

## **Markkinointisuunnitelma pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulujen yhteiselle liikuntapalvelulle**

Marjo Mäkinen



<b>Tekijä</b> Marjo Mäkinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Markkinointisuunnitelma pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulujen yhteiselle liikuntapalvelulle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45 + 4
<p>Opinnäytetyö toteutettiin syksyllä 2015 toimeksiantona Metropolian opiskelijakunta METKAN ja Haaga-Helian opiskelijakunta HELGAN yhteiselle liikuntahankkeelle, jonka tarkoituksena on luoda yhteinen liikuntapalvelu kaikille pääkaupunkiseudun ammattikorkeakouluopiskelijoille. Opinnäytetyössä luodaan käytännönläheinen markkinointisuunnitelma uudelle liikuntapalvelulle, jonka on määrä aloittaa toimintansa syksyllä 2017. Suunnitelman markkinointitoimenpiteiden tavoitteena on lisätä uuden liikuntapalvelun tunnettuutta opiskelijoiden keskuudessa ja nostaa siten myös palvelun käyttäjämäärää.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi markkinoinnin perusasioita kuten markkinoinnin eri kilpailukeinoja, tavoitteita ja päämääriä. Teoriaosuudessa käsitellään myös markkinointisuunnitelman laatimisprosessi ja suunnitelman osa-alueet lähtökohta-analyyseistä markkinoinnin valvontajärjestelmän luomiseen.</p> <p>Työn toiminnallisessa osassa luodaan markkinointisuunnitelma ammattikorkeakoulujen uudelle liikuntapalvelulle. Aluksi analysoidaan liikuntapalvelun markkinat, asiakkaat ja kilpailijat, minkä jälkeen analysoidaan yrityksen sisäiset tekijät kuten taloudelliset ja henkiset voimavarat. Analyysien jälkeen suoritetaan segmentointi ja asetetaan markkinoinnille tavoitteet ja strategiat.</p> <p>Kun tavoitteet ovat selvillä, markkinoinnille laaditaan toteutussuunnitelma, jossa käydään läpi suunnitellut toimenpiteet sekä niiden aikataulut ja budjetti. Suunnitelmassa keskitytään pitkälti edullisiin markkinoinnin keinoihin kuten sosiaaliseen mediaan ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin.</p> <p>Kaikki suunnitellut markkinoinnin toimenpiteet on kerätty markkinoinnin vuosikalenteriin, jonka avulla toimenpiteet ja niiden ajankohdat on helpompi hahmottaa ja markkinointia on helpompi seurata. Kun toimenpidesuunnitelma aikatauluineen on käsitelty, laaditaan markkinoinnille valvontajärjestelmä, jonka tarkoituksena on mitata markkinoinnin toimivuutta ja auttaa liikuntapalvelua kehittämään toimintaansa tulevaisuudessa.</p> <p>Opinnäytetyön pohdintaosuudessa laaditaan yhteenveto liikuntapalvelun markkinointisuunnitelmasta sekä arvioidaan suunnitelman toimivuutta ja markkinoinnin tavoitteiden täyttymistä. Pohdinnassa käydään läpi myös kirjoittajan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista prosessin aikana.</p>	
<b>Asiasanat</b> Markkinointi, markkinointiviestintä, sosiaalinen media, tunnettuus	

## Sisällyys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet .....	1
1.2	Pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulujen liikuntahanke.....	2
2	Markkinoinnin määritelmä ja tavoitteet .....	3
2.1	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	3
2.2	Laajennettu markkinointimix.....	5
2.3	Markkinoinnin merkitys.....	6
2.4	Markkinoinnin tavoitteet ja päämäärät.....	7
3	Markkinointisuunnitelman laatiminen.....	8
3.1	Lähtökohta-analyysit .....	8
3.2	Markkinoiden segmentointi .....	10
3.3	Markkinoinnin tavoitteet .....	12
3.4	Markkinoinnin strategiavalinnat .....	14
3.5	Markkinointisuunnitelman toteutus, aikataulut ja budjetti .....	16
3.6	Markkinoinnin valvonta.....	18
4	Markkinointisuunnitelma liikuntapalvelulle .....	20
4.1	Ulkoiset analyysit osana lähtökohta-analyysiä .....	20
4.2	Sisäiset analyysit .....	24
4.3	Liikuntapalvelun SWOT-analyysi.....	26
4.4	Markkinoiden segmentointi .....	27
4.5	Markkinoinnin tavoitteet .....	29
4.6	Markkinoinnin strategiavalinnat .....	31
4.7	Markkinointisuunnitelman toteutus .....	32
4.7.1	Tuote ja hinta .....	32
4.7.2	Saatavuus.....	33
4.7.3	Markkinointiviestintä.....	33
4.8	Aikataulut ja markkinointibudjetti .....	38
4.9	Markkinoinnin valvontajärjestelmä.....	40
5	Pohdinta.....	43
	Lähteet .....	46
	Liitteet.....	50
	Liite 1. SWOT-taulukko .....	50
	Liite 2. Markkinoinnin vuosikalenteri .....	51
	Liite 3. Markkinoinnin budjetit .....	53

# 1 Johdanto

Keväällä 2015 olin markkinoinnin harjoittelijana Metropolian opiskelijakunta METKAssa ja sain kuulla METKAN ja Haaga-Helian opiskelijakunta HELGAN yhteisestä liikuntahankkeesta, jonka tarkoituksena on luoda yhteinen liikuntapalvelu pääkaupunkiseudun ammattikorkeakouluopiskelijoille. Hanke kuulosti mielestäni mielenkiintoiselta ja hankekoordinaattori kertoi hankkeen tarvitsevan vielä markkinointisuunnitelman. Itselläni on kokemusta markkinoinnista ja opinnoistani puuttui vielä opinnäytetyö, joten sovimme, että teen liikuntahankkeelle markkinointisuunnitelman opinnäytetyönä.

Opinnäytetyöni ensimmäisessä osassa käsitellään markkinoinnin teoriaa, kilpailukeinoja sekä markkinoinnin tavoitteita ja päämääriä. Teorian ja käsitteiden ymmärtäminen auttaa yritystä sisäistämään markkinoinnin vaikutuksen yrityksen menestykseen ja siten myös luomaan tehokasta markkinointia. Seuraavaksi käsitellään markkinointisuunnitelman teoriaa, eli mitä kaikkea suunnitelman tulee sisältää ja missä järjestyksessä suunnitelma etenee. Markkinointisuunnitelman perusteiden jälkeen siirrytään itse liikuntapalvelun markkinointisuunnitelmaan. Suunnitelma etenee erilaisista lähtökohta-analyseistä, segmentoinnista ja strategian ja tavoitteiden määrittämisestä itse toteutukseen. Toteutuksessa on käyty kaikki suunnitellut toimenpiteet läpi ja laadittu niille aikataulut ja budjetti. Tässä suunnitelmassa on laadittu kaksi vaihtoehtoista markkinointibudjettia sen mukaan, kuinka paljon liikuntapalveluiden markkinointiin ollaan valmiita panostamaan. Suunnitelman lopussa on markkinoinnin valvontajärjestelmä, jonka avulla liikuntaorganisaatio voi mitata markkinointitoimiensa onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda liikuntapalvelulle realistinen ja käytännönläheinen markkinointisuunnitelma, joka sisältää toteuttamiskelpoisia ideoita palvelun markkinointiin. Suunnitelman on tarkoitus auttaa liikuntaorganisaatiota tavoittamaan oikeat kohderyhmät ja lisätä tunnettuutta opiskelijoiden ja henkilökunnan keskuudessa. Halusin luoda palvelulle mahdollisimman konkreettisia toimenpide- ja kampanjaehdotuksia, jotta suunnitelma ei jäisi pelkäksi markkinoinnin teoriaksi ja liikuntapalvelun analyysiksi. Tavoitteena on luoda liikuntapalvelun ensimmäiselle vuodelle toimiva ja joustava markkinointisuunnitelma, jota voisi käyttää pohjana myös tulevien vuosien suunnitelmille.

Koska markkinoinnille alustavasti suunniteltu budjetti on aika pieni, tavoitteena on suunnitelma, jonka toteuttaminen olisi mahdollisimman kustannustehokasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että markkinoinnissa hyödynnetään paljon edullisia tai ilmaisia markkinoin-

nin keinoja kuten sosiaalista mediaa. Toimeksiantaja toivoi kuitenkin myös vaihtoehtoista budjettia, jossa mukana olisi myös kalliimpia markkinointitoimenpiteitä, joita voitaisiin toteuttaa, jos se on taloudellisesti mahdollista.

## **1.2 Pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulujen liikuntahanke**

Alkuvuonna 2015 Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi METKAlle 30 000 euron suuruisen avustuksen ”Tasavertaiset liikuntapalvelut pääkaupunkiseudun ammattikorkeakouluopiskelijoille” -hankkeeseen. Avustus kuuluu osana liikunnallisen elämäntavan valtakunnallisiin kehityshankkeisiin, joiden tarkoituksena on edistää terveyttä ja hyvinvointia sekä tukea liikunnan tasa-arvoa. (HELGA 2015.)

METKA ja HELGA suunnittelevat yhdessä palveluita uudelle liikuntaorganisaatiolle ja palveluiden päätavoitteena on lisätä tasa-arvoa ammattikorkeakouluopiskelijoiden liikuntapalveluiden saatavuudessa pääkaupunkiseudulla. Uuden liikuntaorganisaation tavoitteena on myös tasoittaa sukupuolien välisiä eroja liikunnallisessa aktiivisuudessa. Opiskelijakuntien lisäksi hankkeessa ovat mukana myös Metropolia ammattikorkeakoulu, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu ja Laurea ammattikorkeakoulu. (HELGA 2015.) Uuden liikuntapalvelun on määrä aloittaa toimintansa kokonaisuudessaan syksyllä 2017 (Koivuneva, K., 18.9.2015).

## 2 Markkinoinnin määritelmä ja tavoitteet

Markkinoinnin määritelmiä on lukemattomia ja käsite on laajentunut merkittävästi viime vuosina. Perinteisemmissä määritelmissä markkinoinnilla tarkoitetaan niitä kaupallisia toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii edistämään tuotteidensa tai palveluidensa myyntiä kuluttajille. (Anttila & Iltanen 2004, 12.)

Nykyään markkinointi nähdään laajempänä johtamistapana, jonka lähtökohtana ovat valittujen asiakasryhmien tarpeet ja arvomaailmat. Markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan kysyntään, tarjoamaan sopivia tuotteita ja luomaan lisäarvoa valituille asiakassegmenteille hyödyntämällä markkinoinnin eri kilpailukeinoja. (Anttila & Iltanen 2004, 13.) Lisäksi yhteisön merkitys markkinoinnissa on kasvanut viime vuosina ja yritykset ottavat markkinoinnin suunnittelussa enemmän huomioon toimenpiteidensä vaikutukset ympäröivään yhteisöön. Markkinointia ei siis enää nähdä pelkästään yrityksen ja yksittäisen asiakkaan välisenä toimintana, vaan myös kulttuuri ja tavat vaikuttavat siihen. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 33.)

Markkinoinnilla tähdätään myös entistä enemmän vahvan yrityskuvan muodostumiseen. Yrityksen missiota, visiota ja arvoja tuodaan esiin markkinoinnin keinoin, mikä auttaa asiakkaita muodostamaan yksilöllisen ja rehellisen mielikuvan yrityksestä. Markkinoinnilla ei tulisikaan enää pyrkiä vain myynnin kasvuun vaan myös vahvistamaan ja ylläpitämään kuluttajien luottamusta yritykseen. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 61.) Jos yritys onnistuu ansaitsemaan kuluttajien luottamuksen, se palkitaan pitkäkestoisilla ja tuottoisilla asiakassuhteilla.

### 2.1 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinojen esittämiseen on perinteisesti käytetty 4P-mallia, jossa kilpailukeinoina ovat tuote (product), hinta (price), saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). Kilpailukeinoista yhdistellään kullekin yritykselle tai tuotteelle sopiva markkinointimix, jonka avulla kohderyhmä saavutetaan ja saadaan ostamaan tuotteita tai palveluita mahdollisimman tehokkaasti. (Tulos 2015.)

**Tuote** on kilpailukeinoista keskeisimmässä osassa, sillä koko muu markkinointi rakentuu sen ympärille. Tuotteen tulee vastata kohderyhmän tarpeita ja toiveita. Ydintuotteen lisäksi tuotekokonaisuuteen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle. Tällaisia ovat esimerkiksi brändi, takuu, tukipalvelut ja lisäosat. Liitännäisosien merkitystä ei

tule vähätellä, sillä yritys saattaa saavuttaa merkittävää kilpailuetua lisäpalveluilla vaikka ydintuote olisikin vastaavanlainen kuin kilpailijalla. (Perustietoa yrittäjälle 2015).

**Hinta** on tuotteen ohella tärkeä markkinoinnin kilpailukeino, sillä hinnoittelu määrittää sen, kuinka paljon tuotetta myydään ja kuinka paljon tuotteesta saadaan voittoa yritykselle. Tuotteen tai palvelun hinnoittelussa tulee olla tarkkana, sillä hinta vaikuttaa esimerkiksi potentiaaliseen asiakaskuntaan ja kuluttajien mielikuvaan. (Perustietoa yrittäjälle 2015.)

Hinta vaikuttaa ratkaisevasti tuotteen arvostukseen ja siitä syntyvään mielikuvaan. Mikäli yritys haluaa antaa tuotteestaan laadukkaan mielikuvan kuluttajalle, tulee sen näkyä myös hinnassa. Jos hinta on liian edullinen, saattaa kuluttaja epäillä tuotteen laatua. Hinta on myös tärkeä osa kilpailua. Jos hinta on liian korkea, kuluttajat siirtyvät ostamaan kilpailijan vastaavaa tuotetta, mikäli se on edullisempi kuin yrityksen tarjoama vaihtoehto. (Perustietoa yrittäjälle 2015.)

Tärkeintä hinnan muodostamisessa kuitenkin on, että hinnan on oltava yrityksen tavoittelemalle asiakassegmentille juuri oikea. Mikäli kohderyhmä pitää tuotetta hieman keskimääräistä kalliimpana, saattaa se nostaa yrityksen imagoa ja arvostusta. Jos taas tuote on kohderyhmälle liian edullinen, voi vaikutelma olla päinvastainen. (Perustietoa yrittäjälle 2015.)

**Saatavuudella** tarkoitetaan ostotilaisuuden aikaansaamista eli sitä paikkaa, jossa kuluttaja ja tuote kohtaavat. Saatavuuteen liittyy myös oleellisesti se, että ostaminen ja asioiminen yrityksen kanssa on tehty asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. (Perustietoa yrittäjälle 2015.)

Saatavuuden piiriin kuuluvat muun muassa tuotteen jakelukanavat, jälleenmyyjät, varastot, outletit, kuljetukset sekä esillepano ja sijoittelu myymälässä (Dicole 2015). Lisäksi tärkeää saatavuuden kannalta on se, että yrityksestä on helppo löytää tietoa ja siihen on helppo ottaa yhteyttä esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostin ja sosiaalisen median kautta (Perustietoa yrittäjälle 2015). Internet ja sosiaalinen media ovat parantaneet merkittävästi tuotteiden saatavuutta mahdollistamalla verkkokaupan ja nopean asiakaspalvelun esimerkiksi yrityksen Facebook-sivulla. Myös erilaiset chat-palvelut, joissa asiakas voi kysyä neuvoa reaaliajassa, ovat lisääntyneet. (Dicole 2015.) Myös myymälöiden sijainti, aukioloajat ja asioinnin helppous ja nopeus ovat saatavuuden kilpailukeinoja. (Perustietoa yrittäjälle 2015.)

**Markkinointiviestinnällä** tarkoitetaan yrityksestä ulospäin lähtevää viestintää. Tähän viestintäkokonaisuuteen kuuluvat mainonta, myynnin edistäminen, suhdetoiminta ja myyntityö. Yrityksen kannattaa panostaa yhtenäiseen markkinointiviestintään, sillä se on tehokasta ja tunnistettavaa. Yhtenäinen ilme ja sanoma kaikissa viestintävälaineissä auttavat potentiaalista asiakasta muistamaan yrityksen tai tietyn tuotteen. (Dicole 2015.) Markkinointiviestinnän avulla yritys pyrkii luomaan kysyntää, vakuuttamaan ja muistuttamaan kuluttajia olemassaolostaan ja tuotteistaan (Perustietoa yrittäjälle 2015).

Sosiaalinen media on viime vuosina mullistanut markkinointiviestintää ja onkin monelle yritykselle tärkein väline viestiä kuluttajalle. Yrityksen on helppo tiedottaa kampanjoistaan ja tuotteistaan ja saada viesti leviämään nopeasti sosiaalisessa mediassa. Onnistuneet sosiaalisen median kampanjat saavat paljon näkyvyyttä ja vaikuttavat sitä kautta tuotteen kysyntään ja kuluttajien mielikuvaan yrityksestä. Lisäksi sosiaalisessa mediassa viestiminen on yrityksille kustannustehokkaampaa kuin esimerkiksi perinteinen printtimainonta (Dicole 2015.)

## **2.2 Laajennettu markkinointimix**

Markkinoinnin kilpailukeinojen 4P-malli soveltuu parhaiten tuotteita myyville yrityksille. Perinteinen markkinointimix ei kuitenkaan ottanut riittävästi huomioon palveluita tarjoavia yrityksiä, joten markkinointimixiä piti laajentaa. Palveluyrityksien 7P-malliin kuuluvat 4P-mallin kilpailukeinojen lisäksi myös ihmiset (people), palveluprosessi (process) ja palveluympäristö (physical environment). (Taloussanomat 2015.)

**Ihmiset** eli henkilöstö ja asiakkaat mahdollistavat palvelun olemassaolon (Dicole 2015). Yrityksen henkilöstöllä on suuri vaikutus palveluyrityksen menestymiseen, sillä henkilöstön ammattitaito ja asiakaspalveluhenkisyys vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan ja kokemukseen yrityksestä sekä tuovat lisäarvoa tuotteelle tai palvelulle (Value Based Management 2015).

Automatisoitujen nettipalveluiden, esimerkiksi verkkopankkien, yleistyttyä henkilökohtaisen palvelun määrä on vähentynyt. Ihmiskontaktin määrää verkkopalveluihin on kuitenkin lisätty erilaisten palveluchattien ja sosiaalisen median avulla. (Dicole 2015.)

**Palveluprosessissa** tärkeimpiä asioita ovat palvelun nopeus, tehokkuus ja helppous. Mitä vaivattomampaa palvelu asiakkaille on, sitä tyytyväisempiä he ovat. Palveluprosessin osatekijöitä ovat toimintojen kulku, toimintatavat, eri vaiheiden määrä ja asiakkaan osallistuminen. (Dicole 2015.)



**Palveluympäristöön** kuuluvat kaikki näkyvä todistusaineisto yrityksestä. Esimerkiksi yrityksen verkkosivut, käyntikortit, työntekijöiden pukeutuminen ja toimipaikkojen ulkonäkö ovat palveluympäristön osatekijöitä. (Dicole 2015.)

Digitalisoitumisen myötä fyysiset palveluympäristöt ovat joko laajentuneet tai jopa siirtyneet kokonaan verkkoon. Yhtenäinen ilme fyysisessä ja digitaalisessa ympäristössä on tärkeä, sillä se luo asiakkaalle vahvaa ja luotettavaa mielikuvaa yrityksestä. (Dicole 2015.)

### **2.3 Markkinoinnin merkitys**

Markkinointi on yritykselle nyky-yhteiskunnassa elintärkeää, sillä pelkkä hyvä tuote tai palvelu ei takaa yrityksen menestystä markkinoilla. Monissa tapauksissa erinomaiset tuotteet eivät ole menneet kaupaksi, kun taas keskinkertaisista tuotteista on saatu aikaan kuistoava bisnes oikeanlaisen markkinoinnin avulla. (Rope 2011,11.)

Markkinointi aiheutuu kilpailusta. Lähes kaikkien hyödykkeiden kohdalla tarjonnan määrä ohittaa reilusti kysynnän määrän, joten voittaminen markkinoinnissa saa kuluttajan huomaamaan ja ostamaan tuotteen. Oleellisinta markkinoinnissa ei kuitenkaan ole raha, vaan kilpailu potentiaalisten asiakkaiden suosiosta. Markkinoijan tulee siis aikaansaada kohdeyhmän tykkääminen ja arvostus, mitkä yhdessä herättävät ostohalun. Tykkäämisen aikaansaaminen johtaa myös pidempiin asiakassuhteisiin. (Rope 2011, 12–14.)

