastateltavien henkilöiden nimiä tai yritystä ei paljasteta, koska haastateltaville haluttiin tarjota luottamuksellisuutta avoimille, rehellisille ja todenmukaisille vastauksille. Tehtävänimikkeistä voidaan havaita, että henkilöt työskentelevät myyntiorganisaatiossa samalla tasolla (Sales Manager). Tehtävänimikkeistä huolimatta työkokemuksen myötä haastateltavien henkilöiden vastualueet jakautuivat hieman, esimerkiksi Sales Manager B:n pitkän työkokemuksen myötä hänellä oli enemmän vastuualueita kuin muilla. Haastattelut kestivät 40 min – 1 h 15 min, haastatteluiden kestoihin vaikuttivat henkilöiden työkokemus sekä persoonallisuus, tapa miten haastateltavat toivat asioita esille haastattelutilanteessa.

**Taulukko 1. Haastattelun tiedot**

<b>Haastateltava henkilö</b>	<b>Yritys / toimiala</b>	<b>Työkokemus</b>	<b>PVM</b>	<b>Haastattelun kesto</b>
Sales Manager A Sales – Finland & Baltic	Kansainvälinen yritys / terästeollisuus	Yrityksessä 8 vuotta, tehtävässä 6 vuotta	25.10.2021	45 min
Sales Manager B Sales – Finland & Baltic	Kansainvälinen yritys / terästeollisuus	Yrityksessä 14 vuotta, tehtävässä 10 vuotta	28.10.2021	1 h 15 min
Sales Manager C Sales – Segment Domestic Appliances	Kansainvälinen yritys / terästeollisuus	Yrityksessä 8 vuotta, tehtävässä 5 vuotta	3.11.2021	1 h
Sales Manager D Sales – Finland	Kansainvälinen yritys / terästeollisuus	Yrityksessä 2 vuotta, tehtävässä 2 vuotta	12.11.2021	40 min

Kun aineisto saturoituu eli haastatteluissa haastateltavat henkilöt eivät tuo enää esille uusia teemoja tai tietoja aiheeseen liittyen, voidaan laadullisen tutkimuksen empiirisen aineiston määrää pitää riittävänä (Guest, Bunce & Johnson, 2006, s. 59). Tässä laadullisessa tutkimuksessa olennaisimmat teemat, asiat ja tiedot tulivat esille kaikkien neljän haastateltavan kohdalla, jonka seurauksena voidaan katsoa, että aineisto on saturoitunut ja sitä on riittävästi.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analysoinnissa voidaan käyttää monia eri lähestymistapoja esimerkiksi yleensä aineistoa tarkastella kokonaisuutena. Analyysi voidaan tehdä kaksivaiheisena, johon kuuluu havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämällä kvalitatiivisessa tutkimuksessa viitataan tärkeimpien havaintojen selkeyttämiseen ja niiden yhdistämistä toisiinsa. Tulosten tulkinta eli arvoituksen ratkaisemisella puolestaan selitetään aineistosta saatuja havaintoja, joita verrataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Alasuutari, 2011.) Abduktiivisessa päättelyssä lähtökohtana on joukko havaintoja, jossa valmiita teoreettisia johtoideoita on pyritty todentamaan empiirisen aineiston avulla. Tätä päättely menetelmää on käytetty tämän tutkimuksen analysointi vaiheessa teemoja apuna käyttäen, jossa on tarkasteltu haastatteluissa useimmin esille nousseita piirteitä (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 136, 173.)

Haastatteluiden jälkeen, tallennetut aineistot litteroitiin, eli purettiin auki kirjoittamalla tekstimuotoon (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 138). Tämän tutkimuksen haastattelut pidettiin Microsoft Team-sovelluksessa, johtuen maailman laajuisesta Covid-19 pandemiasta. Tämä mahdollisti haastatteluiden nauhoittamisen ja niiden kuuntelemisen jälkikäteen. Litteroidut haastattelut jaoteltiin teemoittain alakysymysten avulla, jotta tutkimustuloksissa pystytään viittamaan haastattelulainauksiin mahdollisimman tarkasti ja todenmukaisesti. Lisäksi tämä mahdollisti sen, että haastatteluista pystyttiin poimimaan tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Tämän jälkeen, kun kunkin haastateltavan henkilön haastattelusta saatiin poimittua tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, koottiin vastaukset yhteen teemoittain alakysymysten mukaiseen järjestykseen vertailua varten. Tutkimustuloksien vertailussa käytettiin suoria lainauksia selittämään tutkimustuloksia paremmin.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset teemoittain tarkentavien alakysymysten avulla. Tutkimustulokset jaotellaan teemoittain seuraavasti: taustatiedot, markkinoinnin ja myynnin integraatio työssä, tietojen tuottaminen ja analysointi, tarvittava osaaminen ja sen hyödyntäminen sekä työroolin muuttuminen. Tutkimus tuloksissa nostetaan esille empiirisen aineiston keskeisiä havaintoja ja näkemyksiä, joita verrataan markkinoinnin ja myynnin välisen integraation teoreettiseen viitekehykseen (kuvio 8.).

### 5.1 Myynnin taustatietojen merkitys tarpeiden kartoittamiseen

Ensimmäisen teeman eli taustatietojen avulla kartoitettiin haastateltavien henkilöiden koulutustausta, työtausta, nykyiset tehtävät, organisaatio, tehtävänimike sekä kuinka pitkään haastateltava on työskennellyt kyseisessä yrityksessä sekä työtehtävässä. Taustatietoja selvitettäessä saadaan laajempi sekä tarkempi käsitys että kuvaus haastateltavien henkilöiden sidonnaisuudesta markkinointiin ja myyntiin. Lisäksi se lisää tutkimuksen empirian ymmärrystä ja luotettavuutta.

Sales Manager A ja B olivat koulutukseltaan Kauppatieteiden maistereita (KTM), joiden molempien pääaineena olivat markkinointi johtaminen. Sales Manager C ja D olivat myös koulutukseltaan kauppatieteiden maistereita (KTM), mutta heidän pääaineenansa oli kansainvälinen liiketoiminta. Kaikkien neljän Sales Managerin työkokemus kansainvälisessä terästeollisuuden yrityksessä vaihtelivat kahdesta vuodesta 14 vuoteen. Puolestaan Sales Manager tehtävänimikkeellä työskenteleminen vaihteli kahdesta vuodesta kymmeneen vuoteen. Aikaisemmilta tehtävänimikkeiltään Sales Managerit A, B ja C olivat olleet muun muassa Sales Spesialisteja ja Category Managereita. Kolmella Sales Managerilla (A, C ja D) oli aavistuksen vähemmän kokemusta kyseisestä tehtävästä suhteessa Sales Manager B:hen, tämän ollessa kyseisessä tehtävässä noin 10 vuotta (ks. taulukko 1). Koulutuksen ja työkokemuksen perusteella lähtökohdat haastatteluille olivat erittäin hyvät, sillä kaikilla haastateltavilla oli kaupallisia opintoja taustalla, jotka liittyivät vahvasti markkinointiin sekä myyntiin.

Vastuut ja tärkeimmät sidosryhmät olivat sidoksissa kaikkien neljän Sales Managerin tehtävänimikkeisiin ja heidän kokemuksiinsa. Kolmen Sales Managerin (A, B ja C) työkokemuksen perusteella heidän vastuualueensa olivat hieman laajemmat kuin Sales Manager D:n, johtuen osittain hänen työkokemuksestaan kyseistä tehtävää kohtaan. Sales Managereiden A, B ja C:n vastuualueisiin kuului myyntialueiden ja segmenttien myyntistrategian ja -taktiikan luominen, noudattaminen sekä sen muuttaminen markkinaolosuhdeiden muuttuessa. Lisäksi erilaisten kehitysprojektien vetäminen, joiden tarkoituksena on edistää yhtiön kannattavuutta ja löytää uusia tehokkaampia keinoja myynnin toteuttamiseksi yhteistyössä markkinoinnin ja muiden eri sidosryhmien kanssa kuten laatuorganisaation, talouden ja SCM:n (*Supply Chain Management – Toimitusketjun hallinta johtaminen*) kanssa. Kuitenkin yleisellä tasolla jokaisen Sales Managereiden vastuualueisiin kuului ennalta määritettyjen maiden, myyntialueiden ja segmenttien asiakkaista kokonaisvaltainen vastaaminen, sisältäen myynnin, asiakastyytyväisyyden, asiakkuuden kehittämisen ja ylläpitämisen. Sales Managereiden A ja B:n myynnin vastuualueisiin kuului Finland & Baltic myyntialue ja sen asiakassuhteista vastaaminen. Sales Manager C puolestaan vastasi segmentti asiakasryhmän eli Domestic Appliances myynnistä, jonka pääsääntöinen markkina-alue on Keski-Euroopassa. Sales Manager D operoi Suomen myynnissä, hoitaen suomessa toimivien terästeollisuuden asiakkaiden asiakassuhteita.

