



**TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

YLEMPI AMK-TUTKINTO

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**STRATEGINEN MARKKINOINTIVIESTITÄ
– TYÖSKENTELYTAVAT JA MAHDOLLISUUDET**

Teemu Korpi

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
marraskuu 2007
Työn ohjaaja: Klaus af Ursin

TAMPERE 2007



Tekijä:	Teemu Korpi	
Koulutusohjelma:	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi:	Strateginen markkinointiviestintä – Työskentelytavat ja mahdollisuudet	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Marraskuu 2007	
Työn ohjaaja:	Klaus af Ursin	Sivumäärä: 66

TIIVISTELMÄ

Mainostoimistojen ja asiakasyrityksen suhteissa on seikkoja, jotka aiheuttavat intressiristiriitoja ja vaikeuttavat yhteistyön jatkuvuutta. Tarpeena on ollut kehittää molemminpuolista ymmärrystä osapuolten liiketoiminnasta sekä kehittää yhteistyön hedelmällisyyttä ja tuloksellisuutta. Työn tarve on noussut halusta kehittää omaa osaamista vuosia mainosalan ongelmien kanssa painineena.

Tämä opinnäytetyö esittää tavan, jolla yhteistyötä voidaan syventää. Tarkoituksena on määrittää prosessi, jolla pystytään eliminoimaan suurimmat yhteistyötä vaikeuttavat asiat ja tuoda esiin mainostoimistoyhteistyön potentiaali.

Työssä on sovellettu integroidun markkinointiviestinnän periaatteita yhdistämällä niitä yritysten strategisen suunnittelun ajatuksiin. Työtä kehitettiin mainostoimistoympäristössä oman osaamisen ja toimintatapojen kehittämiseksi konstruktiiivisella tutkimusotteella.

Kehitystehtävän tuloksena saavutettiin prosessi, jolla mainostoimisto voi hankkia relevanttia tietoa asiakasyrityksen liiketoiminnasta ja sen tavoitteista. Näitä tavoitteita edistetään strategisella markkinointiviestintäohjelmalla, joka laaditaan yrityksen kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Keskustelun pohjana toimivat liiketoimintatiedon analyysin tulokset.

Strateginen markkinointiviestintäohjelma osoittautui arvokkaaksi toimintatavaksi, jonka mainostoimisto voi ottaa käyttöön edistämään yhteistyötä asiakasyrityksensä kanssa. Asiakasyrityksestä kerätty aineisto antaa myös lisämahdollisuuksia aineiston jatkokäyttöön varsinkin, jos sitä saadaan kerättyä usealta vuodelta.

Työssä käytetyn www-kyselyn väittämät ovat luottamuksellinen palvelutuote ja ovat vain työn ohjaajan tiedossa.



Author:	Teemu Korpi	
Degree Programme:	Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence	
Thesis title:	Strategic marketing communication – workflow and possibilities	
Month and year:	November 2007	
Supervisor:	Klaus af Ursin	Pages: 66

ABSTRACT

There are certain factors on the relationships of advertising agencies and their clients that cause conflicts of interests and makes a continuing relationship harder to achieve. There is a need to develop mutual understanding of the businesses of both parties and achieve a fruitful and productive relationship. After many years' struggle with the problems typical for advertising industry a need rose to develop my personal competence in the form of such development task as this.

This thesis presents a way to deepen the above mentioned relationship. The goal is to define a process that eliminates the biggest factors that make the relationships harder and reveal the potential that lies in a relationship of an advertising agency and a client company.

The thesis adapts the principles of integrated marketing communications combining them with those of strategic planning. The development task was carried out in advertising agency environment in order to raise the level of personal competence and to develop the usual processes of advertising business using the methods of constructive research.

As an outcome of this development task a process was achieved that gives an advertising agency a possibility to acquire relevant information on client company's business and its goals. These goals are supported with a strategic marketing communications programme that is compiled on the basis of a dialogue with client company. The dialogue is based on the analysis of the acquired business information.

The strategic marketing communications programme turned out to be a valuable process that the advertising agency can apply to promote the agency-client relationship. The information collected from the client company also gives additional possibilities to analyse the data further especially if it is collected during several years.

The online-questionnaire used in this thesis is confidential service product and is only given to the supervisor of this thesis.

Keywords: Marketing communications Strategy Advertising agency

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto.....	5
1.1 Työn tavoitteet, lähtökohdat ja tausta sekä rajaus.....	5
1.2 Tutkimusmenetelmät.....	8
1.3 Keskeiset käsitteet.....	9
2. Lähtötilanne: nykyinen toimintamalli mainostoimistossa.....	10
2.1 Toimeksianto.....	10
2.2 Toimeksiannon toteutus.....	11
3. Integroitu markkinointiviestintä, horisontaalinen lähestymistapa.....	12
3.1 Integroinnin tarkoitus.....	12
3.2 Markkinointiviestinnän keinovalikoima.....	14
3.2.1 Ehdotus käytettävistä viestintäkeinoista.....	16
4. Strateginen markkinointiviestintäohjelma ja vertikaalisesti integroitu markkinointiviestintä.....	21
4.1 Markkinointiviestinnän ja strategisen suunnittelun yhtymäkohdat.....	21
4.2 Strategisen markkinointiviestintäohjelman tarjoamat toimintatapaparannukset.....	23
5. Liiketoimintatiedon hankintaprosessi.....	25
5.1 Tarvittavan tiedon määrittely.....	25
5.1.1 Väittämien laadinta.....	27
5.1.2 Ensimmäinen simulaatio väittämillä.....	30
5.1.3 Simulaation johtopäätökset.....	31
5.2 Tiedon hankintatapa.....	31
5.2.1 Vastaajien valinta.....	32
5.3 Tiedon tallennuseriaatteet.....	33
6. Liiketoimintatiedon analyysi ja diagnoosi.....	34
6.1 Kuvaajat ja niiden tulkinta.....	34
6.1.1 Yhteenvedo-kuvaaja.....	34
6.1.2 Kehittämistarve-kuvaaja.....	36
6.1.3 Vastaajakohtainen kuilukuvaaja.....	38
6.2 Kehityskohteiden valinta ja rajaaminen.....	40
7. Käytännön pilotit ja niiden arviointia.....	41
7.1 Tavoitteiden määrittely kehityskohteiden perusteella.....	41
7.2 Kehittämistoimenpiteiden määrittely.....	44
7.3 Mittareiden valinta.....	46
7.4 Toimenpiteet.....	47
7.5 Esimerkki markkinointiviestintäohjelman mahdollisuuksista.....	50
8. Yhteenvedo, tulokset ja johtopäätökset.....	53
8.1 Tiivistelmä saavutetuista tuloksista.....	53
8.2 Tulosten merkitys ja käyttökelpoisuus.....	55
8.3 Mahdolliset jatkokehitystoimet.....	56

LÄHTEET

- LIITE 1 Alkuperäinen The IMC Mix Model -kaavio
- LIITE 2 Www-kyselyn väittämät
- LIITE 3 Kirjoittajan työkokemus mainostoimistoalalta
- LIITE 4 Pilottiyritys A:n tulokset

1. Johdanto

Johdannossa käsitellään tämän opinnäytetyön ja siihen liittyvän kehitystehtävän tavoitteet, työn lähtökohdat ja taustat sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja keskeiset käsitteet ja raportin rakenne.

Liite 2:ssa olevat tutkimuksessa käytetyn www-kyselyn väittämät ovat luottamuksellinen palvelutuote. Väittämien sisältö on vain työn ohjaajan tiedossa.

1.1 Työn tavoitteet, lähtökohdat ja tausta sekä rajaus

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten mainostoimisto ja sen asiakasyritys voisivat kehittää yhteistyötään hedelmällisemmäksi ja tuloksekkaammaksi.

Mainostoimiston intresseissä on pitkä, katteellinen asiakassuhde ja asiakasyritys taas haluaa yhteistyöltä tuloksellisuutta heidän toimintakentässään. Näiden asioiden yhteensovittaminen vaatii kumppanuutta ja toisen osapuolen toiminnan ymmärtämistä.

Pääasiallinen tavoite mainostoimiston näkökulmasta on siis:

- Miten saada ennustettavuutta ja jatkuvuutta mainostoimistotyöhön?

Työskentelen tätä kirjoittaessani alle kymmenen henkeä työllistävissä mainostoimistossa. Olen ollut myös vielä pienemmässä toimistossa, sekä tunnen mainostoimistoyrittäjiä ja muita alalla työskenteleviä. Mainostoimistoalalla on hyvin vaikeaa työmäärän, ja näin ollen, kassavirran ennustaminen. Tämä näkyy käytännössä kausittaisena kiireenä ja ylitöinä sekä toisaalta hiljaisten sesonkien tyhjäkäyntinä (Liite 3).

Syynä ennustettavuuden puutteeseen on se, että asiakasyritysten tarpeet tulevat yleensä lyhyellä varoitusajalla ja esimerkiksi kesälomien aikaan ei tilausten tekijät ole töissä, jolloin mainostoimistossa on ylikapasiteettia.

Asiakasyritykset taas pitävät mainostoimistoa lähinnä tavarantoimittajan asemassa, jolta tilataan silloin, kun tarve tulee eikä mielletä mainostoimiston palve-

lua kokonaisvaltaisena myynnin moottorina. Saattaa myös olla, että asiakasyrityksen omissa prosesseissa markkinoinnilla ei ole kovin suurta sijaa.

Markkinointi ja varsinkin mainonta mielletäänkin kuluna eikä investointina. Investoinnin tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi tuotto-odotus jollain aikavälillä sekä hankinnan korkea kustannus. Investointi vaikuttaa yrityksen taseessa ja tuloslaskelmassa useita vuosia. Myös investoinnin suoranaiset vaikutukset alkavat näkyä viiveellä.

Taloustutkimuksen tekemään tutkimukseen vastanneista pk-yrityksistä markkinointiviestintää pitää kuluna 79 % (Kauppalehti, 22.3.2007). Kuitenkin markkinointiviestinnän ostamisessa on piirteitä investoinnista, kuten tuotto-odotus, pitkäaikainen vaikutus ja etupainotteinen kustannusrakenne. Tulokset myös näkyvät viiveellä tapauskohtaisesti. Tämä on ongelma, joka aiheuttaa kitkaa mainostoimiston ja asiakasyrityksen välille ja vaatii pureutumista.

Mainostoimistot ovat viime vuosina pyrkineet ns. strategisiksi kumppaneiksi asiakkaitensa kanssa ja toivoneet näin pääsevänsä lähempään kumppanuuteen (Päivi Vihma 2002). Kuitenkaan työn tekemisen perusteita ei ole muutettu eikä mainostoimistoista aina löydy kompetenssia konsultoimaan yrityksen markkinointi- tai myyntijohtoa relevanteissa asioissa, joille kumppanuutta voisi rakentaa. Myös tapa, jolla asiakkaat tilaavat mainostoimiston palvelua on operatiivinen toimenpide, eikä siinä vaiheessa mainostoimisto voi ajatella tarjoavansa strategista palvelua.

Mainostoimistojen oleellisimpiin ominaisuuksiin kuuluu asiakasyrityksen liiketoiminnan ja toimialan tunteminen. Toimialan tuntemisen tasoa kysytään esimerkiksi vuosittaisessa mainostoimistojen imago tutkimuksessa (Markkinointi & Mainonta, 23.3.2007:24-25). Myös liiketoiminnan tunteminen yleensä on mainostoimistoissa heikkoa. Näin ollen myös mainostoimistot itse alentavat itsensä esitteen tai lehti-ilmoituksen toimittajan rooliin ja antavat työlleen kertakulun ominaisuuksia.

Työn lähtökohtana on kehittää menetelmä, jolla uudesta asiakasyrityksestä saadaan relevanttia liiketoimintatietoa mainostoimiston suunnittelijoille, jonka avulla he voivat

1. tutustua asiakasyrityksen liiketoimintaan
2. suunnitella osoitettuihin kehityskohteisiin vaikuttava
3. pitkäjänteinen markkinointiviestintäohjelma.

Eli liiketoimintatiedon hankinta ja analyysi strategisen markkinointiviestintäohjelman laatimiseksi mainostoimiston asiakkaalle.

Kehitetty menetelmä yksinään ei tuota tietoa tai osaamista edellä lueteltuihin kohtiin, vaan mainostoimistolla pitää olla joko oma tai ulkopuolinen henkilö, jolla on tarpeellinen osaaminen menetelmän käyttämiseen. Tarvittavan osaamisen luonne lähestyy liikkeenjohdon konsultointia vaikka onkin luonteeltaan enemmän asiantuntijapalvelua. Voidaan siis pienellä varauksella puhua myös liikkeenjohdon konsultoinnista, ehkä tarkemmin työpalvelukonsultoinnista (Rope 2006:52).

Jotta voitaisiin vastata mainostoimiston tarpeeseen ennustaa kassavirtaa ja työmäärää paremmin, on tarkoitus kohdan kolme markkinointiviestintäohjelmasta tehdä toimenpidetasolla sellainen, että se voidaan asiakkaalle esittää kokonaisuutena ja siitä asiakkaalle koituva laskutus voidaan tehdä kuukausittain saman suuruisena.

Työn ulkopuolelle rajataan markkinointiviestintätoimenpiteiden suunnittelu. Työ keskittyy käsittelemään liiketoimintatiedon hankintaa, tiedon analysointia ja tulosten käyttämistä markkinointiviestintäohjelman suunnittelun lähtökohtana.

Raportin rakenne selviää kuvasta 1.

<p>TYÖN TAUSTATIEDOT LUKU 2. Lähtötilanne: nykyinen toimintatapa mainostoimistossa</p>
<p>TEOREETTINEN VIITEKEHYS LUKU 3. Integroitu markkinointiviestintä, horisontaalinen lähestymistapa LUKU 4. Strateginen markkinointiviestintäohjelma ja vertikaalisesti integroitu markkinointiviestintä</p>
<p>TEORIAN KÄYTÄNNÖN SOVELLUS LUKU 5. Liiketoimintatiedon hankintaprosessi LUKU 6. Liiketoimintatiedon analyysi ja diagnoosi LUKU 7. Käytännön pilotit</p>
<p>TULOKSET LUKU 8. Yhteenveto, tulokset ja johtopäätökset</p>

Kuva 1. Raportin rakenne.

Keltaisessa laatikossa oleva luku sisältää taustan työn lähtökohtaan. Punaisessa laatikossa olevat luvut kuvaavat työn teoriasisällön. Sinisessä laatikossa olevat luvut kuvaavat käytännön sovellusta ja harmaassa laatikossa tulokset.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Toimin mainostoimistoympäristössä ja tämän tuotekehitysprosessin kuluessa on tutkimustavaksi vakiintunut konstruktiiivinen tutkimusote.

Konstruktiiivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan aitoja reaali maailman ongelmia ja tätä kautta tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. Tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä sekä tutkijan suorittamien interventioiden käyttö tutkimusmetodinä ovat konstruktiiiviselle tutkimusotteelle luonteenomaisia piirteitä. (Konstruktiiivinen...2004)

Näkökulmani työhön on kuitenkin yleisempi koskien koko mainostoimistoalan ja oman henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä. Näin ollen konstruktio sinällään ei tule työnantajani käyttöön, mutta yhdeksi työkaluksi omaan työhöni.

Lisäksi työhön liittyvää www-kyselyä sekä tulosten analyysimalleja ja kuvaajia on testattu pilottiyrityksillä ja alkuvaiheessa ”virtuaalisesti” eli kuvitteellisilla vastauksilla. Työssä kuvattua prosessia on kokonaisuudessaan testattu yhdessä pilottiyrityksessä sekä www-kyselyä on testattu lisäksi yhdellä yrityksellä. Prosessin ja sen osien toimivuutta on siis testattu yhteensä kahdessa eri yrityksessä vuoden 2007 helmikuussa ja heinäkuussa.

Käytettynä tietoperustana työssä on integroitu markkinointiviestintä, strateginen johtaminen, design management ja yritysidentiteetti.

Englanninkielisille termille design management ei ole ilmaantunut hyvää suomenkielistä vastinetta. Design management tarkoittaa laajasti ottaen sitä, että yrityksestä ulospäin näkyvä viestintä ja koko yrityksen olemus on merkitty yhtenäisellä koodistolla kuten väreillä yms. Design management on johtamisen työkalu, jossa yrityksen tuote, toimintaympäristö, viestintä ja käyttäytyminen muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (Jaskari 2004:28-35).

Yritysidentiteetti tarkoittaa sitä miten yritys viestii itsestään mainonnan, toiminnan ja esimerkiksi henkilöstön käyttäytymisen kautta. Yrityksen identiteetti ei ole sama kuin imago tai yrityskuva, joka tarkoittaa ihmisen tai yhteisön muodostamaa kuvaa yrityksestä omien kokemusten perusteella (Vuokko 2003:103).

1.3 Keskeiset käsitteet

Työssä toistuvia käsitteitä:

Markkinointiviestintä = Markkinointiviestintä on yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on vaikuttaa niihin tietoihin ja käsityksiin, joilla on merkitystä sille, kuinka sidosryhmä käyttäytyy organisaatiota kohtaan. (Vuokko 2003:12)

Markkinointiviestintäohjelma = Sarja toisiinsa liittyviä markkinointiviestintätoimenpiteitä ja/tai -projekteja, joilla on selkeä pitkántähtäimen tavoite.

Integroitu markkinointiviestintä = Ulkoisen viestinnän koordinoiti niin, että lähetetty viesti on yhdenmukainen kaikissa kanavissa.

Liiketoimintatieto = Yrityksen toiminnan yksityiskohdat ja erityiset tekijät.

2. Lähtötilanne: nykyinen toimintamalli mainostoimistossa

Tässä luvussa kerrotaan nykyisestä käytännöstä, joka vallitsee useissa mainostoimistoissa. Kuvattava tapa on esimerkki yleisimmistä toimeksiannoista, joita mainostoimistot saavat. Toimintatapoja on toki erilaisia ja joissakin tapauksissa kuvatun kaltainen työskentelytapa koostuu samankaltaisista toimeksiantojen sarjasta, joka tuo kohtalaisen ennustettavuuden yhden asiakkuuden tuottamista töistä. Esimerkki kuvaa siis yhden tällaisen toimeksiannon toteuttamissyklin.

Mainostoimistoja käyttävät yritykset ja mainostoimistotkin ovat tottuneet esimerkiksi mukaiseen toimintatapaan. Kuvattava toimintatapa toimii usein hyvinkin, eikä siinä sinällään ole mitään kritisoitavaa. Tämän työn tarkoitus on kuitenkin tutkia mahdollisuuksia tehdä mainostoimiston ja asiakasyrityksen yhteistyöstä jatkuvampaa ja tuloksellisempaa. Nykyinen toimintamalli tuottaa jatkuvuutta vain satunnaisesti. Lisäksi kun pyritään maksimoimaan kuvatun kaltaiset toimeksiannot, ei aikaa juuri muunlaiseen työhön riitäkään.

2.1 Toimeksianto

Toimeksiannon taustalla on joukko annettuja tekijöitä, jotka tulevat asiakkaalta. Toimeksianto voi tapahtua puhelimitse, sähköpostilla tai tapaamalla asiakas. Usein tapaaminen on varmin tapa, jolloin toimeksiannon toteuttaja voi tehdä tarkentavia kysymyksiä, koska monasti sähköpostissa tai puhelimesta nopeasti kerrottu toimeksianto on puutteellinen.