Markkinointi muuttui merkittävästi 1970-luvun öljykriisin myötä. Talouden taantuma pakotti markkinoinnin tehostamiseen, sillä kysyntä oli aiempaa alhaisempaa ja vain hyvin markkinoidut yritykset menestyivät. Markkinointi muuttui taktisesta strategiseksi ja fokus siirtyi tuotteesta asiakkaaseen. Markkinointitoimintoihin tuli mukaan asiakashallinta, johon kuuluvat segmentointi, kohdentaminen ja asemointi. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 42–43.)

Merkittäviä muutoksia nykymarkkinointiin ovat tuoneet tietokoneet ja sosiaalinen media. Vuorovaikutus ja tiedonvälitys ovat tehostuneet yksilöiden välillä, joten kuluttajat ovat tietoisempia niin tuotteista, tapahtumista kuin ilmiöistäkin. Näiden muutosten vuoksi markkinoinnin täytyy vedota entistä enemmän kuluttajien inhimillisiin tunteisiin. Tunnemarkkinointi, kokemuksellinen markkinointi ja brändipääoma ovat nykyään tärkeitä asiakaskeksisen markkinoinnin osa-alueita. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 43.)

Markkinointi elää ja kehittyy koko ajan. Yritysten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten lama, sosiaalisen median ja teknologian kehitys, ekologisuus ja globalisaatio,

muuttavat markkinointitapoja jatkuvasti. Vaikka markkinoinnin keinot muuttuvat, kuuluu markkinointiin edelleen olennaisesti segmentointi, kohderyhmien analysointi, asemointi ja brändin rakentaminen tuotteen ympärille. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 46.)

#### **2.4 Markkinoinnin tavoitteet ja päämäärät**

Markkinoinnin tavoitteena on mahdollistaa yrityksen kasvu ja pärjääminen markkinoilla. Etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä markkinoinnin tulee olla tarkkaan suunniteltua ja siinä tulee käyttää yritykselle ja tuotteelle parhaiten sopivia markkinoinnin keinoja. Jos keinot ovat väärät, eivätkä tavoita kohderyhmää, kulut kasvavat helposti hyötyjä suuremmiksi. (Markkinointisuunnitelma.fi 2015 a.)

Jotta yrityksen kasvu olisi mahdollista, tulee markkinoinnin luoda kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden. Oikeanlainen markkinointi myös lisää tuotteen houkuttelevuutta ja siten myös parantaa sen myyntikatetta. Markkinoinnin tavoitteena on myös uusien asiakassuhteiden luominen sekä olemassa olevien suhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. (Markkinointisuunnitelma.fi 2015 a.)

Yritykselle on tärkeää, että kaikki viestintä on yhtenäistä ja linjassa yrityksen strategian kanssa. Markkinointi huolehtii, että viestintä on selkeää, yhtenäistä ja helposti yhdistettävissä yritykseen. Markkinoinnilla pidetään myös yllä yrityksen näkyvyyttä ja vahvistetaan imagoa, minkä avulla saadaan kiinnitettyä uusien, potentiaalisten asiakkaiden huomio. (Markkinointisuunnitelma.fi 2015 a.)

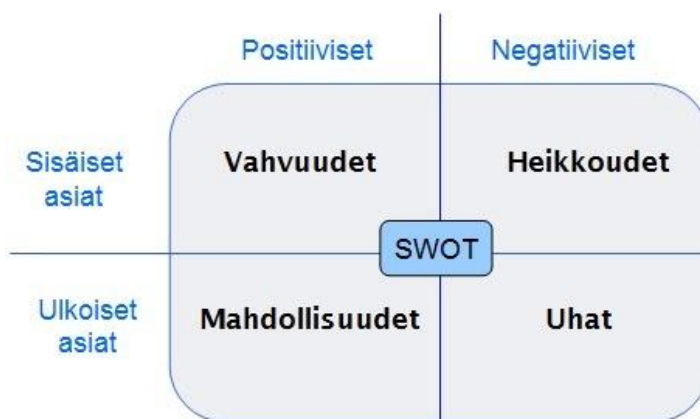
### 3 Markkinointisuunnitelman laatiminen

Jotta yrityksen markkinointi olisi johdonmukaista ja tehokasta, tulee markkinoinnin suunnittelun olla jatkuvaa ja järjestelmällistä. Markkinoinnin tarkalla suunnitteluprosessilla mahdollistetaan markkinoinnin tavoitteiden seuraaminen ja saavuttaminen. Markkinointisuunnitelman avulla markkinointitoimet kohdistetaan, jaetaan ja ajoitetaan oikein. (Anttila & Iltanen 2004, 345.)

Markkinointisuunnitelman laatiminen lähtee liikkeelle lähtökohta-analyyseistä, joissa kuvataan yrityksen nykytila ja asema markkinoilla. Analyysien jälkeen suunnitelmassa kuvataan markkinoinnin ongelmat ja mahdollisuudet sekä asetetaan markkinoinnille realistiset ja selvät tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla sellaisia, joiden saavuttamista pystyisi konkreettisesti seuraamaan. Tavoitteiden asettamisen jälkeen tulee yrityksen valita strategiat ja toimintalinjat, joilla tavoitteet pystytään saavuttamaan. Kun strategiat on valittu, on aika suunnitella markkinointitoimenpiteet eri kilpailukeinoille sekä niiden toteutus. Toteutusta suunniteltaessa tulee toimenpiteille myös määrittellä budjetit ja aikataulut. Markkinointisuunnitelmaan kuuluu myös valvonta- ja palautejärjestelmän laatiminen. Valvonnalla ja palautejärjestelmällä yritys pystyy arvioimaan markkinointitoimenpiteiden onnistumista ja kehittämään toimintaansa entisestään. (Anttila & Iltanen 2004, 347, 375.)

#### 3.1 Lähtökohta-analyysit

Jotta markkinointisuunnitelmasta saataisiin toimiva kokonaisuus, tulee yrityksen suorittaa nykytilanneanalyysi. Nykytilanneanalyysissä arvioidaan yritykseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka määrittävät yrityksen nykyisen tilanteen ja mahdollisuudet menestyä markkinoilla. Nykytilanneanalyysia kutsutaan myös SWOT-analyysiksi. (Anttila & Iltanen 2004, 348.)



Kuvio 1. SWOT-kaavio (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2015).

SWOT-kaaviossa esitetään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä yritykseen vaikuttavat ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. (Anttila & Iltanen 2004, 348.) Kuviossa 1. positiivisella puolella olevia asioita yrityksen tulisi vahvistaa ja hyödyntää, kun taas kaavion negatiivisella puolella olevia asioita tulisi pyrkiä parantamaan, lieventämään tai torjumaan. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2015.)

**Ulkoisessa eli makroanalyysissä** analysoidaan yrityksen toimintaympäristöä sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia. Yrityksen toimintaympäristön analyysissa tulee ottaa huomioon taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö sekä niissä tapahtuvat muutokset ja trendit. (Edu.fi 2015 a.)

Makroanalyysin lisäksi ulkoisiin analyysihin kuuluvat myös markkina- ja asiakasanalyysit sekä kilpailija-analyysi. Markkina-analyysissa on oleellista selvittää yrityksen alueella olevan asiakasjoukon suuruus ja asiakaskohderyhmien jakauma. Asiakkaat voidaan jakaa kohderyhmiin esimerkiksi iän, sukupuolen tai ammattiryhmän perusteella. Markkina-analyysissa tulee myös selvittää markkinoiden kylläisyysaste, eli kuinka paljon markkinoilla on tarjontaa verrattuna kysyntään. (Anttila & Iltanen 2004, 350.)

Asiakasanalyysissa tarkastellaan nykyistä asiakaskuntaa. Ketkä ovat yrityksen asiakkaita? Mitkä asiakasryhmät ovat yrityksen olemassaolon kannalta kaikkein tärkeimpiä? Mitä asiakkaat arvostavat ja mitkä ovat heidän tarpeensa? Millainen on asiakassegmenttien ostovoima? Tutkimalla nykyistä asiakaskuntaa yritys löytää tärkeimmät ja tuottavimmat asiakassegmentit, joihin kannattaa panostaa myös tulevaisuudessa. (Markkinointisuunnitelma.fi 2015 b.)

Kilpailija-analyysissa selvitetään yrityksen kilpailijoita samoilla markkinoilla. Kilpailijoiden määrä määrittää kilpailun luonteen. Jos alalla toimivia yrityksiä on vain yksi ja sen tuotteet ovat korvaamattomia, on sen toimintavapaus suuri (=monopoli). Jos kyseessä taas on oligopoli, alalla toimivia yrityksiä on vähän ja toimintavapautta on jonkin verran. Yleisin kilpailun luonne on kuitenkin polypoli, jossa kilpailevia yrityksiä on paljon ja tuotteet ovat samankaltaisia. Tällöin yrityksen toimintavapaus on vähäinen ja markkinoinnin merkitys korostuu. (Edu.fi 2015 b.)

Kilpailija-analyysissä selvitetään yrityksen kilpailijat ja niiden markkina-asetat eri tuote- ja markkinalohkoilla. Yrityksen tulee myös verrata omaa tuotettaan kilpailijan tuotteeseen löytääkseen eroavaisuudet, eli missä asioissa kilpailijan tuote on heikompi ja missä vahvempi. Hyvin tärkeää on myös ottaa selvää kilpailijoiden tunnettuudesta, asiakkaiden mielikuvista sekä taloudellisista resursseista, jotta realistinen kuva oman yrityksen sijoittumi-

sesta markkinoilla kilpailijoihin nähden saadaan muodostettua. (Anttila & Iltanen 2004, 350–351.)

**Sisäisten analyysien** avulla yritys selvittää omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Sisäiset tekijät ovat asioita, joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan kuten henkilöstö, sijainti, tuotteet ja laatu. (Oulun Ammattikorkeakoulu 2015.)

Kun tehdään yrityksen sisäistä analyysiä, tulee yrityksen pohtia, mitkä ovat sen missio, visio ja arvot. Nämä kolme tekijää ohjaavat yrityksen strategisia päätöksiä. Missiolla tarkoitetaan yrityksen toiminta-ajatusta, eli miksi yritys on olemassa ja mitä organisaatiossa halutaan tehdä ja saavuttaa. Visio taas on yrityksen unelma, eli mihin se haluaa tulevaisuudessa päästä. Visiolla vedotaan työntekijöiden tunteisiin ja motivoidaan heitä pyrkimään kohti yhteistä päämäärää. Arvot taas ovat niitä asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä. Yrityksen keskeiset arvot tulisi kirjata ylös, jotta koko henkilöstö ymmärtäisi yrityksen arvomaailmaa ja osaisi toimia sen mukaisesti. (MaNi Consulting Oy 2015.)

Yritysanalyysissä keskeisiä tekijöitä ovat yrityksen voimavarat. Ne voidaan jaotella taloudellisiin, teknisiin ja henkisiin voimavaroihin. Taloudellisiin voimavaroihin kuuluvat yrityksen oma ja vieras pääoma. Teknisiin voimavaroihin lasketaan taas tuotantovälineet sekä laitteet. Henkisillä voimavaroilla tarkoitetaan henkilöstön kokemusta, osaamista ja motivaatiota sekä yrityksen imagoa. (Kuopion Ammatillinen Aikuiskoulutuskeskus 2015.)

Yrityksen tuotteeseen/palveluun liittyvät tekijät otetaan myös huomioon tehtäessä sisäistä analyysiä. Ainakin seuraavia asioita tulisi tarkastella:

- Onko yrityksellä riittävästi tuotteita? Vastaavatko tuotteet asiakkaiden odotuksia?
- Onko asiakaspalvelu laadukasta, nopeaa, täsmällistä ja toimivaa?
- Ovatko tuotteet oikean hintaisia? Tuottavatko tuotteet riittävästi katetta? Millainen on tuotteen hinta suhteessa kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin?
- Millainen on tuotteen saatavuus? Ovatko yrityksen toimitilat riittäviä ja toiminnallisia?
- Ovatko yrityksen toimitilat oikeissa paikoissa suhteessa asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja työvoimaan?

(Anttila & Iltanen 2004, 351–352.)

### **3.2 Markkinoiden segmentointi**

Segmentoinnilla tarkoitetaan kokonaismarkkinoiden jakamista toisistaan erottuviin, pienempiin osiin. Segmentoinnin ideana on ottaa huomioon erilaisten asiakkaiden erilaiset

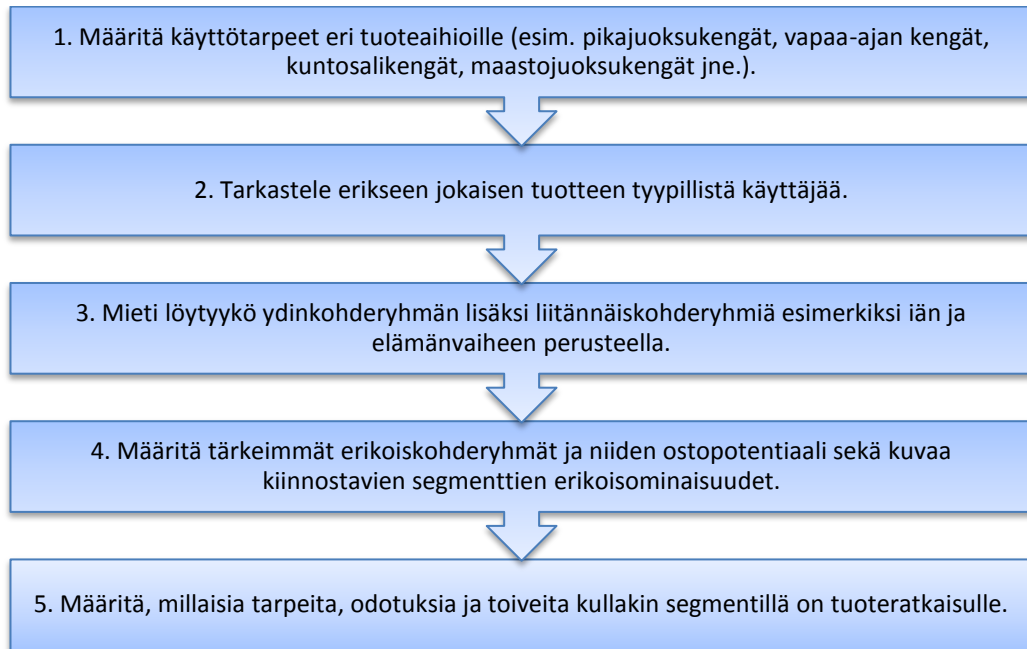
tarpeet ja pyrkiä palvelemaan jokaista asiakassegmenttiä sille parhaiten sopivalla tavalla. Segmentoinnin avulla markkinointia voidaan paremmin kohdistaa halutuille ryhmille. Kun yrityksen viesti välittyy oikealla tavalla oikealle segmentille, todennäköisyys ostotapahtuman syntyyn nousee. (E-conomic 2015.)

Segmentoinnissa oman alan asiakkaat ryhmitellään keskenään samalla tavalla toimiviin ja samat arvot omaaviin ryhmiin eli segmentteihin. Jaottelu helpottaa yritystä tunnistamaan erilaiset kuluttajat ja palvelemaan kutakin segmenttiä oikein. (Rope 2011, 45.) Segmenttien tulee erottua toisistaan selvästi ja yrityksen tulee pyrkiä siihen, ettei yksi asiakas kuulu useampaan segmenttiin. Riittävän erilaiset segmentit mahdollistavat tuloksien vertailun ja segmenttien kehittämisen. (E-conomic 2015.)

Segmentointia tehdään sekä kovien että pehmeiden muuttujien perusteella. Kovia muuttujia ovat esimerkiksi väestörakenteelliset tekijät kuten ikä, sukupuoli, uskonto, koulutus ja maantieteellinen sijainti. (E-conomic 2015.) Tuloksellista segmentointia ei voida saavuttaa ryhmittelemällä asiakkaita ainoastaan kovien muuttujien perusteella, sillä ei voida olettaa, että esimerkiksi kaikki samalla paikkakunnalla asuvat, samanikäiset ja samankaltaisessa ammatissa olevat naiset omaisivat saman arvomaailman ja samanlaiset kulutustottumukset (Rope 2011, 45). Jotta segmentoinnista saataisiin toimivampaa, tulee yrityksen miettiä myös pehmeiden muuttujien vaikutusta ostokäyttäytymiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi persoonallisuus, arvot ja elämäntyyli. (E-conomic 2015.)

Ei ole olemassa yhtä oikeaa segmentointitapaa, vaan jokaisella toimialalla segmentointi tulee tehdä tapauskohtaisesti. Esimerkiksi vaatekaupan ja elintarvikekaupan segmentointi eroavat toistaan valtavasti. Tärkeää segmentoinnissa onkin löytää ne tekijät, jotka ovat omalle toimialalle keskeisiä, selkeästi ostopäätöstä ohjaavia kriteereitä. (Rope 2011, 46.) Klassinen tapa toteuttaa segmentointia on lähteä etsimään ostamisen eroavaisuuksiin vaikuttavia tekijöitä suoraan markkinoinnista. Esimerkiksi yrityksen tuotteiden/palveluiden hinnoista saadaan alustava kuva mahdollisista asiakassegmenteistä. (Rope 2011, 46.)

Jos yritykselle on mahdollista hyödyntää erilaisia käyttötarpeita segmenttien määrittelyssä, kannattaa se ehdottomasti tehdä. Tällaisessa tapauksessa segmentointiprosessi etenee kuviossa 2 esitetyllä tavalla. Jokaiselle käyttötarvepohjaiselle tuoteaihiolle määritetään sopivat segmentit ja kuvataan näiden keskeiset ominaisuudet. (Rope 2011, 46.) Esimerkiksi pikajuoksukenkien ja vapaa-ajan lenkkareiden kohderyhmät ovat hyvin erilaisia.



Kuvio 2. Käyttötarvepohjainen segmentointiprosessi (Rope 2011, 47).

Yrityksen tulee myös miettiä, mitkä tuuteominaisuudet ovat kullekin valitulle segmentille tärkeitä. Tärkeiden ominaisuuksien lisäksi tuotteeseen kannattaa valita kohderyhmää miellyttäviä "lisäherkkuja", joilla saadaan kyseinen segmentti ostamaan. (Rope 2011, 46.)

Nykypäivän hyperkilpailussa pärjätäkseen, on yrityksen tärkeää kehittää tuotteitaan ja palveluitaan juuri segmenteilleen sopiviksi. Tuotteen asiaominaisuudet antavat vain perustan sille, mitä segmenttikohtaisia tarve- ja viehätysominaisuuksia tuotteeseen tulisi lisätä, jotta tuote olisi haluttava kohderyhmän keskuudessa. (Rope 2011, 47.)

Segmentoinnissa tulee ottaa huomioon myös asiakassuhteet. Tällä tarkoitetaan sitä, että markkinointi pitää suunnitella asiakassuhdeluokittain segmentteittäin. Jokaisessa segmentissä on eri vaiheissa olevia asiakkuuksia; osa on yritykselle uusia ja osa vanhoja kanta-asiakkaita. Markkinointisisällön tulisikin olla erilaista eri segmenteissä ja asiakassuhteen eri vaiheissa. (Rope 2011, 48.)

### 3.3 Markkinoinnin tavoitteet

Markkinointisuunnitelmaan tulee laatia tarkkoja tavoitteita, sillä tavoitteet antavat suunnan kaikelle yrityksen toiminnalle ja yhdensuuntaistavat yrityksen eri osa-alueiden toimintaa. Tavoitteilla on myös keskeinen asema päätöksiä tehtäessä ja ne helpottavat saavutettujen tuloksien arvioimista. Lisäksi realistiset tavoitteet lisäävät työn mielekkyyttä ja työntekijöiden motivaatiota. (Anttila & Iltanen 2004, 362.) Markkinoinnille tulisi asettaa sekä lyhyen, että pitkän tähtäimen tavoitteita (Markkinointisuunnitelma.fi 2015 c.). Markkinoinnin tavoit-

teet voidaan jakaa kolmeen pääryhmään; myyntitavoitteet, välitavoitteet ja puitetavoitteet (Anttila & Iltanen 2004, 364).