Myyntihän ei ole pelkästään tuotteiden ja palveluiden myymistä uusille asiakkaille, vaan täytyy ottaa huomioon olemassa olevat asiakkaat, heidän tarpeensa ja ratkoa mahdolliset ongelmatilanteet sekä solmukohdat, mikäli tallaisia tulee. Minusta hyvän myyjän tulee osata molemmat, mikäli osaa vain myydä voi olla, että ongelmatilanteissa asiakas vaihtaa maisemaa, jos molempia osapuolia tyydyttävää ratkaisua ei löydy. (Sales Manager D)

Tärkeimmiksi sidosryhmiksi haastattelijoiden keskuudessa nousi toimitusketjun hallinta SCM (Supply Chain Management), Inside Sales (huolehtii tilausten käsittelyä myynnin ja eri tuotanto yksiköiden eli tehtaiden välillä), laatuorganisaatio, talous ja markkinointi. Näiden eri sidosryhmien välillä oleva yhteistyö ja kommunikointi on oltava sujuvaa ja selkeää, erityisesti kun kyseessä on monimutkainen ja tietotaitoa vaativa toimitusketju

aina sopimuksen ja tuotteen yksityiskohdista neuvottelemisesta sen valmistukseen ja toimitukseen. Erityisesti yhdeksi merkittävimmäksi sidosryhmäksi haastateltavien keskuudessa nousi markkinointi, joka havaittiin olevan kaikkein merkittävimmässä roolissa myynnin kanssa toimitusketjun hallinnan (SCM) lisäksi. Markkinointi ja myynti toimivat yhdessä luoden pohjaa SCM:n toiminnalle, sillä vähäinen tilauskanta vaikuttaa jokaiseen markkinoinnin ja myynnin sidosryhmään negatiivisesti. Sales Manager C kuvaili markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä yrityksen sydämeksi. Ilman tehokasta markkinointia ja myyntiä yritys ei pysty toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

## 5.2 Markkinoinnin ja myynnin integraatio työssä

Markkinoinnin ja myynnin integraatio työssä -teemassa pureuduttiin syvällisemmin neljän Sales Managerin ymmärrykseen ja kokemukseen, kuinka markkinoinnin ja myynnin integraatio näkyy heidän työssään. Haastatteluiden perusteella oli havaittavissa eriäviä näkemyksiä ja kokemuksia integraation sidoksesta myyntijohtajien työhön. Erityisesti yhdeksi merkittävimmäksi havainnoksi nousi kommunikointi ja tiedonkulku näiden kahden toiminnon välillä.

Sales Manager D:n haastattelussa nousi esille poikkeava näkemys integraatiosta markkinoinnin ja myynnin välillä verrattuna muiden haastateltavien vastauksiin.

Minusta se miten mie näen ja koen markkinoinnin integraation myyntiin päivittäisessä tai viikoittaisessa työnkuvassani, on liian heppoinen. Välillä tuntuu, että markkinointi on tuolla jossain ja tekee jotain. Tuntuu välillä, kun olisimme myynnin ja markkinoinnin kanssa kaksi eri maata. Ehkä yksi syy tälle on se, että kommunikointi ei ole riittävän tehokkaalla tai sanoisinko aktiivisella tasolla, joka puolestaan aiheuttaa tiettyjen asioiden parissa näkemuseroja. (Sales Manager D).

Muut Sales Managerit (A, B ja C) nostivat haastatteluissaan esille markkinoinnin ja myynnin välisen tiiviin yhteistyön ja integraation ja että se on selkeästi havaittavissa. Aivan kuten kuviossa 8. on esitetty (*CFR – Cross-functional Relationship*). Erityisesti he korostivat että, eri painopisteiden kohdentaminen oikea-aikaisesti strategisesti, taktisesti ja

operatiivisesti mahdollistavat yritykselle paremman suorituskyvyn, asiakastyytyvyyden ja kustannustehokkaan toiminta tavan. Lisäksi tämä mahdollistaa ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ripeästi ja tehokkaasti. Sales Manager A:n mukaan paremman suorituskyvyn ja kustannustehokkaan toimintatavan avain on oikea-aikainen ja suoraviivainen toiminta asiakasta lähestyttäessä. Tämä lisäksi tulee ottaa huomioon markkinoiden kokonaisvaltainen tilanne ja pyrkiä luomaan asiakkaalle mahdollisimman tehokkaalla tavalla pakottava tarve, miksi hänen tulisi valita juuri kyseinen toimittaja tuotteelle. Kaikki tämä tulee olla tarkoin suunniteltua yhteistyössä markkinoinnin kanssa erityisesti, kun kyseessä on suuren kansainvälisen terästeollisuuden yrityksen B2B transaktiot. ” [...] kaikkihan lähtee siitä, että markkinointi ja myynti puhuu samaa kieltä. Jos näin ei ole, niin onhan meillä lähestulkoon mahdotonta saavuttaa ennalta asetettuja tavoitteita tiiminä, puhumattakaan yrityksenä” (Sales Manager B).

Markkinoinnin ja myynnin välisestä integraatiosta paljastuneet eriävät näkemykset ja kokemukset, johtuivat osittain työkokemuksen pituudesta, mutta empiirisen tutkimuksen osalta eriävät näkemykset integraation kehittyneisyydestä ja sen olemassaolosta tuovat tutkimukseen lisää näkökulmia mihin yrityksen integraatiossa tulee keskittyä tulevaisuudessa ja mitkä tekijät vaikuttavat integraatioon ja sen tehokkuuteen. Puolestaan 75 % haastateltavista (Sales Manager A, B ja C) kokivat että, myynnin ja markkinoinnin integraatio toimivat yhtenäisenä ja monipuolisena yhtenä toimintona. Tämän ansiosta pystyttiin tunnistamaan, että näiden kahden toiminnon välillä on havaittavissa selkeää ja tiivistä integraatiota.

Markkinoinnin tehtävä on tehokkaimmalla mahdollisella tavalla tuoda esille yhtiön vahvuuksia ulkopuolisille tahoille kuten esimerkiksi nykyisille ja uusille asiakkaille. Tämän tarkoituksena on luonnollisesti tuoda rahaa taloon lisääntyneen myynnin seurauksena. (Sales Manager C)

Myyntin tehtävä on ylläpitää nykyisiä asiakassuhteita ja kehittää niitä luoden parhaan mahdollisen arvon yritykselle. Esimerkiksi parantamalla tuotemixiä, asiakastyytyvyyttä, neuvottelemalla parhaat mahdolliset ehdot sopimuksille ja yksittäisille kaupoille. Kaikki tämä tulee tapahtua tiiviisti yhteistyössä markkinoinnin kanssa, ettei myynti ja markkinointi puhu ristiin. (Sales Manager A)

Markkinoinnin ja myynnin välisiä rajapintoja pidettiin yleisesti ottaen hyvin suorina ja selkeinä. Sales Manager A:n mukaan markkinointi -ja myynti tiimin välillä järjestetään säännöllisesti, kerran viikossa kokouksia, joissa käydään läpi sekä markkinoinnin että myynnin näkemystä markkinatilanteesta ja jaetaan tietoa mahdollisista markkinatilanteen muutoksista. Lisäksi näissä kokouksissa tarkasteltiin markkinoiden nykytilannetta sekä ennalta asetettujen tavoitteiden tilannetta seurattiin. Mikäli kokouksissa havaitaan, että ennalta asetetut tavoitteet eivät ole aikataulussa tai haluamalla tasolla, tehdään taktisia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Markkinointi etsii tehokkaasti potentiaalisia uusia markkina-alueita, jotka yhdessä myynnin kanssa saatetaan uusiksi asiakassuhteiksi tai vastaavasti olemassa olevia asiakassuhteita ylläpidetään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sales Manager A)

Viikoittaisten kokousten lisäksi myynti ja markkinointi tiimien johtajat (*Head of Sales Management / Head of Marketing Management*) sekä myynti alueiden ja segmenttien vastuhenkilöt eli myyntijohtajat (*Sales Manager*) kokoontuvat kaksi kertaa kuukaudessa tarkastelemaan strategista ja taktista onnistumista, markkinoinnin ja myynnin KPI-tunnuksilukuja (*Key Performance Indicator*) sekä näiden kahden toiminnon kustannustehokkuutta ja onnistuneisuutta. Erityisesti nopeasti muuttuvilla markkinoilla myynnin ja markkinoinnin integraation johtaminen nousee erityiseen asemaan, jossa kommunikoinnin ja viestinnän tulee olla läpinäkyvää eli toisin sanoen ajankohtaisen tietojen tulee olla kaikkien saatavilla suoraviivaisesti. Sales Manager B kuvaili operatiivisen markkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna, taktisia päätöksiä sellaisina päätöksinä, jotka mielletään onnistuneiksi:

[...] verrataan nyt esimerkiksi viime vuoden, edellisen vuosineljänneksen tai vaikkapa edellisen kuukauden ajanjakson toimintatapoja ja tuloksia nykyhetkeen. Siitä melko nopeasti päättelemällä voidaan saada yleiskuvaus, miten on mennyt. Toki tätä vertailua tehtäessä, on otettava huomioon markkinoilla tapahtuneet muutokset, kuten nyt esimerkiksi tämän korona pandemia mukana tuomat ylä- ja alamäet sekä esimerkiksi suurten eurooppalaisten asiakkaiden lomakaudet ja monet muut myyntiin vaikuttavat tekijät. (Sales Manager B)

Tiiviisti integroituneet myynti ja markkinointitoimet keräävät arvokasta asiakaskohtaista dataa muuttuvista asiakastarpeista sekä kilpailijoiden uusista innovaatioista. Sales Manager B:n mukaan tätä kerättyä dataa analysoidaan ja sitä hyödynnetään markkinointi- ja myyntistrategian lyhyen ja pitkänaikavälin painopisteiden kehittämisessä ja innovoimisessa. Markkinoinnin ja myynnin oikeiden painopisteiden saavuttamisella, yritys on askeleen lähempänä, hyvin suunniteltuja oikea-aikaisia strategisesti ja taktisesti avainasemassa olevia markkinointikampanjoita ja toimenpiteitä, jotka johtavat parempaan suorituskykyyn, asiakastyytyväisyyteen ja kustannustehokkaaseen toimintaan. Kysynnän luominen ja sen täyttäminen markkinoinnin ja myynnin integraation toimesta on avainasemassa kilpailuetujen parantamiselle. Sales Manager B toi esille näkemyksensä, että markkinoinnin ja myynnin tehokkuutta voidaan kuvailla prosessina, jossa markkinointi luo kysynnän tiettyä tuotetta tai palvelua kohtaan, jonka puolestaan myynti täyttää operatiivisella toiminnalla eli myymällä tuotteen tai palvelun asiakkaalle.