Toimeksiannon taustalla on asiakkaan organisaatiossa tehdyt päätökset markkinoinnin linjauksista ja operatiivisesta toteutustavasta. Kuten huomataan, mainostoimisto ei pysty paljoakaan vaikuttamaan enää tässä vaiheessa siihen mitä tai miten tehdään. Mainostoimisto on siis jo tässä toimeksiantovaiheessa ns. tavarantoimittajan asemassa.

Usein tapaamisissa mainostoimiston puolelta tulee ehdotuksia asian tekemisestä toisin. Toimeksiantajan asemasta organisaatiossaan riippuu paljon se miten ehdotuksiin suhtaudutaan ja pystyykö toimeksiantaja tekemään tapaamisen yhteydessä päätöstä siitä, että toimeksiantoa muutetaan.

2.2 Toimeksiannon toteutus

Toimeksiannon jälkeen mainostoimiston suunnittelijat vetäytyvät työpisteisiinsä ja alkavat toteuttaa toimeksiantoa. Esimerkiksi esitteen tekemisen taustatiedoiksi on saattanut tulla seuraavat tiedot: esitteen sivukoko, sivumäärä, haluttu painosmäärä, valmis teksti, kuvat. Osa tiedoista tai niiden tuottamisesta on voitu yhdessä sopia tapaamisessa. Jatkuvan asiakkuuden ollessa kyseessä esitteelle on olemassa tai muokattavissa asiakkaan mukainen visuaalinen ilme.

Näillä tiedoilla varustettuna esimerkiksi graafinen suunnittelija tekee esitteen valmiiksi käyttäen hyväkseen graafisen suunnittelun osaamistaan ja relevantin ohjelmiston käyttötaitojaan.

Asiakkaalle lähetetään vedos hyväksyttäväksi ja mahdollisten korjausten tai muutosten jälkeen esite lähetetään painoon, joka toimittaa valmiit kappaleet asiakkaalle sovitun aikataulun mukaisesti.

Suunnittelija merkitsee käyttämänsä ajan ja mahdolliset alihankintaresurssit työlisteriin tms., jonka perusteella asiakasta laskutetaan. (Liite 3)

3. Integroitu markkinointiviestintä, horisontaalinen lähestymistapa

Tässä luvussa kerrotaan integroidusta markkinointiviestinnästä ja sen roolista työssä. Monikanavaisen markkinointiviestinnän tekeminen koordinoitusti on oleellinen osa strategisen markkinointiviestintäohjelman suunnittelua. Suunnittelijalla tulee olla tieto viestinnän keinovalikoimasta voidakseen suunnitella niistä mahdollisimman tehokkaan ohjelman kuhunkin tilanteeseen ja tarpeeseen.

Integroidun markkinointiviestinnän perusajatus kaikkien viestintäkanavien koordinoitusta käyttämisestä (eli horisontaalinen integrointi) yhdistyy hyvin myös ajatukseen hankkia tieto kaikista asiakasyrityksen toiminnoista. Kaikki asiakasyrityksen toiminnot taas liittyvät siihen millaiseksi kyseessä olevan tuotteen tai palvelun loppukäyttäjäkokemus muodostuu. Ajatus on myös hyvin lähellä design management -ajattelua, johon yhtymäkohta löytyy, kun integroitua markkinointiviestintää lähdetään toteuttamaan toimenpidetasolla. Suunnitteluprosessi on kuitenkin erilainen kuin design managementissa.

3.1 Integroinnin tarkoitus

Markkinointiviestinnän integroinnin tarkoitus on vahvistaa markkinointiviestintää tekemällä se kustannustehokkaammin (Low 2000:30). Kustannustehokkuus syntyy käyttämällä yhtenäistä viestiä kaikissa valituissa viestintäkanavissa (Vuokko 2003:324).

Yrityksellä on käytössään kaikki markkinointiviestinnän keinot ja ne joita perustellusta syystä käytetään, tulisi olla koordinoitu niin, että kaikista kanavista tuleva viesti on vastaanottajalle yhdenmukainen ja keskenään toisiaan vahvistava. Tämä ei tarkoita, että jokaisesta kanavasta pitäisi tulla sama viesti, vaan kanavan erityispiirteet huomioiden samaan tavoitteeseen pyrkivää, muita kanavia tukevaa viestintää.

Integroidussa ajattelussa markkinointiviestintä suunnitellaan vastaanottajan näkökulmasta. Vastaanottaja ei yleensä erottele sitä mistä kanavasta viesti tulee (Vuokko 2003:324). Näin ollen vastaanottajan mielessä kaikki yritykseen liittyvät viestit muodostavat kokonaisuuden. Mikäli eri lähteistä tulleet viestit koetaan ristiriitaisiksi, on se omiaan murentamaan yrityksen imagoa ja luotettavuutta.

Integroitua markkinointiviestintää suunniteltaessa otetaan huomioon myös kaikki mahdolliset kontaktitavat (eli viestintäkanavat), joilla kohderyhmän voi tavoittaa (Shimp 2003:9). Oleellista on tunnistaa kohderyhmän päätöksentekoprosessi ja tuottaa päätöksenteon eri vaiheisiin sopivaa viestintää oikeassa paikassa oikeaan aikaan (Percy & Elliot 2005:102).

Percy ja Elliot (2005:95) käsittelevät kirjassaan 60-luvulta juontuvan mallin uusinta viisivaiheista päätöksentekoprosessimallia. Vaiheet ovat:

1. tarpeen herääminen
2. vaihtoehtojen etsintä
3. vaihtoehtojen arviointi
4. valitun vaihtoehdon ostaminen ja
5. ostetun tuotteen käyttäminen.

Kuluttajan näkökulmasta tuotteen omaksumiseen johtavia vaiheita on Rogers käsitellyt artikkelissaan Diffusion of Innovation (1983). Rogersin new product adoption model -omaksumismalli koostuu niinkään viidestä vaiheesta. Vaiheet ovat:

1. tietoisuus (tuotteesta)
2. kiinnostus (tuotteeseen)
3. arviointi
4. kokeilu ja
5. omaksuminen (hylkääminen tai hyväksyntä). (Garber & Dotson 2002:7)

Tärkeintä on ymmärtää kulloisellekin kohderyhmälle ominainen päätöksentekoprosessi. Päätöksenteon vaiheet voivat myös olla eri järjestyksessä kuin yllä mainitut. Päätöksentekoon vaikuttaa myös sitoutumisen aste (Vuokko 2003:51).

Kun kohderyhmän päätöksentekoprosessi on mallinnettu, voidaan sen perusteella suunnitella paikka, eli missä kohderyhmän tavoittaa ko. päätöksentekovaiheessa, mihin aikaan tämä tapahtuu ja kuinka kaukana ajallisesti on edellinen tai seuraava päätöksentekovaihe (Percy & Elliot 2005:102). Tämän tiedon pohjalta voidaan suunnitella vaiheittain sopivaa viestintää käyttäen kuhunkin vaiheeseen parhaiten sopivaa viestintäkanavaa.

Integroidussa ajattelussa on myös olennaista, että kohderyhmä tarkoittaa yksilöä, eikä esimerkiksi jotain demografista joukkoa (Schultz & Schultz 2003:77). Tämä ajatusmalli vie integroidun markkinointiviestinnän suunnittelun myös lähelle asiakkuuksien hallintaa. Parhaimmillaan asiakkuudenhallintajärjestelmästä voidaankin tunnistaa päätöksentekomalleja ja asiakkuuksien arvoja, joita voidaan taas käyttää viestinnän suunnittelun taustatietona sekä kyseiseen asiakkaaseen tai prospektiin kohdistettujen markkinointiviestintätoimenpiteiden vaikutusten mittaamiseen ja järkevään resurssointiin. Yksi tärkeä piirre integroitiajattelussa onkin markkinoinnin tulosten mittaaminen (Schultz & Schultz 2003:73).

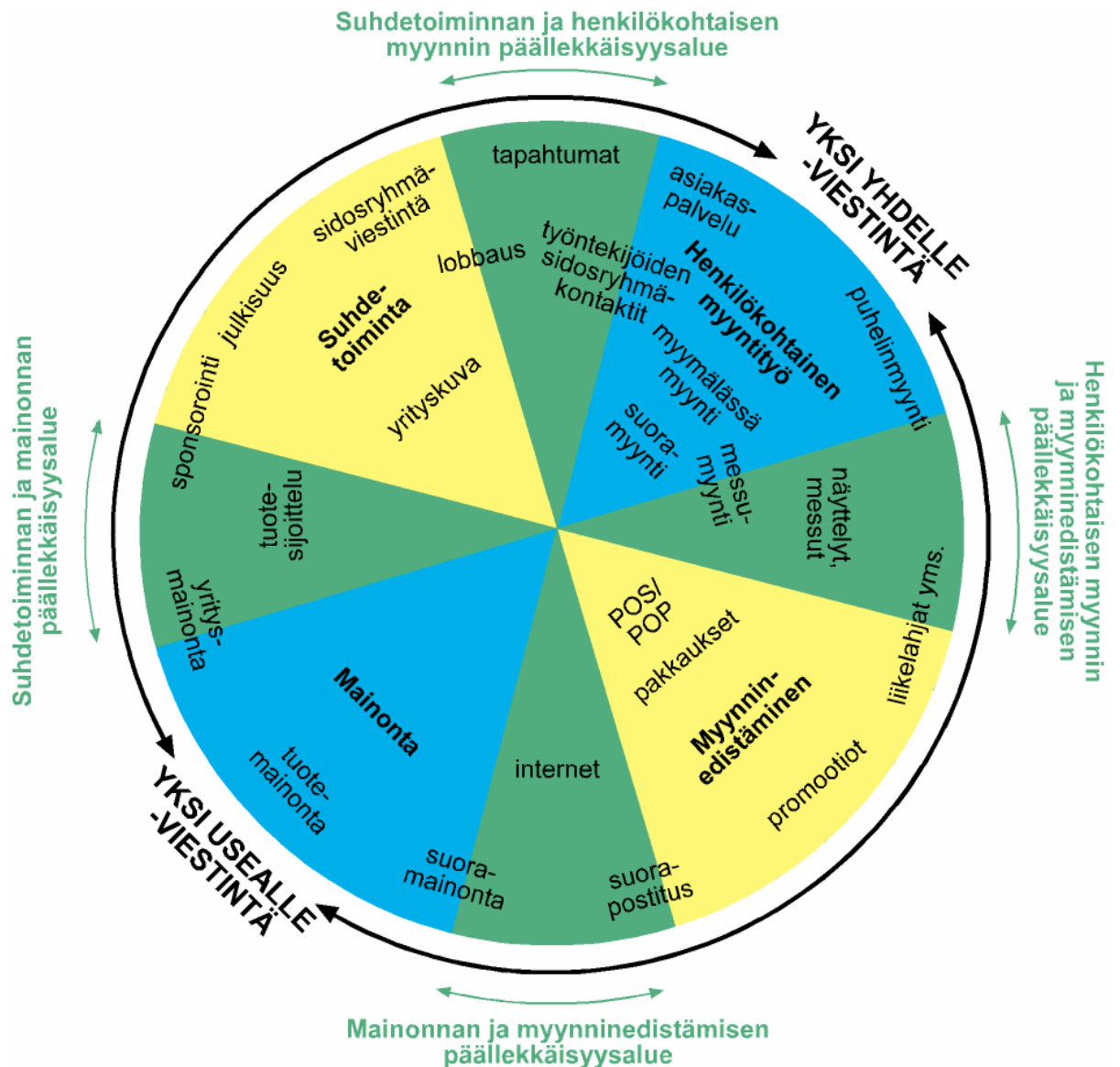
Integroidun markkinointiviestinnän suunnitteluprosessi lähtee asiakkaasta ja tavoitellusta vaikutuksesta, joka on kokeilu tai uusintaosto (Percy & Elliot 2005:90 ja Shimp 2003:23). Vaikutukset on taas purettavissa esimerkiksi myynnin lukuihin kuten kertaoston suuruus, myyntitapahtumien määrä jne. Näin saamme luotettavat mittarit markkinointiviestinnän toimivuudelle.

Taloustutkimuksen vuonna 2006 tekemään tutkimukseen vastanneista yrityksistä 69 % ei mitannut markkinoinnin tuloksellisuutta (Kauppalehti, 22.3.2007).

3.2 Markkinointiviestinnän keinovalikoima

Markkinointiviestinnän keinot jaotellaan yksinkertaisimmillaan neljään osaluokkaan: suhdetoimintaan, mainontaan, menekinedistämiseen ja henkilökohtaiseen myyntityöhön (Picton & Broderick 2005:16). Vuokko laajentaa suhdetoiminnan käsitettä vielä sponsoroinnilla ja julkisuudella. Markkinointiviestintäkeinojen rajat eivät kuitenkaan ole näin selviä. Osa keinoista sopii useampaan kategoriaan (Vuokko 2005:149).

Kuvassa 2 on käytetty yllä mainittua nelijakoa ympyrän muodossa ja lueteltu markkinointiviestintäkeinoja kohtuullisen kattavasti. Ympyrässä näkyy myös kategorioiden päällekkäisyysalueet ja keinojen sijoittuminen niihin Pictonin & Broderickin mukaan (Liite1).



Kuva 2. Markkinoitviestinnän keinovalikoima. Suomennettu Pictonin & Broderickin kirjan s. 17 kaaviosta "The IMC Mix Model".

Kuva 2 on rakennettu toimenpiteen tavoite mielessä. Esimerkiksi juliste voi olla tuote- tai yritysmainontaa, se voi liittyä yrityskuvaan, sidosryhmäviestintään, tapahtumaan tai promootioon. Näin ollen juliste tai esite ei sinällään ole markkinoitviestintätoimenpide vaan se vaikutus, mikä kyseisellä viestintäelementillä halutaan saada aikaan.

3.2.1 Ehdotus käytettävistä viestintäkeinoista

Yhdysvalloissa on tehty tutkimus markkinointiviestintäkeinojen käyttämisestä business-to-business-ympäristössä ja siitä mihin päätöksentekoprosessin vaiheeseen kullakin keinolla miellettiin olevan vaikutusta (Garber & Dotson 2002).

Tutkimuksen kohteena ollut toimiala käytti yleisesti seuraavia keinoja markkinointiviestinnässään:

1. ulkomainonta
2. puhelinmyynti
3. suorapostitus
4. luettelomainonta (esim. Keltaiset Sivut)
5. henkilökohtaiset myyntikäynnit
6. oman alan ammattijulkaisuissa ilmoittaminen
7. liikelahjat
8. radiomainonta
9. ammattimessuille osallistuminen
10. sähköposti
11. sanomalehtimainonta
12. televisiomainonta
13. internetmainonta
14. muun alan ammattijulkaisuissa ilmoittaminen
15. hyväntekeväisyystapahtumiin osallistuminen
16. ajoneuvojen teippaukset.

Tutkimusasetelmassa pyydettiin alan yritysten markkinointijohtoa arvioimaan yllä mainittujen keinojen sopivuutta tiettyyn omaksumisprosessin vaiheeseen. Omaksumisprosessia kuvattiin edellä mainitulla (s. 13) Rogersin new product adoption model -mallilla. Tutkimuksen tulokset olivat taulukon 1 mukaiset.

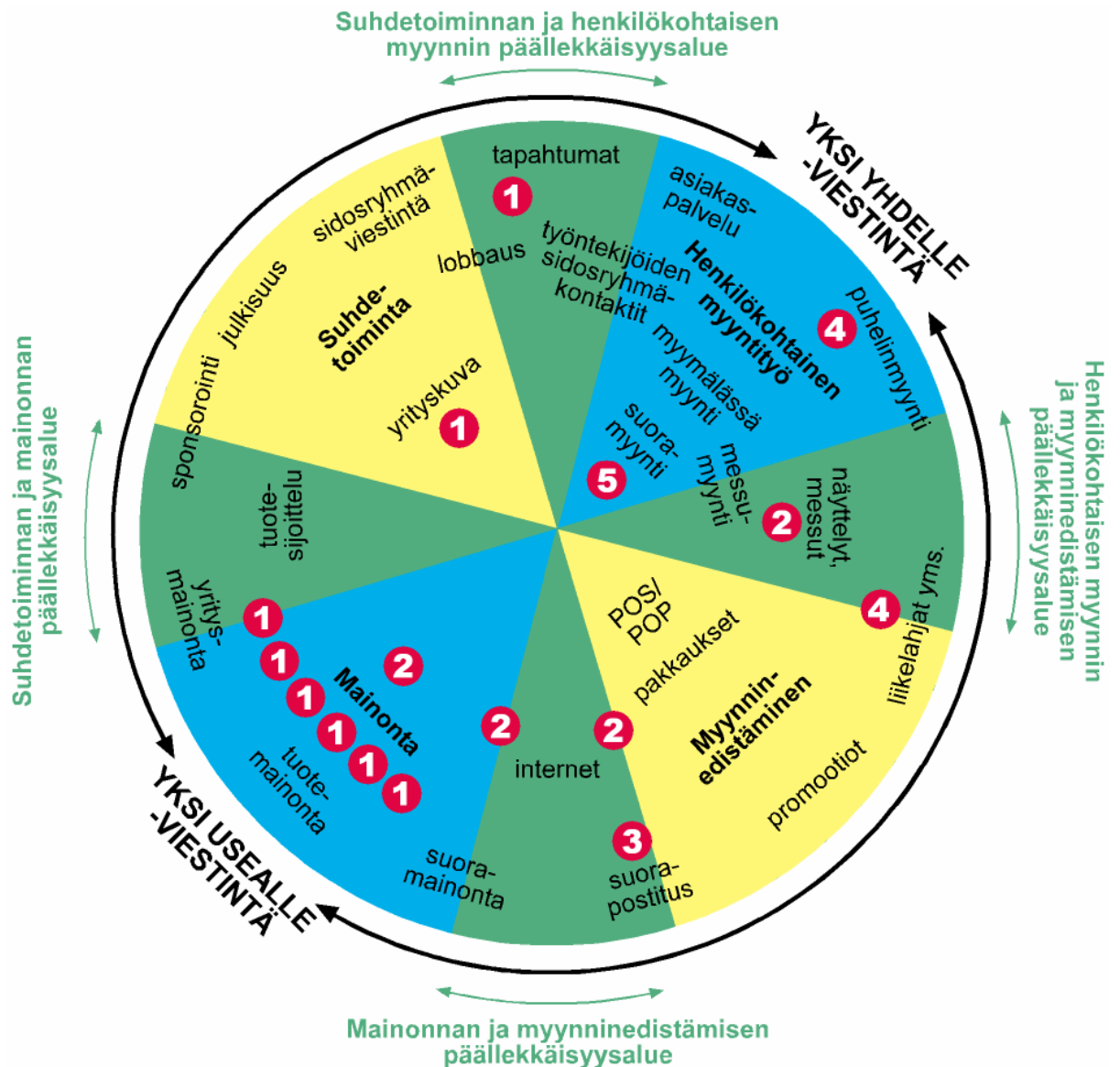
Taulukko 1. Omaksumisprosessin vaiheeseen vaikuttavat markkinointiviestintäkeinot.