**Myyntitavoitteet** ovat usein keskeisimpiä markkinoinnin tavoitteita. Myyntitavoitteisiin kuuluvat; kokonaisymyynti, myynnin kasvu, markkinaosuus, tuotteet ja palvelut. Myynnin aikaansaaminen on kuitenkin monien markkinointitoimien yhteisvaikutusta, joten pelkkien myyntitavoitteiden asettaminen ei riitä. (Anttila & Iltanen 2004, 364.)

Yrityksen myyntitavoitteet voidaan esittää kahdella tavalla; joko absoluuttisina tai suhteellisina. Absoluuttisella tavoitteella tarkoitetaan rahamääräistä tai kappalemääräistä tavoitetta. Suhteellisella tavoitteella taas tarkoitetaan tavoiteltavaa markkinaosuutta. Pelkkä rahamääräinen myyntitavoite ei kuitenkaan ole pitkällä aikavälillä riittävä, sillä se ei ota huomioon markkinoiden muutoksia eikä inflaatiota ja hintatason heilahteluja. (Anttila & Iltanen 2004, 365.)

Jotta myyntitavoitteisiin pääsyä voitaisiin paremmin seurata, pilkotaan niitä monin tavoin. Tyypillisiä tapoja seurata myyntiä on jakaa se ajallisesti (viikoittainen, kuukausittainen), myyjä- tai yksikkökohtaisesti, aluekohtaisesti tai tuoteryhmäkohtaisesti. Tällä tavalla yritys saa tarkempaa tietoa esimerkiksi myynnin kausittaisesta vaihtelusta ja siitä, mitkä tuotteet myyvät parhaiten missäkin. (Anttila & Iltanen 2004, 365–366.)

**Välitavoitteet** auttavat yritystä pääsemään asetettuihin myyntitavoitteisiin. Välitavoitteisiin voivat kuulua esimerkiksi tuotteiden saatavuustavoitteet ja henkilöstön koulutustavoitteet. Tärkein välitavoite etenkin uudelle yritykselle on kuitenkin yrityksen tunnettuuden ja imagon parantaminen. (Anttila & Iltanen 2004, 364–365.)

Tunnettuuden ja imagon parantamistavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä on yrityksen viestintä. Imagotavoite määrittää yrityksen viestintäsisällön, viestintävälineet ja käytettävät kanavat. Jotta yrityksen tunnettuus kohderyhmässä ja sen ulkopuolella paranisi, tulee sen viestiä tehokkaasti oikeissa kanavissa. (Yritystulkki 2015 a.)

**Markkinoinnin puitetavoitteet** määrittävät rajat, joiden sisällä markkinointia pystytään toteuttamaan. Puite- eli kannattavuustavoitteilla varmistetaan, että yrityksen markkinointi on tehokasta ja taloudellisesti kannattavaa. Puitetavoitteisiin kuuluvat esimerkiksi kate, tuottavuus ja liikevaihto. (Anttila & Iltanen 2004, 365.)



Puitetavoitteet voivat toimia rajoittavina tekijöinä esimerkiksi välitavoitteisiin pyrkiessä. Puitteiden määrittämisen tärkeys on korostunut, sillä monet yritykset ovat kärsineet kannattavuusongelmista. (Anttila & Iltanen 2004, 366.)

### **3.4 Markkinoinnin strategiavalinnat**

Markkinoinnin tavoitteet kertovat, mitä yritys haluaa saavuttaa, kun taas markkinointistrategian tehtävänä on määrittää, miten tavoitteet saavutetaan (Kotler & Lane Keller 2009, 34). Markkinoinnin strategiat voidaan jakaa kilpailustrategiaan, kasvustrategiaan ja kannattavuusstrategiaan (Edu.fi 2015 c). Yrityksen määritettyä kilpailustrategiansa, tulee sen valita strategian toteuttamiseksi joko kasvustrategia tai kannattavuusstrategia (Yritystulkki 2015 b). Michael Porterin kehittämät kolme kilpailun strategiavaihtoehtoa; kustannusjohtajuusstrategia, erilaistamisstrategia ja keskittymisstrategia, määrittävät sen, millaisen aseman yritys haluaa saavuttaa kilpailijoihinsa nähden. (Kotler & Lane Keller 2009, 34.)

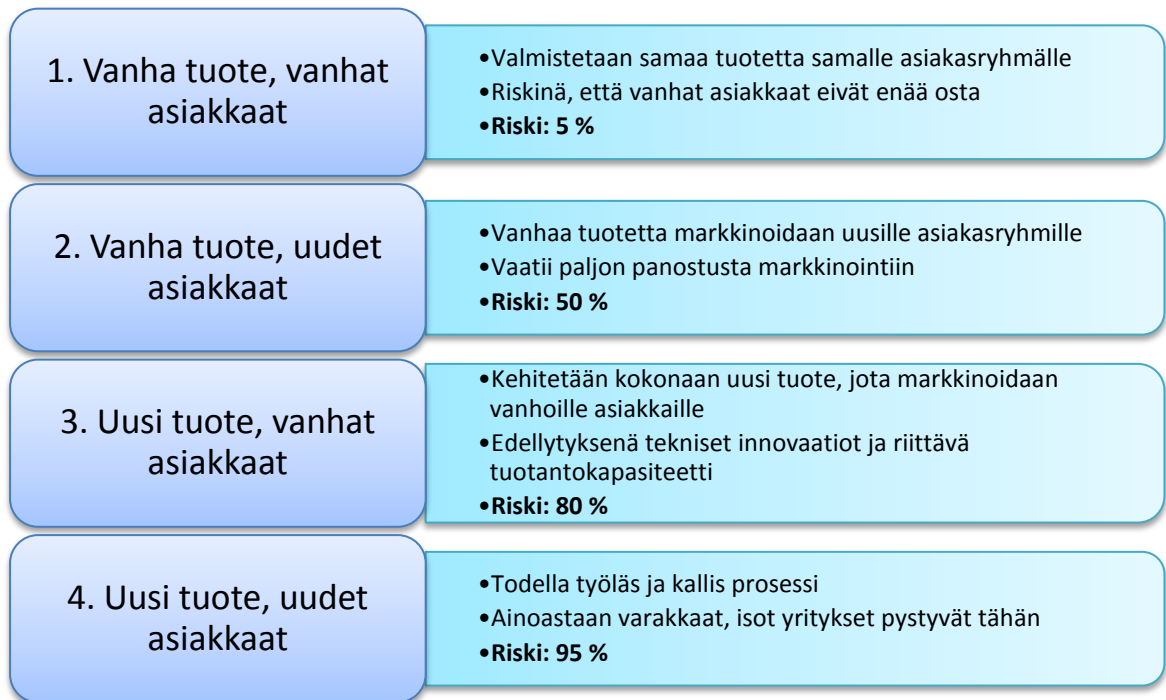
Kustannusjohtajuusstrategian ideana on saavuttaa kilpailijoitaan alemmat kustannukset sekä tuotannossa että jakelussa. Tällöin yritys voi myös hinnoitella tuotteensa kilpailijoitaan alhaisimmilla hinnoilla ja voittaa lisää markkinaosuutta. (Kotler & Lane Keller 2009, 34.) Jotta yritys pystyy saavuttamaan alhaiset kustannukset, tulee sillä olla suhteellisen suuri markkinaosuus tai esimerkiksi raaka-aineiden helppo saatavuus (Anttila & Iltanen 2004, 371).

Erilaistamis- eli differointistrategialla tarkoitetaan sitä, että yrityksen tuote koetaan markkinoilla ainutlaatuiseksi. Yritys voi toteuttaa differointia monella tavalla, kuten erilaistamalla tuotekuvaa, muotoilua, teknologiaa tai asiakaspalvelua. Parhaassa tapauksessa yritys erilaistaa tuotteensa usean eri ominaisuuden suhteen ja tekee siitä näin ollen vielä ainutlaatuisemman. Differointistrategiaan liittyy usein omaperäisyyttä ja korkeammat hinnat, mitkä eivät yleensä johda suureen markkinaosuuteen. (Anttila & Iltanen 2004, 371.)

Keskittymisstrategiaa eli fokusointia noudatettaessa yritys keskittyy vain yhteen tai muutamaankin pieneen markkinasegmenttiin ja oppii tuntemaan valitut segmentit hyvin tarkkaan (Kotler & Lane Keller 2009, 34). Kun yritys keskittyy vain pieneen segmenttiin, pystyy se palvelemaan tätä ryhmää tehokkaammin kuin kilpailijat, jotka palvelevat useampia ja laajempia segmenttejä. Yritys voi keskittyä myös vain yhteen tai muutamaankin tuotteeseen ja kehittää niistä parhaita mahdollisia. Fokusoinnilla yritys voi saavuttaa yhden tuotteen erilaistumisen vuoksi asiakkaiden paremman tarpeiden tyydytyksen tai pieneen segmenttiin keskittyessään alhaiset kustannukset. Parhaassa tapauksessa fokusoinnilla voidaan saa-

vuttaa sekä asiakkaiden havaitsema ainutlaatuisuus sekä alhaiset kustannukset. (Anttila & Iltanen 2004, 371.)

Kasvustrategiassa yritys valitsee, haluaako se säilyttää vanhat asiakkaansa vai pyrkiikö se keskittymään uusien asiakkaiden hankintaan. Kasvustrategian vaihtoehdot ja niihin liittyvät riskit on listattu kuviossa 3. (Yritystulkki 2015 b.)



Kuvio 3. Kasvustrategian vaihtoehdot (Yritystulkki 2015 b.)

Kuten kuvioista 3 on nähtävissä, vaativat uusien asiakasryhmien haaliminen ja uusien tuotteiden kehittäminen paljon taloudellista panostusta ja asiantuntemusta. Mitä enemmän luodaan uutta tai siirrytään uusille markkinoille, sitä enemmän myös riskit kasvavat. (Yritystulkki 2015 b.)

Kannattavuusstrategia perustuu yrityksen kannattavuuteen. Jotta yritys voi kasvaa, tulee sen olla kannattava. Pelkällä toiminnan kasvattamisella ei lisätä kannattavuutta, vaan jotta kasvu onnistuu, tulee yrityksen suorittaa jatkuvaa kannattavuuskarsintaa. Esimerkiksi kannattamattomat tuoteryhmät tai asiakasryhmät tulee karsia pois. Yritys voi toteuttaa kannattavuusstrategiaa viidellä eri toimintatavalla, jotka ovat nykyisen toiminnan tehostaminen, tuotteiden karsiminen, asiakkaiden karsiminen, edellisten yhdistelmä ja myynnin tehostaminen. (Yritystulkki 2015 b.)

Nykyisen toiminnan tehostamisella tarkoitetaan toimintakulujen supistamista. Näihin kuluihin lasketaan muun muassa tuotantokustannukset ja henkilöstökulut. Tätä toimintatapaa

ei voi käyttää jatkuvasti, sillä se heikentää yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta. Toimintakulujen supistamista tulisikin tehdä vain hätätilanteessa. (Yritystulkki 2015 b.)

Jos yritykseltä löytyy portfoliostaan tuotteita, joilla on muita tuotteita pienempi kate tai huono menekki, tulee ne karsia pois joko lopettamalla tuotanto tai myymällä se ulkopuolisille. Onnistuneesti toteutettuna tuotteiden karsiminen parantaa yrityksen kilpailukykyä nopeasti ja tehostaa tuotekehitystä. Tuotteita karsitaan silloin, kun varaston kiertonopeus on huono ja vaihto-omaisuuden osuus liikevaihdosta on suuri. (Yritystulkki 2015 b.)

Asiakkaiden karsimisessa kannattamattomat asiakkaat karsitaan pois. Karsinnan jälkeen jäljelle jäävien asiakassuhteiden hoito tehostuu ja niiden kannattavuus paranee. Asiakkaiden karsimista tulee kuitenkin harkita tarkoin, sillä menetettyjä asiakkuuksia on vaikea saada takaisin. (Yritystulkki 2015 b.)

Yleisin tapa toteuttaa kannattavuusstrategiaa Suomessa on kaikkien edellä mainittujen yhdistelmä. Tällöin yrityksen kokonaiskannattavuutta seurataan tietyin väliajoin erilaisilla kannattavuuslaskelmilla, joissa huomioidaan yrityksen toimintakulut, tuotteet ja asiakkaat. Tällä tavalla pidetään yllä yrityksen jatkuvaa kannattavuutta, sillä sieltä karsitaan, missä milloinkin on karsittavaa. (Yritystulkki 2015 b.)

Myyntin tehostamisessa ei haluta karsia mistään kuluista, vaan saada myynti paranemaan. Myyntin tehostamisella pyritään kiinteitä kuluja lisäämättä saamaan lisää tuottoa. Tämä toimintatapa usein motivoi työntekijöitä ja tehostaa organisaatiota. Tuloksena on usein parantunut myynti ja markkinaosuus. Myyntin tehostamisesta aiheutuvat muutokset ovat usein hitaita, mutta pitkäkestoisia. (Yritystulkki 2015 b.)

### **3.5 Markkinointisuunnitelman toteutus, aikataulut ja budjetti**

Kun yritys on määritellyt markkinoinnin tavoitteensa ja strategiansa, on aika siirtyä käytännön toteutuksen suunnitteluun. Toteutuksen suunnitteluprosessissa päätetään, kuka tekee, mitä tekee ja milloin se tehdään. Markkinoinnista tehdään usein vuosisuunnitelma, jossa edellä mainittuihin kysymyksiin tulee vastata tarkasti. Suunnitelman tulisi olla helpposti ymmärrettävissä, yksityiskohtainen, realistinen ja helppo käytännön työkalu, jossa kaikki vastualueet ja aikataulut ovat selvästi nähtävillä. Tulevaisuutta voi kuitenkin olla hankalaa suunnitella, joten markkinointisuunnitelmassa tulisi olla myös joustavuutta. Joustavuus takaa sen, että mikäli jotain toimenpidettä ei pystytä toteuttamaan, on mahdollista kehittää tilalle jokin korvaava toimenpide. (Anttila & Iltanen 2004, 374.)

Markkinointisuunnitelma tehdään yleensä yhdelle vuodelle kerrallaan. Tämä suunnitelma toimii perustana viikoittaiselle ja kuukausittaiselle toiminnalle. Vuosisuunnitelman tulee sisältää kaikki markkinointisuunnitelman osa-alueet (kuvio 4) ja se koostuu monista eritasoisista suunnitelmista kuten kampanja-, mainos- ja myyntisuunnitelmista. Vuosisuunnitelma kokoaa erilliset suunnitelmat yhteen niin, että kaikille osapuolille on selvää, milloin tehdään mitään ja mikä on kenenkin vastuualue. (Anttila & Iltanen 2004, 374–375.)

#### **Yrityksen markkinointisuunnitelma**

- Yrityksen asema markkinoilla ennen ja nyt
- Markkinoinnin mahdollisuudet ja ongelmat
- Määrittää markkinoinnille realistiset tavoitteet
- Määrittää strategiat, joilla tavoitteet saavutetaan
- Määrittää markkinointitoimenpiteet eri kilpailukeinoille
- Vastuualueet
- Budjetit ja aikataulut
- Seurantajärjestelmä

Kuvio 4. Markkinoinnin vuosisuunnitelman sisältö (Anttila & Iltanen 2004, 375).

Jos yritys päättää toteuttaa markkinoinnissaan kampanjoita, tulee ne suunnitella tarkkaan ja merkitä osaksi vuosisuunnitelmaa. Kampanjasuunnitelma on kuin vuosisuunnitelma pienoiskoossa ja myös sille pitää asettaa omat tavoitteet, suunnitella toimenpiteet ja vastuunjako sekä määrittää budjetti ja kehittää valvontajärjestelmä. Kampanjoiden budjetti on osa markkinoinnin vuosisuunnitelman budjettia. (Anttila & Iltanen 2004, 375–376.)

Jotta markkinoinnista saadaan tehokasta ja kannattavaa, tulee toimenpiteille laatia markkinointibudjetti. Budjetti on suunnitelmien taloudellinen puoli, josta selviää markkinoinnista saatavat tuotot ja kustannukset. Budjetin avulla on myös mahdollista tarkkailla markkinoinnille asetettujen taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Budjetti laaditaan usein vuodeksi kerrallaan ja se on osana markkinoinnin vuosisuunnitelmaa. (Anttila & Iltanen 2004, 376.)

Eri yritysten markkinointibudjetit voivat koostua erilaisista osatekijöistä, sillä markkinointibudjettiin kirjataan ne asiat, mistä markkinoinnin katsotaan olevan kyseisessä yrityksessä vastuussa. Yhteistä markkinointibudjeteille on kuitenkin myyntibudjetti, jossa esitetään myynnille asetetut tavoitteet. Myyntibudjetissa arvioidaan markkinoinnista saatavat tuotot ja loput budjetin osat ovatkin markkinoinnista aiheutuvia kustannuksia, esimerkiksi kampanjat, mainosmateriaalit ja tuotekehitykseen menevät kulut. (Anttila & Iltanen 2004, 377–378.)

Myyntibudjetti, eli kuinka paljon yritys myy tuotettaan tai palveluaan, määrittää koko toiminnan tason yrityksessä. Siksi onkin tärkeää, että myyntibudjetista saadaan mahdollisimman realistinen. Budjetti laaditaan myynnin ennakkoinnin ja suunniteltujen markkinointitoimien perusteella niin, että siitä käyvät ilmi menekkitavoitteet sekä rahamääräisinä että yksikkömääräisinä. Myyntibudjetti jaetaan usein osiin tuotteittain, tuoteryhmittäin, myyntialueittain tai asiakkaittain. Jos kyseessä on pieni yritys, jolla on vain yksi tuote, yksi myyntialue eikä suuria asiakkaita, ei tällaista jaottelua tarvitse suorittaa. (Anttila & Iltanen 2004, 378.)

Monet yritykset käyttävät markkinointibudjettia laatiessaan mekanistista menetelmää. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että markkinointitoimiin käytetään jokin tietty prosentti liikevaihdosta. (Hannu Mikkonen 2015.) Nyrkkisääntönä on, että liikevaihdosta 3-7 prosenttia tulisi käyttää markkinointiin (Spym 2015).

Kun yritys suunnittelee markkinointibudjettia, tulee sen varsinaisten markkinointikustannusten lisäksi ottaa huomioon myös aikabudjetti. Monet perinteiset mainonnan ja markkinoinnin keinot, kuten televisio ja radio ovat suhteellisen helppoja käyttää. Yrityksen tarvitsee vain luoda materiaali, esimerkiksi mainosteksti tai video, ja antaa sitten median soittaa sitä. Uudemmat kanavat, kuten sosiaalinen media, ovat halpoja tai jopa ilmaisia. Sosiaalisen median työkalut vaativat kuitenkin huomattavasti enemmän työaikaa ja paneutumista, mikä tulee ottaa huomioon budjettia laatiessa. (Spym 2015.)

Pienelläkin markkinointibudjetilla voidaan saada aikaan hyviä tuloksia, kunhan toimenpiteet ovat hyvin suunniteltuja ja kohdistettuja tarpeeksi pienelle kohderyhmälle. Pienen yrityksen kannattaa panostaa sellaiseen markkinointiin, jolla saadaan aikaan myyntituottoja. Myynti tuo yritykseen lisää rahaa ja sitä kautta myös lisää mahdollisuuksia markkinointiin. Markkinointityökaluina kannattaa käyttää edullisia tai ilmaisia välineitä, kuten sosiaalista mediaa. Markkinoinnin sosiaalisessa mediassa tulee olla säännöllistä ja järjestelmällistä, jotta se olisi tehokasta. (Spym 2015.)

### **3.6 Markkinoinnin valvonta**

Markkinointisuunnitelman toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista tulee seurata säännöllisesti. Esimerkiksi vuosineljänneksen välein on hyvä arvioida, missä on onnistuttu ja missä on vielä parantamisen varaa. (Markkinointisuunnitelma.fi 2015 d.) Valvonnan tarkoituksena on saattaa markkinoinnin todelliset tulokset ja asetetut tavoitetulokset vastamaan toisiaan. (Anttila & Iltanen 2004, 379).

Markkinoinnin valvonnan osa-alueita ovat tarvittavien tietojen määrittely ja keräys, tavoitetulosten ja toteutuneiden tulosten keskinäinen vertailu, tulosten merkittävien poikkeamien määrittäminen ja poikkeamien syiden arvioiminen. Kun poikkeamien syyt ovat selvillä, on markkinointia helpompi tehostaa seuraavalle suunnittelujaksolle. (Anttila & Iltanen 2004, 379.)