[...] otetaan yksinkertainen esimerkki. Me on yhdessä markkinoinnin kanssa löydetty potentiaalinen uusi asiakasryhmä meidän tuotteellemme xxx, ja haluttaisiin tyydyttää heidän tarpeensa parhaalla mahdollisella tavalla, lisäten meidän myyntiämme. Ensiksi laaditaan yhdessä markkinoinnin ja myynnin kanssa strategisesti ja taktisesti toimiva kustannustehokas markkinointisuunnitelma sekä kampanja, tuotteen xxx kysynnän luomiseksi. Kun kysyntä on saatu luotoa myynti toteuttaa yhdessä suunnitellun taktiikan eli toisin sanoen täyttää asiakkaan kysynnän. [...] ei se loppu viimein ole mitään raketti tiedettä, enemmänkin se vaatii pelisilmää sekä luottamusta molemmin puolin markkinoinnin, myynnin sekä asiakkaan välille. (Sales Manager B)

### **5.3 Tietojen tuottaminen ja analysointi integraatiossa**

Kolmannessa teemassa tarkasteltiin markkinoinnin ja myynnin välisen integraation merkitystä ja näkyvyyttä tietojen tuottamiseen ja analysoimiseen, sekä miten tuotettuja ja analysoituja tietoja käytetään markkinoinnin ja myynnin tarkoituksiin. Kaikkien neljän Sales Managerin mukaan analysoituja tietoja käytetään myynnin sekä markkinoinnin eri tarkoituksiin. Pääosin analysoitujen tietojen tuottaminen ja niiden hyödyntäminen



myynnille näkyy erinäisinä myyntimateriaaleina ja kampanjoina, joita myynti hyödyntää asiakaskontakteissa. ” [...] myyntimateriaalit noudattavat yhtenäistä linjaa markkinointi ja myyntistrategian kanssa, joka edesauttaa yritystä menestymään muuttuvilla, kilpailukykyisillä markkinoilla” (Sales Manager C).

Sales Manager C:n mukaan markkinoinnin ja myynnin tehokkuutta ja suorituskykyä mitataan ja analysoidaan erilaisilla mittareilla. Tällaisia mittareita ovat muun muassa verkkosivun kävijämäärät, ladattujen artikkeleiden-, tilattujen uutiskirjeiden-, klikkauksien määrät sosiaalisessa mediassa, uusien liidien -ja näiden konversio asiakkaiksi sekä seuraajien määrä sosiaalisessa mediassa. Sales Manager C nosti esille haastattelussa uusien liidien konversion mittaamisen ja sen tärkeyden, sillä se on yksi tärkeä keino yrityksessä, jolla pystytään tehokkaasti seuraamaan markkinoinnin ja myynnin välisen integraation onnistumista, kehittymistä sekä tehokkuutta. Tuloksellisuutta mitattiin Sales Managerien mielestä aktiivisesti ja tarvittavia taktisia toimenpiteitä tehtiin riittävän ajoissa. Sales Manager A huomautti haastattelussa, että kansainvälisessä terästeollisuudessa tuloksellisuutta mittaavia mittareita on erittäin paljon, mutta yksi yleisimmistä oli katetuoton mittaaminen (*VCM – Vertical Contribution Margin*) euroa per tonni per myyntialue tai segmentti (*€/ tonni / myyntialue tai segmentti*). Kuitenkin tämä tuloksellisuuden mittamistapa (KPI) kohdistuu enemmän myyntiin, mutta on myös osittain linkittyneenä markkinointiin.

Kaikkien Sales Managerien mukaan lähes kaikkia tuotettuja ja analysoituja tietoja pystytään käyttämään jossain määrin myynnin ja markkinoinnin ohjaamiseen. Hyvänä esimerkkinä Sales Manager C:n mukaan onnistuneen markkinointikampanjan pohjalta saatujen tulosten perusteella voidaan aktiivista myyntiä ohjata tietyn asiakas- tai maantieteellisen segmentin suuntaan. Lisäksi onnistumisten seurauksena on mahdollista löytää täysin uusia innovaatioita, kuten esimerkiksi applikaatioita ja tuotevalikoimia, joista asiakkaat ovat kiinnostuneita. Tällainen löytö puolestaan avaa uusia potentiaalisia kehittymismahdollisuuksia myynnille, markkinoinnille ja koko yritykselle. Erityisesti nopeasti muuttuvilla erittäin kilpailukykyisillä markkinoilla uusien innovaatioiden löytäminen ja niiden

käyttöön ottaminen vaatii johdolta uuden markkinatilan tunnistamista, strategista analysointia sekä asiakkaan arvovaatimusten tunnistamista.

#### **5.4 Tarvittava osaaminen ja sen hyödyntäminen integraatiossa**

Neljännessä teemassa kartoitettiin myynnin ja markkinoinnin osaamista ja sen hyödyntämistä, sekä näiden kahden toiminnon välisen integraation merkitystä työssä. Kaikki haastateltavat Sales Managerit (A-D) pitivät markkinoinnin ja myynnin välisen integraation merkitystä arvokkaana ja tärkeänä osana heidän työtänsä sekä yhtenä avain tekijänä yrityksen menestymiselle. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, ettei integraatio ole vielä halutulla tasolla vaan puutteita oli havaittavissa. Sales Manager D huomautti, että näiden kahden toiminnon välinen integraatio ja sen hyödyntäminen ei ole vielä riittävän hyvällä tasolla:

[...] integraation osaamista ja sen hyödyntämistä voidaan aina kehittää läpinäkyvämmäksi ja selkeämmäksi yrityksen sisällä, joka puolestaan heijastuu myös tietyllä tavalla ulospäin. Sen olemassaolo ja tehokas käyttäminen on tärkeää, erityisesti tällaisessa kansainvälisessä liiketoiminta ympäristössä, jossa erilaisia muuttuvia sekä vaikuttavia tekijöitä on todella paljon. (Sales Manager D)

Myynnin ja markkinoinnin välisen integraation hyödyntämiseen tulee kiinnittää huomiota yrityksessä, jotta toiminnasta saadaan luotua mahdollisimman tehokas ja suoraviivainen. Sales Manager D:n mukaan integraation läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta yrityksen sisällä tulee kehittää ja parantaa aktiivisemmalla kommunikoinnilla, tiiviimmällä yhteistyöllä sekä määrittelemällä selkeämmin lyhyen- ja pitkän aikavälin painopisteet sekä yhteiset tavoitteet. Sillä markkinoinnin ja myynnin eri painopisteiden ja niihin kuuluvien prosessien, kuten asiakkaiden odotuksien vastaaminen ja brändin rakentaminen tulee olla yhdenmukaista ja integroitunutta, markkinointi- ja myyntistrategian kehittämiseksi ja sen toteuttamiseksi. Lisäksi Sales Manager D huomautti, että markkinoinnin ja myynnin välillä on edelleenkin vähäisiä näkemuseroja muun muassa markkinatilanteesta, sen kehittymisestä ja tulevista suunnitelluista toimenpiteistä. Näiden näkemuserojen selvit-

täminen ja yhteisen näkemyksen löytäminen vahvistaisi näiden kahden toiminnon integraation tehokkuutta ja sen myötä yrityksen suorituskykyä. Yhdeksi merkittäväksi tekijäksi näkemuserojen syntymiselle on Sales Manager D:n mukaan puutteellinen kommunikointi markkinoinnin ja myynnin välillä.

Sales Manager B puolestaan korosti haastattelussa integraation johtamisen merkitystä ja sen tärkeyttä osana osaamista ja sen hyödyntämistä. Hänen mukaansa hyvä johtaminen luo pohjan harmonisoidulle, yhdenmukaiselle ja kilpailukykyiselle toiminnalle:

[...] ei siis riitä, että johtajat osaavat verrata numeroita keskenään, vaan pitää olla myös tietoinen siitä mitkä tekijät numeroiden taustalla on ja millä eri taktisilla päätöksillä numeroihin voidaan vaikuttaa jo hyvissä ajoin (Sales Manager B).

Liiketoiminta ympäristössä tapahtuvien muutosten ennakointi ja niihin reagoiminen oikea-aikaisesti hyödyntäen oikeaa markkinoinnin ja myynnin osaamista, viestintää ja taktiikkaa avaavat yritykselle paremman mahdollisuuden tehokkaalle liiketoiminnan suorituskyvylle, kuin kilpailijoilla. Jotta nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pystytään reagoimaan oikealla tavalla hyödyntäen oikeita taktisia ja operatiivisia markkinoinnin ja myynnin toimia, nousee integraation johtaminen erityisen tärkeään rooliin.