Omaksumisprosessin vaihe	Markkinointiviestintäkeino
Tietoisuus	Ulkomainonta Radiomainonta Hyväntekeväisyys Televisiomainonta Ajoneuvoteippaukset Luettelomainonta Sanomalehtimainonta Oman alan ammattijulkaisut
Kiinnostus	Muun alan ammattijulkaisut Internetmainonta Sähköposti Ammattimessut
Arviointi	Suorapostitus
Kokeilu	Puhelinmyynti Liikelahjat
Omaksuminen	Henkilökohtainen myynti

Taulukon 1 tulokset siis kertovat kuinka tietyn alan ihmiset mieltävät käyttämiensä keinojen vaikuttavan annettuun omaksumisprosessin vaiheeseen. Esimerkiksi ulkomainonta mielletään enimmäkseen tietoisuutta edistäväksi elementiksi, kun taas ammattimessuilla voi herättää kiinnostusta yritystä kohtaan.

Kuvassa 3 taulukon 1 toimenpiteet on yhdistetty markkinointiviestinnän keinovalikoima -kuvaan (kuva 2) numeroin siten, että kahdeksan ensimmäistä toimenpidettä saavat numeron yksi vaiheen ”tietoisuus” mukaan, seuraavat neljä keinoja ovat numeroita kaksi vaiheen ”kiinnostus” mukaan. Numero kolme on yksi toimenpide kolmannessa arviointi-vaiheessa ja ”kokeilu”-vaiheen kaksi toimenpidettä saavat numeron neljä ja viimeinen numeron viisi.

Kuvasta 3 näemme kuinka omaksumisprosessin eri vaiheisiin vaikuttavat keinot sijoittuvat markkinointiviestinnän keinovalikoimaa kuvaavaan ympyrään. Numeron sijoittumisella keskipisteeseen nähden ei ole merkitystä, ainoastaan sektorilla.



Kuva 3. Omaksumisprosessin vaiheet markkinointiviestinnän keinovalikoimassa.

Kuva 3 osoittaa, että aikaisiin omaksumisvaiheisiin käytetään pääasiassa massamedioita, eli tuote- ja yritysmainontaa. Kaksi ykköstä eroaa sijoittelultaan enemmän suhdetoiminnan puolelle, nimittäin autoteippaus (yrityskuva) ja hyväntekeväisyystapahtuma (tapahtumat). Kuitenkin kaikki ykköset ovat samalla ympyrän puoliskolla painottuen mainontaan.

Numerot kaksi edustavat kiinnostus-vaihetta. Nekin sijoittuvat puoliympyrän sisään painottuen mainonnan ja myynninedistämisen välimaastoon. Poikkeukse-

na messuosallistuminen, joka on myynninedistämisen ja henkilökohtaisen myyntityön välimaastossa.

Arviointivaihetta edustaa yksinäinen kolmonen. Suorapostitukset arvioitiin kyseisessä tutkimuksessa voimakkaimmin arviointivaiheeseen sopivaksi. Business-to-business-ympäristössä vaihtoehtojen vertailu on oleellinen osa päätöksentekoa ja arviointivaiheeseen sopii myös muut keinot kuin suorapostitus. Arviointivaiheessa on oleellista saada yksityiskohtaista tietoa tuotteen ominaisuuksista. Tämä onnistuu hyvin suorapostilla, johon mahtuu paljon asiatietoa ja vastaanottaja voi lukea kirjettä niin pitkään kuin haluaa sekä palata siihen uudestaan halunsa mukaan. Vastaavat mahdollisuudet antaa esimerkiksi lehti-mainonta ja internet varauksin (Percy & Elliot 2005:168). Näin ollen kolmosia voisi olla enemmän mainonnan puolellakin, mutta kyseiseen tutkimukseen vastanneet eivät nähneet asiaa näin.

Nelaset kokeilu-vaihetta edistämässä sijoittuvat henkilökohtaisen myynnin (puhelinmyynti) ja myynninedistämisen (liikelahjat) välimaastoon. Viimeinen yksinäinen viitonen on henkilökohtaisen myynnin kohdalla, mikä osoittaa, että yritysten välisessä kaupassa varsinainen kauppa tehdään myyntikäynnin yhteydessä.

Näiden tietojen pohjalta voisi esittää varovaisen ehdotuksen valittavista markkinoituvista välineistä, kun pyritään vaikuttamaan tiettyyn päätöksentekovaiheeseen business-to-business-ympäristössä. Ehdotukset on hahmoteltu taulukkoon 2.

Taulu 2. Ehdotus mahdollisista markkinointiviestintäkeinoista business-to-business-ympäristössä.

Päätöksentekovaiheet Percy & Elliot 2005.	Uusi omaksumis- malli, Rogers 1983.	Mainonnan vaikutustasot Vuokko 2005.	Ehdotus käytettävistä viestintäkeinoista
Tarve	Tietoisuus	Kognitiivinen	Sanomalehtimainonta Ammattilehtimainonta Ulkomainonta Yrityskuva Julkisuus
Vaihtoehtojen etsintä	Kiinnostus		Ammattilehtimainonta Internetmainonta Sähköposti Messut
Vaihtoehtojen arviointi	Arviointi	Affektiivinen	Suorapostitus Lehtimainonta Internetsivusto
Ostaminen	Kokeilu	Konatiivinen	Puhelinmyynti
Käyttö	Omaksuminen		Myyntikäynti Asiakaspalvelu

Keinojen sopivuus kulloiseenkin tilanteeseen tulee suunnitella tapauskohtaisesti. Kyseinen taulukko on rakennettu yhden tutkimuksen perusteella, eikä se sisällä kaikkia mahdollisia keinoja. Keinovalikoimaa suunniteltaessa voidaan etsiä vastaavia ominaisuuksia sisältäviä keinoja kuin taulukossa mainitut. Percyn ja Elliotin päätöksentekovaiheiden nimet kertovat hyvin mitä viestinnän on edistettävä, jotta kyseiseen vaiheeseen pystytään vaikuttamaan tehokkaasti.

4. Strateginen markkinointiviestintäohjelma ja vertikaalisesti integroitu markkinointiviestintä

Tässä luvussa selitetään käsite strateginen markkinointiviestintäohjelma ja siihen kuuluvat työskentely- ja ajattelutavat. Strateginen markkinointiviestintäohjelma on avain työmäärän, kassavirran ja tuloksellisuuden lisäämiseen sekä lähemmän kumppanuuden saavuttamiseen asiakasyrityksen kanssa.

4.1 Markkinointiviestinnän ja strategisen suunnittelun yhtymäkohdat

Edellisessä luvussa selvitettiin integroidun markkinointiviestinnän käsitettä. Luvussa käsiteltiin markkinointiviestinnän horisontaalia integrointia mikä tarkoittaa yrityksen eri toimintojen välistä koordinoitua viestintäsuhteen. Horisontaalisuutta voi laajentaa myös maantieteellisesti, mikäli yritys toimii globaalisti tai kaikkeen yrityksessä tapahtuvaan viestintään ottamalla mukaan design management - ja yritysidentiteetti-ajattelu (Vuokko 2005:332).

Markkinointiviestinnän voi integroida myös vertikaalisesti. Tällöin kaiken markkinointiviestinnän suunnittelun perustana on yrityksen visio, missio, arvot ja strategia. Näiden pohjalta on määriteltävä esimerkiksi viestintästrategia ja markkinointistrategia, jotka ovat luonnollisesti kytköksissä toisiinsa. Markkinointiviestinnän tavoitteet ja strategia taas johdetaan liiketoiminnan tavoitteista ja edellisistä strategioista (Vuokko 2005:334). Taktisella tasolla tavoitteet kiteytyy myynnin ja asiakkuuksien tuottaman kassavirran tavoitteisiin.

Yrityksen toiminta perustuu yrityksen pääasialliseen tarkoitukseen, elämäntehävään, eli missioon (Kamensky 2006:29-50). Toimintaa sävyttää yrityksen arvot. Visio on yritysjohtajan määrittämä tahtotila, johon toiminnalla pyritään pitkällä tähtäimellä. Näiden elementtien pohjalta rakennetaan noin 3-5 vuoden tähtäimellä strategia, eli toimintaohjelma, jolla visiota tavoitellaan. Lisäksi yritysjohtajan on määriteltävä missä liiketoiminnassa yritys toimii. Kamensky käyttää näistä toiminnoista nimeä strategic business unit eli SBU (Kamensky 2006). Rope kirjoittaa liikeideoiden strategiarakenteista (Rope 2003:29-30).

Liikeidearakenteisiin kytkeytyy taas sellaiset asiat kuin segmentointi, imago, tarjontapaketti ja tapa toimia (Rope 2003:29-30). Liikemme nyt siis liiketoimintayksikön strategian tasolla ja olemme jo tekemisissä markkinoinnin peruskäsitteiden kanssa. Tällä ajattelulla löytyy kytkentä markkinointiviestintäohjelman suunnitteluun yrityksen strategisen johtamisen ja suunnittelun näkökulmasta.

Edellä kuvattu on siis strategiakytkös markkinointiviestinnän vertikaalisen integroinnin kautta. Parhaimmillaan siis horisontaalinen integrointi lähteen ylemmiltä tasoilta vertikaalisesta integroinnista jakautuen poikkifunktionaaliseksi kokonaisuudeksi.

Strateginen markkinointiviestintäohjelma saa siis tavoitteensa yrityksen liiketoimintastrategiasta. Liiketoimintastrategian tavoitteet jakautuvat eri liiketoimintayksiköihin omalla tavallaan. Markkinointiviestinnän tavoitteet seuraavat kunkin liiketoimintayksikön tavoitteita. Liiketoimintayksikön tavoitteet puretaan myyntitavoitteeksi ja markkinointiviestinnällä tasoitetaan myynnin tietä kohti tavoitetta. Näin saamme integraation liiketoimintayksiköiden välille ja suoran linkin yrityksen strategiaan. Kuvassa 4 on kuvattuna kyseinen rakenne.



Kuva 4. Strateginen markkinointiviestintäohjelma. Nuolet kuvaavat integraation suuntaa.

4.2 Strategisen markkinointiviestintäohjelman tarjoamat toimintataparannukset

Johdannossa esitetyt asiat mainostoimistotyön ennustettavuuden parantamisesta ja kumppanuuden syventämisestä asiakasyritykseen päin saavat tässä luvussa ratkaisuehdotuksen.

Pääasialliset kehittämisaalueet olivat mainostoimiston näkökulmasta työmäärän ja kassavirran ennustettavuus sekä kumppanuuden syventäminen. Asiakasyrityksen näkökulmasta keskeinen seikka on tehokkaan markkinointiviestintäratkaisun saaminen. Asiaan liittyy alakohtina, että mainostoimisto tuntee asiakasyrityksen liiketoimintaa ja ehdotettu ratkaisu tuottaa toivottuja tuloksia.

Varteenotettava seikka molempien toimijoiden näkökulmasta on myös mainonnan ostamisen kertakululuonne. Asiakasyritykselle haasteellista on etupainotteinen kulurakenne ja mainostoimistolle katepotentiaali varsinkin, jos työ on tarjottu etukäteen tietyllä hinnalla.

Edellä kootut ajatukset horisontaalisesti ja vertikaalisesti integroidusta markkinointiviestinnästä sekä yrityksen strategisesta johtamisesta ja strategian suunnittelusta kiteytyy strategiseen markkinointiviestintäohjelmaan, joka laaditaan noin vuodeksi eteenpäin. Strateginen markkinointiviestintäohjelma ja sen laatimisprosessi tarjoaa edellä esitettyihin kehittämiskohteisiin ratkaisuja taulukon 2 mukaisesti.

Taulukko 2. Strategisen markkinointiviestintäohjelman tarjoamat ratkaisuehdotukset mainostoimiston ja asiakasyrityksen ongelmiin.

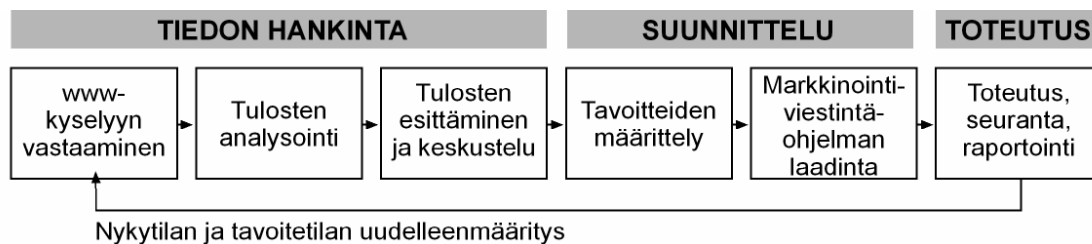
Mainostoimiston ongelma	Asiakasyrityksen ongelma	Strategisen markkinointiviestintäohjelman tarjoama ratkaisuehdotus
Kassavirran ennustettavuus	Etupainotteinen kulurakenne	Tasainen kuukausilaskutus
Työmäärän ennustettavuus	Markkinointihenkilöstön resurssiongelmat	Ohjelman aikataulutus toimenpidetasolla vuodeksi
Kumppanuuden syventyminen (asiakassitoutuminen)	Tarjottujen ratkaisujen toimivuus Liiketoiminnan tunteminen	Prosessin aikana syntynyt tieto asiakkaan liiketoiminnasta, sen kehittämiskohteista ja pitkän aikavälin tavoitteista

Strategisen markkinointiviestintäohjelman laatiminen vaatii prosessin, joka tarjoaa mahdollisuuden tutustua yrityksen liiketoimintaan. Prosessin ja siihen liittyvän työkalun tarkoituksena on myös määrittää yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita ja selvittää yrityksen vahvuudet ja mahdolliset kehittämiskohteet.

Prosessin kehittäminen lähti yllä olevassa taulukossa kuvatuista aidoista mainosalan ongelmista. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan prosessin kehittämisestä.

5. Liiketoimintatiedon hankintaprosessi

Tässä luvussa kerrotaan markkinointiviestintäohjelman suunnitteluprosessin kehittämisestä ja sen perustana olevan liiketoimintatiedon hankkimisesta sekä siihen liittyvän työkalun kehittämisestä. Suunnitteluprosessi kokonaisuudessaan on kuvattu kuvassa 5.



Kuva 5. Markkinointiviestintäohjelman laatimisen prosessikaavio.

5.1 Tarvittavan tiedon määrittely

Menestyksellisen markkinointiviestintäsuunnitelman tekemiseksi tarvitaan tietoa yrityksen liiketoiminnasta, koska markkinointiviestinnän tarkoitus on tukea yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita (Vuokko 2003:132 ja Schultz & Schultz 2003:3). Lisäksi asiakasyrityksen näkökulmasta on oleellista, että mainostoimisto tuntee asiakkaan liiketoimintaa.

Liiketoimintatiedon hankintaan ja tavoitteiden määrittelyyn kehitettiin työkalu, joka esittää väittämiä yrityksen toiminnasta. Työkalu edistää myös kyseisen yrityksen toimintaan perehtymistä. Väittämiin vastatessaan yrityksen johto arvioi väittämää yrityksessä vallitsevan nykytilan ja halututun tavoitetilan kannalta. Väitteet esitetään www-lomakkeella, joka on helppo, nopea ja järjestelmäriippumaton tapa hankkia tarvittava tieto (Liite 2).

Tarvitsemme siis tietoa yrityksen liiketoiminnasta ja sen tavoitteista. Tästä pääsemme kysymykseen:

Mikä on relevanttia tietoa strategisen markkinointiviestintäohjelman laatimiseksi?

Kaplan ja Norton ovat määritelleet tasapainotettu mittaristo -prosessin neljä näkökulmaa yrityksen strategian, eli liiketoimintatavoitteiden, ohjaamiselle; asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma, kasvun ja kehityksen näkökulma sekä talousnäkökulma. (Olve, Roy, Wetter 1998:16)

Vuokko esittää markkinointiviestinnän suunnitteluprosessin alkuvaiheeseen tilanneanalyysiä. Koska tarkoitus on laatia yritykselle markkinointiviestintäohjelma vuodeksi, täytyy tilanneanalyysin olla laaja. Vuokon tilanneanalyysiin kuuluu sisäisten ja ulkoisten tekijöiden osa-alueet. Sisäiset tekijät muodostuu yritysanalyysistä ja tuoteanalyysistä. Ulkoiset tekijät koostuu kohderyhmän, kilpailun ja toimintaympäristön osatekijöistä (Vuokko 2003:135).

Yrityksen imagon muodostumiseen vaikuttaa yrityksen identiteetti. Yrityksen identiteetillä tarkoitetaan sitä mitä yritys todellisuudessa on. Yrityksen todellisuus taas muodostuu esimerkiksi yrityksen arvoista, missiosta, johtamiskulttuurista ja liiketoiminnan tavoitteista sekä henkilöstöstä.

Balmer ja Soenen ovat määritelleet yrityksen neljä identiteettiä; todellinen, viestitty, ideaali ja haluttu yritysidentiteetti. Heidän mukaan on siis tarpeellista määrittellä yrityksen nykyinen ja realistisesti tavoiteltavissa oleva (ideaali) tila sekä viestitty ja haluttu, tai haaveiltu, tila.

Balmer ja Soenen katsoivat työssään yrityksen identiteetin oleellisimmiksi tekijöiksi ydinarvot, yrityskulttuurin, tuotteen ja palvelun tason, vision ja filosofian sekä symbolien käytön ja hallitun viestinnän (Balmer & Soenen 1999:82).

Euroopan laatupalkintomallissa, eli EFQM, on määritelty yrityksen tulokset (results) ja mahdollistajat (enablers). Mahdollistajiin kuuluvat johtaminen, henkilöstö, toimintatavat & strategia, kumppanuudet & resurssit ja prosessit. Nämä tuotavat tulokset, jotka ovat henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteisötulokset ja suorituskyvyn avaintulokset (The EFQM...2003 ja Niemi 2006:4-114).

Kolmannen sukupolven tasapainotettua mittaristoa rakennettaessa puhutaan euroopan laatupalkintomallin tapaan mahdollistajista ja tuloksista. Tuloksia ovat talous ja asiakastulokset. Tuloksen mahdollistavat prosessit, henkilöstö ja uudistuminen (Kalff 16.11.2005, esitelmä).

Edellä mainituista selvimmän jaon esittää Vuokko tilanneanalyysin sisäisissä tekijöissä: yritysanalyysi ja tuoteanalyysi. Yritysanalyysiä tehtäessä on seuraavat osa-alueet otettava huomioon:

- 1) arvot, visio ja strategia,
- 2) tavoitteet ja toimintaperiaatteet,
- 3) resurssit, kapasiteetti ja osaaminen,

4) vahvuudet ja heikkoudet.

Tuoteanalyysin tärkeitä osa-alueita ovat puolestaan

- 1) tuotteen historia ja elinkaaren vaihe,
- 2) käytetyt markkinointistrategiat ja niiden vaikutukset,
- 3) tuotteen vahvuudet ja heikkoudet,
- 4) tuotteen asema tai asemointi markkinoilla (Vuokko 2003:135).

Helpon liiketoimintatiedon hankinta toteutuu osoittamalla tiedonhankinta yrityksen johtoon. Tällöin näkökulma on väistämättä sisäinen ja Vuokon tilanneanalyysin sisäiset tekijät on riittävän laaja ja relevantti kokonaisuus tarvittavan tiedon määrittelemiselle.

Vuokon ja muiden yllä mainittujen tekijöiden ja niissä toistuvasti esiintyneiden teemojen pohjalta nimettiin kaksiosaisen sisäinen analyysi otsikoilla: organisaation kompetenssi ja tarjooman ainutlaatuisuus.