Jotta yrityksen valvontajärjestelmästä olisi oikeasti hyötyä, pitää valvonta-alueet ja -pisteet määrittellä tarkasti. Valvontapisteillä tarkoitetaan valvonnan konkreettisia kohtia eri valvonta-alueilla, kuten myynnin kustannusten suhdetta myynnin tuottoihin. Valvontakohteiden tulee olla sellaisia, jotka ovat helposti mitattavissa. Valvontapisteistä saadaan arvot, joita verrataan tavoitteisiin ja havaitaan mahdolliset poikkeavuudet. Markkinoinnin valvontapisteet johdetaan useimmiten markkinoinnin tavoitteista, markkinoinnin toimenpiteistä ja näiden tekijöiden keskinäisistä suhteista. (Anttila & Iltanen 2004, 379.)

Kaikki markkinoinnin toiminnot, kuten mainonta ja kampanjat, muodostavat yhdessä markkinoinnin panossektorin. Panossektorilla tarkoitetaan kustannuksia aiheuttavaa puolta markkinoinnista. Markkinoinnin kokonaiskannattavuutta valvotaan vertaamalla markkinoinnin panoksia markkinoinnilla saavutettuihin tuloksiin. Yrityksen kannattaa valvoa markkinoinnin kannattavuutta kaikilla osa-alueilla, sillä tehokkaimmat keinot ovat usein niin kalliita, että niiden kustannukset ovat korkeampia kuin lisääntyneestä myynnistä saadut tuotot. Tehokkaalla valvonnalla varmistetaan, että markkinointiin suunnatut voimavarat tuottavat konkreettista hyötyä yritykselle, eivätkä vain aiheuta kustannuksia. (Anttila & Iltanen 2004, 379.)

Valvonnan avulla markkinoinnin kustannukset pienenevät, mutta myös aikataulussa pysyminen helpottuu. Kun kaikkien toimenpiteiden toteutumisaikataulu, kustannukset ja saavutukset kirjataan ylös, on seuraavalle vuodelle helpompi suunnitella toimenpiteitä. Valvonnan avulla yritys voi karsia toimimattomat tai kustannusbudjetin ylittäneet toimintamallit pois ja keksiä tilalle jotakin uutta. Yrityksen onkin hyvä jo suunnitteluvaiheessa miettiä korvaavia toimenpiteitä, mikäli jokin kampanja tai muu markkinointitoimenpide havaitaan valvonnassa toimimattomaksi. (Markkinointisuunnitelma.fi 2015 d.)

## 4 Markkinointisuunnitelma liikuntapalvelulle

Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi rahoituksen ammattikorkeakoulujen liikuntahankkeelle vuonna 2015 ja näillä näkymin uusi liikuntapalvelu aloittaa toimintansa kokonaisuudessaan syksyllä 2017. Hankkeen tavoitteena on tarjota kattavia liikuntapalveluja, esimerkiksi ryhmäliikuntaa ja erilaisia liikuntakursseja Metropolian, Haaga-Helian ja Laurean opiskelijoille opiskelijaystävälliseen hintaan. Tämä markkinointisuunnitelma on laadittu hankkeen ensimmäiselle toimintavuodelle eli lukukaudelle 2017–2018.

### 4.1 Ulkoiset analyysit osana lähtökohta-analyysiä

Lähtökohta-analyysissä määritetään yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin menestyä. Kun liikuntapalvelun sisäinen ja ulkoinen analyysi on tehty, kerätään saadut tulokset SWOT-kaavioon. SWOT-kaavion negatiivisella puolella olevia tekijöitä pyritään torjumaan tai lieventämään, kun taas positiivisella puolella olevia vahvistamaan ja hyödyntämään.

Yrityksen ulkoisiin analyyseihin kuuluvat makroanalyysi, markkina-analyysi, asiakasanalyysi ja kilpailija-analyysi. Näillä analyyseillä kartoitetaan yritykseen vaikuttavia menestys- ja uhkatekijöitä.

**Makroanalyysissä** analysoidaan liikuntapalvelun toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia ja trendejä. Tällaisia ovat:

#### Taloudellinen ympäristö

- Hallituksen suunnittelemat säästöleikkaukset opiskelijoilta
- Talouden taantuma ja huono työllisyystilanne
- Suositaan edullisia liikuntamuotoja

#### Poliittinen ympäristö

- Mahdolliset leikkaukset opintotuesta
- Rahoitus liikuntahankkeelle opetus- ja kulttuuriministeriöltä

#### Sosiaalinen ympäristö

- Fitness-innostuksen lisääntyminen ja urheilullisen vartalon ihannointi
- Tietoisuus terveellisistä elämäntavoista lisääntynyt
- Treeniohjelmaa ja -blogeja saatavilla paljon verkossa
- Ammattikorkeakoulututkintojen määrä tasaisessa nousussa (Tilastokeskus 2014.)
- Naiset suorittavat tutkintoja enemmän kuin miehet (Tilastokeskus 2014.)

#### Teknologinen ympäristö

- Älylaitteiden kuten aktiivisuusranneiden käytön lisääntyminen
- Kuntokeskuksien varausjärjestelmät verkossa
- Sosiaalisen median kehitys
- Verkkokaupan yleistyminen

**Markkina-analyysissä** selvitetään yrityksen kohdemarkkinoita. Liikuntapalvelun kohdalla markkinoiksi on helppo luokitella kaikki Metropolian, Haaga-Helian ja Laurean pääkaupunkiseudun opiskelijat sekä koulujen henkilökunta.

Metropoliassa oli vuonna 2014 yli 16 000 opiskelijaa ja yli 1000 työntekijää (Metropolia 2015.) Haaga-Helian vastaavat luvut taas olivat noin 10 500 opiskelijaa ja noin 650 työntekijää (Haaga-Helia 2015). Haaga-Helien kohdalla on kuitenkin huomioitava, että yksi toimipiste sijaitsee Porvoossa ja yksi Vierumäellä. Laureassa opiskelijoita on noin 7500 ja henkilökuntaa noin 500. Laurealla on kuitenkin varsinaisen pääkaupunkiseudun lisäksi kampuksia myös Keravalla, Lohjalla, Hyvinkäällä ja Porvoossa. Näiden kampusten opiskelijat eivät siis kuulu uuden liikuntapalvelun varsinaisiin markkinoihin. (Laurea 2015.) Uuden liikuntapalvelun markkinoiden koko on näin ollen noin 36 000 henkilöä. Todellisuudessa koko on kuitenkin pienempi, sillä pääkaupunkiseudun ulkopuolella asuvat opiskelijat ja henkilökunta tuskin tulevat käyttämään liikuntapalvelua.

Pääkaupunkiseudun ammattikorkeakouluilla ei ole aikaisemmin ollut yhteistä liikuntapalvelua, joten markkinoiden kylläisyysaste on matala. Metropolian opiskelijakunta METKAlla on ollut pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulujen kattavin liikuntapalvelu ja heidän liikuntapassejaan on myyty myös muissa ammattikorkeakouluissa. Palvelun tunnettuus muissa kouluissa on kuitenkin ollut vähäistä ja liikuntaa on järjestetty lähinnä Metropolian tiloissa. Yliopistopuolella taas vastaavaa liikuntapalvelua järjestää UniSport.

**Asiakasanalyysiä** on liikuntapalvelulle haastavaa suorittaa, sillä palvelu aloittaa näillä näkymin toimintansa koko laajuudessaan vasta syksyllä 2017 ja sillä ei siten myöskään ole nykyistä asiakaskuntaa. Nykyiseksi asiakunnaksi voidaan tässä tapauksessa laskea METKAN nykyisen liikuntapassin haltijat, joista valtaosa on naispuoleisia Metropolian opiskelijoita. METKAN liikuntatarjonta, kuten ohjatut tunnit, on houkuttanut selvästi enemmän naisia ja tähän halutaan uudessa liikuntapalvelussa muutos tarjoamalla entistä enemmän myös miehiä innostavia vaihtoehtoja. Vaikka uuden liikuntapalvelun ideana on tarjota entistä tasavertaisempia liikuntapalveluja kaikille ammatinkorkeakoulujen opiskelijoille ja henkilökunnalle, voidaan naisopiskelijoita pitää kuitenkin edelleen tärkeimpänä kohderyhmänä, sillä heitä on ammattikorkeakouluissa monilla aloilla huomattavasti enemmän kuin miehiä ja he ovat olleet liikuntapassin aktiivisimpia käyttäjiä.

Koska liikuntapalvelu on suunnattu opiskelijoille, on selvää, ettei asiakkaiden ostovoima ole kovin korkea. Opiskelijoille tärkeintä on, että palvelu on edullinen ja helppo käyttää. Jotta palvelu olisi tasavertaista ja helppoa, olisi tärkeää saada liikuntatarjontaa mahdoli-



simman monelle kampukselle eri puolille pääkaupunkiseutua. Opiskelijat odottavat liikuntapalvelulta edullisen hinnan lisäksi kuitenkin myös laatua ja monipuolisuutta lajitarjontaan.

**Kilpailija-analyysissä** selviää, ettei markkinoilla ei ole toista yritystä, joka järjestäisi liikuntaa juuri ammattikorkeakoulujen opiskelijoille. Tulevan liikuntapalvelun kilpailun luonne on siten jotakin oligopolin ja polypolin väliltä. Vaikka täysin vastaavaa yritystä ei ole, voidaan liikuntapalvelun kilpailijoina pitää kaikkia kuntokeskuksia ja kuntosaleja. Etenkin edullisimmat kuntosalit, kuten Fitness 24/7, Töölön kisahalli ja Liikuntamyly tarjoavat palveluitaan hyvinkin opiskelijaystävälliseen hintaan. Epäsuoraa kilpailua liikuntapalvelulle ovat toisaalta kaikki aktiviteetit, joihin opiskelijat käyttävät vapaa-aikaansa ja rahojaan. Tällaisia aktiviteetteja ovat esimerkiksi koulun bileet, approt ja ravintolassa käynnit. Yliopistopuolella toimiva UniSport taas ei kilpaile suoraan uuden liikuntapalvelun kanssa, sillä UniSport keskittyy yliopisto-opiskelijoihin ja uusi liikuntapalvelu taas ammattikorkeakouluihin.

Kuviossa 5 on esitetty uuden liikuntapalvelun tärkeimpien kilpailijoiden hyviä ja huonoja puolia. Fitness 24/7 ja Liikuntamyly kilpailevat uuden liikuntapalvelun kanssa edullisilla hinnoillaan, kun taas esimerkiksi SATS Elixian etuihin kuuluvat sen tunnettuus, mielikuva korkeasta laadusta ja laaja valikoima ryhmäliikuntaa.

<b>Fitness 24/7</b>	<b>Liikuntamyly</b>	<b>SATS Elixia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kuukausimaksu 19,90 €</li> <li>+ Päiväkortti (6.00-16.00) 9,90 €/kk</li> <li>+ 11 kuntosalia pääkaupunkiseudulla</li> <li>+ Tunnettuus lisääntynyt</li> <li>+ Treenata voi mihin aikaan vain</li> <li>- Ryhmäliikuntaa vain Käpylän kuntokeskuksessa</li> <li>- Osa saleista ajoittain ruuhkaisia</li> <li>- Ei saunatiloja (Fitness 24/7 2015.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kertamaksu opiskelijalta 1,50 €, kuukausikortti 12,00 €</li> <li>+ Kuntosalin lisäksi yleisurheilualue ja muita harjoitusalueita</li> <li>+ Saunatilat</li> <li>- Ei muita toimipaikkoja</li> <li>- Osa harjoitusalueista välillä varattuja</li> <li>- Kuntosalilla voi olla ruuhkaa (Helsingin kaupunki 2015.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Laaja valikoima ryhmäliikuntaa</li> <li>+ Paljon kuntokeskuksia</li> <li>+ Personal trainer ja ravintopalveluita</li> <li>+ Hierontaa ja fysioterapiaa</li> <li>+ Siistit tilat</li> <li>+ Lastenhoitopalvelu</li> <li>+ -10 % opiskelijalle</li> <li>- Halvimmillaan 71 €/kk</li> <li>- Liittymismaksu 59 €</li> <li>- Jäsenyyden päättäminen hankalaa (SATS Elixia 2015.)</li> </ul>

Kuvio 5. Tärkeimpien kilpailijoiden ominaisuudet

Ammattikorkeakoulujen liikuntapalvelu tulee luonnollisesti tarjoamaan liikuntaa vain lukuvuoden aikana, kun koulujen tilat ovat auki. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kesällä tarjontaa ei ole tai se on hyvin vähäistä. Jos opiskelija haluaa liikuntatarjontaa kesälläkin, tulee hän todennäköisesti valitsemaan jonkin muun vaihtoehdon. Monille kuitenkin kesä on muutenkin sellaista aikaa, ettei kuntosalilla tai ryhmäliikuntatunneilla oleminen kiinnostaa, joten heille kesätauko on eduksi.

Kilpailijoista etenkin suurilla kuntokeskuksilla, kuten SATS Elixialla ja suositaan nostattaneella Fitness 24/7:llä, on hyvä tunnettuustaso ja laaja asiakaskunta. Monilla kuluttajilla on kuntokeskuksista jo vahvat mielikuvat ja omat näkemyksensä palvelun laadusta ja tarjonnasta. Liikuntapalvelu taas tulee olemaan opiskelijoille uusi tuttavuus, jonka tarjonnasta, hinnasta ja laadusta ei tiedetä vielä mitään. Liikuntapalvelun haasteena onkin saada opiskelijat tietoisiksi uudesta toiminnasta mahdollisimman nopeasti ja vakuuttaa heidät myös palvelun laadusta. Monet opiskelijoista ovat olleet jäsenenä jossakin kuntokeskuksessa jo pitkän aikaa, joten heidät voi olla vaikea saada vaihtamaan.

Kun kuluttaja valitsee kuntokeskustaan, yksi tärkeä kriteeri on lähimmän toimipaikan sijainti. Suurin osa haluaa, että paikka on lähellä kotia, työpaikkaa tai koulua. SATS Elixialla on paljon keskuksia ja Fitness 24/7:n kuntosalien määrä on kasvanut nopeasti. Jotta uusi liikuntapalvelu pystyisi kilpailemaan palveluiden saatavuudella, tulisi ryhmäliikuntaa järjestää kattavasti mahdollisimman monella kampuksella. Harva opiskelija jaksaa pitkän koulupäivän jälkeen matkustaa toiselle puolelle kaupunkia jumppatunnin tähden.

Myös liikuntapalvelun varsinainen tuote eroaa kilpailijoistaan jonkin verran. Koska koulujen kuntosalit ovat opiskelijoiden vapaassa käytössä liikuntatuntien ulkopuolella, on liikuntapalvelun päätuotteena ryhmäliikuntatunnit. Lisäksi liikuntapassin hankkijat voivat varata liikuntasaleja omaan käyttöönsä esimerkiksi sählyn pelaamista varten. Liikuntapalvelun valikoimaan tulee kuulumaan myös erilaisia kursseja, joihin osallistuminen on liikuntapassin omaaville joko ilmaista tai edullisempaa kuin niille, joilla liikuntapassia ei ole. Liikuntapalvelun kanssa kilpailevan Fitness 24/7:in tarjontaan kuuluu pääasiassa vain kuntosalit. Ryhmäliikuntatunteja järjestetään toistaiseksi ainoastaan Käpylän toimipisteessä, joten tuote on liikuntapalveluun verrattuna hyvin erilainen. SATS Elixian tuote taas on hyvin kokonaisvaltainen. Heidän ryhmäliikuntavalikoimansa on yksi maan kattavimmista ja kuntosalit ovat laadukkaita. Kuntokeskuksissa on lisäksi saatavilla monenlaisia erikoispalveluita, kuten hierontaa ja lastenhoitoa. SATS Elixian hinta on kuitenkin liikuntapalvelua niin paljon korkeampi, ettei monella opiskelijalla ole varaa maksaa niin paljon kuntosalijäsenyydestä.

Uuden liikuntapalvelun etuna moniin kilpailijoihin nähden on myös se, että liikuntapassi ostetaan yleensä lukukaudeksi tai –vuodeksi kerrallaan, eikä siihen tarvitse sitoutua sen pidemmäksi aikaa. Maksu suoritetaan kertamaksuna, eikä opiskelijan tarvitse huolehtia kuukausimaksuista. Monissa kuntokeskuksissa taas jäsenyyden päättäminen on tehty tarkoituksella hankalaksi, mikä voi karkottaa potentiaalisia asiakkaita. Toisaalta osa opiskelijoista voisi haluta vaihtaa kuntokeskuksen jäsenyytensä uuteen liikuntapalveluun, mutta kokee sen liian vaivalloiseksi ja jatkaa vanhaa jäsenyyttään.

## 4.2 Sisäiset analyysit

Sisäisissä analyyseissä selvitetään liikuntapalvelun missio, visio ja arvot, sillä ne ohjaavat yrityksen toimintaa. Lisäksi analysoidaan liikuntapalvelun sisäiset voimavarat, kuten henkilöstö, tuotteet, laatu, palvelu ja taloudelliset resurssit. Uuden liikuntapalvelun missiona on tarjota tasavertaista, innostavaa ja kattavaa liikuntapalvelua kaikille pääkaupunkiseudun ammattikorkeakouluopiskelijoille. Liikuntapalvelulla halutaan edistää liikunnallista ja terveellistä elämäntapaa ja saada sukupuolien väliset erot liikunnallisessa aktiivisuudessa tasoittumaan. (Helga 2015.)

Liikuntapalvelun visiona on, että kaikki pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulujen opiskelijat tuntevat liikuntapalvelun ja sen tarjonnan. Visiona on myös, että liikuntapalvelu onnistuu tuottamaan ryhmäliikuntatunteja ja muita palveluja, joista myös miehet saadaan innostumaan. Liikuntahankkeen tavoitteena on saavuttaa vähintään yli 15 % käyttöaste ensimmäisenä toimintavuotena, mikä tarkoittaa yli 4500 opiskelijaa ja henkilökunnan jäsentä. Pidemmällä tähtäimellä visiona on, että jopa 30 % koulujen opiskelijoista ja henkilökunnasta käyttäisivät palvelua. (Koivuneva, K. 18.9.2015). Jos opiskelijat saadaan liikumaan tulevaisuudessa enemmän, myös heidän yleinen hyvinvointinsa ja menestys opinnoissa paranevat.

Liikuntahankkeen tärkeimpiä arvoja ovat opiskelijoiden hyvinvointi ja jaksaminen. Lisäksi tasa-arvo, liikunnan ilo ja yhteisöllisyys ovat asioita, jotka ovat uudelle liikuntaorganisaatiolle tärkeitä, toimintaa ohjaavia arvoja. Liikuntapalvelu haluaa olla helposti lähestyttävä organisaatio, johon kaikki tuntevat olevansa tervetulleita.

**Yritysanalyysissa** tarkastellaan liikuntapalvelun voimavaroja. Liikuntahankkeen taloudelliset voimavarat ovat aluksi rajalliset. Hankkeen taloudelliset resurssit perustuvat Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämään 30 000 euron suuruiseen apurahaan ja Metropolian, Haaga-Helian ja Laurean rahoitukseen (Koivuneva, K. 18.9.2015). Kun liikuntapasseja saadaan myytyä, niin myös taloudelliset voimavarat kasvavat. Liikuntapalvelu on kuitenkin

voittoa tavoittelematon yritys, joten tuotot käytetään palvelun kehittämiseen ja myöhemmin mahdollisesti myös hintojen laskemiseen.

Henkisiin voimavaroihin kuuluvat henkilöstö ja liikuntapalvelun imago. Koska liikuntapalvelua ei varsinaisesti ole vielä olemassa, ei sillä ole vakituista henkilökuntaakaan. Hankkeen koordinaattorilla on kuitenkin useamman vuoden kokemus METKAN liikuntapalvelussa työskentelystä sekä kiinnostusta liikuntaan ja hyvinvointiin. Liikuntapalvelun toteuttamisessa tullaan käyttämään myös mahdollisimman paljon hyödyksi koulujen opiskelijoita. Esimerkiksi fysioterapiaopiskelijoilla voidaan toteuttaa hierontaa ja mittauksia. Haaga-Helian liikunnanohjaajaopiskelijoita taas voidaan hyödyntää ryhmäliikuntatuntien ohjauksessa ja personal training -palveluissa. Tarkoituksena olisi, että opiskelijat saisivat työkokemusta, opintopisteitä ja jopa rahallista korvausta tekemästään työstä. Opiskelijoiden lisäksi liikuntapalvelu tarvitsee myös vakituista henkilökuntaa. Organisaatioon palkataan ainakin toiminnanjohtaja, liikuntasuunnittelija, asiakaspalveluvastaava ja tiedotus- ja markkinointivastaava. (Koivuneva, K. 18.9.2015.) Jotta uudesta palvelusta saataisiin mahdollisimman toimiva, tulisi kyseisten henkilöiden omata kokemusta alalta sekä innostusta ja motivaatiota liikuntaa kohtaan. Niin kuin henkilöstöäkin, myös imagoa on mahdollista analysoida, kun palvelu ei vielä ole aloittanut toimintaansa. Tunnettuusaste on saatava korkeaksi ja myös palvelun laadun tulee olla ammattimaista ja selkeää, jotta hyvä ja luotettava imago voidaan saavuttaa.