Sales Manager C:n mukaa yrityksen markkinoinnin ja myynnin on muodostettava aktiivisesti kommunikoiva ja suunnitelmallisesti toimiva symbioosi, aina integraation johtamisesta sen toteuttamiseen. Tämän symbioosin tuloksena nykyisten ja potentiaalisten uusien asiakkaiden käsitys tuotteen tai palvelun arvosta, sekä hyötyjen ja kustannusten välisestä suhteesta vahvistuu. Jotta markkinoinnin ja myynnin kustannustehokkuutta pystytään lisäämään, täytyy yrityksen pystyä onnistuneesti ja ymmärrettävästi viestimään ulospäin arvon merkitys, sen hyötyjen ja kustannusten välinen suhde. Tällaisen toimintaperiaatteen onnistuminen ylläpitää ja vahvistaa yrityksen kilpailukykyä, erityisesti nopeasti muuttuvilla markkinoilla. ”Yhdistämällä markkinoinnin ja myynnin vahvuudet ja osaaminen yhdeksi puuksi, saadaan aikaan yritykselle paras lopputulos, mikä usein tarkoittaa lisämyyntiä ja sitä kautta lisää rahaa” (Sales Manager C).

Markkinoinnin ja myynnin välistä integraatiota pystytään syventämään ja kehittämään tulevaisuudessa enemmän vakituiseksi käytännöksi nykyisestä projektiluontoisesta tekemisestä. Päätöksenteon tehokkuuden lisäämiseksi ja laadun ylläpitämiseksi yrityksen tulee syventää näiden kahden toiminnon välistä kommunikointia aktiivisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi. Erityisesti markkinoinnin ja myynnin välisen integraation päätöksenteko näkyy uusien tuotteiden, asiakassegmenttien ja markkinointikampanjoiden suunnittelussa ja lanseerauksessa. Näiden suunnittelu ja lanseeraus on toteuttava tiiviissä yhteistyössä markkinoinnin ja myynnin välillä, jossa molemmilla osapuolilla on merkittävä vaikutus lopputuloksen kannalta.

Haastatteluista pystyi selkeästi tunnistamaan, että myynnin ja markkinoinnin välisellä yhteistyöllä on suoranaisia vaikutuksia Sales Managereiden työlle. Sales Manager A:n mukaan yhteistyöllä on suora vaikutus myynnin työhön, sillä integraatio avaa myynnille uusia mahdollisuuksia kontaktoida potentiaalisia asiakkaita sekä asiakasryhmiä. Tällä tarkoitetaan joko uusien ratkaisujen myyntiä jo olemassa oleville asiakkaille tai kokonaan uusien asiakkaiden tai asiakassegmenttien kontaktointia myynnin toimesta, jotka on löydetty tämän integraation tuloksena. Sales Manager B mainitsi haastattelussa, että integraation yhteistyöllä on vaikutuksia yrityksen suorituskyvyn lisäksi myös kohdemarkkinointiin, myynnin ennustamiseen ja tuotteiden sekä palveluiden mainostamiseen:

On tärkeää pysyä ajan tasalla siitä, mitä markkinoilla voidaan olettaa tapahtuvan seuraavien kuukausien tai jopa vuosien aikana. On erityisen tärkeää tiedottaa pienetkin muutokset, jotta niihin ehditään reagoida riittävän nopeasti, kilpailijoita paremmin (Sales Manager B).

Muuttuvilla erittäin kilpailukykyisillä markkinoilla markkinoinnin ja myynnin yhteistyö korostuu, erityisesti kun kyseessä on markkinoilla tapahtuvat muutosilmiöt muun muassa kysynnän, asiakasryhmien ja hintojen osalta. Sales Managereiden mukaan yritys pystyy vaikuttamaan ja reagoimaan näihin ilmiöihin riittävän ajoissa ja kilpailijoita pa-

remmin, kunhan markkinointi ja myynti toimivat tiiviisti yhteistyössä, jakaen tietoa toisille. Yhteistyön merkityksellisyys parantaa kannattavuutta ja edesauttaa markkinoinnin ja myynnin reagoitukykyä, joka lopulta näkyy yrityksen liiketoiminnan tuloksessa.

## 5.5 Integraation vaikutus myyntijohtajien työrooliin

Viidennessä teemassa työroolin muuttuminen selvitettiin integraation vaikutusta työroolin muuttumiselle ja sen kehittymiselle, sekä mitkä ovat Sales Managereiden näkemykset tulevaisuuden painopisteistä sekä osaamistarpeista integraatiossa. Yleisesti ottaen markkinoinnin ja myynnin integraatio ei ollut kokenut suurempia muutoksia, lukuun ottamatta pieniä edistysaskelia kohti tehokkaampaa ja syvällisempää yhteistyötä markkinoinnin ja myynnin välillä. Sales Managereiden mielestä integraation kehittäminen yhä tiiviimmäksi yhteistyöksi on erityisen tärkeää menestymisen kannalta.

Myyntin ja markkinoinnin rooli on pysynyt kutakuinkin samanlaisena pieniä parantavia muutoksia lukuun ottamatta. Esimerkiksi koronan tuoma kysynnän vaihtelu ja heilahtelu on asettanut tiettyjä haasteita aggressiiviseen markkinointiin ja myyntiin (Sales Manager A).

Aggressiivisella markkinoinnilla ja myynnillä Sales Manager A tarkoitti Covid-19 pandemian aiheuttamaa kysynnän vaihtelua ja siihen reagoimista. Hänen mukaansa, kun kysyntä terästeollisuudessa kääntyi laskuun kesän 2020 jälkeen, täytyi markkinoinnin ja myynnin integraation olla aggressiivisempaa kuin mitä normaalin kysynnän aikana. Puolestaan vuoden 2021 alusta alkaen maailman laajuinen teräksen kysyntä alkoi elpymään, joka lopulta kääntyi ennätysellisen korkeaksi. Sales Manager A:n kommentoi tätä ilmiötä myynnin ja markkinoinnin vuoristoradaksi. ”En ihan heti muista tai tiedä, milloin viimeksi myynti ja markkinointi olisi kohdannut vastaavanlaista laskua ja kysyntä piikkiä niin sanottua vuoristorataa” (Sales Manager A).

Kun teräksen kysyntä lähti laskuun, toi se markkinoinnille ja myynnille haasteita sekä pitkän että lyhyen aikavälin suunnitelmiin, koska vastaavanlaisia merkittäviä notkahduksia kansainvälisen terästeollisuuden kysynnässä ei ole juurikaan tapahtunut. Kysynnän ylä -

ja alamäistä huolimatta markkinoinnin ja myynnin välisen integraation tulee kestää nämä markkinoilla tapahtuvat vaihtelut ja muutokset, sekä löytää nopeita, taktisesti, strategisesti ja operatiivisesti toteutettavissa olevia ratkaisuja. Tietyissä tilanteissa tällaiset kokemukset ja kysynnän aiheuttamat heilahtelut vahvistavat myynnin ja markkinoinnin välistä integraatiota, sillä näiden kahden toiminnon välinen yhteistyö korostuu entisestään strategisten, taktisten että operatiivisten päätösten teossa, Sales Manager A lisää.

Yksi merkittävä työroolin muuttumiseen liittyvä havainto nousi esille Sales Manager B:n haastattelussa, sillä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämiseksi on alettu panostaa yrityksessä entistä enemmän erilaisten workshoppien avulla. Näihin tapahtumiin on valittu yrityksen myynnistä tiettyjä henkilöitä, joilla on kokemusta myynnin parista useiden vuosien takaa. Workshoppien tarkoituksena on tuoda läpinäkyvyyttä markkinoinnin ja myynnin välille, sekä lisätä ja kehittää kommunikointia, että yhdistää näiden kahden toiminnon näkemykset yhdeksi toimivaksi yhteistyöksi, vähentäen mahdollisia konflikteja ja näkemuseroja. Muuten Sales Managerien työrooli oli pysynyt integraation myötä melko samanlaisena. Työroolin keskipisteinä ovat edelleen asiakastyytyväisyys ja sen ylläpitäminen ja parantaminen kannattavuudesta puhumattakaan.

Sales Manager C:n mukaan työroolin tulevaisuuden painopisteissä on tapahtunut ja tulee tapahtumaan muutoksia. Nykymarkkinoilla kestävä kehitys on noussut yhdeksi merkittävimmistä asiakasvaatimuksista ja sen sisällyttäminen markkinointiviestintään on tulevaisuudessa avainasemassa yrityksen toiminnassa kasvattaen muun muassa brändiarvoa. Kestävän kehityksen yhdistäminen osaksi myyntiä ja markkinointi prosessia sekä sen esille tuomiseen on yrityksessä asetettu paljon resursseja. Sales Manager D korosti haastattelussa kestävä kehityksen lisäksi tulevaisuuden osaamistarpeiksi sekä painopisteiksi yksilöiden sekä tiimien tietotaidon kehittämistä ja sen hyödyntämistä eri tilanteissa. Hänen mukaansa erityiseen asemaan kansainvälisen terästeollisuuden yrityksessä markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä nousee niin kovien kuin pehmeiden taitojen omaksumi-

nen ja hyödyntäminen eri tilanteissa. Kovien taitojen kuten teknisen ja kaupallisen osaamisen lisäksi kasvavassa määrin pehmeiden taitojen, kuten kestäväen kehityksen ja siitä viestimisen merkitys lisääntyy tulevaisuudessa.

[...] ei ne pelkät koulutukset tietenkään riitä näiden taitojen omaksumiseen, vaan täytyy olla myös ite aktiivinen ja kiinnostunut oppimaan uusia asioita esimerkiksi siitä, mistä asiakas on kiinnostunut, ja kuinka heitä kannattaa lähestyä, että saadaan sopparit saatettua maaliin asti” (Sales Manager D).