Organisaation kompetenssilla tarkoitan yrityksen todellisuutta eli sisäistä tehokkuutta, osaamista, johtamiskulttuuria ja työskentelyilmapiiriä ja näistä muodostuvaa todellista yritysidentiteettiä. Eli menestyvän toiminnan edellytyksiä.

Tarjooman ainutlaatuisuus määritellään tuote- ja/tai palvelupaletin elinkelpoisuudella ja kilpailukyvyllä. Tähän vaikuttaa edellä mainituista seikoista esimerkiksi tuotteen taso ja differoitusaste. Markkinointiviestinnän suunnittelemiseksi tarvitaan myös tieto tarjooman jalostusasteesta.

5.1.1 Väittämien laadinta

Suurempia ongelmia tuotti tiedon hankintatapa. Vahvimpina vaihtoehtoina alussa oli strukturoitu kysely tai avoin kysely. Prosessin tavoitteina oli kuitenkin saada tarvittava tieto helposti ja nopeasti sekä vastaajan, että analysoijan näkökulmasta, jolloin päädyttiin strukturoituun kyselyyn varsin aikaisessa vaiheessa. Ottaen huomioon myös haluttujen vastaajien asema, eli yrityksen muutamat ylimmät päättäjät, joiden aika on kallista, on tiedon hankinta oltava helppoa ja nopeaa. Myöskään tiedon tarkkuustaso ei tässä vaiheessa tarvitse olla kovin korkea, mikä nopeuttaa kysymyksiin vastaamista. Tuloksia esiteltäessä syntyy keskustelua, jolloin on hyvä esittää lisäkysymyksiä molemmin puolin sekä tarkentaa tavoitteita ja auttaa tulosten esittäjää ymmärtämään yritystä tarkemmin.

Seuraavaksi ongelmaksi, kertaluokkaa suuremmaksi, muodostui kysymyspatteriston laatiminen. Alkuvaiheessa sain käsiini valmiin patteriston ja luvan sen käyttöön. Patteristossa oli lähinnä organisaatioilmastoa kartoittavia kysymyksiä. Kysymykset olivat tyyliltään vanhanaikaisia ja pohjautuivat varsin aikaisiin teorioihin ja yrityskäytäntöihin. Jouduin tämän patteriston siis hylkäämään.

Alkuoletuksena oli markkinointiviestinnän suunnitteluun käyttökelpoisen tiedon saaminen ja samalla yrityksen toimintaan tutustuminen. Myös prosessin lopputuloksena tehtävä noin vuoden mittainen markkinointiviestintäohjelma asetti vaatimuksia tiedon laadulle. Seuraavassa taulukossa on hahmoteltu tiedonhankinnan ja kysymysten teemoittelun ongelmaa.

Taulukko 3. Tiedonhankinnan ja kysymysten teemoittelu.

Alkuoletukset	Tarvittava tieto	Tiedon hankintatapa	Kysymysten teemat
Markkinointiviestinnän suunnittelua auttavaa tietoa	Tuotetietoa, osaamisen laatu, kohderyhmät	Strukturoitu kysely	Tarjooman elinkaari, imago, jalostusaste
Yrityksen toimintaan tutustuminen	Yrityksen toiminnot, organisaatio, asema markkinoilla, strategiat	Strukturoitu kysely ja keskustelu tuloksista	Johtaminen, ilmapiiri, imago, henkilöstö rakenne
Markkinointiviestintäohjelma vuodeksi	Yrityksen tavoitteet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, strategiat	Tulosten analyysi ja keskustelu tuloksista	Strategiat, kehityskohteet

Neljännessä luvussa esittelin käsitettä strateginen markkinointiviestintäohjelma. Kaipasin prosessiin siis myös jonkin linkin strategiaan ja kolmannessa luvussa esiteltiin integroidun markkinointiviestinnän yhteen periaatteeseen, markkinoinnin tulosten mitattavuuteen.

Tasapainotettu tuloskortti -ohjausmenetelmästä löytyi yhtymäkohtia työssä esitettyihin ajatuksiin markkinointiviestinnän suunnittelusta. Tasapainotettu tuloskortti on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä strategian ohjausmenetelmä, jossa tavoitteet jaetaan neljään näkökulmaan. Näkökulmat ovat asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma, kasvun ja kehityksen näkökulma sekä talousnäkökulma.

Tavoitteen prosessoidaan näkökulmittain visiosta kriittisten menestystekijöiden kautta toimenpiteisiin ja mittareihin. Tuloskortti on ensiversiostaan jalostunut strategiakartaksi ja kolmannen sukupolven tasapainotettu tuloskortti sisältää myös euroopan laatupalkintomalliin liittyviä ajatuksia (The EFQM...2003 ja Niemi 2006:4-114). Kolmannen sukupolven tasapainotettua mittaristo rakennettaessa laaditaan ensin destination statement eli määränpäättöteamus. Määränpäättöteamus määritellään muun muassa talouden tunnuslukujen kautta. Esi-

merkiksi liikevaihto XXX euroa, tulos XX euroa, pääomantuotto XX %, henkilöstö XX kpl jne. Nämä numeroin ilmaistut tavoitteet saavutetaan tietyllä asiakasmäärällä ja katteella. Talous ja asiakkaat ovat siis tuloksia.

Tuloksiin pyritään mahdollistajilla, joita ovat prosessit, henkilöstö ja kehittyminen. Tavoitteet jaetaan mahdollistajille siten, että tulokset ovat saavutettavissa. Samaa sykliä käytetään jalkauttaessa tuloksia organisaation alemmille osille aina henkilökohtaiseen määränpäättöteamukseen asti. Tällöin yksittäinen työntekijä tietää mitä tuloksia häneltä odotetaan ja millä resursseilla ne tulisi saavuttaa (Kalff 16.11.2005, esitelmä).

Samoin voidaan laatia markkinointiviestinnän määränpäättöteamus ja ohjata niihin toimintoihin sellaiset resurssit, joilla määränpäättö on mahdollista tavoittaa.

Kyselyn tekemisen pohjaksi päätettiin ottaa tasapainotettu tuloskortti. Taustalla oli ajatus, että prosessin loppupäässä tavoitteita määriteltäessä käytettäisiin tasapainotetun tuloskortin työskentelytapaa. Tämän strategisen johtamisen työkalun työskentelytapaa käyttämällä markkinointiviestinnällä säilyisi yhteensopivuus liiketoiminnan tavoitteisiin ja löydettäisiin yhteensopivat mittarit.

Kysymysten luonnostelun pohjaksi tehtiin kaksi matriisia. Toisessa matriisissa luonnosteltiin kysymyksiä, jotka selvittävät organisaation kompetenssia ja toinen matriisi tarjooman ainutlaatuisuutta. Taulukossa 4 on malli näistä matriiseista.

Taulukko 4. Väittämien luonnostelumatriisit.

Tarjooman ainutlaatuisuus	Asiakas	Prosessi	Kasvu & kehitys	Talous
Elinkaari				
Imago				
Jalostusaste				
Markkinointiviestintäpanostukset				

Organisaation kompetenssi	Asiakas	Prosessi	Kasvu & kehitys	Talous
Historia, johtaminen, työilmapiiri				
Imago				
Henkilöstörakenne				
Viestintä				

Tavoitteena oli saada jokaiseen matriisin soluun viisi väittämää, joista voi valita relevanteimmat. Kahteen 4 X 4 -matriisiin tuli oman työn ja erään mainostoimistojohtajan kanssa käydyn yhden aivoriihen tuloksena noin 100 väittämää. Tämän jälkeen kysymykset karsittiin niin, että valitsin jokaisesta ruudusta kaksi mielestäni parasta väittämää ja opinnäytetyön ohjaaja valitsi toiset kaksi tietämättä minun valintojani. Kaikissa ruuduissa ei ollut tavoittelemaani viittä kysymystä ja näistä ruuduista valitsin vain yhden väittämän jatkokon. Näin haarukoidulla väittämiä jäi noin 40 (Liite 2).

5.1.2 Ensimmäinen simulaatio väittämillä

Väittämiä simuloitiin kuvitteellisella yrityksellä ja tuotteella. Käytännössä väittämät tuotiin taulukkolaskentaohjelmaan, jossa annettiin väittämille nykytilaa kuvaavan arvo ja tavoitetilaa kuvaava arvo. Määrittelin aina tavoitearvon nykyarvoa korkeammaksi.

Simulaation aikana joidenkin väittämien todettiin olevan sanamuodoiltaan sellaisia, ettei niille voi selkeästi asettaa tavoitearvoa. Lisäksi matriisien alimmaisten rivien, (4) markkinointiviestintäpanostukset ja viestintä todettiin olevan vaikeasti arvioitavia ja viime kädessä turhia. Kyseiset väittämät poistettiin kokonaan ja joitakin sisäiseen viestintään liittyviä väittämiä siirrettiin toiseen sopivaan aihepiiriin. Alimman rivin poistuttua jäljelle jäi siis kaksi 4 x 3 -matriisia.

Tieto markkinointiviestintäpanostuksista on tässä analyysissä turhaa, koska tarkoituksena on kartoittaa yritystoiminnan tavoitteita tulevan markkinointiviestintäohjelman sisällön kannalta, eikä arvioida aikaisemmin tehtyjen operatiivisten markkinointiviestintäratkaisujen vahvuuksia tai heikkouksia.

Simulaatioon syötettiin vain yhdet arvot, jolloin eri vastaajien välistä hajontaa ei voinut arvioida. Simulaation jälkeen väittämien sanamuotoja tarkistettiin, että sijaa väärinymmärryksille jäisi mahdollisimman vähän, mikä helpottaa ja nopeuttaa vastaamista ja varsinkin tavoitearvon määrittämistä.

5.1.3 Simulaation johtopäätökset

Simulaatio osoitti, että annettujen arvojen perusteella pystyy tunnistamaan vahvuusalueita ja kehittämiskohteita. Sopivan kuvaajan avulla olisi mahdollista osoittaa kysymysmatriisin avulla kehittämiskohteet, niiden laajuuden ja kehittämistarpeen tason.

Yksittäisiin kysymyksiin pureutumalla pystyttiin määrittämään kehittämisen ytimessä olevat asiat, joiden perusteella pystytään viemään eteenpäin keskustelua mahdollisista kehittämistoimenpiteistä. Myös tasapainotetulle tuloskortille ominaiset visiokuvaukset on mahdollista tehdä yleisellä tasolla väittämien asiatietojen pohjalta. Simulaatiossa ei ollut mukana asiakasyritystä, jolloin varsinaisen kehityskohteen tarkentaminen, prosessille tärkeä keskusteluvaihe ja siitä johdetut tavoitteet oli luonnollisesti mahdotonta toteuttaa.

Simulaation tarkoituksena oli testata, saako väittämiin vastaamalla tehtyä toimenpide-ehdotuksia ja, että saako analyysimallista helposti tietoa kehittämiskohteista. Simulaation avulla testattiin myös, saako väittämien vastauksista pohjaa visioiden kirjoittamiseen. Todettiin, että edellä mainitut seikat ovat tulosten pohjalta mahdollisia ja prosessin kehittäminen eteenpäin oli perusteltua.

5.2 Tiedon hankintatapa

Liiketoimintatiedon hankintaprosessin on tarkoitus olla mahdollisimman kevyt, helppo ja nopea. Väittämien esittämiseksi laadittiin internetsivusto, jossa väittämät voi käydä arvioimassa. Internetsivu esittää väittämät strukturoidulla kyselyllä, ja vastaajan antamat arvot välillä 1-7 tallentuvat vastaajakohtaisesti.

Väittämiä on lopullisessa versiossa 48 kappaletta. Väittämät esitettiin samalla internet-sivulla allekkain niin, että jokaisen väittämän jälkeen on kaksi riviä valintapainikkeita (Liite 2). Ylemmälle riville asetetaan nykytilaa kuvaava arvo ja alemmalle tavoitetilaa kuvaava arvo. Kuva 6 esittää yhden tällaisen väittämän.

	1	2	3	4	5	6	7
Asiakkaat ovat tyytyväisiä tuotteisiimme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 6. Väittämä valintapainikkein nykytilan ja tavoitetilan arvioimiseksi.

Väittämiin vastaaminen ohjeistetaan niin, että nykytila määritellään sille tasolle, minkä vastaaja tietää tai kokee oikeaksi ja tavoitetilaksi tulisi määritellä realistisesti tavoiteltavissa oleva taso. Termiä, realistinen tavoite, käytetään hillitsemään johdon tavoitemäärittelyä. Balmer ja Greyser toteavat, että useassa tapauksessa yrityksen johdon visiot eivät ole saavutettavissa sen hetkisillä voimavaroilla ja vallitsevassa markkinatilanteessa (Balmer & Greyser 2002:75). Tämän vuoksi väittämiin vastaavien joukossa olisi hyvä olla myös alemman tason työntekijöitä, esimerkiksi päälliköitä ja henkilöstöä, jolloin tavoitetiloissa olisi enemmän hajontaa ja saavutettavissa oleva taso olisi helpompi määritellä toimenpiteitä ja mittaristoa laadittaessa.

5.2.1 Vastaajien valinta

Yrityksestä väittämiin vastaavat yleisesti ottaen toimitusjohtaja, myynti- ja/tai markkinointijohtaja sekä mahdollinen talousjohtaja, kuitenkin kolmesta viiteen johtoportaahan henkilöä. Joukossa voi toki olla hallituksen jäseniä, riippuen yrityksen organisaatiosta ja omistuksesta.

Nämä henkilöt siksi, että heillä oletettavasti on, tai ainakin pitäisi olla, kaikki tieto mikä on yrityksen kehittämisen kannalta oleellista. Heillä on myös valta vaikuttaa oleellisiin asioihin. Johdon vastaamaan kyselyyn saadaan myös riittävä painoarvo, mikä edesauttaa asian eteenpäin viemisessä. Myös markkinointiasian viemisessä johtoportaahan keskusteluun on omiaan nostamaan markkinoinnin arvostusta.

Isomman yrityksen ollessa kyseessä voidaan vastaajaryhmää laajentaa esimerkiksi päällikötasolle ja aina alimman portaahan henkilöstön edustajaan saakka tarpeen mukaan. Yksi mahdollisuus on myös, että väittämät arvioi lisäksi jokin yrityksen asiakas.

Prosessi on kehitetty ajatellen pk-yritystä, joten suuremman yrityksen ollessa kyseessä ei menetelmä välttämättä toimi. Suuremman yrityksen kanssa kyselyä tehtäessä voisi tulla kyseeseen, että kysely tehdään tuotealueittain tai osastoittain. Tällöin vastaajina olisivat osaston johtotaso ja päällikkötaso. Tällöin tosin menetetään strateginen aspekti ja johdon sitoutuminen, mikä on yksi kantava ajatus koko prosessin taustalla. Aihe siis vaati lisää kehittämistä tämän asian suhteen tai sitten tätä työkalua on syytä käyttää vain omistajavetoisissa PK-yrityksissä.

5.3 Tiedon tallennusperiaatteet

Tieto tallennetaan vastaajakohtaisesti tietietokantaan. Järjestelmä on yrityskoh-
taisilla salasanoilla suojattu. Tietokannasta tallennettu data saadaan helposti
räätälöidylle analyysijärjestelmälle tai taulukkolaskentaohjelman ymmärtämään
muotoon jatkokäsittelyä varten. Tieto myös lukitaan siten, ettei vastauksia pää-
se muuttamaan virallisen vastauksen antamisen jälkeen. Vastausten säilyminen
muuttumattomina myös helpottaa tavoitteiden määrittelyä, kun kysely tehdään
uudelleen esimerkiksi vuoden jälkeen ja tarkistetaan onko tehdyillä kehittämis-
toimenpiteillä ollut vaikutusta ja minkä suuntaista vaikutus on ollut.

6. Liiketoimintatiedon analyysi ja diagnoosi

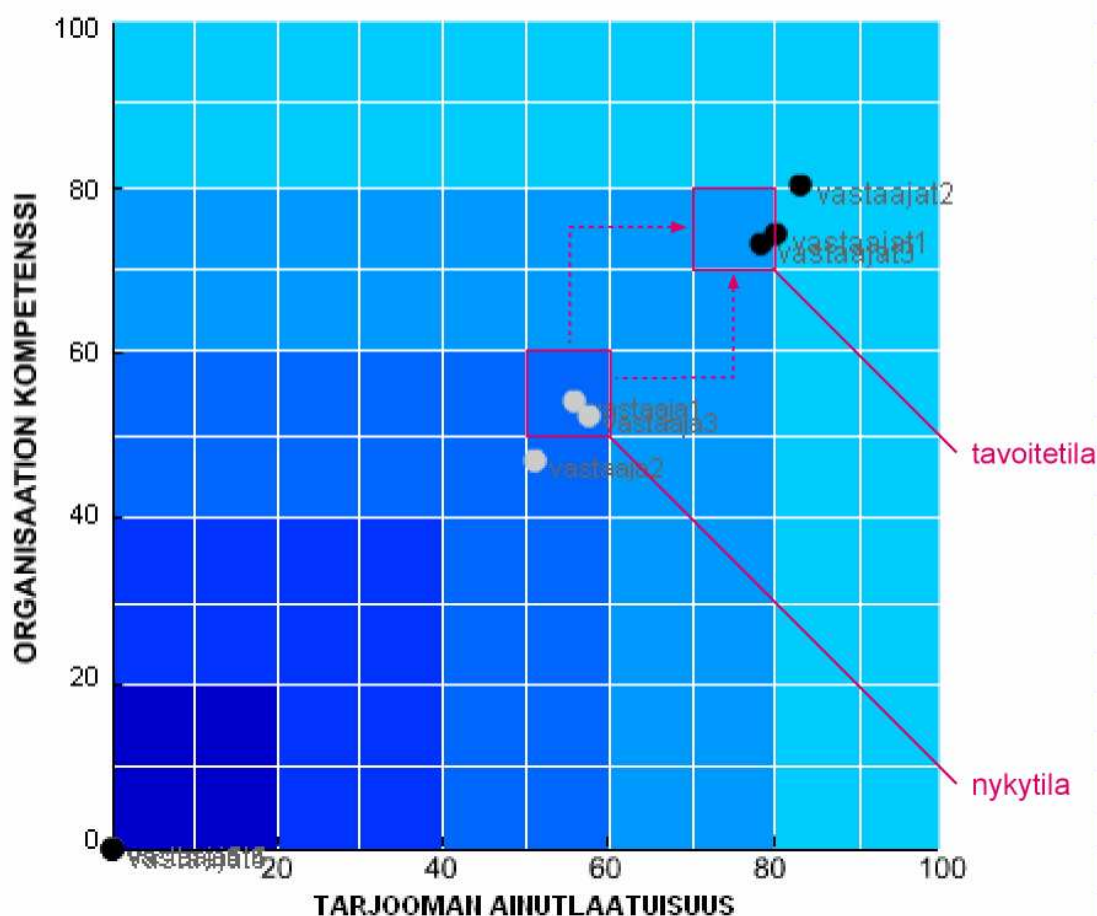
Tässä luvussa kerrotaan kerätyn tiedon analysoimisesta ja siitä, mitä johtopäätöksiä analyysien pohjalta voi tehdä, eli diagnooseja. Avainasemassa on kolme kuvaajatyyppiä, jotka on kehitetty tämän työkalun tavoitteita edistämään.