Uuden liikuntapalvelun päätuotteena on liikuntapassi. Koska monia miespuolisia opiskelijoita eivät ryhmäliikuntatunnit kiinnosta, on ajatuksena ollut luoda myös suppeampi liikuntapassi, joka oikeuttaisi esimerkiksi liikuntasalien varaamiseen ja alennuksiin kursseista ja muista lisäpalveluista. (Koivuneva, K. 18.9.2015.) Ainakin toiminnan alussa tämä tuotevalikoima on varmasti riittävä. Kun toimintaa on ollut jonkin aikaa, voidaan palvelua kehittää esimerkiksi opiskelijoilla teetetyn palautekyselyn avulla.

Lopullista hintaa uudelle liikuntapassille ei ole vielä päätetty, mutta lähtökohtana voidaan pitää METKAN nykyisen liikuntapassin hintaa. Liikuntapassi maksaa opiskelijakunnan jäsenille 45 euroa koko lukuvuodeksi tai 35 euroa syys- tai kevätlukukaudeksi. Passin voi ostaa myös opiskelijakuntaan kuulumaton henkilö, mutta tällöin hinta on 84 euroa lukuvuodelta tai 64 euroa yhdeltä lukukaudelta. (METKA 2015.) Uuden liikuntapalvelun passin hinta tulee näillä näkymin olemaan kolme euroa korkeampi ja jäsenhinnat koskevat silloin myös Helgan ja Laureamkon jäseniä. Jos liikuntapalvelulle luodaan myös suppeampi liikuntapassi, eli niin sanottu pallopelipassi, tulee sen hinnan olla huomattavasti alhaisempi. Organisaatiossa voidaan miettiä myös sitä, voiko liikuntapassin ostaa useammaksi vuodeksi kerrallaan. Tässä tapauksessa opiskelija voisi ostaa liikuntapassin koko opiskelu-

ajaksi edullisempaan hintaan. Kilpailijoihin verrattuna liikuntapalvelun hinnat ovat joka tapauksessa todella edulliset ja esimerkiksi yliopistopuolella toimivalla UniSportilla opiskelijoiden 12 kuukauden kausikortin hinta vaihtelee 116 eurosta 155 euroon (UniSport 2015).

METKAN liikuntapassien kohdalla saatavuus on ollut huonohko. Niitä on saanut ainoastaan Metropolian Bulevardin toimipisteellä sijaitsevalta asiakaspalvelupisteeltä tai METKAN kampuskiertueilta. Uuden liikuntapalvelun myötä liikuntapassien saatavuuden on parannuttava merkittävästi. Liikuntapasseja tulee olla saatavilla kaikilla opiskelijakunnilla ja mahdollisimman monilla kampuksilla. Saatavuutta ja luotettavuutta parantaisi myös oma asiakaspalvelupiste jokaisessa mukana olevassa ammattikorkeakoulussa. Liikuntapassin hankkimisesta täytyy tehdä opiskelijalle mahdollisimman helppoa ja vaivatonta, jotta toivottu käyttöaste saavutettaisiin.

### **4.3 Liikuntapalvelun SWOT-analyysi**

Jotta liikuntapalvelun vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista saataisiin kattava kuva, tulee sisäisten ja ulkoisten analyysien tulokset kerätä SWOT-taulukkaan (Liite 1). SWOT-taulukko toimii siis yhteenvetona sisäisistä ja ulkoisista analyyseistä. Kuvion vasemmalla puolella ovat liikuntapalveluun vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset positiiviset tekijät, kun taas oikealle on listattut tekijät, jotka luovat haasteita. Liikuntaorganisaation tulee pyrkiä vahvistamaan ja hyödyntämään positiivisia tekijöitä ja lieventämään, kehittämään ja torjumaan heikkouksia ja uhkia.

Uuden liikuntaorganisaation vahvuuksista tärkein on, että koko toiminnan ohjaavana arvona on opiskelijoiden hyvinvointi. Toiminta on siis hyvin asiakaslähtöistä ja lisäksi voittoa tavoittelematonta. Voiton tavoittelemattomuus mahdollistaa edulliset hinnat, joten kaikilla opiskelijoilla on mahdollisuus käyttää palvelua. Koska mukana olevissa ammattikorkeakouluissa opiskellaan monia hyvinvointiin liittyviä aloja, on liikuntapalvelulla myös mahdollisuus käyttää alojen opiskelijoita palveluiden tuottamiseen ja kehittämiseen.

Organisaation sisäisistä tekijöistä isoimpana heikkoutena voidaan pitää aloittavan liikuntapalvelun alhaista tunnettuutta. Jos opiskelijat eivät ole tietoisia palvelusta, eivät he sitä osaa myöskään käyttää. Tässä tilanteessa palvelun käyttöaste jäisi paljon toivottua matalammaksi. Myös liikuntapalvelun taloudelliset resurssit ovat ainakin alussa rajalliset. Toiminta toteutetaan Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämällä apurahalla sekä Metropolian, Haaga-Helian ja Laurean rahoituksella. Koska tuottoa ei vielä ole, ei esimerkiksi markkinointiin ole käytettävissä rajattomia määriä resursseja. Markkinointi on kuitenkin avain-

asemassa palvelun tunnettuuden lisäämisessä, joten siinä täytyy käyttää luovuutta ja edullisia keinoja kuten sosiaalista mediaa.

Ulkoisista tekijöistä keskeisimpiä mahdollisuuksia uuden liikuntapalvelun menestykselle luo yleinen ilmapiiri liikunnan harrastamista kohtaan ja tulevan palvelun kiistaton edullisuus kilpailijoihinsa nähden. Liikunnallisuus ja urheilullisen vartalon tavoittelemisen ovat olleet muodissa jo useamman vuoden ajan ja uusia liikuntamuotoja ja kuntokeskuksia nousee markkinoille jatkuvasti. Vaikka kilpailevia kuntokeskuksia on paljon, ei vastaavan laajuista palvelua ole ollut tarjolla nimenomaan ammattikorkeakoulujen opiskelijoille. Markkinat ovat pääkaupunkiseudulla suuret, sillä potentiaalisia käyttäjiä uudelle palvelulle on noin 30 000.

Vaikka liikuntapalvelulla on paljon mahdollisuuksia, on sillä myös uhkatekijöitä. Yksi isoimmista uhkista on se, ettei uusi liikuntapalvelu saa tarpeeksi käyttäjiä. Monilla opiskelijoilla on jo vakituinen liikuntapaikka, josta heitä voi olla vaikea saada irti. Etenkin miespuoliset opiskelijat saattavat suhtautua skeptisesti koulun tarjoamaan liikuntapalveluun ja ohjattuihin liikuntatunteihin. Vaikka liikuntapalvelu on todella edullinen, on silti muistettava, että kohderyhmän ostovoima on heikko. Opiskelijalla on usein käytössä hyvin rajallinen määrä rahaa ja hän saattaa pitää muita aktiviteetteja kuten koulun bileitä tärkeämpänä kuin liikunnan harrastamista. Lisäksi ilmaisia treniohjelmia ja -vinkejä on paljon saatavilla muun muassa erilaisissa blogeissa, verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa.

#### **4.4 Markkinoiden segmentointi**

Uuden liikuntapalvelun markkinoina ovat kaikki pääkaupunkiseudun ammattikorkeakouluopiskelijat ja koulujen henkilöstö. Vaikka palvelun kohderyhmänä ovat kaikki ammattikorkeakouluopiskelijat pääkaupunkiseudulla, tulee markkinoita kuitenkin jakaa pienempiin segmentteihin. Opiskelijat eivät ole homogeeninen joukko, joten myös heidän ostokäyttäytymisessään ja odotuksissaan on eroavaisuuksia, jotka tulee ottaa huomioon.

Kovista muuttujista liikuntapalvelun segmentoinnin kannalta tärkeimpiä ovat ikä ja sukupuoli. Nuoremmat opiskelijat seuraavat usein enemmän sosiaalista mediaa ja liikuntatrendejä ja heillä voi olla enemmän kokeilunhalua kuin vanhemmilla. Vanhemmilla opiskelijoilla ja henkilöstöllä taas saattaa olla jo lapsia, joten heille tärkeää on palvelun vaivattomuus ja peruspalvelut. Sukupuoli on toinen merkittävä tekijä niin sanottua kovaa segmentointia tehdessä, sillä miesten liikuntamieltymykset eroavat paljon naisten mieltymyksistä. Naiset arvostavat monipuolisia, ohjattuja ryhmäliikuntatunteja, kun taas miehet pelaavat mieluummin jalkapalloa tai tennistä ystäviensä kanssa (Salminen 2015, 11.)

Segmentointia tehtäessä tarvitaan kovien muuttujien rinnalle myös pehmeitä muuttujia. Liikuntapalvelun tapauksessa huomioon otettavia pehmeitä muuttujia ovat ainakin elämäntyyli ja persoonallisuus. Elämäntyyli vaikuttaa siihen, mitä liikuntapalvelun potentiaaliset käyttäjät palvelulta odottavat. Esimerkiksi hyvinvoinnista ja kovasta harjoittelusta kiinnostuneet opiskelijat haluavat liikuntapalvelulta erilaisia asioita kuin ne, jotka kaipaavat vähän liikuntaa kovien opiskelijabileiden ja -tapahtumien vastapainoksi. Myös opiskelijoiden persoonallisuus vaikuttaa suuresti heidän liikuntatottumuksiinsa ja lajivalintoihin. Eriytyisen sosiaaliset luonteet voivat haluta kanssakäymistä myös liikuntaharrastuksissaan, kun taas jotkut harrastavat mieluummin omassa rauhassaan. Liikuntapalvelua suunniteltaessa tulee myös ottaa huomioon, että ihmiset jakautuvat usein ilta- ja aamuhihmisiin. Vaikka suurin osa opiskelijoista todennäköisesti harrastaa liikuntaa mieluummin koulupäivän jälkeen, osa haluaa saada päivän treeninsä suoritettua heti aamusta. Esimerkiksi ryhmäliikuntaa suunniteltaessa olisi hyvä saada valikoimaa myös aamuiksi, etteivät aamuhihmiset karsiudu pois palvelun tulevista käyttäjistä.

Koska liikuntapalvelulla on vain yksi päätuote eli liikuntapassi, ei tuotteiden käyttötarvepohjaisessa segmentointiprosessissa ole järkeä. Taulukossa 1 on esitetty liikuntapalvelun tärkeimmät segmentit, niiden ominaisuudet sekä eri segmenttien liikuntapalveluun kohdistuvat tarpeet, odotukset ja toiveet.

Asiakastyppi	Himotreenaaja	Liikunnallinen perustyyppi	Laiska liikkumaan	Vanhempi opiskelija	Perusmies
<b>Ominaisuudet</b>	Aktiivinen liikkuja, joka tietää paljon urheilusta ja hyvinvoinnista.	Tykkää liikunnasta, etenkin ryhmäliikuntatunneista. Haluaa kokeilla uusia juttuja. Harrastaa liikuntaa noin kolme kertaa viikossa.	Muut aktiviteetit kuten koulun bileet vieneet kaiken vapaa-ajan. Rapakunnossa, mutta haluaisi ryhdistäytyä.	Haluaa harrastaa liikuntaa, mutta kotona lapsia ja päivät ovat kiireisiä.	Ajattelee ryhmäliikunnan olevan vain naisia varten. Tykkää käydä salilla ja pelata pallo- ja mailapelejä.
<b>Tarpeet</b>	Haluaa treenata usein ja kovaa. Välineiden ja ohjauksen oltava laadukkaita.	Monipuolista ryhmäliikuntaa ja trendilajeja.	Helppoa liikuntaa, johon osallistuminen on vaivatonta.	Liikuntaa tarjolla omalla kampuksella joustaviin kelloaikoihin.	Kuntosalilla kaikki perusvälineet. Liikuntasaleissa pallopelivälineet saatavilla ja hyvässä kunnossa.
<b>Toiveet</b>	Monipuoliset kuntosalit ja haastavaa ryhmäliikuntaa kuten crossfitiä ja bodypumpia	Kivoja ja osaavia ohjaajia ja kiinnostavia liikuntakursseja, esimerkiksi juoksukoulu	Toiveissa edullinen hinta, joka ei vaadi sitoutumista. Liikuntaa tarjolla omalla kampuksella.	Monipuolista ryhmäliikuntaa Zumbasta joogaan ja pilatekseen.	Haluaisi ostaa passin pelkkään kuntosaliin ja palloiluvuoroihin
<b>Sopivat lisäpalvelut</b>	Personal training-palvelu, hieronta, kehon mittaukset	Hieronta ja liikunnan lisäkurssit	Personal trainer voisi motivoida liikkumaan.	Hieronta	Palloilupassi, urheiluturnaukset

Taulukko 1. Liikuntapalvelun segmentit

Liikuntapalvelun suurin ja siten myös tärkein segmentti tulee olemaan ”liikunnallinen perustyyppe”, sillä heillä on jo valmiiksi motivaatiota liikkua ja heidän toiveisiinsa on suhteellisen helppoa vastata. Jos palvelua saadaan aktiivisesti markkinoitua myös ”laiskoille liikkujille”, voidaan siinäkin segmentissä saavuttaa hyviä tuloksia, sillä tuote on erittäin edullinen ja kaikki kuitenkin tietävät liikunnan terveyttä edistävästä vaikutuksesta. Myös ”vanhemmat opiskelijat”, jotka tosin voivat yhtä hyvin olla henkilöstön jäseniä, ovat siinä mielessä helppo kohderyhmä, sillä heidän tarpeensa ja toiveensa ovat helposti tyydytettävissä. Segmenttinä he eivät kuitenkaan ole kaikista tärkein, sillä heitä on määrällisesti vähemmän kuin muita. Vaikeimpia segmenttejä ovat ”himotreenaajat” ja ”perusmiehet”, koska ”himotreenaajilla” usein on jo omat vakiokuntokeskuksensa ja ”perusmiehet” taas pitävät ohjattua liikuntaa naisten juttuna.

Liikuntapalvelun tarjontaa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon kaikkien segmenttien toiveet ja tarpeet, jotta käyttäjäkunnasta saataisiin mahdollisimman laaja. Vaikka suunnittelun pääpaino on liikuntapassin peruspalveluissa, kuten ryhmäliikuntatarjonnassa, kannattaa myös lisäpalveluihin panostaa. Lisäpalvelut ovat juuri se tekijä, jonka avulla pystytään vetoamaan tehokkaasti eri segmentteihin. Esimerkiksi edullisia personal training-palveluja ja liikuntakursseja tehokkaasti markkinoimalla voidaan houkuttaa käyttäjiä myös hankalammista segmenteistä. Mikäli pelkkä palloilupassi olisi liikuntapalvelussa mahdollinen, kannattaa sitäkin mainostaa, jotta palveluun saataisiin enemmän miehiä.

#### **4.5 Markkinoinnin tavoitteet**

Jotta uusi liikuntapalvelu saisi heti toiminnan aloitettuaan paljon uusia käyttäjiä, tulee markkinoinnin tavoitteet laatia tarkasti. Oikeanlainen markkinointi tavoittaa kohderyhmän ja kasvattaa palvelun houkuttelevuutta, mikä luo uusia asiakassuhteita. Markkinoinnin budjetti on palvelulla aluksi rajallinen, joten oikeiden markkinointikeinojen löytäminen ja realististen tavoitteiden asettaminen on tärkeää. Kun asetetut tavoitteet ovat selkeitä, on saavutettuja tuloksia helpompi arvioida ja löytää tulevaisuuden kehittämiskohteet.

**Myyntitavoitteet** kannattaa liikuntapalvelun tapauksessa määrittää absoluuttisena myyntitavoitteena, eli kappalemääräisenä tavoitteena, sillä kokonaismarkkinaosuutta kilpailijoihin nähden on hyvin vaikeaa mitata. Liikuntapalvelulla on pääkaupunkiseudulla noin 30 000 potentiaalista käyttäjää. Virallinen tavoite liikuntahankkeen suunnitelmassa on saavuttaa vähintään yli 15 % käyttöaste, eli myydä noin 4500 liikuntapassia. Tulevaisuudessa tavoitteena on saavuttaa noin 30 % käyttöaste. (Koivuneva, K. 18.9.2015.)



Jos markkinointitoimet onnistuvat ja palvelun tunnettuus kohderyhmän keskuudessa saadaan korkealle asteelle, realistinen myyntitavoite ensimmäiselle toimintavuodelle 2017–2018 olisi saavuttaa 18 % käyttöaste, eli myydä 5400 liikuntapassia. Rahamääräisenä tavoitteena tämä tarkoittaisi noin 260 000 euron myyntiä, mikäli kaikki passin ostajat ostaisivat passin koko lukuvuodeksi ja olisivat opiskelijakuntien jäseniä. Jos pelkän palloilupassin lanseeraaminen onnistuu, voi korkeammankin käyttöasteen saavuttaminen olla mahdollista.

Myyntitavoitteisiin pääsyä voidaan parhaiten seurata tarkastelemalla myyntiä kuukausittain. Liikuntapalvelun kohdalla parhaat myynnit tulevat varmasti olemaan syyskuussa ja tammikuussa, jolloin uudet opiskelijat aloittavat ja vanhat palaavat lomiltaan. Kun myyntiä seurataan jatkuvasti, voidaan hiljaisemmille kuukausille kehittää esimerkiksi erilaisia kampanjoita, joilla myyntiä saataisiin nostettua. Jos ja kun liikuntapalvelun piiriin tulee kuulumaan myös lisäpalveluita, kuten erillisiä kursseja, hierontaa ja personal trainer -palveluita, tulee myös näiden myyntiä seurata. Kun myyntiä seurataan tuotteittain, saadaan parempi kuva siitä, mikä myy missäkin toimipisteessä ja mihin aikaan vuodesta. Myynnin seuraamisen avulla palvelun tarjontaa voidaan kehittää ja esimerkiksi kannattamattomia kursseja voidaan karsia pois.

**Välitavoitteiden** määrittäminen auttaa liikuntapalvelua pääsemään myyntitavoitteisiinsa. Välitavoitteista tärkeimpiä ovat palvelun saatavuus-, tunnettuus- ja imago tavoitteet. Kun uusi liikuntapalvelu aloittaa toimintansa, tulisi saatavuus saada heti mahdollisimman korkealle järjestämällä vakituksia myyntipisteitä mahdollisimman monelle kampukselle ja myyntikiertueita niille toimipisteille, joilla ei vakituista myyntipistettä ole. Liikuntapalvelu voisi tehdä yhteistyötä kampuksien opiskelijayhdistysten kanssa, jotta pienimmillään kampuksilla olisi taho, jolta liikuntapasseja voisi ostaa.

Uudelle liikuntapalvelulle kenties kaikkein tärkein markkinoinnin tavoite on tunnettuusasteen parantaminen. Koska palvelu on täysin uusi, ei sillä alussa ole olemassa olevia asiakkaita, eikä kukaan tiedä siitä mitään. Aktiivisella viestinnällä, mainonnalla ja yhteistyöllä esimerkiksi tutorien kanssa tieto palvelusta voidaan kuitenkin saada nopeasti leviämään. Ensimmäisen toimintavuoden markkinointitoimenpiteet keskittyvätkin vahvasti tunnettuiden nostamiseen ja positiivisen imagon luomiseen. Jo ensimmäisen lukuvuoden tunnettuvuustavoitteeksi voidaan asettaa, että 90 % opiskelijoista ja henkilökunnasta olisi tietoisia palvelun olemassaolosta ja tarjonnasta. Täysin sataa prosenttia ei heti voida ottaa tavoitteeksi, sillä kouluilla on aina jonkin verran poissaolevia opiskelijoita esimerkiksi ulkomailla vaihdossa ja työharjoitteluissa.