Kaikkien neljän Sales Managerin (A-D) haastatteluiden mukaan markkinoinnin ja myynnin välisen integraatio merkitys ja yhteistyö tulee syventymään ja nopeutumaan tulevaisuudessa, sillä markkinoiden nopeaan kehittymiseen tullaan vaatimaan tulevaisuudessa entistä nopeampaa, suoraviivaisempaa ja joustavampaa reagointia sekä aktiivista integraation johtamista. Tämä tullaan ottamaan huomioon entistä tehokkaammin markkinointi- ja myynti strategioiden ja taktiikoiden suunnittelussa sekä toteutuksessa. Sales Manager C:n haastattelussa nousi myös esille eri markkinointikanavien (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google jne.) merkityksen kasvaminen ja niiden muuttuminen tulevaisuudessa.

Usein miten markkinointi on toiminut kouluttajana myynnille, sen suhteen missä ja miten eri markkinointiviestintä saavuttaa asiakkaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, mutta uskon että tulevaisuudessa yhteistyön syvennyttyä markkinointi ja myynti alkavat etsimään yhdessä entistä tehokkaampia markkinointiviestinnän keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi (Sales Manager C).

Markkinoinnin ja myynnin välinen integraatio tulee olemaan tulevaisuudessa aktiivisemmassa roolissa yrityksen toiminnassa, jonka vuoksi sen merkitys tulee lisääntymään ja korostumaan erityisesti yksilötasolla. Sales Manager B pohti, että mikäli integraation välinen yhteistyö ei ole riittävällä tasolla, niin sen nostaminen halutulle tasolle on välttämätöntä yrityksen suorituskyvyn maksimoimiseksi. Sales Manager A:n ja D:n mukaan yhteistyön tehostamiseksi yrityksessä tullaan keskittymään enemmän selkeään ja suoraviivaiseen kommunikointiin sekä myynnin ja markkinoinnin rajojen yli tapahtuvaan yhteistyöhön, kun ihmiset eri toiminta-alueilta yhdistävät voimansa ongelmien ratkaisemiseksi

tai prosessin parannusten toteuttamiseksi. Lisäksi integraation johtamisen laatu ja tärkeys tulee korostumaan entistä enemmän tulevaisuudessa.



## 6 Yhteenveto

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto sekä keskeiset tulokset, lisäksi vastataan tutkimuksen kolmeen tavoitteeseen. Markkinoinnin ja myynnin välisen integraation keskeisiä tutkimustuloksia tuodaan esille aiemmin käsitellyn tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta. Lisäksi pohditaan, mitkä tekijät tuovat haasteita markkinoinnin ja myynnin väliseen integraatioon. Keskeisten tutkimustulosten tarkastelun jälkeen, arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta validiteetin avulla. Yhteenveto luvun lopussa pohditaan tutkimuksen rajoittavia tekijöitä sekä esitetään hyödyllisiä jatkotutkimusehdotuksia, joita tutkimuksen pohjalta heräsi.

### 6.1 Tutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen keskeisinä tavoitteina oli selvittää, onko markkinoinnin ja myynnin välillä tapahtunut integraatiota vai rinnastetaanko ne edelleen kahdeksi erilliseksi toiminnoksi. Lisäksi selvitettiin markkinoinnin ja myynnin välisessä integraatiossa esiintyviä tukitoimintoja, niiden merkityksiä, hyötyjä ja mahdollisia haasteita integraatiossa. Markkinoinnin ja myynnin välinen integraatio voidaan helposti mieltää yhdeksi saumattomasti toimivaksi toiminnoksi. Tässä tutkimuksessa olettamuksesta huolimatta markkinoinnin ja myynnin välisessä integraatiossa havaittiin kuitenkin haasteita. Seuraavaksi esitellään tutkimustulokset, jonka tarkastelussa keskitytään tutkimuksen keskeisimpiin yhtäläisyyksiin sekä markkinoinnin ja myynnin välisen integraation haasteisiin aiemman tutkimuskirjallisuuden ja empiiristen tulosten välillä. Lisäksi pohditaan, miten integraatiossa esiintyviä haasteita pystyttäisiin välttämään.

Markkinoinnin ja myynnin välillä voidaan havaita selvää integraatiota, joka näkyy yhteistyönä näiden kahden toiminnon välillä. Vierulan (2009, s. 29) mukaan markkinoinnin ja myynnin välinen integraatio on orgaaninen prosessi, joka ohjaa yrityksen ajattelutapaa, korostaa asiakkuuksien kehittämistä ja suunnitelmallista analysointia sekä erinäisten selkeiden tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamista tiiviisti koordinoitulla yhteis-

työllä. Integraatiolla pyritään tasapainoiseen, harmonisoituun ja yhdenmukaiseen toimintaan markkinoinnin ja myynnin välillä, jotta näiden kahden toiminnan välisestä yhteistyöstä saadaan luotua tehokasta (Vierula, 2009, s. 29.) Erityisen merkityksen markkinoinnin ja myynnin integraation toimivuuteen ja tehokkuuteen tuo näiden kahden toiminnon välisen integraation johtaminen ja sen laatu. Integraation johtamisessa, erityisesti nykypäivän nopeasti muuttuvilla markkinoilla on tärkeää nopea reagointikyky strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla (Cravens ja muut, 2010). Suuressa kansainvälisen terästeollisuuden yrityksessä nopea reagointikyky voidaan havaita empiirisessä tutkimuksessa esille nousseen aggressiivisen markkinoinnin ja myynnin toimenpiteenä. Nopean reagoinnin ja oikeiden strategisten, taktisten ja operatiivisten toimenpiteiden ansiosta yrityksen suorituskyky ja markkina-asema pystytään säilyttämään, nopeasti muuttuvasta markkinatilanteesta ja kysynnästä huolimatta. Strategisina päätöksinä pidetään sellaisia päätöksiä, joissa myynnin ja markkinoinnin käytännön toimet voidaan toteuttaa suunnitellusti ja kustannustehokkaasti, esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin tehokas kohdentaminen ennalta valittuun asiakas ryhmään tai uuden myynti- ja markkinointi strategian kehittäminen.

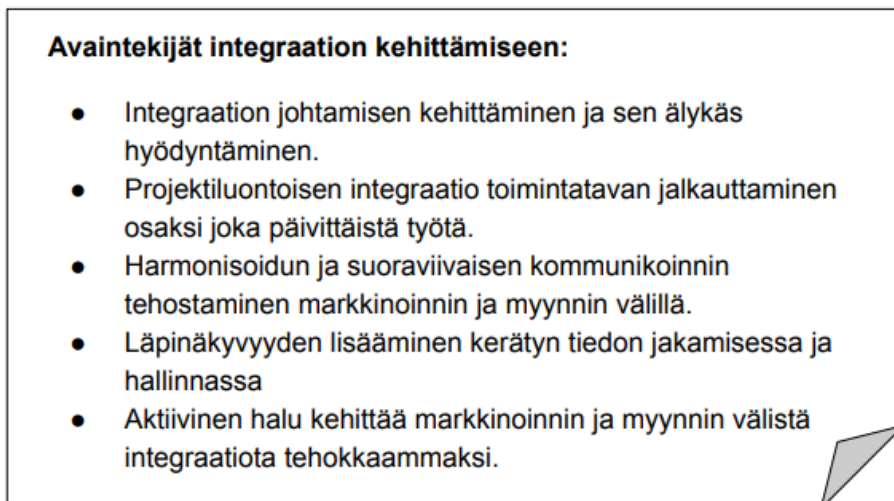
Tutkimuksessa mukana olleet Sales Managerit tekivät tiiviisti yhteistyötä markkinoinnin kanssa, joka voitiin havaita ennalta asetettujen yhteisten tavoitteiden seuraamisessa, kerätyn datan analysoimisessa sekä markkinoinnin ja myynnin oikeiden pitkän- ja lyhyenajan painopisteiden kehittämisessä ja toteuttamisessa. Integraation johtamisen merkitys puolestaan voidaan havaita säännöllisesti järjestettävänä kokouksina, joiden tarkoituksena on ohjata integraation toimintaa kohti ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista, löytäen yhdessä paras tapa maksimoida tulot käyttäen kustannustehokkaita myynnin ja markkinoinnin toimintatapoja ja malleja. Aivan kuten Purde (2018) mainitsi vuonna 2021 julkaistussa tutkimuksessa, kuinka säännöllisesti järjestetyillä yhteisillä markkinoinnin ja myynnin kokouksilla, on positiivista vaikutusta yrityksen markkinoinnin ja myynnin kustannustehokkaaseen suorituskykyyn, myyntituloksiin ja sitä kautta yrityksen liikevaihtoon.

Empiirisen tutkimuksen tuloksia peilattaessa tutkimuskirjallisuuteen voidaan havaita, että myynnin ja markkinoinnin välillä on tapahtunut selkeää integroitumista ja yhteistyötä, mutta siitä huolimatta etenkin kansainvälisessä terästeollisuudessa työskentelevien Sales Managereiden näkemykset eivät täysin kohtaa tutkimuskirjallisuuden kanssa. Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan havaita, ettei integraatio ole vielä saavuttanut haluttua tehokasta toimintatapaa, vaan kehitettäviä yhteistyöhön liittyviä toimintatapoja tarvitaan edelleen integraation tehokkuuden lisäämiseksi. Empiirisessä tutkimuksessa yhdeksi merkittäväksi haasteeksi integraatiossa nousi suoraviivainen ja selkeä kommunikointi markkinoinnin ja myynnin välillä. Webster (2005) korostaa, että laadukas kommunikointi on avainasemassa integraatiossa, jolla pyritään systemaattisesti maksimoimaan yrityksen markkinoinnin ja myynnin organisaation suorituskyky. Ontuvalla kommunikoinnilla markkinoinnin ja myynnin välillä on pahimmassa tapauksessa negatiivinen vaikutus myynnin maksimoisiksi, kilpailukyvyyn hyödyntämiseksi eri strategissa ja tak-tisissa toiminnoissa (Kyllönen 2020.)