6.1 Kuvaajat ja niiden tulkinta

Tiedon analysoimisessa käytetään hyväksi kolmea erilaista kuvaajaa. Kuvaajat ovat nimeltään yhteenveto, kehittämistarve ja vastaajakohtainen kuilukuvaaja. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan niiden tulkintatavoista.

6.1.1 Yhteenveto-kuvaaja

Yhteenvedossa nähdään vastausten sijoittuminen kahden pääaihealueen muodostamalle akselistolle. Vaaka-akselina on tarjoaman ainutlaatuisuus ja pysty-akselina organisaation kompetenssi. Akselistolle sijoittuu vastaajakohtaisesti yhteenlasketut nyky- ja tavoitearvot osuuksina täydestä pistemäärästä. Akseliston skaala on 0-100 edustaen prosentteja. Kuvassa 7 on esimerkki yhteenveto-kuvaajasta.



Kuva 7. Esimerkki yhteenveto-kuvaajasta.

Kuvaajan tarkoituksena on osoittaa vastaajille heidän vastauksillaan määrittämänsä nykytila ja tavoitetila. Oleellista on osoittaa kehityksen suunta ja etäisyys. Toinen oleellinen tieto, joka kuvaajasta saadaan, on vastaajien yksimielisyys nykytilasta ja toivotusta kehityksen suunnasta. Mikäli vastaajat, jotka ovat yrityksen johtoa, ovat kovin erimielisiä nykytilasta ja tavoiteltavasta tilasta, tulisi sen aiheuttaa ainakin keskustelua. Tämän keskustelun avulla yrityksen johto pystyy ottamaan yhteisen suunnan tavoitetta kohti ja myös keskusteluun osallistuva markkinointiviestintäohjelman laatija pääsee sisälle yrityksen toimintaan.

Esimerkin yrityksessä on kohtalaisen selvä yhtenevä mielipide yrityksen tilasta ja toivotusta suunnasta. Vastaaja 2 erottuu joukosta ns. kriittisenä vastaajana, jonka vastaukset ovat samalla linjalla, mutta suuremmalla skaalalla. Kuvaajan tulkinnassa vähennetään tällaisen vastaajan painoarvoa, jolloin punaisella kehityksellä merkityt ruudut ovat totuudenmukaisia. Vastaaja 2:n kriittisyys näkyy myös muissa kuvaajissa.

Kuvasta voidaan lisäksi lukea, että tavoite on noin neljän ruudun matkan päässä. Mahdolliset kehittymisen suunnat on merkitty punaisella katkoviivalla. Prosenttisuuruusluokilla ilmaistuna yritys haluaa kehittyä likimain alle 60 % tasosta noin 80 % tasoon. Suhteellisesti ilmaistuna tämä muutos on noin 34 % ($60 \times 1,34 = 80$). Kun ajatellaan ilmaistua tavoitetilaa noin 3-4 vuoden visiona, saadaan vuosittaiseksi kehittämistavoitteeksi reilu kymmenen prosenttia, eli noin yksi kuvaajan ruutu vuodessa. Tätä kehitystä voidaan seurata toistamalla kysely vuosittain, kun asiakkaan kanssa tehdään yhteistyötä usean vuoden ajan.

Tällä ajattelutavalla voidaan määrittää vuosittaiset tavoitteet organisaation osaamiselle ja tuotteen vaatimuksille sekä hahmotella mahdollisuuksia markkinointiviestinnän käyttämiseksi näiden tavoitteiden tukemiseksi. Lisäksi voidaan valita lähdetäänkö kehittämään ensin organisaation kompetenssia vai tarjoomaa ja mitä kehitystoimenpiteitä tarvitaan hyvän markkinointiviestinnän lisäksi. Tässä kannattaa muistaa, että työkalu tämän työn asetelmassa toimii lähinnä yritykseen tutustumisen työkaluna ja markkinointiviestinnän sisällön suunnittelun ohjenuorana. Tarkoitus ei ole tässä yhteydessä antaa neuvoja yrityksen muuhun kehittämiseen, mutta mikäli tämä työkalu osoittaa sellaisen tarpeen olevan olemassa, on se mielestäni arvokasta.

Ajatus lähestyy mielenkiintoisesti kolmannen sukupolven tasapainotetun tuloskortin laatimismenettelyä, jossa määritetään määränpäättöteamus eksakteina lukuina (s. 28-29) ja sitä kautta saadaan tulos- ja asiakkuustavoitteet ja jalkauteaan tavoitteet alemmille tasoille omilla määränpäättöteamuksillaan (Kalff 16.11.2005, esitelmä). Miksei siis myös markkinointiviestintäohjelmaan.

6.1.2 Kehittämistarve-kuvaaja

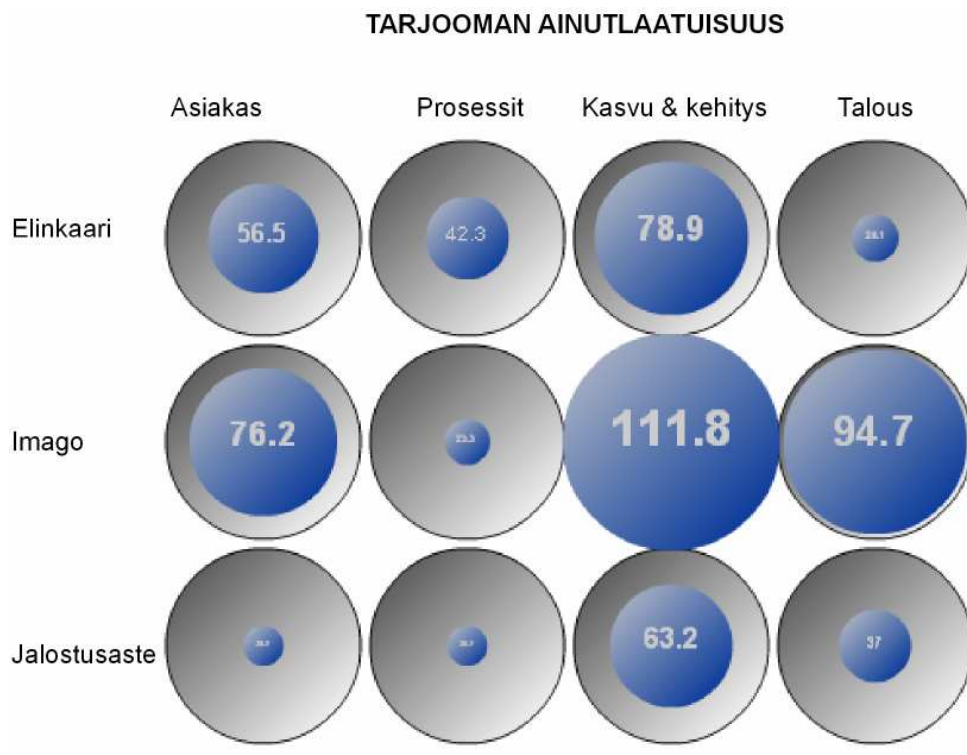
Kehittämistarve-kuvaajassa pystytään luomaan nopea katsaus kehittämiskohdeiden ja vahvuuksien sijaintiin yrityksen toiminnoissa. Kuvaaja on rakennettu samaan muotoon väittämien luonnostelumatriisin (sivu 31) kanssa. Tämä auttaa kuvion tulkintaa, jolloin tulkitsija pääsee nopeasti pureutumaan kuvion kuhunkin ympyrään liittyviin kysymyksiin.

Kuvion arvot muodostetaan vähentämällä kaikkien vastaajien yhteenlasketusta tavoitearvosta kaikkien vastaajien yhteenlaskettu nykyarvo ja jakamalla saatu luku nykyarvolla eli $((T-N)/N) \times 100$, jossa T on tavoitearvojen summa ja N nykyarvojen summa. Kuvassa 7 on esimerkki näin saaduista arvoista kuvaamassa yrityksen tarjoaman ainutlaatuisuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Esimerkiksi kuvan 7 ensimmäisen ympyräparin sinisen ympyrän arvo 56,5 %, lasketaan vastaajien antamista arvoista seuraavan laskentataulukon mukaan. Harmaa ympyrä on 100 %. Arvo siis kertoo kehittämistarpeen, jolloin pienempi arvo on vahvuustekijä ja suurempi arvo kehitettävä tekijä.

	Kysymys 1		Kysymys 2		Nykytilat yhteensä	Tavoitetilat yhteensä
	Nykytila	Tavoitetila	Nykytila	Tavoitetila		
Vastaaja 1	3	6	4	6		
Vastaaja 2	2	5	6	7		
Vastaaja 3	3	6	5	6		
YHTEENSÄ	8		15		= 23	
YHTEENSÄ		17		19		= 36

Sijoittamalla arvot 36 ja 23 aikaisemmassa kappaleessa mainittuun kaavaan saadaan: $((36-23)/23) \times 100 = 56,52$.



Kuva 7. Esimerkki kehittämistarve-kuvaajasta tarjooman ainutlaatuisuuden osalta.

Kuvaajasta voidaan lukea, että kyseisen yrityksen prosesseista löytyy vahvuuksia ja kasvun & kehityksen näkökulmasta on paljon kehitettävää. Imagon osalta kuviota voidaan tulkita niin, että tarjoomalla on heikohko imago (kehitystarve 76,2 %) mikä näkyy talousnäkökulmassa siten, että tuotteesta ei saada niin hyvää hintaa kuin siitä voisi saada. Samalla mainittu seikka on myös kasvun & kehityksen esteenä.

Asiakasnäkökulmasta tuote on kuitenkin jalostusasteeltaan vahva eikä elinkaarensakaan nähdä uhkaavia tekijöitä. Tästä voisi tehdä johtopäätöksen, että tarjooman imagoa nostamalla saataisiin parempaa katetta, joka taas auttaisi kasvu & kehitys -tavoitteissa. Imagonrakennus taas on voimakkaasti markkinointiviestintään liittyvä osa-alue.

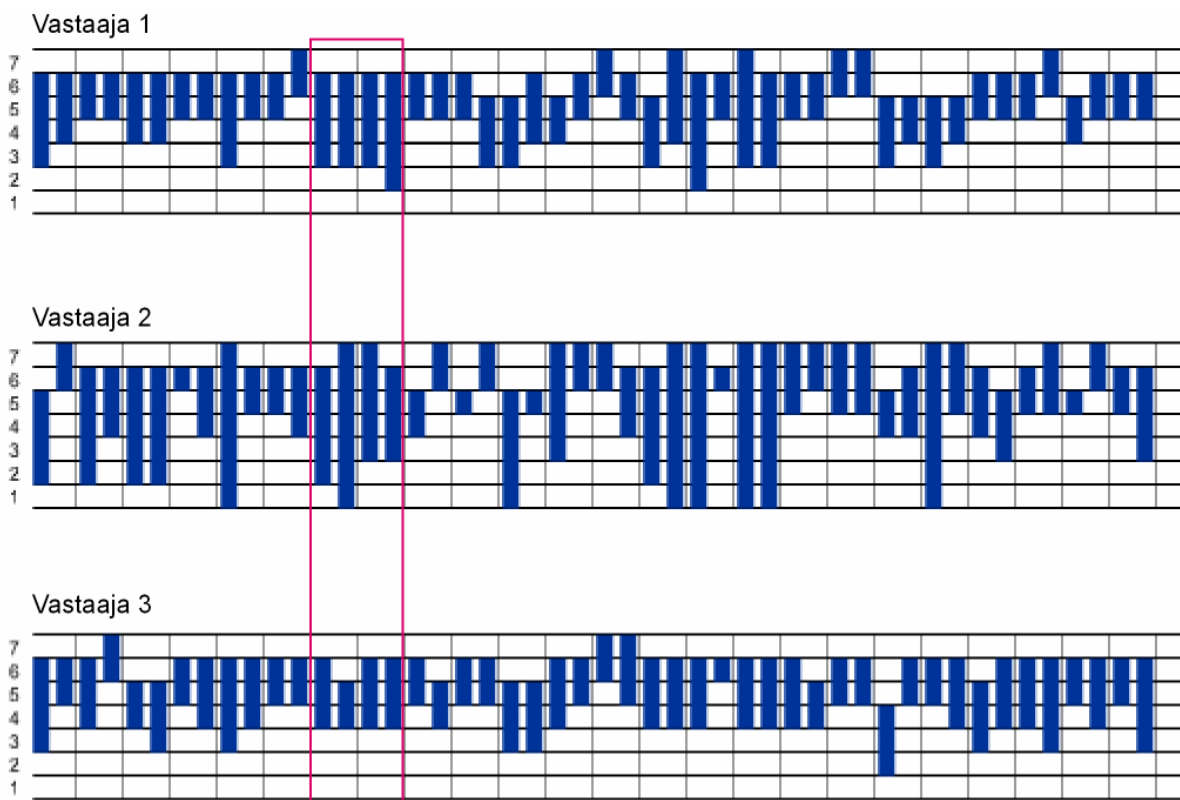
Yllä tehtyä tulkintaa ei pysty tekemään pelkästään kuvaajaa tutkimalla vaan tulkitsijalla on taustatietona yrityksen kanssa käymä keskustelu tulosten osalta sekä tieto kuhunkin osatekijään vaikuttavista väittämistä ja niihin annetut vastaajakohtaiset arvot. Tulkitsija näkee omasta aineistostaan mitkä väittämät vaikuttavat asiakas/imago kohtaan, jossa on arvo 76,2. Samasta aineistosta tulkitsija näkee vastaajakohtaiset arvot ja niissä mahdollisesti olevat ristiriidat.

Kuvaaja osoittaa myös kehitettävien osa-alueiden merkittävyyden antaen pienille arvoille suuremman prosenttiarvon. Esimerkiksi tasolta 2 tasolle 4 on kehittämistarve 100 %, kun taas tasolta 5 tasolle 7 kehittämistarve on 40 %. Molemmissa tapauksissa nykytilan ja tavoitetilan erotus on 2, mutta heikompi osa-alue saa suuremman kehittämistarvearvon. Tällöin rajattaessa kehittämiskohteita, saattaa 40 % arvon saanut osa-alue jäädä huomiotta, jolloin resurssit voidaan kohdistaa 100 % arvon saaneen osa-alueen kehittämiseen.

Jatkohypoteesinä voisi kysyä, että edellyttääkö tietynkaltainen kehittämistarvekuvaaja tietynkaltaisia markkinointiviestintätoimenpiteitä ja minkälainen vaikutus niillä on?

6.1.3 Vastaajakohtainen kuilukuvaaja

Kolmas kuvaaja on vastaajakohtaiset arvot näyttävä kuilukuvaaja. Kuvaajasta nähdään, miten yksittäinen vastaaja on väittämiin vastannut. Päällekkäin vastaajakohtaisia kuvaajia tulkittaessa pystytään näkemään, minkälaisia vastaavuuksia eri henkilöiden arvoissa on. Esimerkki kuvassa 8.



Kuva 8. Esimerkki vastaajakohtaisesta kuilukaaviosta.

Kaavio on rakennettu siten, että se näyttää nykyarvon ja tavoitearvon välimatkan sinisenä pystyjanana. Esimerkiksi ylimmän kaavion ensimmäiseen väittämään kyseinen henkilö on antanut nykyarvoksi 3 ja tavoitearvoksi 6. Toisen vastaajan kaaviossa oleva lyhyt seitsemäs jana tarkoittaa, että vastaaja on arvioinut kyseisen väittämän nyky- ja tavoitearvoltaan samaksi 6. Toisin sanoen vastaaja ei nähnyt tässä asiassa kehitettävää.

Kuvaajista voidaan huomata kuinka hyvin janojen muodostama kuvio vastaa toisiaan, eli vastaajat ovat hyvin samoilla linjoilla esitetystä väittämistä. Tämä näkyy myös yhteenveto-kuvaajassa vastaajien sijoittumisena lähelle toisiaan. Vastaaja 2:n vastauksissa näkyy monta hyvin korkeaa janaa, mistä voisi päätellä, että vastaaja on joissakin asioissa hyvin pettynyt nykytilanteeseen ja vaatii suuria muutoksia. Kyseinen kriittinen vastaaja erottui myös luvun 6.1.1 yhteenveto-kaaviossa.

Punaisella suorakaiteella erotettu osa on mielenkiintoinen, koska siitä näkyy korrelaatio edellisen kappaleen kehittämistarve-kaavion suurimpaan, yli 100 %

ympyrään (Kasvu & kehitys / Imago). Kyseisellä alueella on väittämiä, jotka liittyvät kasvuun & kehitykseen (Liite 2). Korkeat janat tarkoittavat myös suurta ympyrää kehittämistarvekaaviossa. Pureutumalla vastaajakohtaisiin arvoihin huomataan kuitenkin tässä vastaaja 2:n kriittisyys ja sen vääristävä vaikutus kyseiseen kuvaajaan. Ottamalla ääriarvot pois päästään lähemmäs todellista kehittämistarvetta, joka kuitenkin jää korkeaksi siitä huolimatta. Toisaalta suurempi vastaajamäärä olisi tasoittanut yhden kriittisen vastaajan tuottamaan kehitystarve-arvoa. Tärkeintä tässä on kuitenkin se, että kehitettävä aihekokonaisuus löytyi ja siitä päästään keskustelemaan vastaajien ollessa kehityksen suunnasta yksimielisiä, mikä myös kuvaajista pystytään huomaamaan.

6.2 Kehityskohteiden valinta ja rajaaminen

Kehitystarve-kuvaaja toimii lähtökohtana kehitettävien asioiden valitsemiselle ja rajaamiselle. Kehittämiskohteiksi voidaan valita tietyn prosenttimäärän ylittävät aihepiirit. Voidaan myös ajatella otettavaksi ensisijaisia ja toissijaisia kehityskohteita, mikäli se tuntuu sovelialta. Kuvaajassa voi esimerkiksi olla kaksi selvästi suurta arvoa ja joukko pienempiä, mutta kuitenkin korkeahkoja arvoja. Esimerkin kuvaajassa otetaan ensisijaiseksi kehityskohteeksi ne neljä osa-aluetta, jotka ylittävät 75 % rajan. Toissijaisiksi kehittämiskohteiksi valitaan ne kaksi osa-aluetta, jotka ovat arvoiltaan 56,5 % ja 63,2 %. Toisaalta, kun vahvasti kehittämistä kaipaavia osa-alueita on neljä kappaletta, olisi järkevää keskittyä niiden kehittämiseen.

Kuviosta etsitään myös tärkeimmät vahvuudet. Vahvojen osa-alueiden osalta voidaan ottaa tekijöitä suoraan markkinointiviestintään. Vahvuuksista muodostetaan esimerkiksi myyntiargumentteja ja palvelulupauksia sekä tarkistaa nykyisiä. Vahvuudet voivat myös teemoittaa viestinnän kokonaislinjauksia.

7. Käytännön pilotit ja niiden arviointia

Tässä luvussa kerrotaan liiketoimintatiedon hankintakyselyn käytännön testaa- mista pilottiyrityksillä sekä testien arviointia. Luvussa kerrotaan tulosten läpi- käymisen aikana nousseesta keskustelusta ja siitä mihin keskustelussa päästiin sekä arvioidaan prosessin eri vaiheiden toimivuutta.

Pilottiyritys A on asiantuntijayritys, jossa työskentelee seitsemän henkilöä. Hen- kilöstö koostuu asiantuntijoista, assistenteista ja johdosta. Pilotti tehtiin helmi- kuussa 2007 ja siihen vastasi koko yrityksen henkilökunta yhtä henkilöä lukuun ottamatta. Yrityksen liikevaihto on noin 600 000 euroa.