**Puite- eli kannattavuustavoitteet** eivät ole liikuntapalvelulle niin tärkeitä, sillä kyseessä on voittoa tavoittelematon yritys. Taloudelliset resurssit ovat kuitenkin etenkin alussa rajalliset, joten markkinointiin täytyy käyttää mahdollisimman edullisia ja tehokkaita keinoja. Myös markkinointikanavia tulee miettiä tarkkaan, sillä organisaatiolla ei ole varaa kampanjoihin, jotka eivät tavoitakaan kohderyhmää.

Vaikka varsinaista voittoa ei tavoitellakaan, tulee markkinointipanosten määrää seurata suhteessa myytyihin liikuntapasseihin. Jos esimerkiksi kampuskiertueet eivät tuota toivottua myynnillistä tulosta, pitää organisaation miettiä, kannattaako niitä jatkaa vai keksiä jokin muu keino saada passeja myytyä. Markkinointibudjetin ollessa rajallinen, rahat pitää sijoittaa sellaisiin toimenpiteisiin, joilla saavutetaan toivottua tulosta eli käyttäjämäärän nousua ja imagon paranemista.

#### **4.6 Markkinoinnin strategiavalinnat**

Markkinoinnin peruskilpailustrategioita on hieman hankalaa soveltaa liikuntapalveluun, sillä palvelu on voittoa tavoittelematon ja toimii pitkälti Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Metropolian, Haaga-Helian ja Laurean rahoituksen avulla. Parhaiten palvelulle kilpailustrategiaksi soveltuu kuitenkin kustannusjohtajuusstrategia, sillä tuotteet hinnoitellaan huomattavasti kilpailijoita edullisemmin ja hinta onkin uuden palvelun merkittävin kilpailuetu muihin kuntokeskuksiin ja liikuntapalveluihin nähden. Koska palvelu on yhteistyössä koulujen kanssa, säästää liikuntaorganisaatio monissa kustannuksissa, kuten liikuntasalien vuokrissa. Myös eri alojen opiskelijoiden ja tutoreiden hyödyntäminen liikuntahankkeessa ja sen markkinoinnissa on erittäin kustannustehokasta.

Liikuntapalvelun kohdalla paras valinta markkinoinnin strategiaksi on kannattavuusstrategia. Vaikka organisaatio ei tavoittele voittoa, ei se myöskään voi toimia ja kasvaa kannattamattomana. Jotta toimintaa saadaan kasvatettua, tulee eri osa-alueiden kannattavuutta seurata ja suorittaa jatkuvaa kannattavuuskarsintaa. Paras tapa toteuttaa kannattavuuskarsintaa olisi kokonaiskannattavuuden seuraaminen. Tässä menetelmässä seurataan yrityksen toimintakuluja, tuotteita ja asiakkaita. Liikuntapalvelun osalta asiakkuuksien kannattavuuden seuraaminen ei kuitenkaan ole niin tärkeää, sillä palvelun tarkoituksena on tarjota tasavertaista liikuntaa kaikille ammattikorkeakouluopiskelijoille ja henkilöstölle. Koska tarkoituksena on, että palvelu on tarjolla kaikille, ei mitään asiakasryhmiä voida kokonaan karsia pois. Tuotteiden kannalta taas kannattavuuden seuraaminen on todella tärkeää. Esimerkiksi ryhmäliikuntatuntien kävijöitä on hyvä seurata, jotta tarjontaa voidaan kehittää karsimalla sellaisia tunteja, joilla ei ole kävijöitä. Kannattamattomat ryhmäliikuntatunnit ja liikuntakurssit voidaan sitten korvata kiinnostavilla uutuuslajeilla tai kesto-suosi-

keilla. Myös yrityksen toimintakuluista on tässä menetelmässä karsittava, jos jokin toimintasektori kuluttaa paljon yrityksen varoja eikä saa tarpeeksi tulosta aikaiseksi.

Jos kuluista ei ole varaa tai niistä ei haluta karsia, voidaan kannattavuusstrategiaksi ottaa myynnin tehostaminen. Tässä tapauksessa halutaan motivoida myyjiä esimerkiksi kampuskiertueilla myymään paremmin ja lähestymään potentiaalisia asiakkaita rohkeammin. Liikuntapassien myynnille voidaan esimerkiksi asettaa konkreettiset tavoitteet, joiden ylitymisestä palkitaan. Iloinen ja helposti lähestyttävä myyjä myy liikuntapasseja huomattavasti enemmän kuin myyntitiskin takana mykkänä seisova henkilö. Myyjien kehittäminen voi olla hidasta, mutta pidemmän päälle kannattavaa. Myynnin tehostamisen voi myös ottaa lisästrategiaksi kuluja valvomisen ja karsimisen rinnalle.

#### **4.7 Markkinointisuunnitelman toteutus**

Kun markkinoinnin tavoitteet ja strategiat on määritelty, on aika siirtyä käytännön toteutukseen. Tässä luvussa käydään läpi suunnitellut markkinointitoimenpiteet ja -kampanjat markkinoinnin kilpailukeinoittain sekä niiden aikataulut ja budjetit. Markkinoinnin toteutussuunnitelman on tarkoitus toimia käytännön työkaluna, josta on helppo tarkkailla milloin tapahtuu mitään ja mikä on kenenkin vastuualue. Suurin osa tämän markkinoinnin vuosisuunnitelman toimenpiteistä on keskittynyt organisaation markkinointiviestintään ja erilaisiin kampanjoihin uuden palvelun tunnettuuden lisäämiseksi.

##### **4.7.1 Tuote ja hinta**

Liikuntapalvelun päätuotteena on siis liikuntapassi, joka oikeuttaa osallistumisen ryhmäliikuntatunneille, liikuntasalivuorojen varaamiseen ja alennuksiin erilaisista liikuntakursseista ja muista lisäpalveluista. Tuote on kilpailukeinoista kaikkein keskeisin, sillä koko toiminta rakentuu sen ympärille. Jotta tuotetta saadaan myytyä, tulee sen vastata kohderyhmien tarpeisiin ja toiveisiin mahdollisimman hyvin. Perusliikuntapassin rinnalle olisikin siksi hyvä saada myös ”palloilupassi”, joka oikeuttaisi salivarauksiin ja alennuksiin kursseista ja mahdollisista lisäpalveluista. Palloilupassi tarjoaisi edullisemman vaihtoehdon niille, joita ryhmäliikunta ei kiinnosta. Myös lisäpalvelut tuovat lisäarvoa asiakkaille, joten niitä tulee kehittää kysyntää vastaaviksi. Ainakin edulliset hieronta- ja personal trainer –palvelut toimisivat selvänä kilpailuetuina verrattuna kuntokeskusten kalliisiin palveluihin.

Liikuntapassin hinnaksi koko lukuvuodelle on kaavailtu 48 euroa (opiskelijakuntien jäsenet) ja pelkälle syys- tai kevätlukukaudelle 38 euroa. Yliopistopuolella toimivan UniSportin hintoihin verrattuna hinta on todella matala. Vaikka uusi liikuntaorganisaatio ei tavoittelekaan voittoa ja palvelun kohderyhmä on pääosin vähävaraista, voisi hintaa silti nostaa

muutamalla eurolla esimerkiksi 50 euroon. Hinnankorotus olisi hyvin maltillinen ja mahdollistaisi lisää varoja markkinointiin ja toiminnan kehittämiseen. Toistaiseksi suunnitelmissa on ollut, että palvelun voisi ostaa maksimissaan vuodeksi kerrallaan. Jos liikuntapassi olisi kuitenkin mahdollista ostaa esimerkiksi kahdeksi tai kolmeksi lukuvuodeksi kerralla edullisempaan hintaan, saataisiin asiakkaita sitoutumaan palveluun pidemmäksi aikaa. Pitkäaikasten liikuntapassien hinnassa tulisi kuitenkin olla merkittävä ero, jotta opiskelijat kokisivat sen hankkimisen järkeväksi.

#### **4.7.2 Saatavuus**

Liikuntapalvelun mahdollisten omien toimistojen/palvelupisteiden lisäksi liikuntapasseja voitaisiin myydä esimerkiksi syksyisin ja keväisin järjestettävillä kampuskiertueilla ja opiskelijakuntien ja -yhdistysten palvelupisteillä. Liikuntapalvelun kohdalla verkkokauppa voisi olla hankala toteuttaa, sillä korttien postitse lähettäminen aiheuttaisi lisätyötä ja niiden perille päätyminen olisi epävarmempaa. Koska liikuntapassia ei saa tilattua kotiin verkosta, tulee myyntipisteitä olla riittävästi ja niiden aukioloaikojen tarpeeksi kattavia.

Myyntipaikkojen lisäksi saatavuudessa on otettava huomioon myös asiakaspalvelun helppous ja nopeus. Liikuntapalvelulle tulisi kehittää toimivat verkkosivut, josta kaikki tarvittava tieto olisi helposti löydettävissä. Lisäksi liikuntapalvelun verkko- ja Facebook-sivuilla olisi myös hyvä olla viestipalvelu, jonka avulla asiakas voi kysyä neuvoa. Mikäli viestipalvelu otetaan käyttöön, tulee viesteihin myös vastata nopeasti, sillä toiminnon ideana on tarjota tehokasta asiakaspalvelua. Jos asiakas joutuu odottamaan vastausta kysymykseensä useamman päivän, saattaa hän kokea sen huonoksi asiakaspalveluksi.

#### **4.7.3 Markkinointiviestintä**

Markkinointiviestinnän piiriin kuuluvat mainonta, myynnin edistäminen, suhdetoiminta ja myyntityö. Uuden liikuntapalvelun kannalta tärkeimpiä näistä ovat mainonta ja myynnin edistäminen, sillä palvelun käynnistyttyä on tärkeää, että tieto uudesta palvelusta leviää nopeasti ja palvelulle saadaan käyttäjiä. Onnistunut markkinointiviestintä luo palvelulle kysyntää ja vakuuttaa potentiaaliset asiakkaat palvelun laadusta.

Liikuntapalvelun kannattaa toteuttaa mainontaa pääasiassa sosiaalisessa mediassa sen kustannustehokkuuden vuoksi. Tärkein sosiaalisen median kanava liikuntapalvelulle on todennäköisesti Facebook sen monipuolisuuden vuoksi. Facebookissa liikuntapalvelu voi tiedottaa kaikesta ajankohtaisesta, esimerkiksi uusista ryhmäliikuntatunneista, liikuntakursseista ja poikkeusaikatauluista. Facebookissa yrityksen on myös helppo vastata asiakkaiden kysymyksiin ja luoda linkkejä liikuntapalvelun omille verkkosivuille. Jotta Face-

book-sivusta ei kuitenkaan tulisi liian asiallinen, on sinne hyvä julkaista myös kepeämpää sisältöä kuten kuvia ja videoita, sillä ne keräävät useimmiten eniten klikkauksia ja tykkäyksiä. Myös kaikista kilpailuista ja kampanjoista on hyvä tiedottaa Facebook-sivulla aktiivisesti. Facebookin etuna on myös se, että siellä voi luoda tapahtumia. Tapahtumasivut leviävät Facebookissa helposti, kun ihmiset näkevät kaverinsa osallistuvan tapahtumaan. Tapahtumia kannattaa siis luoda aina kun mahdollista, sillä ne tuovat usein paljon näkyvyyttä yritykselle. Jotta liikuntapalvelun Facebook-sivut olisivat onnistuneet, tulee siellä päivittää ahkerasti. Lukuvuoden aikana olisi hyvä päivittää joka päivä jotakin, jotta sivut pysyisivät aktiivisina ja keräisivät uusia tykkääjiä. Liian aktiivisella päivittämisellä on taas päinvastainen vaikutus; sivun seuraajat saattavat ärsyntyä ja poistua Facebook-sivun tykkääjistä.

Facebook tarjoaa yrityksille myös mahdollisuuden maksettuun mainontaan, mikä tarkoittaa siis käytännössä sitä, että yrityksen sivut ilmestyvät käyttäjien ”news feediin” ja yrityksen päivitykset saavat enemmän näkyvyyttä. Facebook-mainonnan hyviä puolia on, että saat helposti kohdennettua mainonnan tietyille kohderyhmälle esimerkiksi asuinpaikan ja koulutuksen mukaan. Facebookissa mainostaminen on myös kohtuullisen edullista ja yritys saa itse päättää maksaako mainonnasta joko saavutettujen klikkausten tai mainoksen nähneiden ihmisten määrän mukaan. Uudelle palvelulle, joka haluaa saavuttaa ennen kaikkea näkyvyyttä, suositellaan Cost per mille –hintaa, jolloin yritys maksaa tietyn hinnan jokaista 1 000 mainoksen nähnyttä kohden. Varsinainen hinta määräytyy toimialan ja kilpailun mukaan. Facebook-mainonnassa tärkeintä on, että mainos on lyhyt, ytimekäs ja sisältää kuvan. Onnistunut kuvavalinta on tärkeä, sillä kuvat herättävät huomiota paljon enemmän kuin pelkkä teksti. (Kuulu.fi 2015 a.) Jos liikuntapalvelu päätyy käyttämään Facebook-mainontaa, tulee kampanjan ajankohta miettiä tarkoin ja kampanja-aika ei saa olla liian pitkä, sillä ihmiset kyllästyvät Facebook-mainoksiin nopeasti. Paras ajankohta esimerkiksi kahden viikon kampanjalle voisi olla syyskuussa 2017, kun liikuntapalvelun toiminta käynnistyy ja opiskelijat ovat juuri palanneet kesälomiltaan.

Sosiaalinen media kehittyy jatkuvasti, joten liikuntapalvelun tulee olla perillä uusista mahdollisuuksista ja miettiä, missä kanavissa kannattaa mainostaa. Syksyllä 2017, kun palvelu aloittaa virallisesti toimintansa, voi sosiaalisen median kenttä olla aivan erilainen kuin nyt. Liikuntapalvelun tulee priorisoida sosiaalisen median kanavat, sillä kaikissa kanavissa ei kannata olla mukana, ellei sinne ole aikaa tehdä päivityksiä aktiivisesti. Tärkeintä on olla mukana niissä kanavissa, missä palvelun potentiaaliset käyttäjätkin ovat. Vaikka Facebookin suosio nuorten ”ykkösmedianana” onkin laskenut, on lähes kaikilla kuitenkin olemassa oma Facebook-profiili. Koska lähes kaikilla on Facebook-tili, voidaan Facebookia pitää edelleen tärkeimpänä sosiaalisena medianana liikuntapalvelulle. Toinen tärkeä sosiaa-

lisen median kanava liikuntapalvelulle olisi Instagram, sillä sen suosio etenkin nuorten keskuudessa on valtava. Instagram ei kuitenkaan ole ihanteellinen kanava tiedottamiselle, sillä päivitykset tehdään kuvien muodossa. Instagram sopii kuitenkin hyvin esimerkiksi kampanjoiden mainontaan ja erilaisten kuvakilpailuiden järjestämiseen. Liikuntapalvelun Instagram-tilillä tulisi julkaista rennompaa sisältöä kuin Facebookissa, esimerkiksi tilannekuvia liikuntaorganisaation arjesta. Myös liikuntapalvelun Instagramia olisi hyvä päivittää joka päivä, jotta tili pysyisi aktiivisena ja kiinnostavana. Instagramissa huomiota tulee kiinnittää myös ”hashtageihin”, sillä oikein käytettyinä niiden avulla voidaan saada enemmän näkyvyyttä ja uusia seuraajia.

Facebookin ja Instagramin lisäksi liikuntapalvelu voi harkita muiden sosiaalisen median kanavien käyttöönottoa, mikäli intoa ja aikaa niiden päivittämiseen riittää. Perinteisemmistä sosiaalisista medioista liikuntapalvelu voisi hyödyntää Twitteriä, sillä siellä liikuntapalvelu voisi ottaa kantaa esimerkiksi ajankohtaisiin liikuntaa koskeviin aiheisiin ja myös tiedottaa omista palveluistaan. Twitter ei kuitenkaan ole ideaalinen potentiaalisten käyttäjien tavoittamisessa, sillä suurella osalla opiskelijoista ei ole Twitter-tiliä. Verkostoitumisen ja yhteistyökumppaneiden kannalta Twitter on kuitenkin hyvä sosiaalisen median työväline.

Twitterin lisäksi myös lähiaikoina suuren suosion nuorten keskuudessa saavuttanut Snapchat voisi tarjota mahdollisuuksia liikuntapalvelulle. Snapchatin avulla kuluttajat pääsevät lähemmäs yritystä, eivätkä koe sitä kasvottomana brändinä vaan pikemminkin ystävänä. Snapchatissa julkaistut kuvat ja videot voivat olla rentoa hassuttelua, esimerkiksi toimiston arjen iloja ja suruja. Snapchatissa ideana on, että julkaistut kuvat ja videot ovat nähtävillä vain 24 tuntia, joten mikäli julkaistu sisältö on kiinnostavaa, seuraajat haluavat tarkistaa yrityksen tilin päivittäin. (Kuulu.fi 2015 b.)

Sosiaalinen media on nykyään tärkeä viestintäväline, mutta liikuntapalvelu tarvitsee myös perinteisempiä mainonnan keinoja tavoittaakseen kaikki opiskelijat ja koulujen henkilökunnan. Printtimainontaa voisi toteuttaa ainakin julisteiden muodossa ja niitä voisi kiinnittää kaikkien Haaga-Helian, Metropolian ja Laurean toimipisteiden ilmoitustauluille ja muille näkyville paikoille. Liikuntapalvelu voisi painattaa myös jonkinlaisia esitteitä tarjonnastaan ja hinnoistaan, jotka voitaisiin jakaa kaikille uusille opiskelijoille samassa kirjekuussa muiden tärkeiden tiedotteiden ja esitteiden kanssa. Lisäksi liikuntapalvelun esitteitä olisi hyvä olla tarjolla kaikilla jälleenmyyjillä kuten opiskelijakunnilla ja -yhdistyksillä. Liikuntapalvelu voisi myös luoda valmiin bannerin, jonka kaikki opiskelijakunnat ja koulut voisivat laittaa pyörimään nettisivuilleen.

Jos liikuntapalvelun markkinointibudjetissa on varaa, voidaan myös muita perinteisimpiä mainonnan keinoja harkita. Esimerkiksi radiomainonta voi olla tehokas keino tavoittaa kohderyhmään kuuluvia kuluttajia. Radiomainosta suunniteltaessa tulee kuitenkin radioasema valita tarkkaan, sillä asemien kohderyhmät vaihtelevat suuresti. Lisäksi itse radiomainoksen on oltava ytimekäs, informatiivinen ja innostava. Radiomainoksen suunnittelussa liikuntapalvelu voisi mahdollisesti hyödyntää alan opiskelijoita esimerkiksi järjestämällä radiomainoskilpailun tai tarjoamalla radiomainoksen suunnittelua jonkin kurssin projektiksi. Radiomainostaminen on huomattavasti kalliimpaa kuin esimerkiksi mainostaminen Facebookissa, joten se tulee suunnitella tarkasti aina ihanteellisinta ajankohtaa myöten. Jos mainos on huono tai sitä esitetään huonona ajankohtana, ei sillä saavuteta toivottua tulosta eli saada uusia käyttäjiä liikuntapalvelulle.

Esimerkiksi radioasema NRJ:llä on paljon nuoria kuulijoita, yli 45 % kuuntelijoista on 9-24-vuotiaita ja yli 33 % 25-44-vuotiaita. NRJ:llä 30 sekunnin mainosspoti maksaa 220–251 euroa + ALV. (Radiomedia 2015 a.) Myös radioasema The Voice voisi olla hyvä vaihtoehto liikuntapalvelun mainostamiselle. The Voicen kuulijakunta on hieman NRJ:tä vanhempaa, yli 41 % kuulijoista kuuluu ikäryhmään 25-44-vuotiaat. The Voicella mainostaminen on myös hieman NRJ:tä halvempaa; 30 sekunnin mainosspoti maksaa 116–163 euroa + ALV. (Radiomedia 2015 b.) Sopivaa radiomediaa valittaessa kannattaa liikuntaorganisaation tutkia uusin Finnpanelin teettämä Kansallinen Radiotutkimus, sillä tutkimuksesta saa tuoretta tietoa kohderyhmän radion kuuntelusta. Tutkimustuloksia seuraamalla on helpompi päätellä, missä liikuntapalvelun kannattaa mainostaa syksyllä 2017.

Mainonnan lisäksi toinen liikuntahankkeen kannalta oleellinen markkinointiviestinnän osa-alue on myynnin edistäminen. Myynnin edistämistä voidaan toteuttaa erilaisten kampanjoiden, promootioiden ja kilpailujen avulla. Toimenpiteiden tarkoituksena on itse myynnin edistämisen lisäksi nostaa palvelun tunnettuustasoa ja saada palvelulle lisää seuraajia sosiaalisessa mediassa.