Empiirisessä tutkimuksessa nousi esille, että puuttellinen kommunikointi näiden kahden toiminnon välillä voi johtaa näkemuseroihin. Useinmiten myyntitiimit kiinnittävät huomiota lyhyen aikavälin tuloksiin ja sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin, kun taas markkinointi näkee enemmän arvoa tunnettuuden ja brändi uskollisuuden rakentamisessa. Tutkimuskirjallisuuden mukaan tehokkaasti toimivassa integraatiossa markkinointi ja myynti pystyy tunnistaa ja kommunikoidaan molempien osapuolten rooleista ja näkemyksistä suoraviivaisesti, välttääkseen näkemyserot ja konfliktit näiden kahden toiminnan välillä (Hopper, 2020). Kommunikoinnin ja viestinnän muututtaessa avoimemmaksi ja vuorovaikutuksen lisääntyessä, myynti- ja markkinointi toiminnot toimivat tehokkaamassa symbioosissa. Yhdistäessä molempien toimintojen näkökulmat, kulluttajat saavat kohdistetumpaa ja oikea-aikaisempaa viestiä yritykseltä, joka parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä kustannustehokkuutta ja loppujen lopuksi maksimoi yrityksen suorituskyvyn eli tuloksen (Vierula, 2009, s. 41–46.) Haastatteluissa nousi myös esille niin kutsuttu projektiluontoinen yhteistyö markkinoinnin ja myynnin välillä. Projektiluontoisen toimintatavan muuttaminen käytännönläheisemmäksi ja tiiviimmäksi yhteistyöksi

markkinoinnin ja myynnin välillä, lisäksi kommunikoinnin suoraviivaisuutta ja selkeyttä näiden kahden toiminnan välillä. Puutteellisen kommunikoinnin kehittäminen aktiiviseksi, symbioosissa toimivaksi kokonaisuudeksi markkinoinnin ja myynnin välille, karsisi pois mahdollisia ristiriitoja, sekä näkemuseroja. Tämän tuloksena esimerkiksi uusille potentiaalisille asiakkaille pystyttäisiin viestimään tehokkaammin tuotteiden ja palveluiden arvosta sen merkityksestä, sekä näiden hyötyjen ja kustannusten välisestä suhteesta. Tällaisella toimintatapa muutoksella yritys pystyisi tehostamaan ja lisäämään suorituskykyä sekä minimoidakseen näkemuserot markkinoinnin ja myynnin välisessä integraatiossa.

Tulevaisuudessa markkinoinnin ja myynnin välisen integraation merkitys tulee korostumaan nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Tämän seurauksena niin kutsutusta projektuluontoinen integraation toimintatapa täytyy pystyä jalkauttamaan aktiivisemmin päivittäiseen myynnin ja markkinoinnin väliseen toimintaan. Tämän tutkimuksen tuloksia yrityksen markkinointi ja myynti toiminnot voivat käyttää integraation kipupisteiden kehittämiseen. Integraation välisten kipupisteiden kehittäminen hyvissä ajoin on tärkeää, koska myynti- ja markkinointi toimintojen välisen integraation merkitys kasvaa koko ajan ja monipuolinen asiantuntemus eri osa-alueilta tulee korostumaan tulevaisuudessa. Yrityksen markkinointi- ja myyntijohtajien tulee kiinnittää huomiota integraation johtamisprosessin eri osa-alueisiin, kuten tiedon kulkuun ja sen saatavuuteen optimoidakseen markkinoinnin ja myynnin välinen yhteistyö (Matthyssens & Johnston, 2006). Hyvän markkinoinnin ja myynnin välisen integraatio johtamisen lisäksi, molemmilta sekä markkinoinnin että myynnin henkilöiltä vaaditaan aktiivisuutta, kiinnostusta ja kehityshaluja integraation maksimoimiseksi sekä ennalta asetettujen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuviossa 9. on kiteytetty lyhyesti tämän tutkimuksen löydökset markkinoinnin ja myynnin välisen integraation avaintekijöistä, joihin yrityksen tulee kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, jotta integraatiosta saadaan muodostettu tehokas symbioosissa toimiva kokonaisuus.



**Kuvio 9.** Avaintekijät integraation kehittämiseen

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Empiirisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin eli pätevyys ja validiteetin eli luotettavuuden avulla. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, antaako arviointiväline samat tulokset joka kerta, kun sitä käytetään samassa ympäristössä saman tyyppisten aiheiden kanssa. Luotettavuus tarkoittaa olennaisesti johdonmukaisia tai luotettavia tuloksia. Luotettavuus on osa validiteetin arviointia (Sullivan, 2011). Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat tulkinnan luotettavuuden kriteerit sekä analyysin systemaattisuus, tarkkojen instrumenttien tulkinnan sijaan. Systemaattisen analyysin tunnuspiirteitä ovat, että kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjaavat asiat kuvataan. Tässä empiirisessä tutkimuksessa luotettavuutta on lisätty kuvaamalla lukijalle ne asiat, joista aineisto koostuu ja osat, joille keskeiset havainnot rakentuvat. Reliabiliteetin lisäksi aineiston vahvuksien ohella on myös tärkeää käsitellä tutkimuksen kannalta potentiaalisia rajoituksia (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010.)

Eskolan ja Suorannan (2014, s. 209) mukaan tutkijan oma tausta on merkityksellisessä asemassa tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta käsin tarkasteltuna, sillä luotettavuutta voidaan lähestyä tutkijanäkökulman kautta. Tällä he tarkoittavat sitä että, tutki-

musta tarkastellaan tutkijan omien ennakkokäsitysten vaikutusta itse aineistosta saatuun käsitykseen. Tämän lisäksi tutkijan mahdolliset yhteydet ja kontaktit tutkimuksen kohteena olevaan toimintaympäristöön, esimerkiksi tässä tapauksessa kansainväliseen terästeollisuuden yritykseen olisi tärkeä ottaa huomioon (Eskola & Suoranta, 2014, s. 210–211.) Tässä tutkimuksessa tutkijalla on yhteys tutkimuksen kohteena olevaan kansainväliseen terästeollisuuden yrityksessä työskenteleviin organisaatioihin ja osaan varsinaista kohdejoukkoa työkokemuksen kautta. Tämä auttaa tutkimuksen toteuttamista ja empiirisen aineiston keräämistä. Lisäksi tutkijalla on markkinointijohtamisen koulustaustan puolesta hyvä ennakkoymmärrys ja lähtökohdat aiheen tutkimiselle, jotka lisäävät omalta osalta tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen empiriassa kerrotaan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta, teema- haastattelurungosta, sen rakentumisesta, perustellaan haastattelumuodon valintaa teorian kautta sekä avataan tarkemmin empiirisen aineiston keruu prosessia ja sen käytännön toteutusta ja analysointia. Tukeakseen näitä edellä mainittuja asiakokonaisuuksia, empiirisen tutkimuksen haastatteluiden läpinäkyvyyttä ja niiden merkitystä on lisätty tuomalla esiin enemmän yksityiskohtia haastattelijoiden taustoista taulukko muodossa. Empiiristä tutkimusaineistoa on analysoitu ja peilattu teoriaan, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä varmistaa tutkimuksen toistettavuuden (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 259).

### **6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin markkinoinnin ja myynnin välistä integraatiota ja lisäksi selvitettiin markkinoinnin ja myynnin välisessä integraatiossa esiintyviä tukitoimintoja, niiden merkityksiä, hyötyjä ja mahdollisia haasteita suuressa kansainvälisessä terästeollisuuden yrityksessä myynnin työtä tekevien Sales Managereiden näkökulmasta. Markki-

noinnin ja myynnin integraatiota ja sen tukitoimintojen merkityksiä ja mahdollisia haasteita olisi voinut tutkia myös muutaman muun suuren kansainvälisen pörssi-yhtiön myynti-yötä tekevien näkökulmasta. Tällöin tutkimustuloksia olisi voinut yleistää koskemaan tutkittuja yrityksiä kohtaan, mutta nyt tutkimustulosten yleistämisessä on rajoituksia. Muiden yritysten myyntijohtajien näkökulman mukaan ottaminen tutkimukseen olisi mahdollistanut hieman paremman vertailun markkinoinnin ja myynnin integraatiolle. Mikäli tämä sama tutkimus toistettaisiin vastaavalaisen yrityksen myyntijohdolle, tutkimuksen yleistettävyyteen voitaisiin ottaa paremmin kantaa, sillä tutkimuksen yleistettävyydellä voidaan saavuttaa laajempaa ja informatiivisempaa tietoa tutkittavasta aiheesta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 262–264).