Pilottiyritys B toimii interaktiivisen digitaalisen median tuotantotalona. Yritys toi- mii 3-4 henkilön voimin. Lisäksi taustalta löytyy muita omistajia. Yrityksen liike- vaihto on luokkaa alle 200 000 euroa. Pilotti toteutettiin heinäkuussa 2007. Yri- tyksestä väittämiin vastasi kolme henkilöä.

Työskentelyn pohjaksi analyysin osoittamien kehityskohteiden ja vahvuuksien pohjalta kirjoitettiin vapaamuotoiset tilannekuvaukset yrityksistä tavoitetilan saa- vuttamisen jälkeen.

Tilannekuvaukset ja kuvaajat (luku 6) annettiin etukäteen pilottiyritysten tutkitta- viksi, jotta he voivat sen pohjalta myös valmistautua keskusteluun ja tehdä muu- tosehdotuksia, ellei tulosten perusteella laaditut tilannekuvaukset tuntuneet so- pivilta.

7.1 Tavoitteiden määrittely kehityskohteiden perusteella

Kehityskohteiksi määriteltiin osa-alueet, joiden kehittämistarve nousi yli viiden- kymmenen prosentin. Alle kahdenkymmenenviiden prosentin kehitystarpeen saaneet osa-alueet määriteltiin vahvuuksiksi. Näin saatiin kehitettävät ja vahvat tekijät, joiden perusteella tulevaisuuden tilannekuvaus kirjoitettiin. Ajatuksena oli, että vahvat tekijät toimivat edellytyksinä kehitettäville tekijöille.

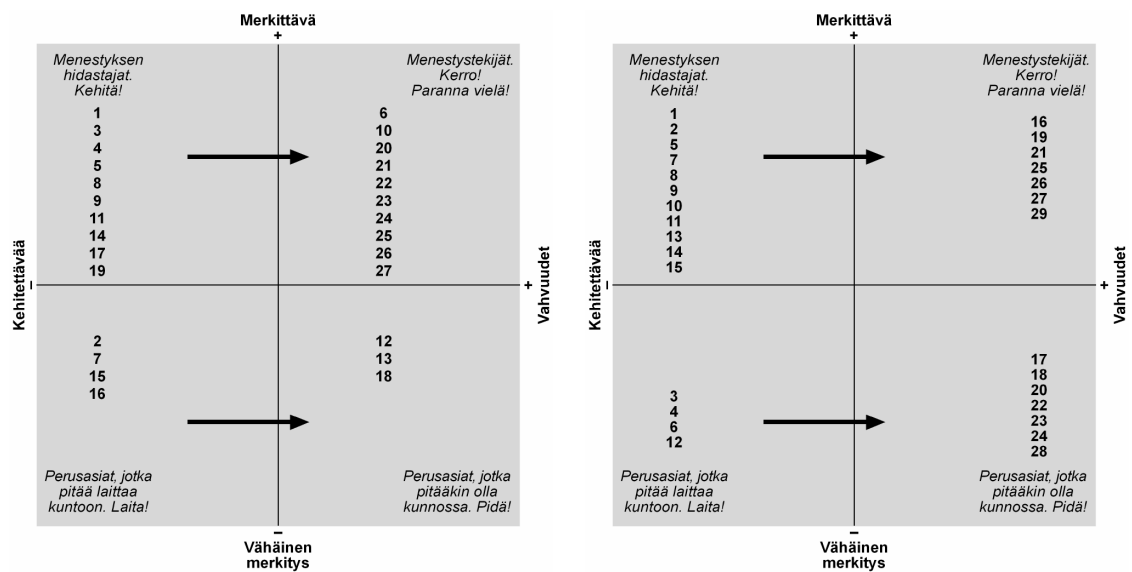
Pilottiyritys A:lle tuli 13 vahvaa tekijää ja 8 kehitettävää tekijää. Pilottiyritys B:lle saatiin 19 vahvaa tekijää ja 17 kehitettävää tekijää.

Tulevaisuudenkuvaukset eli visiot kuuluivat näkökulmittain pilottirytyksissä taulukon 5 mukaan.

Taulukko 5. Visiot näkökulmittain pilottirytyksissä

	Pilottirytyks A	Pilottirytyks B
Asiakas	<i>Asiakkaat ja mahdolliset asiakkaat tuntevat palveluvalikoimamme hyvin sekä pitävät palvelujemme mainetta hyvänä. Mainemme luotettavana yhteistyökumppanina on vahvistunut asiantuntevan ja palveluhenkisen toimintamme ansiosta.</i>	<i>Asiakkaat ja prospektit tuntevat palveluvalikoimamme hyvin sekä pitävät palvelujemme mainetta hyvänä. Mainemme luotettavana ja mukavana yhteistyökumppanina on vahvistunut asiantuntevan ja palveluhenkisen toimintamme ansiosta.</i>
Prosessit	<i>Henkilökuntamme tuntee palveluvalikoimamme ja pystyvät tarvittaessa tarjoamaan niitä asiakkaille. Näin koko henkilöstömme vahvistaa yrityksen asiantuntijuutta epävirallistenkin kohtaamisien kautta. Tuotantomme tehokkuus on kasvanut ja ylittämme asiakkaiden odotukset aikataulujen suhteen.</i>	<i>Henkilökuntamme tuntee palveluvalikoimamme ja pystyvät tarvittaessa tarjoamaan niitä asiakkaille. Näin koko henkilöstömme vahvistaa yrityksen asiantuntijuutta epävirallistenkin kohtaamisten kautta. Toimintaamme johdetaan ammattimaisesti ja käymme järjestelmällisesti kohti tavoitteitamme.</i>
Kasvu & kehitys	<i>Henkilöstöllämme on ajan tasainen tieto ja osaaminen oman tehtäväkuvansa mukaan ja he mieltävät työskentelevänsä nykyaikaisessa yrityksessä. Olemme tuoneet vuosittain asiakkaittemme käyttöön uusia toimintatapoja ja konsepteja.</i>	<i>Konseptoidut tuotteet ja niiden uudet sovellustavat myyvät hyvin. Tuotteissamme on vain käyttökelpoisia hyvän katteen tuotteita. Seuraamme toimialamme kehitystä ja pysymme sen kärjessä kouluttautumalla säännöllisesti.</i>
Talous	<i>Olemme panostaneet palvelujemme maineen parantamiseen ja pystyneet nostamaan hintojamme kohtuullisesti hyvän hintamielikuvan säilyttäen. Kannattavuutemme kasvaessa myös henkilöstöä palkitaan.</i>	<i>Monipuolisen tuotevalikoiman avulla olemme kasvattaneet asiakaskuntaamme ja asiakas kohtaista liikevaihtoaamme. Kannattavuutemme on noussut uudelle tasolle ja pystymme investoimaan osaamiseen ja laitteistoihin toimintamme edellyttävällä tasolla.</i>

Esille nousseet kehityskohtat käytiin läpi vielä vastaajien kanssa kysymys kerrallaan. Väittämien sanamuoto käännettiin tekemiseksi ja ne arvioitiin merkitykseltään joko tärkeäksi tai vähäiseksi. Tekijät sijoitettiin nelikenttään, josta merkitykseltään tärkeimmät vahvuudet ja kehityskohteet oli nähtävissä. Nelikenttä on nähtävissä kuvassa 9. Numerot viittaavat väittämään (Liite 2).



Kuva 9. Kehityskohteet ja vahvuudet nelikentässä merkittävyyden mukaan. Vasemmalla pilottiyrittäjä A, oikealla pilottiyrittäjä B.

Visiokuvausten kirjoittamisessa käytettiin seuraavanlaista metodia. Esimerkiksi väittämä "Asiakkaat tuntevat tuotteemme" muotoutuu visiossa muotoon: *tuotteidemme tunnettuus asiakkaiden keskuudessa on merkittävästi parantunut.*

Näin käsitellään kaikki väittämät, jotka on osoitettu joko kehittämiskohteiksi tai vahvuudeksi. Noin 20-30 tekijän joukosta muodostetuista lauseista muokataan vielä jouhevasti etenevä teksti, joka on helppo omaksua visioksi, ei siis pelkkiä päälauseita potkossa.

7.2 Kehittämistoimenpiteiden määrittely

Kun visio on rakennettu niiden väittämien pohjalta, johon yritys on vastannut, on helppo myös lähteä johtamaan keskustelua, koska perusta on keskustelun vetäjän tiedossa. Keskustelun sallitaan rönsyillä hieman sivuraiteillekin, koska näistä keskusteluista tulee merkityksellistä tietoa yrityksen todellisuudesta ja siitä mitä henkilöt itse asiassa odottavat yritystoiminnalta. Tämä keskustelu on oleellinen osa yritykseen tutustumista, joka taas auttaa tavoitteiden määrittelyssä ja markkinointiviestintäohjelman rakentamisessa.

Seuraavassa vaiheessa tilannekuvauksia lähdettiin purkamaan osatekijöihin tasapainotetun tulokortin prosessia mukaillen. Tilannekuvaus oli edellisen kapaleen tapaan jaettu kirjoittamisvaiheessa tasapainotetun tulokortin näkökulmiin, josta oli helppo lähteä purkamaan tavoittilan saavuttamisen kannalta kriittisiä menestystekijöitä.

Piloteissa kyselyyn vastanneet henkilöt ovat oman alansa ammattilaisia ja tuntevat toimialansa erityispiirteet, joten kriittiset menestystekijät löytyivät keskustelun lomassa sangen kivuttomasti molemmissa pilottiyrityksissä noin kolmessa tunnissa jokaiseen neljään näkökulmaan.

Pilottiyritys A:ssa keskusteluun osallistui koko henkilöstö, myös se henkilö, joka ei vastannut kyselyyn. Syynä henkilön jäämiseen pois kyselyvaiheessa oli hänen lyhyt kokemus yrityksestä, koska hänet oli juuri kyselyn tekohetkellä rekrytoitu yritykseen.

Pilottiyritys B:ssä keskustelussa oli mukana kaksi henkilöä, kun väittämiin vastasi kolme. Kyseiset henkilöt olivat yrityksen osakkaita ja päivittäisessä toiminnassa mukana, joten kehittäminen tapahtui oikean ryhmän keskuudessa.

Visioita lähdettiin purkamaan kriittisiin menestystekijöihin lauseittain. Kriittinen menestystekijä on sellainen asia, jota ilman tavoitetta ei saavuteta. Tekijöitä voi olla muitakin, mutta sellainen yksittäinen tekijä, jonka puuttuminen aiheuttaa tavoitteen toteutumattomuuden, on kriittinen menestystekijä.

Tässä luvussa esitellään pilottiyritys B:n asiakasnäkökulman vision prosessointi toimenpiteiksi. Muiden näkökulmien ja pilottiyritys A:n kohdalta keskusteluprosessin tulokset on taulukossa liitteessä 4.

Asiakkaat ja prospektit tuntevat palveluvalikoimamme hyvin sekä pitävät palvelujemme mainetta hyvänä.

Yllä mainitun kohdan kriittiseksi menestystekijäksi määriteltiin palvelujen viestiminen asiakkaille. Kehittämiskohteeksi nousi hyvin selkeästi yrityksen tuotteiden tunnettuus olemassa olevien asiakkaiden keskuudessa. Hyvin usein tilanne oli se, että asiakas osti esimerkiksi kerran vuodessa sen saman tuotteen mihin oli tottunut. Jos asiakas osti jonkin toisen tuotteen ensimmäistä kertaa, oli asiakas sen itse päättänyt ostaa. Eli ristiinmyynti ei toiminut.

Maineemme luotettavana ja mukavana yhteistyökumppanina on vahvistunut asiantuntevan ja palveluhenkisen toimintamme ansiosta.

Seuraavan lauseen menestystekijäksi määriteltiin luotettavuus. Asiakkaat pitävät pilottiyritystä luotettavana ja mukavana yhteistyökumppanina kuvauksen mukaan. Pilottiyrityksen toimialalla luotettavuus taas tarkoittaa tiettyjä asioita, jonka perusteella voitiin valita relevantit mittarit.

Asiakasnäkökulman visiokuvaukseen pilottiyrityksessä vaikutti kuusi positiivista seikkaa ja neljä kehitettävää asiakokonaisuutta vastaajien antamien arvojen perusteella. Yhteensä siis kymmenestä väittämästä muodostettiin kaksi virkettä. Visiosta ei tullut kymmenen lauseen mittainen, koska vaikuttaneet väittämät ovat osin samansisältöisiä, jolloin yhteen lauseeseen sisältyy kaksi tai kolme ajatusta. Prosessin etenemistä kuvaa taulukko 6.

Taulukko 6. Tavoitteiden määrittelyn prosessi.

	Visio	Kriittiset menestystekijät	Mittarit	Toimenpiteet
Asiakas	<i>Asiakkaat ja prospektit tuntevat palveluvalikoimamme hyvin sekä pitävät palvelujemme mainetta hyvänä. Maineemme luotettavana ja mukavana yhteistyökumppanina on vahvistunut asiantuntevan ja palveluhenkisen toimintamme ansiosta.</i>	Palvelujen viestiminen asiakkaille.		

7.3 Mittareiden valinta

Asiakasnäkökulmasta kehittyi hyvä keskustelu pilottiyritysten kanssa. Löysimme monia ongelmakohtia nykyisissä toimintatavoissa ja toiminnan painopistealueissa. Esiin nousi myös monia keinoja kertoa tuotteista ja palveluista olemassa oleville asiakkaille.

Ensimmäiseksi mittariksi pilottiyritys B:ssä valittiin uusien tilauksien osuus asiakkaan tilauksista, uuden tilauksen tarkoittaessa kyseiselle asiakkaalle ensimmäistä tilausta siinä kategoriassa. Mittari kertoo kuinka hyvin on onnistuttu viestimään asiakkaalle muista yrityksen tuotteista. Pelkkä kertominen ei riitä, vaan pyritään saamaan uusi tuote kaupaksi.

Muissa näkökulmissa mahdollisia mittareita ovat esimerkiksi:

Kasvun & kehityksen näkökulma

- Tuotekehityskustannukset
- Tuotekehitykseen käytetty aika
- Koulutuskustannukset / työntekijä
- Investoinnit uusien markkinoiden kehitykseen
- Parannusehdotukset / työntekijä
- Haetut patentit

Prosessinäkökulma

- Laskujen käsittelyaika
- Toimitusten täsmällisyys
- Läpimenoaika
- Tilauksen ja toimituksen välinen aika
- Varaston kiertonopeus
- Tuotannon ympäristöpäästöt

Talousnäkökulma

- Uusista tuotteista saadut myyntituotot
- Myyntituotot / työntekijä
- Pääoman tuottoaste
- Voittoprosentti
- Katetuottoprosentti
- Kassavirta

(Olve, Roy, Wetter 1998)

7.4 Toimenpiteet

Pilottiyritys A:n kanssa prosessi vietiin vain kriittisiin menestystekijöihin ja mittareihin saakka. Toimenpiteitä ei määritetty, joten tässä kappaleessa kerrotaan vain pilottiyritys B:n toimenpiteistä. Pilottiyritys A:n prosessin tulos on nähtävissä liitteessä 4.

Seuraavassa vaiheessa pilottiyritys B:ssä määriteltiin toimenpiteet tuotteiden tunnettuuden lisäämiseksi. Pilottiyritys B on pieni yritys, joka pyörii osakkaitensa työpanoksella ja näin ollen niukkuutta esiintyy sellaisissa resursseissa kuten aika ja raha. Nämä reunaehdot antoivat kehystä sopivimpia keinoja valitessa.

Tässä vaiheessa voidaan todeta, että keskivertomainostoimistolle kyseisten resurssien puute asiakasyrityksessä aiheuttaa välittömän mielenkiinnon lopahuttamisen, koska olemassa olevilla resursseilla ei pystytä teettämään yrityskuvan uudistamista, neliväriesitteitä tai www-sivuja. Myöskään kyseisen kaltaisella yrityksellä ei ole mitään mielenkiintoa asioida sellaisen palvelutarjoajan kanssa, jolla ei ole muuta tarjottavaa kuin kustannuksiltaan melko suuria mainonnallisia tai visuaaliseen identiteettiin liittyviä toimenpiteitä.

Koska pilottiyritys B:n pääimmäisinä prioriteetteina ei ollut uusien asiakkaiden hankinta, tulisi olemassa olevat resurssit kohdistaa nykyisiin asiakkaisiin. Näin ollen yhdeksi toimenpiteeksi määriteltiin asiakkuuksien analyysi. Tämä tehtäisiin edelleen resurssien puitteissa mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Yksi näkökanta oli, että etsitään sellaiset asiakkaat, jotka eivät ole ostaneet tuotetta X milloinkaan ja markkinoidaan heille tätä tuotetta.

Tällaisella kevyellä asiakasanalyysillä saatiin relevantti kohderyhmä viestintäpanostuksille. Kyseinen kohderyhmä päätettiin kontaktoida sähköpostisuoralla, joka on pilottiyrityksen toimialalla varsin yleinen kommunikoinnin muoto. Suora-kirjeen tehoa nostaa merkittävästi, kun kirjeen jälkeen tehdään aktivointisoitto puhelimella, jolloin pystytään vielä neuvottelemaan asiasta ja tunnustella asiakkaan mieltä tuotteen ostamiseksi.

Kyseisen asiakasnäkökulman toimenpiteiksi valikoitui siis, asiakkuusanalyysi, sähköpostisuora + aktivointisoitto. Muissa näkökulmissa toimenpiteet pilottiyritys B:n osalta muodostui taulukon 8 mukaisesti.

Kasvun & kehityksen näkökulma

- Uuden palvelun lanseeraus
- Uuden käyttötavan kehittäminen nykyiselle tuotteelle
- Aloitejärjestelmän rakentaminen

- Kehityskeskustelut
- Toimenkuvien määrittely

Prosessinäkökulma

- Kumppaniverkoston laajentaminen/monipuolistaminen
- Itseohjautuvan työotteen tukeminen
- Projektiosaamisen kehittäminen
- Laskutustietojen keräämisen automatisointi

Talousnäkökulma

- Laskutusperusteiden tarkistus
- Sijoitustuoton kehittäminen aktiivisella varainhoidolla
- Ansaintalogiikan kehittäminen alihankintasuhteissa
- Laskutusjärjestelmän uudistaminen

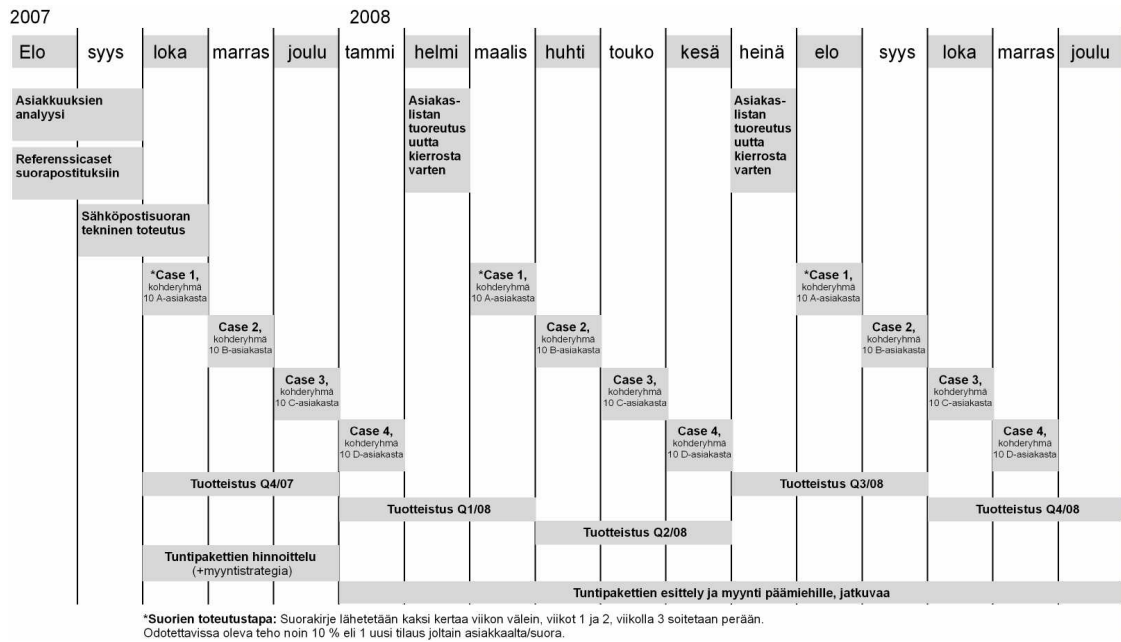
Taulukko 8. Tavoitteiden määrittelyn prosessi pilottiyritys B:ssä.