Myynnin edistämisen kannalta liikuntapalvelun olisi hyvä toteuttaa kampuskiertue ainakin kahdesti vuodessa; koulujen alettua syksyllä ja keväällä. Kampuskiertueen ideana on, että kaikilla toimipisteillä käytäisiin esittelemässä uutta liikuntapalvelua sekä myymässä liikuntapasseja opiskelijoille. Opiskelijoiden huomion saamiseksi mukana olisi hyvä olla myös jokin innostava elementti. Tällaisia elementtejä voisivat olla esimerkiksi arvonnat tai ilmaiset viikon voimassaolevat liikuntapassit. Arvonnassa palkintona voisi olla yksi vuoden liikuntapassi jokaista kiertueen toimipistettä kohden. Ilmaisia viikon kokeilupasseja voisi jakaa ainakin syksyn ensimmäisellä kiertueella, kun palvelu on kaikille opiskelijoille vielä vieras. Jotta opiskelijat huomaavat kampuskiertueen olevan tulossa koululle, tulee sitä

mainostaa aktiivisesti liikuntapalvelun sosiaalisissa medioissa ja nettisivuilla hyvissä ajoin. Myös arvontojen voittajat olisi hyvä julkaista sekä nettisivulla että sosiaalisessa mediassa, jotta opiskelijat näkisivät, että joku aina oikeasti voittaa.

Kampuksilla päivystämisen lisäksi liikuntapalvelu voisi olla mukana erilaisissa opiskelijatapahtumissa, kuten fuksiaisissa ja approilla. Näissä tilaisuuksissa tarkoituksena ei kuitenkaan olisi liikuntapassien myynti, vaan näkyvyyden saaminen ja iloisen, opiskelijaystävällisen imagon luominen. Liikuntapalvelu voisi pitää fuksiaisissa omaa tapahtumapistettä eli rastia, jossa opiskelijaryhmien tulee suorittaa jokin leikkimielinen ja liikunnallinen tehtävä. Sopivia tehtäviä voisivat olla esimerkiksi erilaiset hauskat viestit tai pyramidin muodostaminen. Approilla taas liikuntapalvelu voisi jakaa esimerkiksi haalarimerkkejä ja esitteitä opiskelijoille.

Tunnettuustason nostamiseksi liikuntapalvelu voisi myös järjestää ensimmäisen vuoden aikana useampia kilpailuja sosiaalisessa mediassa ja verkkosivuillaan. Koska liikuntapalvelulla ei ole vielä varsinaista nimeä, voisi ensimmäinen kilpailu olla nimen keksiminen. Opiskelijat voisivat ehdottaa mielestään sopivia nimiä sekä liikuntapalvelun verkkosivuilla että sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi Facebookissa. Saaduista nimiehdotuksista liikuntaorganisaatio voisi sitten valita parhaan joko itse tai järjestämällä äänestyksen sosiaalisen median kanavissa. Parhaan nimen keksinyt opiskelija voidaan palkita esimerkiksi liikuntapassilla, vapaavalintaisella liikuntakurssilla tai ilmaisella personal trainer -tapaamisella. Jos nimestä järjestetään äänestys, voidaan myös äänestäneiden kesken arpoa liikuntapasseja. Voittanut nimi ja arvonnin voittajat julkaistaan liikuntapalvelun sosiaalisen median kanavissa ja verkkosivuilla.

Kilpailut ja kuvat saavat usein paljon suosiota sosiaalisessa mediassa, joten liikuntapalvelun olisi hyvä järjestää nimikilpailun lisäksi muutama kuvakilpailu vuodessa. Kuvien teemaksi voidaan valita jokin ajankohtainen, liikunnallinen teema tai jos liikuntapassin ulkomuoto pysyy samana kuin METKAN tämänhetkisessä liikuntapassissa (Kuva 1), voi kuvakilpailun teema olla ”Iloinen liikkuja”. Ideana olisi silloin kuvata itsensä liikuntapassin hymyhuulten kanssa.





Kuva 1. METKAN liikuntapassi. (METKA 2015.)

Kuvakilpailut toteutetaan Instagramissa, sillä kaikki kilpailuun osallistuvat kuvat löytyvät kätevästi niitä varten luodun hashtagin alta. Facebookissa voidaan kuitenkin mainostaa kilpailua ja esitellä kilpailuun osallistuvia kuvia. Kilpailujen voittajat voidaan valita joko tykkäysten määrän perusteella tai henkilökunnan puolesta. Voittajat tulee julkaista sekä verkkosivuilla, Facebookissa sekä Instagramissa. Jotta kilpailuun saataisiin paljon kuvia, tulee kilpailua mainostaa kaikissa kanavissa aktiivisesti ja kilpailuajan on oltava tarpeeksi pitkä. Kilpailuissa palkintojen on myös oltava riittävän hyviä, jotta opiskelijat uskaltavat osallistua. Esimerkiksi liikuntapassit, personal trainer –palvelut ja hierontalahjakortit itselle ja kaverille voisivat olla hyviä palkintoja, jotka olisivat myös helppoja toteuttaa. Kun kilpailu on ohi, on kuvasatoa hyvä esitellä Facebookissa, sillä kuvakansiot leviävät usein laajalti ja tuovat siten paljon näkyvyyttä yritykselle.

Kilpailujen lisäksi liikuntapalvelulla voisi olla vuodessa ainakin yksi tarjouskampanja, jota mainostettaisiin aktiivisesti kaikissa kanavissa. Otollisin aika tarjouskampanjalle olisi keväällä, esimerkiksi maaliskuun lopulla, kun opiskelijat ajattelevat, että kevään liikuntapassin hankkiminen ei ole enää kannattavaa. Kampanja-aika voisi olla esimerkiksi kaksi viikkoa ja kevään liikuntapassin saisi tuolloin puoleen hintaan. Toinen kampanja, mitä liikuntapalvelu voisi harkita, on kokeiluviikko. Tällöin palvelusta kiinnostuneet pääsisivät testaamaan ryhmäliikuntatunteja ilmaiseksi. Etenkin palvelun käynnistyttyä osaa opiskelijoista voi mietittyä palvelun laatu, joten kokeiluviikko olisi hyvä tilaisuus vakuuttaa epäroijät palvelun laadusta ja saada heidät ostamaan liikuntapassi. Kokeiluviikko voitaisiin järjestää esimerkiksi lokakuun alussa, kun opiskelijat ovat palanneet arkeen ja mahdollisesti uudetaan helmikuussa, mikäli sille koetaan tarvetta.

#### **4.8 Aikataulut ja markkinointibudjetti**

Kun kaikki markkinoinnin toimenpiteet on suunniteltu, tulee niille asettaa aikataulut. Aikataulujen laatiminen helpottaa tapahtumien seuraamista ja pitää kaikki organisaation työntekijät ajan tasalla. Markkinoinnin vuosikalenteri, johon on listattu kaikki suunnitellut toi-

menpiteet ja niiden ajankohdat löytyy liitteestä 2. Kalenteriin on merkitty suuntaa antavasti kaikki tämän suunnitelman ehdotetut markkinointitoimet ja -kampanjat. Kalenterissa ei kuitenkaan ole vielä nimetty toimenpiteiden vastuuhenkilöitä, sillä organisaation henkilökunta ei ole vielä selvillä. Kun henkilökunta on varmistunut, tulee toimenpiteille määritellä vastuuhenkilöt, jotta kaikki tulee suunniteltua ja tehtyä ajallaan. Kalenteriin ei ole myöskään merkitty jokapäiväistä sosiaalisessa mediassa päivittämistä ja verkkosivuilla tiedottamista. Kalenterista puuttuvat myös fuksiaisten ja muiden opiskelijatapahtumien ajankohdat, sillä ne eivät ole vielä tiedossa. Liikuntaorganisaation tulee siis täydentää kalenturia sitä mukaan, kun tietoa on saatavilla.

Alustavan laskelman mukaan liikuntapalvelun markkinointiin on varattu ensimmäiselle vuodelle noin 3000 euroa. Tässä laskelmassa ei kuitenkaan ole mukana markkinoinnista vastaavien henkilöiden palkkoja. Julisteiden ja esitteiden teettämiseen on varattu 1350 euroa ja kuvapankkimateriaaliin 600 euroa. Näiden kustannuserien jälkeen kaikkeen muuhun markkinointiin jäisi varoja noin tuhat euroa. (Koivuneva, K. 18.9.2015.) Ensimmäisenä vuonna markkinointiin kannattaisi panostaa hieman suuremmalla summalla, jotta tunnettuustaso saadaan korkealle. Kun opiskelijat tuntevat palvelun, saadaan palvelulle myös enemmän käyttäjiä.

Markkinointibudjetin laatimisen ensimmäinen vaihe on realistisen myyntibudjetin laatiminen. Myyntibudjetissa myynti ennakoidaan ja siinä käyvät ilmi sekä rahamääräiset että yksikkömääräiset myyntitavoitteet.

Tuote	Hinta	Kappalemäärä	Summa
Liikuntapassi (lukuvuosi)	50	4000	200000
Liikuntapassi (syksy/kevät)	40	1100	44000
Palloilupassi	25	300	7500
<b>Yhteensä (€)</b>			<b>251500</b>

Taulukko 2. Ensimmäisen toimintavuoden myyntibudjetti

Taulukon 2 myyntibudjetti on laskettu sen mukaan, että ensimmäisenä vuonna palvelulle saavutettaisiin 18 prosentin käyttöaste. Käyttöastetavoite on aika varovainen, joten todellisuudessa myös noin 20 prosentin käyttöaste on täysin mahdollinen jo ensimmäisenä vuonna. Budjetissa ei ole otettu huomioon mahdollisista lisäpalveluista, esimerkiksi hieronnasta ja personal trainingista, saatavia tuloja.

Liikuntapassien kokonaisymyynti muodostaa liikuntapalvelun liikevaihdon, eli tämän laskelman mukaan se olisi 251 000 euroa. Jos markkinointibudjetin muodostamisessa halutaan käyttää mekanistista menetelmää ja käyttää kolme prosenttia liikevaihdosta markkinointiin, tarkoittaisi se 7 545 euron markkinointibudjettia. Liitteessä 3 on laadittu kaksi vaihtoehtoista markkinointibudjettia, toinen alkuperäisen budjetin ja toinen liikevaihdosta lasketun budjetin mukaan. Jälkimmäiseen budjettiin on jätetty kuitenkin jätetty joustovaraa noin 1500 euroa. Budjetteihin merkityt kustannukset ovat vain arvioita. Sosiaalisen median päivittämiseen menevää työaikaa ei ole otettu huomioon kummassakaan budjetissa, sillä sen voidaan ajatella kuuluvan markkinointivastaavan työkuvaan. Kampuskiertueiden kuluihin kuuluvat mahdolliset bensakulut, parkkimaksut ja muut yllättävät, pienet kulut. Budjetissa 2 on mukana myös radiomainos, haalarimerkit approja ja muita tapahtumia varten sekä painetut kokeilupassit. Lisäksi budjetissa 2 on varattu enemmän varoja Facebook-mainontaan ja eri kilpailujen palkintoihin.

#### **4.9 Markkinoinnin valvontajärjestelmä**

Markkinoinnin valvonnan avulla seurataan suunniteltujen toimenpiteiden toteutumista ja markkinoinnille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Jotta markkinoinnin valvonta olisi tehokasta, tulee tietoa kerätä jatkuvasti. Jos saavutetuissa tuloksissa ja tavoitetuloksissa on poikkeamia, selvitetään poikkeamien syyt ja siten vältetään tekemästä samoja virheitä uudestaan. Markkinoinnin valvontajärjestelmän avulla yritys saa selville tehokkaimmat markkinointitoimenpiteet ja –kampanjat sekä saa karsittua pois kannattamattomat markkinointikeinot. Pitkällä aikavälillä hyvin suoritettu valvonta pienentää markkinoinnin kustannuksia ja tekee markkinoinnista entistä tehokkaampaa.

Liikuntapalvelulle tärkeimpiä valvonnan mittareita ovat myynti ja tunnettuustaso. Etenkin myynti on hyvin konkreettinen mittari, sillä toimivien markkinointitoimenpiteiden tulisi aiheuttaa myynnin kasvua. Kampuskiertueiden myyntiä tulisi seurata tarkasti toimipisteittäin, sillä kiertueet vaativat paljon aikaa ja rahaa. Jos liikuntapasseja ei joillain kampuksilla saada myytyä syksyn eikä kevään kiertueilla tarpeeksi ja kustannukset ylittävät saatavat hyödyt, voi liikuntaorganisaatio miettiä kampuskiertueen pienentämistä tulevaisuudessa vain kannattaville kampuksille. Ennen kuin kiertuetta supistetaan, tulee kuitenkin miettiä, oliko huonolle myynnille muita perusteita kuten koeviikko tai intensiiviviikko. Myyntitulokset kultakin kampukselta tulee myös suhteuttaa kampuksen kokoon, sillä on luonnollista, että pienellä kampuksella myynti on heikompaa kuin isoimmilla toimipisteillä. Liikuntapalvelun ensimmäisenä toimintavuotena on kuitenkin suositeltavaa tehdä kaksi kokonaisvaltaista kampuskiertueesta jo näkyvyyden saamisen vuoksi. Liikuntapassien myynnin lisäksi liikuntaorganisaation kannattaa ottaa myös ohjattujen tuntien ja liikuntakurssien kävijämäärät

valvonnan piiriin, sillä kävijämäärät osoittavat, millainen liikunta käyttäjiä kiinnostaa. Kävijämäärien valvonnan avulla liikuntatarjontaa saadaan kehitettyä entistä paremmaksi, kun tiedetään, minkälaisia lajeja kannattaa lisätä ja mitkä taas kannattaa karsia pois valikosta.

Markkinoinnin panossektorin eli mainonnan ja markkinointikampanjoiden kannattavuutta mitataan vertaamalla niistä saatuja hyötyjä niiden aiheuttamiin kustannuksiin. Jos esimerkiksi liikuntapalvelu päättää luoda Facebook- tai radiomainoskampanjan, verrataan niiden kustannuksia saatujen klikkausten ja tykkäysten määrään sosiaalisessa mediassa kyseisellä ajanjaksolla. Myös liikuntapassien myyntiä tulee seurata kampanjoiden aikana, jotta nähdään, saatiinko mainonnalla aikaan selkeää myynnin kasvua. Jos liikuntapalvelu toteuttaa keväällä ehdotetun tarjouskampanjan, jonka aikana liikuntapasseja myydään alennetuin hinnoin, tulee myös tämän kampanjan aikaista myyntiä seurata tarkoin. Mikäli liikuntapassien myynti ei kampanja-aikana nouse merkittävästi ahkerasta mainostamisesta huolimatta, voidaan miettiä, kannattaako seuraavana toimintavuotena kampanjan ajankohtaa muuttaa tai jättää koko kampanja pois.

Suuri osa liikuntapalvelun päivittäisestä markkinoinnista tulee tapahtumaan sen omilla sosiaalisen median kanavilla. Vaikka nämä toimet eivät työajan ja kilpailujen palkintojen lisäksi aiheuta kustannuksia, tulee saavutettuja tuloksia kuitenkin seurata. Esimerkiksi viikoittain on hyvä luoda raportti, josta selviää kuinka paljon tykkäyksiä, klikkauksia ja jakoja mikäkin päivitys on saanut missäkin kanavassa. Näitä asioita seuraamalla nähdään, millaiset päivitykset saavat eniten tykkäyksiä ja onko esimerkiksi viikonpäivällä tai kelloajalla vaikutusta julkaisun suosioon. Myös eri kanavien seuraajien määrää tulee pitää aktiivisesti silmällä, jotta nähdään missä kanavissa on eniten seuraajia ja missä seuraajien määrän kasvu on voimakkainta. Sosiaalista mediaa seuraamalla yritys saa käsityksen siitä, missä oma kohderyhmä on aktiivisinta ja missä kannattaa mainostaa mitään. Kun liikuntapalvelu järjestää sosiaalisen median kilpailuja, tulee myös niiden osallistujamäärää seurata tarkoin, sillä jos opiskelijoita ei saada innostumaan kilpailuista, on kilpailun mainostamisessa, teemassa tai palkinnoissa kehittämisen varaa.

Yksi liikuntapalvelun tärkeimmistä ensimmäisen toimintavuoden tavoitteista on saada palvelun tunnettuustaso korkealle. Imagoa ja tunnettuutta on hankala konkreettisesti mitata, mutta esimerkiksi sosiaalisen median seuraajien määrän kasvu tarkoittaa usein myös tunnettuuden nousua. Yksi keino mitata tunnettuustavoitteiden saavuttamista olisi kuitenkin jonkinlainen palautekysely. Palautekysely lähetettäisiin ensimmäisen toimintavuoden keväällä kaikille Metropolian, Laurean ja Haaga-Helian opiskelijoille sähköpostitse ja vastanneiden kesken arvottaisiin esimerkiksi seuraavan vuoden liikuntapasseja. Kyselyn tulisi

olla lyhyt ja ytimekäs, jotta opiskelijat eivät kokisi siihen vastaamista suurena vaivana. Kyselyn tarkoituksena olisi selvittää, tuntevatko opiskelijat uuden liikuntapalvelun tarjonnan ja mitä asioita palvelun tulisi heidän mielestään kehittää. Kyselyn tuloksia tarkastellessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että saatu palaute edustaa vain osaa opiskelijoista, sillä todennäköistä on, että vastausprosentti jää aika pieneksi. Jotta vastauksia saataisiin enemmän, olisi kyselylle hyvä luoda linkki, jota pystyttäisiin jakamaan myös verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Vaikka saadut vastaukset eivät kerrokaan absoluuttista totuutta, voidaan saatua palautetta pitää kuitenkin suuntaa antavana ja toimintaa kehittää sen mukaisesti. Myös tulevaisuudessa palautekysely kannattaa suorittaa kerran vuodessa liikuntapalvelun laadun valvomiseksi.

## 5 Pohdinta

Tässä vuoden 2017–2018 markkinointisuunnitelmassa keskitytään vahvasti tuomaan uusi liikuntapalvelu tutuksi kaikille pääkaupunkiseudun ammattikorkeakouluopiskelijoille. Tärkein tavoite ensimmäiselle toimintavuodelle olisikin, että lähes kaikki opiskelijat tietäisivät palvelun olemassa olosta ja sen tarjonnasta. Kun tavoiteltu tunnettuustaso on saavutettu, myös palvelun käyttöaste tulee nousemaan tulevina toimintavuosina. Pidemmän aikavälin tavoitteena on saada liikuntapalvelun käyttöaste nousemaan noin 30 % opiskelijoista ja henkilökunnasta.

Suunnitelman markkinointitoimenpiteet ovat keskittyneet pitkälti sosiaalisen median kanavissa päivittämiseen ja mainostamiseen niiden kustannustehokkuuden vuoksi. Sosiaalisen median kanavat ovat pääosin ilmaisia, mutta ainakin maksettua Facebook-mainontaa voisi hyödyntää ainakin aluksi, sillä pienellä panostuksella voidaan saada paljon näkyvyyttä oikeassa kohderyhmässä. Sosiaalisessa mediassa on erittäin tärkeää pysyä ajan tasalla, sillä kanavat ja niiden suosio vaihtelevat jatkuvasti. Kun liikuntapalvelu aloittaa toimintansa syksyllä 2017, on hyvinkin mahdollista, että tämän suunnitelman sosiaalisen median kanavat ovat vanhentuneet ja uusia on tullut tilalle. Liikuntaorganisaation tuleekin seurata tarkasti kanavien kehitystä ja mennä mukaan niihin kanaviin, missä kohderyhmä viettää aikaansa.

Jotta liikuntapalvelulle saataisiin mahdollisimman paljon käyttäjiä, tulisi liikuntapassien saatavuuden olla hyvä. Passin hankkimisen tulisi olla opiskelijalle helppoa, joten myyntipisteitä tulisi olla mahdollisimman monella Metropolian, Haaga-Helian ja Laurean kampuksella. Jos myyntipisteitä on liian vähän tai niiden aukioloajat ovat hankalat, saattaa opiskelija kokea passin hankkimisen vaivalloiseksi. Saatavuuden ja näkyvyyden parantamiseksi liikuntapalvelu voi toteuttaa kampuskiertueen, jonka aikana se kiertää kaikki koulujen toimipisteet ja tarjoaa mahdollisuuden liikuntapassin ostoon myös pienimmillä kampuksilla. Läsnäolo kampuksilla ja opiskelijatapahtumissa kuten fuksiaisissa parantaa myös palvelun opiskelijaystävällistä imagoa ja nostaa tunnettuustasoa.