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tapausmäärät ovat usein pieniä, joka seurauksena tutkimustulosten yleistettävyys on kyseenalaista. Tämän tutkimuksen kohdejoukko oli luontevaa rajata koskemaan vain yhden yrityksen myyntijohdon henkilöitä, sillä sen avulla oli mahdollista saavuttaa syvällisempi näkemys markkinoinnin ja myynnin välisestä integraatiosta. Empiiriseen tutkimukseen valitun yrityksen myyntijohdossa työskentelevät henkilöt olivat tehtävänimikkeeltään kaikki myyntijohtajia (Sales Manager), mutta vastuu alueet ja kokemukset kyseistä työtehtävää kohtaan vaihtelivat. Tämän ansiosta tutkimuksessa pystyttiin varmistamaan mahdollisimman laaja myyntijohdon organisatorinen näkökulma tuoden tutkimukseen monipuolisuutta ja läpinäkyvyyttä markkinoinnin ja myynnin välistä integraatiota kohtaan. Tämän tutkimuksen haastateltujen henkilöiden työrooli ja toimintakulttuuri myyntijohdossa oli pääosin samanlainen, jonka seurauksena tutkimustuloksia voidaan pitää jollakin tasolla yleistettävänä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 265.) On myös mahdollista, että muidenkin samankaltaisten pörssi-yhtiöiden myyntijohdolta voitaisiin saada vastaavanlaisia tuloksia.

Alasuutarin (2011) mukaan empiirisestä tutkimuksesta saadut vastaukset tutkimuskysymyksiin voivat useimmiten herättää uusia teoreettisia ongelmanasetteluja ja sitä kautta ideoita jatkotutkimusehdotuksille. Tämän empiirisen tutkimuksen perusteella relevant-

tina jatkotutkimuksena voisi tutkia markkinoinnin ja myynnin integraation tukitoimintojen hyötyjä sekä mahdollisia haasteita eri toimialojen yrityksissä ja verrata saatuja tuloksia keskenään. Lisäksi nopeasti muuttuvien kilpailukykyisten markkinoiden myötä olisi mielenkiintoista saada enemmän tietoa siitä, miten kansainvälisissä yrityksissä toimivat markkinoinnin ja myynnin välinen integraatio tulee kehittymään tulevaisuudessa ja tul-laanko näiden kahden toiminnon välillä näkemään entistä vahvemmassa symbioosissa toimiva yksi kokonaisuus. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, miten eri markkinoinnin ja myynnin tukitoiminnot kehittyvät ja esiintyvät tulevaisuuden integraatiossa markkinoiden muuttuessa.



## Lähteet

- Abimbola, E. (2014). Corporate social responsibility as a marketing strategy for enhanced performance in the Nigerian banking industry: A granger causality approach. *Science Direct*. Vol. 164. 141–49. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.062>
- Acutt, M. (2021). Marketing Mix – Place (Distribution strategy). *The Marketing Mix*. Noudettu 23.5.2021 osoitteesta <https://marketingmix.co.uk/place/>
- Airfocus. (2021). Strategic Marketing Management – What is strategic marketing management? *Airfocus*. Noudettu 19.04.2021 osoitteesta <https://airfocus.com/glossary/what-is-strategic-marketing-management/>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0. (4. uudistettu painos)*. Tampere: Vastapaino.
- Amico, S. (2021). Definition of sales strategy. *Small business*. Noudettu 22.5.2021 osoitteesta <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-sales-plans-sales-projections-21783.html>
- Anttila, M. & Iltanen, K. (2001). *Markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Badrinarayanan, V., Dixon, A., West, V. L. & Zank G. M. (2015). Professional sales coaching: an integrative review and research agenda. *European Journal of Marketing*. Vol. 49 (7/8), 1087–1113. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2014-0368>
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2009). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Biemans, G. W. & Brenčič, M. M. (2007). Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*. Vol 41 (3/4), 257–273. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/03090560710728327>
- Biemans, W. G., Brenčič, M. M. & Malshe, A. (2010). Marketing -sales interface configuration in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 183-194. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.012>
- Brooksbank, R. (1996). The Basic Marketing Planning Process: a practical framework for smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol 14/4. P 16-23.
- Carmicheal, K. (2021). Everything you need to know about marketing operations in one pole. Hubspot. Noudettu 18.8.2021 osoitteesta <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-operations>
- Chai, L. G. (2002). Marketing Mix: A review of P'. *Journal of internet banking and commerce*. noudettu 14.5.2021 osoitteesta <https://www.icommercecentral.com/open-access/marketing-mix-a-review-of.php?aid=38598>
- Corporate Finance Institute. (2021). What are the 4P's of Marketing? CFI. Noudettu 23.5.2021 osoitteesta <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/4-ps-of-marketing/>
- Cravens, D. W., Piercy, N. F. & Baldauf, A. (2010). Management framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets. *Journal of Marketing Management*. Vol. 25 (1/2), 31-49. <https://doi.org/10.1362/026725709X410025>
- Dawes, P. L. & Massey, G. R. (2006). A study of relationship effectiveness between marketing and sales managers in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 26 (6), 346-360. <https://doi.org/10.1108/08858620610690119>

- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2017). Handbook of qualitative research (5. painos).  
Los Angeles: SAGE.
- Dickson, P.R. & Ginter, J.L. (1987). Market Segmentation, Product Differentiation, and  
Marketing Strategy. Journal of Marketing. Vol. 51 (2), 1-10. Sage Journals.  
<https://doi.org/10.1177/002224298705100201>
- Drummond, G. & Ensor, J. (2005). Introduction to marketing concepts. Oxford:  
Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Academy of  
Management Review 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. & Brown, S. L. (1998). Time pacing: competing in markets that won't  
stand still. Harvard Business Review. Vol. 76 (2), 59–69.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monialainen tapaustutkimus. [tietoaaineisto]. Kulutta-  
jatutkimuskeskus. Julkaisuja 11/2014. <http://hdl.handle.net/10138/153032>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). Qualitative methods in business research.  
SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vasta-  
paino.
- Fauvelle, L. (2021). Operational Marketing: definition, tools, performance measurement.  
Into The Minds. Noudettu 6.8.2021 osoitteesta [https://www.intothe-  
minds.com/blog/en/operational-marketing/](https://www.intothe-minds.com/blog/en/operational-marketing/)

Fojt, M. (2005). *Marketing*. Bradford Emerald Group Publishing 2005.

Freedman, M. (2020). Your Best Asset: What makes customer loyalty so important? *Business.com*. Noudettu 26.4.2021 osoitteesta <https://www.business.com/articles/what-makes-customer-loyalty-so-important/>

Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods* 18(1), 59–82.

Handa, Udit (2020). 4P Business strategy and 4P business plan pros and cons. *Business consulting*. Noudettu 23.5.2021 osoitteesta <https://cynoteck.com/blog-post/4p-business-strategy-and-4p-business-plan-pros-and-cons/>

Hart, M. (2021). What is Sales? A Quick Guide [+ Examples]. *HubSpot*. Noudettu 31.05.2021 osoitteesta <https://blog.hubspot.com/sales/what-is-sales>

Hiila, I. (2020). Vierasblogi: Kun korona muuttaa ostokäyttäytymistä, täytyy myynnissä ja markkinoinnissa ottaa digiloikka. *Markkinointi & Mainonta*. Noudettu 20.3.2021 osoitteesta <https://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi-kun-korona-muuttaa-ostokayttaytymista-taytyy-myynnissa-ja-markkinoinnissa-ottaa-digiloikka/9636ea04-d500-4e4f-a32b-ee739b37cadb>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 11 (1), 23-33. <https://doi.org/10.1108/13563280610643525>

Hopper, D. (2020). Positioning: 5 Strategies to stand out from your competitors. Business 2 Community. Noudettu 03.05.2021 osoitteesta <https://www.business2community.com/strategy/positioning-5-strategies-to-stand-out-from-your-competitors-02333056>

Hubbard, L. (2019). Why is indentifying the target market so important to a company ? Small Business. Noudettu 22.5.2021 osoitteesta <https://smallbusiness.chron.com/identifying-target-market-important-company-76792.html>

Hunt, J. (2019). Cultural influences on marketing strategies. Chron. Noudettu 14.5.2021 osoitteesta <https://smallbusiness.chron.com/cultural-influences-marketing-strategies-26121.html>

Huyett, W. I. & Viguerie, S. P. (2005). Extreme Competition. McKinsey Quarterly. No. 1, 47-57.

Härmä, T. (2020). On markkinoinnin tehtävä käynnistää hiipunut kysyntä. Sanoma. Noudettu 20.3.2021 osoitteesta <https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/2021-05-29-markkinoinnin-tehtava-kaynnistaa-hiipunut-kysynta>

KaiNexus. (2021) What is Cross-Functional Collaboration? KaiNexus. Noudettu 26.5.2021 osoitteesta <https://www.kainexus.com/employee-engagement/cross-functional-collaboration>

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Klipfolio (2021). What is a KPI ? Measure your performace against key business objectives. Klipfolio. Noudettu 13.8.2021 osoitteesta <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>

- Korhonen, I. & Virolainen, K. (2020). Koronavirus aiheutti maailmantalouden äkkipysähdyksen. Euro&Talous. Noudettu 20.3.2021 osoitteesta <https://www.eurojatalous.fi/fi/2020/1/maailmantalouden-akkipysahdys/>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cunningham, P.H. (2005). Principles of Marketing. Toronto: Pearson Education Canada.
- Kotler, P., Keller, K. (2012). Marketing Management. Pearson Education Limited. Es-sex. Iso-Britannia.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. (2016). *B2B-Markkinoinnin & myynnin pelikirja*. Kauppakamari. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-246-405-7>
- Kyllönen, A. (2020). Mitä on markkinoinnin taktinen suunnitelma, ja miksi se on niin tärkeä? Aboad. Noudettu 28.7.2021 osoitteesta <https://www.aboad.fi/blog/mika-on-markkinoinnin-taktinen-suunnitelma-ja-miksi-se-on-niin-tarkea/>
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. (1998). Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. (2004). Markkinoinnin perusteet. Tampere: AVAINTULOS OY.
- Londhe, B.R. (2014). Marketing Mix for Next Generation Marketing. Procedia Economics and Finance Vol. 11, 335 – 340. Science Direct. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00201-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00201-9)