	Visio	Kriittiset menestystekijät	Mittarit	Toimenpiteet
Asiakas	Asiakkaat ja prospektit tuntevat palveluvalikoimamme hyvin sekä pitävät palvelujemme mainetta hyvänä. Mainemme luotettavana ja mukavana yhteistyökumppanina on vahvistunut asiantuntevan ja palveluhenkisen toimintamme ansiosta.	Palvelujen viestiminen asiakkaille.	Uusi tuotetilaus / kaikki tilaukset, asiakaskohtaisesti	Sähköpostisuora + puhelinsoitto
Prosessit	Henkilökuntamme tuntee palveluvalikoimamme ja pystyvät tarvittaessa tarjoamaan niitä asiakkaille. Näin koko henkilöstömme vahvistaa yrityksen asiantuntijuutta epävirallistenkin kohtaamisten kautta. Toimintaamme johdetaan ammattimaisesti ja käymme järjestelmällisesti kohti tavoitteitamme.	Asiakastavoitteiden määrittäminen ja seuraaminen	Kontaktien määrä / ehdotuksien määrä	Asiakkuuksien analyysi (tuotetalla) syyskuussa 07

Kasvu & kehitys	Konseptoidut tuotteet ja niiden uudet sovelustavat myivät hyvin. Tuotteissamme on vain käyttökelpoisia hyvän katteen tuotteita. Seuraamme toimialamme kehitystä ja pysymme sen kärjessä kouluttamalla säännöllisesti.	Tuotteiden konseptointi ”tietyn tarpeen” kokonaisuudeksi	Tuotekonseptit / kvartaali = 1	Q4/07 yksi tuoteistus
Talous	Monipuolisen tuotevalikoiman avulla olemme kasvattaneet asiakaskuntaamme ja asiakaskohtaista liikevaihtoaamme. Kannattavuutemme on noussut uudelle tasolle ja pystymme investoimaan osamiseen ja laitteistoihin toimintamme edellyttävällä tasolla.	Alihankintatöiden osuuden lisääminen Alihankintapalveluiden resurssointi ”tuntipaketteina”	Myydyt alihankintatuntipaketit – tavoite: 40h/kk	Tuntipakettien hinnoittelu, Q4/07

Pilottiyritys B:n kanssa käydyssä prosessissa syntyi neljästä näkökulmasta joukko toimenpiteitä ja niille mittareita. Prosessin kulku kerrottiin asiakasnäkökulman osalta kokonaisuudessaan. Vastaavaa prosessia käytettiin muiden näkökulmien osalta, joiden tulokset on nähtävissä taulukossa 8.

Keskustelun pohjalta saatujen tulosten ja toimenpiteiden saattaminen markkinoitviestintäohjelman muotoon vaatii vielä yhden vaiheen työtä. Viimeisessä vaiheessa laaditaan aikataulu valituille toimenpiteille vastuuhenkilöittäin. Kuvassa 9 on pilottiyritys B:n markkinoitviestintäohjelma aikajananuodossa.



Kuva 9. Markkinointiviestintäohjelman aikataulus pilottiyritys B:ssä.

7.5 Esimerkki markkinointiviestintäohjelman mahdollisuuksista

Tässä kappaleessa esitetään vielä pilottiyrityksen ulkopuolinen markkinointiviestintäohjelma. Tämä ohjelma tehtiin tämän työn periaatteilla, mutta siinä ei käytetty tässä esiteltyä kyselyä, vaan ohjelma laadittiin yrityksessä käydyn keskustelun pohjalta aikaisempien toimintatapojen parantamiseksi.

Pilottiyritys B:n hoitaessa itse laaditun markkinointiviestintäohjelman toimenpiteet, esitetään tässä kappaleessa tämän toimintatavan edut mainostoimistolle ja asiakasyritykselle kuvan 10 markkinointiviestintäohjelman avulla.

2008												
	tammi	helmi	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras	joulu
	Kampanja			Kampanja				Kampanja		Kampanja		
		Kampanja			Kampanja				Kampanja		Kampanja	
Lehtimainonta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Kampanja							Kampanja		
Lehtimainonta			X	X	X				X	X	X	
				Kampanja								
Asiakaslehti				X					X			
Myyninedist.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Lehdistötiedotus	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Kuva 10. Yritys X:n markkinointiviestintäohjelman aikataulukus.

Kuvassa 9 esitetyn markkinointiviestintäohjelman kustannukset voisivat olla esimerkiksi:

	hintaa	työtunnit
Kampanjat	22 000 e	220
Lehtimainonta	15 000 e	150
Asiakaslehti	32 000 e	320
Myyninedist.	21 000 e	210
Lehdistötied.	11 500 e	115
YHTEENSÄ	101 500 e	1015
Kuukausilaskutus:	8 458 e	

Mainostoimisto laskuttaa asiakasta tasaisella kuukausisummalla. Asiakas tietää näin kyseisen ohjelman kustannukset vuodeksi eteenpäin. Ohjelmalla on määriteltä tavoite yrityksen liiketoimintatavoitteita tukevasti. Seuranta on siis mahdollista, mikä taas mahdollistaa korjaavat toimenpiteet vuoden kuluessa mikäli määritellyt tavoitteet eivät näytä toteutuvan. Asiakasyritys voi myös olla varma, että budjetoitu summa tulee käytettyä järkevään kohteeseen.

Mainostoimisto taas tietää saavansa 8 458 euroa kuukaudessa tämän ohjelman pyörittämisestä. Aikataulutuksen ja työmääräarvion mukaan mainostoimistossa voidaan suunnitella työt etukäteen. Tämän tiedon pohjalta voidaan hankkia lisäresursseja kriittisiin kohtiin tai tasata kausiluontoisuutta tekemällä aikataulutettuja töitä hiljaisempina aikoina mahdollisuuksien mukaan. Noin sadantuhannen euron kassavirta tarkoittaa käytännössä yhden henkilön vuosikustannusta työnantajalle. Arvioitu työmäärä taas käsittää noin puolet vuotuisesta työajasta.

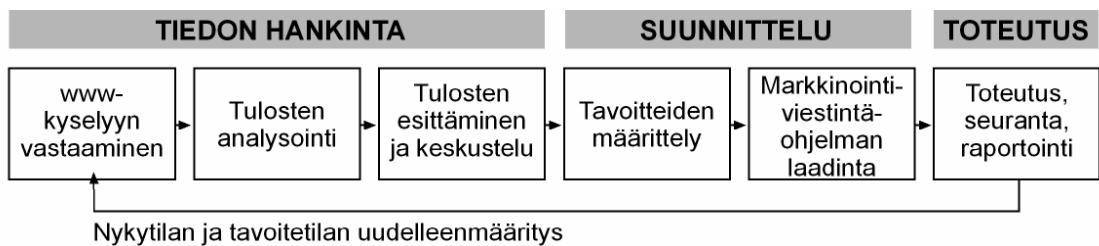
Tällä laskentatavalla päästään johtopäätökseen, että yksi henkilö pystyy hoitamaan noin 200 000 liikevaihtoa. Viiden henkilön toimistossa tämä tarkoittaa miljoonan euron liikevaihtoa. Mainosalalla vertaillaan myyntikatteita, kun halutaan laittaa toimistoja suuruusjärjestykseen. Myyntikate on luokkaa 70 % liikevaihdosta. Tällöin viiden hengen toimisto pystyy pyörittämään noin 140 000 euron myyntikatetta/työntekijä. Tähän tasoon pääsee Suomessa vain muutamat huipputoimistot, kuten Bob Helsinki Oy vuonna 2006. Normaalisti myyntikate liikkuu pienillä ei-helsinkiläistoimistoilla 60 000 ja 90 000 euron välissä työntekijää kohden. Myyntikatteeseen vaikuttaa tietysti myös tunti-laskutus, joka vaihtelee mainostoimistoittain 70 eurosta 250 euroon. Esimerkkilaskelmassa on käytetty tunti-laskutuksena 100 euroa.

Edellä kuvattua menetelmää käyttämällä on mahdollista tehdä jopa kaksinkertainen myyntikate/työntekijä nykyiseen toimintamalliin verrattuna.

8. Yhteenveto, tulokset ja johtopäätökset

Tässä työssä käytiin läpi mainostoimiston ja asiakasyrityksen suhdetta ja siihen liittyviä ongelmakohtia. Työssä on esitetty prosessi, jolla esitetyt ongelmat saadaan lievennettyä.

Prosessin päävaiheet ovat tiedonhankinta, suunnittelu ja toteutus. Tiedonhankintaan kuuluu kolme vaihetta, jotka ovat www-kyselyyn vastaaminen, tulosten analysointi sekä tulosten esittäminen ja keskustelu. Keskustelun ja kyselyn tulosten pohjalta aloitetaan suunnitteluvaihe, joka koostuu kahdesta osasta. Vaiheet ovat tavoitteiden määrittely ja markkinointiviestintäohjelman laadinta. Suunnittelua seuraa toteutus. Toteutus vaihe on jatkuva prosessi, joka koostuu markkinointiviestintäohjelman toimenpiteiden toteutuksesta, niiden seurannasta sekä raportoinnista. Tämä prosessi on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Markkinointiviestintäohjelman laatimisen prosessikaavio.

8.1 Tiivistelmä saavutetuista tuloksista

Työn tuloksena voidaan esittää kaksi merkittävää asiaa.

Ensimmäinen tulos:

Strategisen markkinointiviestintäohjelman suunnitteluprosessi on merkittävä parannus nykyiseen yksittäiseen toimeksiantoon perustuvaan toimintatapaan verrattuna.

Työn aikana tehtiin kaksi strategista markkinointiviestintäohjelmaa. Pilottiyritys B:n ohjelma ja eräs toinen, suuremman yrityksen markkinointiviestintäohjelma

(s. 51). Molemmissa tapauksissa koettiin tärkeänä markkinointiviestintätoimenpiteiden kytkeminen myynnin tavoitteisiin sekä ohjelman pitkäkö aikajänne, jolla nähtiin mahdolliset vaikutukset jo etukäteen.

Pilottiyityksessä ohjelmaa lähdettiin toteuttamaan yrityksen omilla resursseilla varsinaisen päätyön ohessa. Ilman etukäteen aikataulutettua ohjelmaa käy pilottiyityksen kaltaisella toimintatavalla yleensä niin, että markkinointia ei ehditä hoitaa, kun on työkiireitä ja kun on aikaa markkinointiin sitä tehdään paljon ja se aiheuttaa taas lisää työkiirettä muutaman viikon päähän, jolloin yritys omalla toiminnallaan luo ja vahvistaa vallitsevaa syklisyyttä. Tasaisesti vuoden mittaan tehty oikean suuruinen markkinointipanostus tuo työtä tasaisesti koko vuodelle, jolloin syklisyydellä on mahdollista tasoittaa ja mahdolliset myyntitavoitteiden ylityksetkin pystytään hoitamaan normaaleilla resursseilla.

Yksi kommentti pilottiyityksen suunnalta oli: ”Tämähän saattaa jopa toimia.” Kyseiseen lauseeseen sisältyy ajatus aikaisempien keinojen toimimattomuudesta ja positiivinen asenne uudella tavalla tehtyyn markkinointisuunnitelmaan. Kommentissa tiivistyy myös pilottiyityksen sitoutuminen tehtyyn ohjelmaan. Uskon, että tämä sitoutuminen tapahtui suurelta osin pilottiyityksen kanssa käydyn keskustelun kautta. Keskustelulla on siis myös sitoutumisen aspekti sen lisäksi, että mainostoimiston työntekijä tutustuu yrityksen toimintaan.

Toisen yrityksen tapauksessa tehtiin markkinointiviestintäohjelma yrityksen olemassa olevilla tavoitteilla. He eivät siis täyttäneet työssä kuvaamaani tiedonhankintakyselyä. Samoilla ajatuksilla pystyttiin kuitenkin rakentamaan strateginen markkinointiviestintäohjelma, kun prosessi aloitettiin keskustelu-vaiheesta (katso sivulta 21 kuva 5) ja yrityksen toimintaan tutustuminen tapahtui sillä keinolla. Tästä yrityksestä markkinointiviestintäohjelmaa kommentoitiin esimerkiksi seuraavasti: ”Mä näen tämän oikeastaan sillä lailla kokonaisuutena, että saadaan liitettyä kaikki kanavat myyntimiehiä myöten yhteen.”

Strateginen markkinointiviestintäohjelma ja siihen johtava prosessi on siis onnistunut ajatus, jossa yhdistyy tässä työssä esitetyt asiat sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti integroidusta markkinointiviestinnästä ja strategisesta ajattelusta sekä niiden yhdistämisestä. Avainseikka on päästä keskusteluun yrityksen päättäjiä kanssa näistä asioista.

Todettakoon vielä, että strateginen markkinointiviestintäohjelma ei ole luvun 7 lopussa esitetty aikajana. Strateginen markkinointiviestintäohjelma pitää sisällään työskentely- ja ajattelutavan, jossa sovitun aikajakson puitteissa markkinointiviestintäohjelmaa koordinoiva asiantuntija pitää yllä markkinointiviestinnän horisontaalista ja vertikaalista integraatiota yhdessä asiakasyrityksen kanssa sekä lisäksi tekee korjaavia toimenpiteitä ohjelmaan sen mukaan, mitä asiantuntija raportoi asiakasyritykseen ja mitä palautetta asiantuntija yrityksestä saa.

Toinen tulos:

Toinen avaintekijä tämän työn mukaiseen prosessiin pääsemiseksi on keskustelu yrityksen päättäjien kanssa. Markkinointiviestintäohjelman laatimiseksi on oleellista päästä käsittelemään oikeita asioita järjestelmällisesti. Tätä tarkoitusta varten kehitettiin liiketoimintatiedon hankintaprosessi.

Liiketoimintatiedon hankinta www-sivun kyselynä on kätevä ja tarkoituksenmukainen työkalu tiedon hankintaan. Myös tulosten analysointi ja kuvaajat antoivat pilottiyritysten tapauksissa hyvän keskustelupohjan.

Prosessiin liittyvä tasapainotetun tulokortin toimintatapa oli kuitenkin sinällään hankala. Väittämien laadintaan käytettynä tasapainotetun tulokortin näkökulmat olivat hyvät ja myös kuvaajien tulkitsemisessa, mutta keskustelun vieminen kriittisiin menestystekijöihin, mittareihin ja toimenpiteisiin oli mielestäni hankalaa. Tämä johtuu suurelta osin kokemattomuudestani menetelmän käyttämiseen.

Toisen yrityksen kanssa tehtyyn markkinointiviestintäohjelmaan ei käytetty apuna tasapainotettua tulokorttia ja kyseinen ohjelma tulikin koottua jollain tapaa luontevammin. Keskustelu kuitenkin noudatti sisällöltään tässä työssä esitettyjä ajatuksia horisontaalisesta ja vertikaalisesta integraatiosta.

Keskustelun pohjaksi on siis kehitettävä jokin muu prosessi esimerkiksi puoli-strukturoidun haastattelun pohjalta. Mikäli kytkös tasapainotettuun tulokorttiin halutaan säilyttää, on kolmannen sukupolven tasapainotettu tulokortti lähinnä toimivaa prosessia. Toinen vaihtoehto on viedä keskustelua eteenpäin kehitettäväksi määritettyjen väittämien kautta ja yhteenveto-kuvaajan avulla hahmottaa reittiä tavoitteeseen. Keskusteluvaiheen jatkokehitystä lähdetäänkin tutkimaan näiden vaihtoehtojen pohjalta.

8.2 Tulosten merkitys ja käyttökelpoisuus

Tämän kaltaisessa prosesseja luovassa tutkimuksessa tulosten merkittävyys ja käyttökelpoisuus määräytyvät vasta, kun saadaan tuloksia prosessin käyttämisestä, tässä tapauksessa siis markkinointiviestintäohjelmien käytännön tuloksista. Tämän työn aikana ei kuitenkaan päästy seuraamaan vuoden mittaisen ohjelman tuloksia, joten tulosten käyttökelpoisuutta pitää arvioida jollain muulla tapaa.

Työn yhtenä päätavoitteena oli löytää toimintatapa, jolla mainostoimiston työ-määrää ja kassavirtaa pystyisi ennustamaan nykyistä paremmin. Siihen löytyi toimintatapa, joka on strateginen markkinointiviestintäohjelma liiketoimintatiedon hankintaprosesseineen. Tältä osin tulos on positiivinen ja merkittävä. Strateginen markkinointiviestintäohjelma on ajatuksena valmis käytettäväksi ja se myös tulee käyttöön omassa työssäni.

Myös keskusteluvaihe tulee arvioida uudelleen ja löytää siihen joustavampi tapa. Yhtenä konstruktivisen tutkimusotteen aspektina on konstruktion kokeileminen. Tältä osin konstruktiossa on siis korjaamisen varaa. Tämä tulos on arvokas ja siihen objektiivisesti suhtautuen myös kehittämisen lähtökohdat löytyvät.

8.3 Mahdolliset jatkokehitystoimet

Työ osoittautui edetessään mielenkiintoisemmaksi ja mielenkiintoisemmaksi. Monia asioita jäi kuitenkin työn ulkopuolelle ja niistä voi löytyä teemoja mahdollisiin uusiin kehitys- ja tutkimustöihin. Jo mainittu keskusteluvaiheen jäsentäminen sopivaksi on itsessään yksi kehitettävä asia, johon aion itse paneutua.

Työn aikana heräsi myös muita kysymyksiä. Kuka ylläpitää ja seuraa prosessissa määritellyjä mittareita? Voisiko siihen rakentaa järjestelmän, joka on yhteensopiva tässä työssä esitetyn järjestelmän kanssa? Onko tiedonhankintaprosessissa saaduilla tiedoilla muita käyttömahdollisuuksia? Mitä tiedoilla voi tehdä, kun useasta yrityksestä on vastaava data usealta vuodelta? Minkälaisella asiantuntijaverkostolla saataisiin kaikki tieto hyödynnettyä yrityksen parhaaksi? Vaikuttivatko tietyt markkinointiviestintätoimenpiteet johonkin tiettyyn yrityksen osaluueeseen?