Markkinointisuunnitelma on luotu niin, että suurin osa toimenpiteistä on toteutettavissa pienelläkin budjetilla ja suunnitelman tavoitteet ovat realistisia. Markkinointia varten on luotu kaksi vaihtoehtoista budjettia, joista voidaan valita sen mukaan, kuinka paljon varoja markkinointitoimenpiteisiin voidaan käyttää. Tarkoitukseni oli tehdä markkinointisuunnitelma, joka on mahdollisimman käytännönläheinen ja jota on helppo seurata. Kaikki suunnitelman toimenpiteet on aikataulutettu liitteessä 2. Aikataulua voi tietenkin tilanteen mukaan muokata ja siihen voi lisätä yksityiskohtia sitä mukaan, kun niitä saadaan selville.

Liikuntapalvelu voisi kalenterin pohjalta tehdä viikkokohtaisen taulukon, johon kirjattaisiin kaikki suunnitellut mainokset ja sosiaalisen median päivitykset. Taulukon perusteella olisi helppo seurata, onko liikuntapalvelu tarpeeksi aktiivinen kaikissa valitsemissaan kanavissa. Liikuntapalvelulle olisi tärkeää laatia markkinointisuunnitelmat myös tuleville vuosille, sillä suunnittelu tekee markkinoinnista tehokkaampaa ja vähentää kustannuksia. Tässä opinnäytetyössä luotu ensimmäisen toimintavuoden markkinointisuunnitelma voisi myös jatkossa toimia pohjana seuraavien vuosien suunnitelmille.

Kun liikuntapalvelun ensimmäinen vuosi on ohi, voidaan markkinoinnin toimivuutta tarkastella esimerkiksi sosiaalisen median seuraajien, tykkäysten ja klikkausten määrän kautta. Myös myyntitavoitteiden täytyminen kertoo siitä, että markkinointi on toiminut ja opiskelijat ovat tutustuneet nopeasti uuden palvelun tarjontaan. Palvelun jatkuvan kehittymisen varmistamiseksi liikuntapalvelun kannattaa kuitenkin myös luoda jonkinlainen vuosittainen palautekysely, jonka avulla saadaan arvokasta tietoa siitä, missä liikuntapalvelu on onnistunut, mitä opiskelijat toivoisivat palvelulta lisää ja missä olisi parantamisen varaa. Kyselyn voisi toteuttaa sähköpostitse, sosiaalisessa mediassa ja verkkosivuilla tai mennä kampuksille paikan päälle kyselemään mielipiteitä. Kampuksilla järjestettävä kysely vaatii tietenkin enemmän aikaa, mutta vastauksia voidaan saada myös sellaisilta opiskelijoilta, jotka muuten jättäisivät vastaamatta.

Oma opinnäytetyöprosessini eteni aluksi hyvin hitaasti, sillä en vain millään saanut työtä aloitettua. Kun sitten lopulta aloin kirjoittamaan, syntyi tekstiä aika vaivattomasti. Varsinainen kirjoitusprosessi kesti vajaan kolme kuukautta kiireellisen aikatauluni vuoksi. Halusin miettiä konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, joita toimeksiantaja voisi hyödyntää oikeasti. Teoriaosuuden kirjoittamisen koin erityisen työlääksi, sillä lähteiden etsiminen, referoiminen ja yhdistely oli ajoittain uuvuttavaa. Käytännön osuuden, eli liikuntapalvelun markkinointisuunnitelman, kirjoittaminen taas oli mielestäni mielenkiintoista ja palkitsevaa. Tein opinnäytetyöni entiseen työharjoittelupaikkaani ja se motivoi minua tekemään mahdollisimman hyvää työtä. Jos en olisi tuntenut toimeksiantajaani, lopputuloksella ei olisi välttämättä ollut minulle niin suurta väliä.

Opinnäytetyöprosessi opetti minulle kärsivällisyyttä ja suunnittelun tärkeyttä. Kun kirjoitettavaa oli niin paljon, tajusin, että minun oli aikataulutettava tekemisiäni, jotta opinnäytetyö tulisi valmiiksi. Ryhmätöissä ja muissa pienemmissä raporteissa olin aina kirjoittanut oman osuuteni muutamassa päivässä, joten tämä työ opetti minulle pitkäjänteisyyttä. Olimme myös aikaisemmin tehneet markkinointisuunnitelman erään kurssin ryhmätyönä, mutta emme tässä laajuudessa. Opinnäytetyöni kautta opin paljon uutta markkinoinnin suunnittelusta, kun jouduin tutustumaan enemmän teoriaan ja lähteisiin. Opinnäytetyöni markki-

nointisuunnitelma ei varmastikaan ole täydellinen, mutta olen tyytyväinen omaan työskentelyyni ja lopputulokseen.



## Lähteet

Anttila, M., Iltanen, K. 2004. Markkinointi.1.-2. painos. WSOY. Helsinki.

Dicole 2015. Back to basics: Markkinointimix ja sosiaalinen media. Luettavissa: <http://www.dicole.com/2012/12/04/miten-sosiaalinen-media-vaikuttaa-yritysten-kilpailukeinoihin/>. Luettu: 10.9.2015.

E-conomic 2015. Kirjanpito-ohjelma. Sanakirja taloustermeille. Segmentointi – Mitä tarkoittaa segmentointi? Luettavissa: <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/segmentointi>. Luettu: 28.9.2015.

Edu.fi 2015 a. Verkko-oppimateriaalit. Markkinointisuunnitelma. Toimintaympäristö. Luettavissa: <http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/toimintaymparisto.htm>. Luettu: 21.9.2015.

Edu.fi 2015 b. Verkko-oppimateriaalit. Markkinointisuunnitelma. Kysyntä, kilpailu ja segmentointi. Kilpailu. Luettavissa: <http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/kilpailu.htm>. Luettu: 23.9.2015.

Edu.fi 2015 c. Verkko-oppimateriaalit. Markkinointisuunnitelma. Markkinointistrategia. Luettavissa: <http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/markkinointistrategia.htm>. Luettu: 5.10.2015.

Fitness 24/7 2015. Tuotteet ja palvelut. Hinnat ja jäsenyydet. Luettavissa: <http://fi.fitness24seven.com/tuotteet-ja-palvelut/hinnat-ja-jasenyudet/>. Luettu: 22.10.2015.

Haaga-Helia 2015. Haaga-Heliasta. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-heliasta?userLang=fi>. Luettu: 19.10.2015.

Hannu Mikkonen 2015. Markkinointibudjetti. % liikevaihdosta –menetelmä. Luettavissa: <http://yritys.hannumikkonen.com/yrikoulu/mark45.html>. Luettu: 8.10.2015.

HELGA 2015. Tiedotteet. METKAN ja Helgan yhteiselle liikuntahankkeelle OKMn rahoitus. Luettavissa: <http://www.helga.fi/2015/02/16/metkan-ja-helgan-yhteiselle-liikuntahankkeelle-okmn-rahoitus/>. Luettu: 26.10.2015.

Helsingin kaupunki 2015. Kulttuuri ja vapaa-aika. Liikunta. Sisäliikuntapaikat. Kunto- ja voimailusalit. Liikuntamylllyn kuntosali. Luettavissa: <http://www.hel.fi/www/helsinki/fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/liikunta/sisaliikuntapaikat/kunto-ja-voimailusalit/liikuntamylllyn-kuntosali>. Luettu: 22.10.2015.

Koivuneva, K. 18.9.2015. Hankekoordinaattori. Sähköpostiviesti. Hankesuunnitelma, hankkeen toimintasuunnitelma ja kokonaistalousarvio.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0: Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Talentum. Helsinki.

Kotler, P., Lane Keller, K. 2009. A Framework for Marketing Management - Integrated with Pharmasim. 4. painos. Pearson Education LTD. New Jersey.

Kuopion Ammatillinen Aikuskoulutuskeskus 2015. Markkinointi. Markkinoinnin perusteet. Markkinoinnin toimintaympäristöt. Markkinoinnin sisäinen toimintaympäristö: Luettavissa: <http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1toimymp.htm>. Luettu: 23.9.2015.

Kuulu.fi 2015 a. Blogi. Mainonta Facebookissa. Luettavissa: <http://www.kuulu.fi/mainonta-facebookissa/>. Luettu: 12.11.2015.

Kuulu.fi 2015 b. Blogi. 4 syytä, miksi sinunkin yrityksesi tulisi liittyä Snapchatiin. Luettavissa: <http://www.kuulu.fi/4-syyta-miksi-sinunkin-yrityksesi-tulisi-liittyä-snapchatiin/>. Luettu: 12.11.2015.

Laurea 2015. Opiskelu ja hakeminen. Tietoa opintonsa aloittavalle. Luettavissa: <https://www.laurea.fi/opiskelu-ja-hakeminen/tietoa-opintonsa-aloittavalle>. Luettu: 19.10.2015.

MaNi Consulting Oy 2015. Palvelut. Yrityksen johtaminen. Liikeidea, strategia, missio. Luettavissa: <http://www.maniconsulting.fi/yrityksen-johtaminen/liikeidea-strategia-missio>. Luettu: 23.9.2015.

Markkinointisuunnitelma.fi 2015 a. Markkinoinnin merkitys. Luettavissa:  
<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=298>. Luettu: 18.9.2015.

Markkinointisuunnitelma.fi 2015 b. Nykytilan analyysi. Luettavissa:  
<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=299>. Luettu: 21.9.2015.

Markkinointisuunnitelma.fi 2015 c. Tavoitteet ja toimenpiteet. Luettavissa:  
<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=300>. Luettu: 2.10.2015.

Markkinointisuunnitelma.fi 2015 d. Seuranta. Luettavissa:  
<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=301>. Luettu: 8.10.2015.

METKA 2015. Jäsenyys. Liikuntapassi. Luettavissa:  
<http://metkaweb.fi/jasenyys/liikuntapassi/>. Luettu: 27.10.2015.

Metropolia 2015. Tietoa Metropoliasta. Vuosikatsaus 2014. Luettavissa:  
<http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliasta/vuosikatsaus-2014/>. Luettu 19.10.2015.

Oulun Ammattikorkeakoulu 2015. Hankkeet. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Nykytila. SWOT-analyysi. Luettavissa:  
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>. Luettu: 23.9.2015.

Perustietoa yrittäjälle 2015. Markkinointi. Luettavissa:  
<https://sites.google.com/site/yritysta12/markkinointi>. Luettu: 9.9.2015.

Taloussanommat 2015. Pörssi. Taloussanakirja. Markkinoinnin 7P-malli. Luettavissa:  
<http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/markkinoinnin%207P-malli/>. Luettu: 14.9.2015.

Radiomedia 2015 a. Radioasemat. Mediakortit. Radio NRJ. Luettavissa:  
<http://www.radiomedia.fi/radioasemat/mediakortit/radio-nrj>. Luettu: 17.11.2015

Radiomedia 2015 b. Radioasemat. Mediakortit. The Voice: Luettavissa:  
<http://www.radiomedia.fi/radioasemat/mediakortit/voice>. Luettu: 17.11.2015.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

SATS Elixia 2015. Tarjoamme. Jäsenedut. Luettavissa:  
<http://www.sats.fi/tarjoamme/jasenedut/>. Luettu: 22.10.2015.

Salminen, T. 2015. Opetuksen ja koulutuksen tutkimussäätiö OTUS. Korkeakouluopiskelijoiden liikunnan harrastaminen ja liikuntapalveluiden käyttö. Tutkimus uudelle liikunta-hankkeelle.

Spym 2011. Blogi. Markkinoinnin suunnittelu – osa 4: Tuloksellista markkinointia pienellä budjetilla. Luettavissa: <http://www.spym.fi/blogi/markkinoinnin-suunnittelu-osa-4-tuloksellista-markkinointia-pienella-budjetilla/>. Luettu: 8.10.2015.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2015. Työvälineet. SWOT-analyysi. Luettavissa:  
<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>. Luettu: 21.9.2015.

Tilastokeskus 2014. Tilastot. Koulutus. Ammattikorkeakoulutus. 2014. Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen määrä jatkoi kasvuaan. Luettavissa:  
[http://www.stat.fi/til/akop/2014/akop\\_2014\\_2015-04-16\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/akop/2014/akop_2014_2015-04-16_tie_001_fi.html). Luettu: 19.10.2015.

Tulos 2015. Markkinointimix. Luettavissa: <http://www.tulos.fi/markkinointimix/>. Luettu: 9.9.2015.

UniSport 2015. Info. Hinnasto. Hinnastoi 1.9.2015 alkaen. Luettavissa:  
[http://www.helsinki.fi/unisport/hinnasto/Hinnasto\\_2015-2016\\_7.pdf](http://www.helsinki.fi/unisport/hinnasto/Hinnasto_2015-2016_7.pdf). Luettu: 27.10.2015.

Value Based Management 2015. Extended Marketing Mix. 7 P's of Marketing. Luettavissa: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_booms\\_bitner\\_7Ps.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_booms_bitner_7Ps.html). Luettu: 14.9.2015.

Yritystulkki 2015 a. Business Oulu. YT23. Markkinointisuunnitelman laatimisopas. Tavoitteet ja toimenpiteet. Imago- ja tunnettuustavoitteet ja toimenpiteet. Luettavissa:  
[http://yritystulkki.agileus.fi/files/yt23\\_markkinointi\\_bussoulu.pdf](http://yritystulkki.agileus.fi/files/yt23_markkinointi_bussoulu.pdf). Luettu: 2.10.2015.

Yritystulkki 2015 b. NOVAGO Yrityskehitys. YT23. Markkinointisuunnitelman laatimisopas. Strategiavalinnat. Luettavissa: [http://www.yritystulkki.fi/files/yt23\\_markkinointi\\_novago.pdf](http://www.yritystulkki.fi/files/yt23_markkinointi_novago.pdf)  
Luettu: 5.10.2015.

## Liitteet

### Liite 1. SWOT-taulukko

#### Vahvuudet

- + Palvelun edullisuus
- + Hankkeen vetäjällä pitkä kokemus liikuntapalvelun vetämisestä
- + Mahdollisuus hyödyntää eri alojen opiskelijoita palvelujen tuottamisessa
- + Monipuoliset palvelut
- + Voittoa tavoittelematon organisaatio
- + Ohjaavana arvona opiskelijoiden hyvinvointi
- + Rahoitus opetus- ja kulttuuriministeriöltä ja mukana olevilta ammattikorkeakouluilta

#### Heikkoudet

- Alussa tunnettuus ja imago alhaisella tasolla
- Tuleva henkilöstö ei vielä selvillä
- Saatavuus ollut ennen heikolla tasolla
- Rajalliset taloudelliset resurssit
- Pienen budjetin markkinointikeinot

#### Mahdollisuudet

- + Edulliset liikuntamuodot suosiossa
- + Urheilullisuus muodissa
- + Ammattikorkeakouluopiskelijoita paljon pääkaupunkiseudulla
- + Ammattikorkeakoulukentällä ei vastaavaa palvelua markkinoilla
- + Kilpailijoiden tuotteet merkittävästi kalliimpia
- + Tietoisuus liikunnan tärkeydestä ja hyvinvoinnista nousussa

#### Uhat

- Kohderyhmän heikko ostovoima
- Miesopiskelijat hankalampi saada innostumaan
- Paljon kilpailevia kuntokeskuksia
- Kilpailijoiden tunnettuus korkea
- Kuntokeskusten asiakkaita vaikea saada vaihtamaan
- Treeniohjemia saatavilla ilmaiseksi verkossa

## Liite 2. Markkinoinnin vuosikalenteri

Syys 2017	Loka 2017	Marras 2017	Joulu 2017	Tammi 2018	Helmi 2018	Maalis 2018	Huhti 2018	Touko 2018
<b>Viikko 36</b> Kampuskiertue + Facebook-mainoskampanja	<b>Viikko 40</b> Radiomainoskampanja? Kokeiluviikko!	<b>Viikko 44</b> Kuvakilpailu Instagramissa	<b>Viikko 49</b>	<b>Viikko 1</b>	<b>Viikko 5</b> Kampuskiertue + Kokeiluviikko	<b>Viikko 10</b>	<b>Viikko 14</b>	<b>Viikko 18</b> Kuvakilpailu ratkaistaan!
<b>Viikko 37</b> Kampuskiertue + Facebook-mainoskampanja	<b>Viikko 41</b> Radiomainoskampanja?	<b>Viikko 45</b> Kuvakilpailu Instagramissa	<b>Viikko 50</b>	<b>Viikko 2</b>	<b>Viikko 6</b> Kampuskiertue	<b>Viikko 11</b>	<b>Viikko 15</b> Kuvakilpailu Instagramissa	<b>Viikko 19</b>
<b>Viikko 38</b> Kampuskiertue Kokeiluviikon mainostus	<b>Viikko 42</b>	<b>Viikko 46</b> Kuvakilpailu Instagramissa	<b>Viikko 51</b> Joulutoivotukset kaikissa kanavissa	<b>Viikko 3</b> Kampuskiertue	<b>Viikko 7</b>	<b>Viikko 12</b> Tarjouskampanja!	<b>Viikko 16</b> Kuvakilpailu Instagramissa	<b>Viikko 20</b>
<b>Viikko 39</b> Kampuskiertue Kokeiluviikon mainostus	<b>Viikko 43</b>	<b>Viikko 47</b> Kuvakilpailu ratkaistaan!	<b>Viikko 52</b> Uuden vuoden toivotukset	<b>Viikko 4</b> Kampuskiertue	<b>Viikko 8</b>	<b>Viikko 13</b> Tarjouskampanja!	<b>Viikko 17</b> Kuvakilpailu Instagramissa	<b>Viikko 21</b>
<b>HUOM!</b> Metropolian, Laurea ja Haaga-Helian fuksiais		<b>Viikko 48</b>		<b>HUOM!</b> Fuksiais!	<b>Viikko 9</b>			<b>Viikko 22</b> Kesälomatoivotukset

Huhti 2017	Touko 2017	Kesä 2017	Heinä 2017	Elo 2017
<b>Viikko 14</b> Nimikilpailun mainostusta somessa ja verkkosivuilla	<b>Viikko 18</b> Nimikilpailun mainostusta	<b>Viikko 23</b>	<b>Viikko 27</b>	<b>Viikko 31</b> Hehikutusta uutensaalisesta mediaan
<b>Viikko 15</b> Nimikilpailu	<b>Viikko 19</b> Nimikilpailun mainostusta	<b>Viikko 24</b> Esitteet uusien opiskelijoiden materiaaleihin	<b>Viikko 28</b>	<b>Viikko 32</b> Julisteet ja materiaalit kouluille
<b>Viikko 16</b> Nimikilpailun mainostusta	<b>Viikko 20</b> Nimikilpailu ratkeaa! Voittajien julkaisu	<b>Viikko 25</b> Juhannusviestit sosiaaliseen mediaan	<b>Viikko 29</b>	<b>Viikko 33</b> Liikuntapalvelun mainostusta
<b>Viikko 17</b> Nimikilpailu	<b>Viikko 21</b>	<b>Viikko 26</b>	<b>Viikko 30</b>	<b>Viikko 34</b> Liikuntapalvelun mainokset pyörämään koulujen ja opiskelijakuntien
	<b>Viikko 22</b> Kesälomien toivottelu ja syksyllä alkavan palvelun mainostusta			<b>Viikko 35</b>

### Liite 3. Markkinoinnin budjetit

#### Markkinointibudjetti 1.

Markkinoinnin kulu	Hinta-arvio
Julisteet	450,00
Esitteet	900,00
Kuvapankkimateriaali	600,00
Roll-up:it ständeille 2 kpl	200,00
Kilpailupalkinnot	300,00
Kampuskiertueiden kulut	400,00
Facebook-mainonta	100,00
<b>Yhteensä</b>	<b>2950,00</b>

#### Markkinointibudjetti 2.

Markkinoinnin kulu	Hinta-arvio
Julisteet	450,00
Esitteet	1200,00
Kuvapankkimateriaali	600,00
Roll-up:it ständeille 2 kpl	200,00
Kokeilupassit	500,00
Kilpailupalkinnot	500,00
Kampuskiertueiden kulut	600,00
Facebook-mainonta	300,00
Radiomainos	1000,00
Haalarimerkit	600,00
<b>Yhteensä</b>	<b>5950,00</b>