- Luenendonk, M. (2020). Understanding the Marketing Mix Concept – 4Ps. Cleverism. Noudettu 23.5.2021 osoitteesta <https://www.cleverism.com/understanding-marketing-mix-concept-4ps/>
- Luo, X. & Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 71 (2) 133–149. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.133>
- Lyu, D., Rogers, B. & Simms, C. (2011). The Role of sales and marketing integration in improving strategic responsiveness to market change. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. Vol. 18, pp. 39-49. DOI:10.1057/dbm.2011.5
- Madhani, P. M. (2016). Sales and marketing integration: Enhancing Competitive Advantages. *Journal of Business Strategy; Hyderabad*. Vol. 13 (4), 50-77. [Rajattu pääsy] Noudettu 26.5.2021 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1865384650?pq-origsite=primo#>
- Mahalingam, K. (2021). The importance of sales forecasting. Chargebee Blog. Noudettu 22.5.2021 osoitteesta <https://www.chargebee.com/blog/importance-of-sales-forecasting/>
- Malshe, A. (2010). How is marketers' credibility constructed within the sales-marketing interface? *Journal of Business Research*, Vol. 63 (1), 13-19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.004>
- Market Business News. (2021). What are marketing tactics? Definition and examples. *MBN*. Noudettu 26.4.2021 osoitteesta <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/what-are-marketing-tactics-definition-and-examples/>

- Markkinointisuunnitelma. (2021). Mitä on strateginen markkinointi? Markkinointisuunnitelma. Noudettu 19.4.2021 osoitteesta <https://markkinointisuunnitelma.com/mita-on-strateginen-markkinointi/>
- Matthyssens, P. & Johnston, W. J. (2006). Marketing and Sales: optimization of a neglected relationship. *The Journal of business & industrial marketing*, Vol. 21 (6), 338-345. DOI:10.1108/08858620610690100
- Mattila, P. & Rautiainen, M. (2010). Putki: johda myyntiä ja markkinointia yhdessä. Talentum. Helsinki.
- Meunier-FitzHugh, K. L. & Piercy N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 41 (7/8), 939–955. <https://doi.org/10.1108/03090560710752465>
- Mohammed, T. N. & Madanat, H. (2015). 4Ps: A Strategy to Secure Customers' Loyalty via Customer Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 7, No. 4. doi:10.5539/ijms.v7n4p78
- Moorman, C. & Rust, RT. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*. Vol 63, 180–197. Sage Journals. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.2307/125211>
- Muhammad, U. A., Mehmet, M. K & Pagell, M. (2014). Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns. *International Journal of Production Economics*, Vol. 154, pp. 59-71. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.03.025>



- Nikhila, C. (2021). Sales forecasting: Meaning, importance and methods. Business Management Ideas. Noudettu 22.5.2021 osoitteesta <https://www.businessmanagementideas.com/sales/forecasting-sales/sales-forecasting-meaning-importance-and-methods/7122>
- Patel, S. (2021). How sales & marketing can work together to maximize growth (Updated Feb 2021). *Entrepreneur & Digital Marketing Strategist*. Noudettu 21.5.2021 osoitteesta <https://sujanpatel.com/marketing/sales-marketing-can-work-together/>
- Perälähti, M. (2020a). Asiakasarvosta kilpailuetua. Taloustutkimus. Noudettu 28.7.2021 osoitteesta <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/asiakasarvosta-kilpailuetua.html>
- Perälähti, M. (2020b). Mitä segmentointi tarkoittaa ja mitä sillä tekee. Taloustutkimus. Noudettu 11.05.2021 osoitteesta <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/mita-segmentointi-tarkoittaa-ja-mita-silla-tekee>
- Piela, I. (2017). Ensiaskeleet myynnin ja markkinoinnin yhteistyölle. Valve. Noudettu 20.03.2021 osoitteesta <https://www.valve.fi/ensiaskeleet-myyntin-ja-markkinoinnin-yhteistyolle/>
- Puranen, T. (2021). Markkinointi – Tuo usein väärin ymmärretty termi; step 3# taktinen markkinointi. Ammattijohtaja. Noudettu 28.7.2021 osoitteesta <https://ammattijohtaja.fi/markkinointi/>
- Purde, A. (2018). Sales and marketing integration : Why you should care and how to achieve it. Outfunnel. Noudettu 20.5.2021 osoitteesta <https://outfunnel.com/sales-and-marketing-integration/>

- Rouziès, D., Anderson, E., Kohlin, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A. & Zoltners A.A. (2013). Sales and marketing integration: A proposed framework. Journal of personal selling & sales management. Routledge. Vol. 25 (2), 113–122. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749053>
- Rope, T. (2003). Johdon markkinointiratkaisut. Strateginen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Routray, S. (2019). What is Promotion in the Marketing mix? Tweak your biz. Noudettu 24.5.2021 osoitteesta <https://tweakyourbiz.com/business/marketing-strategy/what-is-promotion>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Shapiro, B. (2002). Want a Happy Customer? Coordinate Sales and Marketing. Harvard Business School. Noudettu 20.3.2021 osoitteesta <https://hbswk.hbs.edu/item/want-a-happy-customer-coordinate-sales-and-marketing>
- Sharon, J. (2019) Marketing strategy and operations: The silent knights of your org. Martech. Noudettu 18.8.2021 osoitteesta <https://martech.org/marketing-strategy-and-operations-the-silent-knights-of-your-org-2/>
- Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P's for Competitive Advantage. Journal of Business and Management. Vol 3(6), 40-45. DOI:10.9790/487X-0364045
- Sullivan, G. M. (2011). A Primer on the validity of assessment instruments. Journal of Graduate medical education. Vol 3(2), 119-120). <https://doi.org/10.4300/JGME-D-11-00075.1>

- Thompson, S. (2021). Operational Marketing Strategies. Smallbusiness. Noudettu 18.8.2021 osoitteesta <https://smallbusiness.chron.com/proactive-vs-reactive-marketing-1491.html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Tammi.
- Twin, A. (2021). The 4 Ps. Business Essentials. Noudettu 23.5.2021 osoitteesta <https://www.investopedia.com/terms/f/four-ps.asp>
- Twin, A. (2020). Sale. Noudettu 26.7.2021 osoitteesta <https://www.investopedia.com/terms/s/sale.asp>
- Vierula, M. (2017). Täällä luuraa strateginen markkinointi. Kauppalehti. Noudettu 16.4.2021 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/taalla-luuraa-strateginen-markkinointi/732a64bd-3d02-30e7-a9ef-d84031191752>
- Vierula, M. (2009). Markkinointi, myynti ja viestintä - Suuri Integraatiokirja. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Webster, F. E. Jr. (2005). Back to the Future: Integrating Marketing as Tactics, Strategy, and Organizational Culture. Teoksessa: Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. Journal of Marketing. 69, 1-25. Bolton, R. N. American Marketing Association.
- Youcheng, W. & Zheng, X. (2007). Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing. Journal of Travel Research. Vol. 46 (1), 75–85. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0047287507302384>

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelu runko

#### 1) Taustatiedot

- Koulutustausta
  - Mahdollinen kauppatieteellinen markkinointijohtamisen koulutus
- Työtausta
- Nykyiset tehtävät
  - Osasto organisaatiossa ja tehtävänimike
  - Miten kauan olet työskennellyt yrityksessä? Entä kyseisessä tehtävässä?
  - Vastuut ja tärkeimmät työtehtävät?
  - Tärkeimmät sidosryhmät

#### 2) Markkinoinnin ja myynnin integraatio työssä

- Miten ymmärrät markkinoinnin ja myynnin? Miten määrittelisit ne?
- Mitä markkinoinnin ja myynnin välisiä rajapintoja työssäsi on, eli millä tavalla näiden kahden toiminnon integraatio näkyy työssäsi?
- Mitä markkinoinnin ja myynnin välisiä tukitoimintoja työssäsi voit havaita (strateginen, taktinen ja operatiivinen markkinointi)? Mitä merkityksiä ne tuovat?

#### 3) Tietojen tuottaminen ja analysointi

- Miten markkinoinnin ja myynnin integraatio näkyy tietojen tuottamisessa ja analysoimisessa?
- Mitataanko markkinoinnin ja myynnin suorituskykyä / tuloksellisuutta / tehokkuutta? Miten?
- Käytetäänkö tuotettuja ja analysoituja tietoja markkinoinnin tarkoituksiin ja missä määrin? (*esim. tukitoimintojen kehittämiseen, seuraamiseen tai toteuttamiseen*)

**4) Tarvittava osaaminen ja sen hyödyntäminen**

- Millaisena näet markkinoinnin ja myynnin välisen integraation merkityksen työssäsi?
- Miten tätä integraatiota voitaisiin hyödyntää tehokkaammin työssäsi?
- Miten markkinoinnin ja myynnin välinen integraatio vaikuttaa päätöksenteossa?
- Miten integraation yhteistyö vaikuttaa työhönne?

**5) Työroolin muuttuminen**

- Onko oma työroolisi muuttunut integraation myötä? Miten?
- Miten työroolisi on kehittynyt ja mitkä ovat tulevaisuuden painopisteet?
- Mitkä ovat osaamistarpeet ja, miten niitä kehitetään tulevaisuudessa?
- Miten markkinoinnin ja myynnin välisen integraation merkitys liittyy työhösi tulevaisuudessa?