Osa näistä kysymyksistä saa varmasti vastauksen tulevaisuudessa sillä tämän työn tulokset ja niiden jatkokehitys tulevat olemaan kiinteä osa omaa työtäni jatkossa.

LÄHTEET

Balmer, John M. & Greyser, Stephen A. 2002. Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review* 44(3), 72-86.

Balmer, John M. & Soenen, Guillaume B 1999. The acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management* 15 (1), 69-92.

The EFQM Excellence Model. [online] [viitattu 13.2.2007]. <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>

Garber, Lawrence L. Jr & Dotson, Michael 2002. A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes. *Journal of Marketing Communication* 8, 1-17.

Jaskari, Pasi (toim.) 2004. Design management - yrityskuvan johtaminen. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Oy

Kamensky, Mika 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum

Kauppalehti 22.3.2007. Grey-Pro selvitti pk-yritysten markkinointiviestintää, 14.

Low, George S. 2000. Correlates of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research* 40(3), 27-42.

Niemi, Heikki 2006. Miten johdat asiantuntijayritystäsi? EFQM: Itsearviointin työkirja: 33 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Benchmarking

Olve, Nils-Göran & Roy, Jan & Wetter, Magnus 2001. Balanced scorecard - yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Helsinki: WSOY

Percy, Larry Elliot, Richard 2005. Strategic advertising management. New York: Oxford

Pickton, David Broderick, Amanda 2005. Integrated Marketing Communications 2nd ed. England: Pearson Education Ltd.

Rope, Timo 2003. Johdon markkinointiratkaisut – strateginen markkinointi. Helsinki: WSOY

Rope, Timo 2006. Menesty konsulttina. Helsinki: Talentum

Schultz, Don & Schultz, Heidi 2003. IMC – The Next Generation, Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communications. New York: McGraw-Hill.

Shimp, Terence 2003. Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications 6th ed. Ohio: Thomson Learning.

Vihma, Päivi 2002. Mainostoimistojen imagoselvitys jatkuu Vaikka alin aidan vitsas. [online][viitattu 8.8.2007]. http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=297313

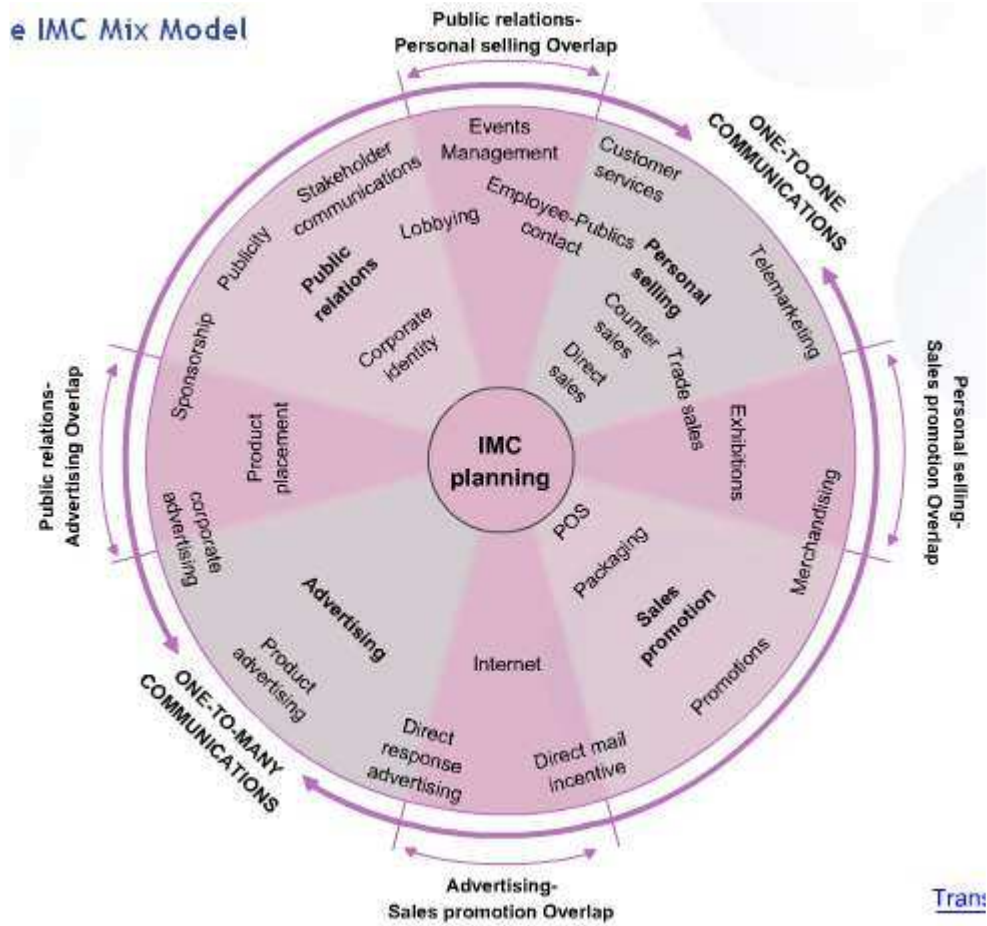
Vuokko, Pirkko 2003. Markkinointiviestintä merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY

MUUT LÄHTEET

Kalff, Dirk 2005. 3rd Generation Balanced Scorecard: Best Practices in Balanced Scorecard Design and Implementation (audio seminar). Esitelmä 16.11.2005.

Internet <http://www.bettermanagement.com/seminars/seminar.aspx?l=13229>.

Liite 1. Alkuperäinen The IMC Mix Model -kaavio.



Liite 2. Www-kyselyn väittämät.

Kyselyn väittämät muodostavat luottamuksellisen palvelutuotekokonaisuuden ja ovat vain työn ohjaajan ja arvioijien tiedossa.

Liite 3. Kirjoittajan työkokemus mainostoimistoalalta.

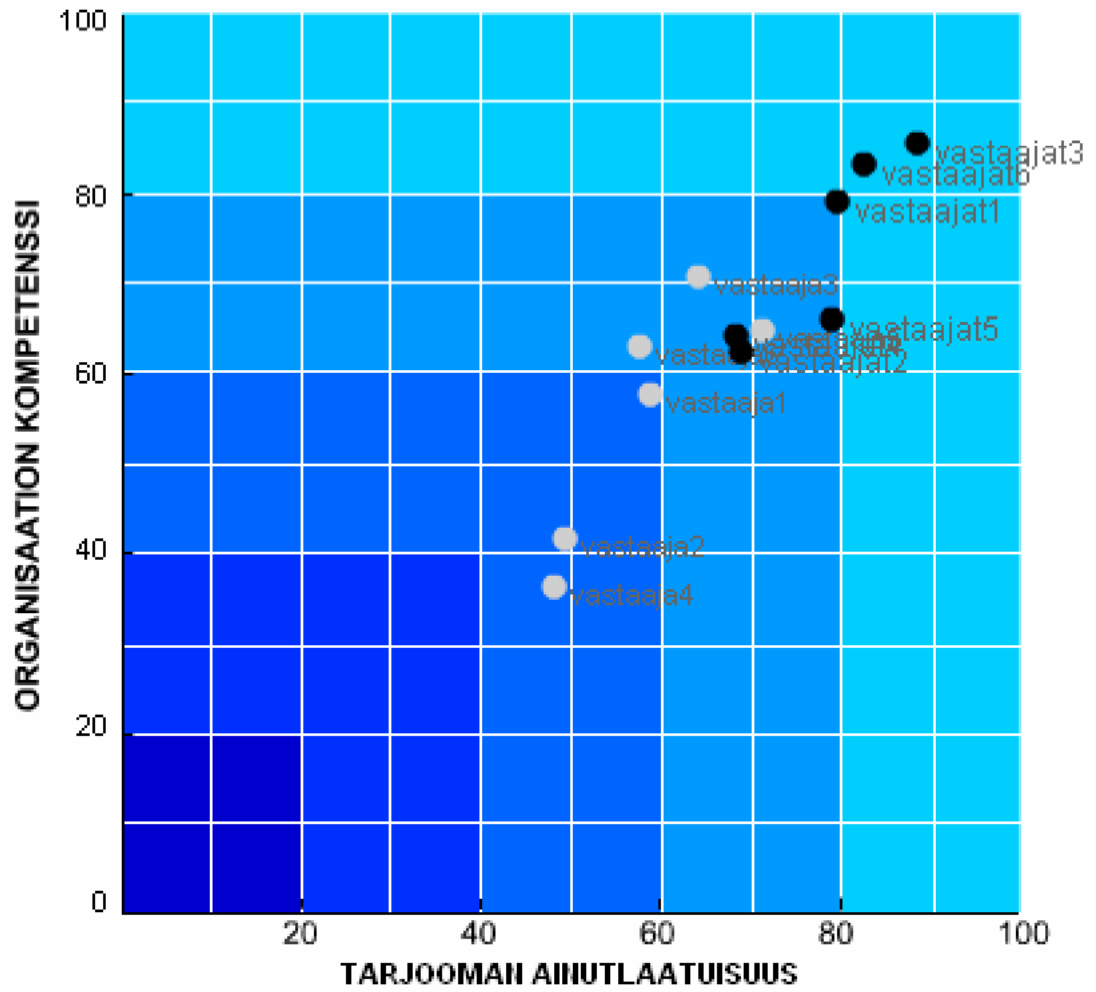
Olen toiminut graafisen suunnittelun ja mainonnan parissa vuodesta 1999 alkaen. Työkokemusta minulle on kertynyt graafisen suunnittelun opetuksesta, graafisesta lehtiyöstä, omasta yrityksestä sekä kahdesta eri mainostoimistosta 2000-luvun aikana.

Mainostoimisto A, jossa työskentelin vuosina 2002-2006 antoi perusopit mainonnan käytännön vaikutuskeinoista ja visuaalisen identiteetin yhteyksistä yrityksen menestystekijöihin. Yrityksessä pidettiin tärkeänä liiketoiminnan ymmärtämistä ja asiakasyrityksen toimialan tuntemista sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä.

Mainostoimisto B, jossa työskentelin vuodesta 2006 vuoteen 2007, antoi perusteellisen näkökulman mainonnan tuotannollisiin lainalaisuuksiin ja suuremman toimiston ansaintalogiikan ymmärtämiseen. Yrityksessä pidettiin tärkeänä hyviä asiakassuhteita sekä toiminnan tehokkuutta.

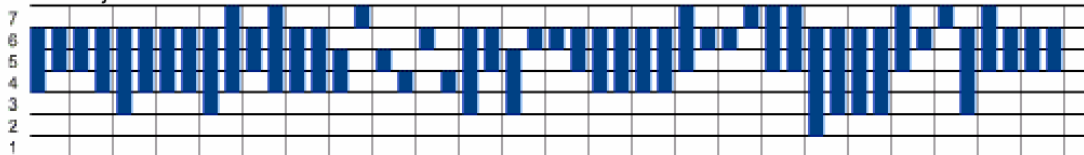
Liite 4. Pilottiyritys A:n tulokset.

Yhteenvetokuvaaja

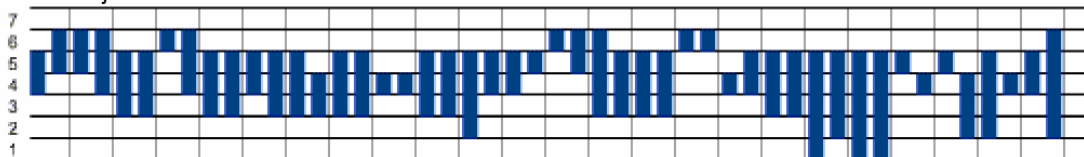


Vastaajakohtaiset kuulukaaviot

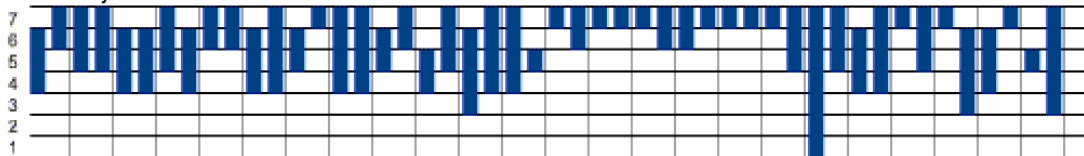
Vastaaja 1



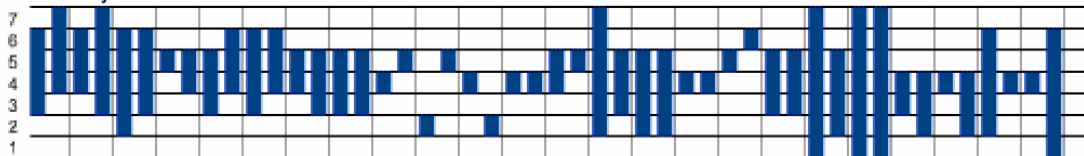
Vastaaja 2



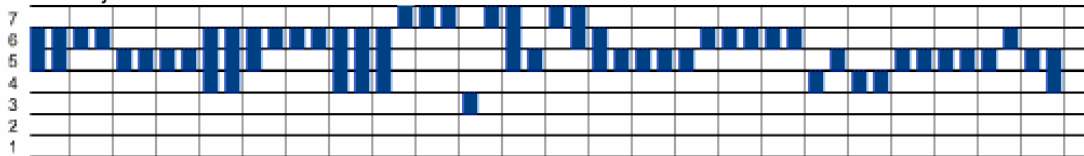
Vastaaja 3



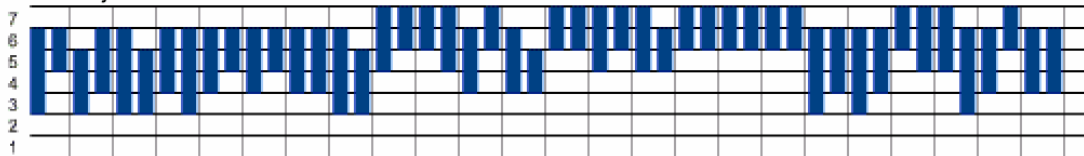
Vastaaja 4



Vastaaja 5

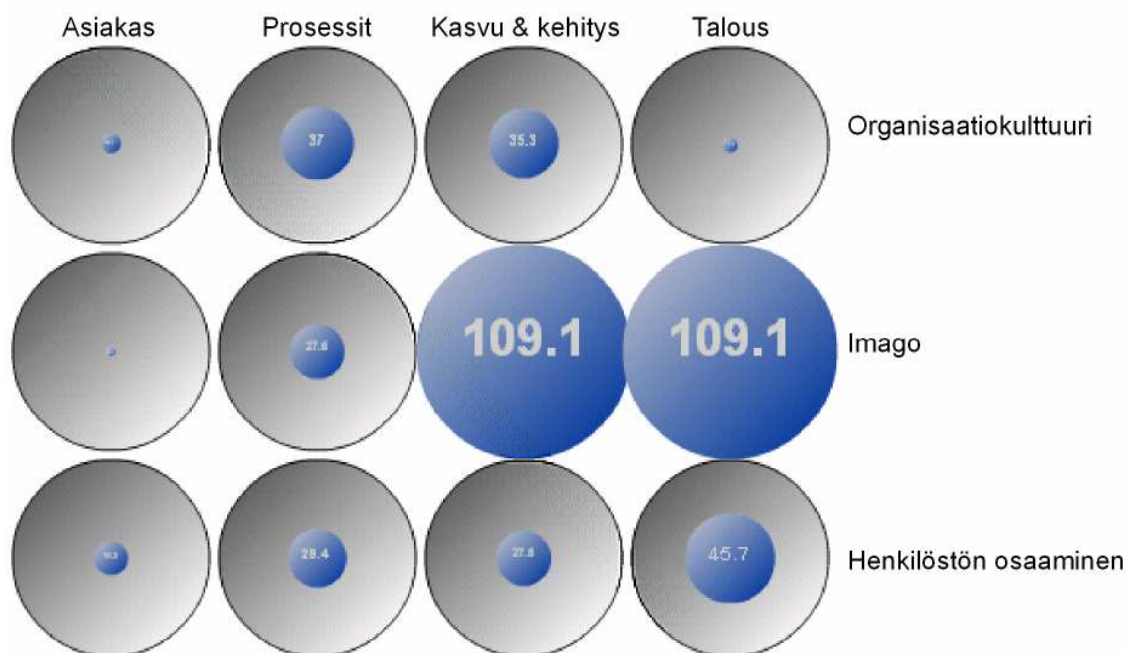


Vastaaja 6

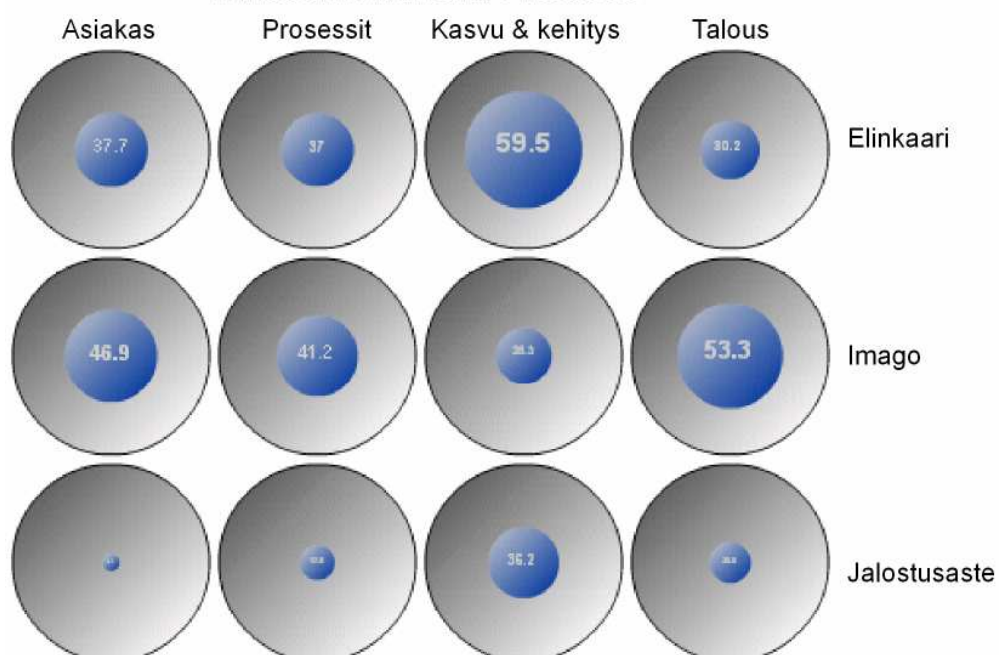


Kehittämistarvekuvaaja

ORGANISAATION KOMPETENSSI



TARJOOMAN AINUTLAATUISUUS



ASIAKAS

Asiakkaat ja mahdolliset asiakkaat tuntevat palveluvalikoimamme hyvin sekä pitävät palvelujemme mainetta hyvänä. Mainemme luotettavana yhteistyökumppanina on vahvistunut asiantuntevan ja palveluhenkisen toimintamme ansiosta.

Kriittiset menestystekijät:

Palvelualltius, laatu (aikataulut) hyvät referenssit, asiakastyytyväisyys

Mittarit ja tavoitearvot -07:

Myöhästyneet työt = 0 kpl

Asiakkaan ottamat kontaktit/toimeksianto = 1

PROSESSIT

Henkilökuntamme tuntee palveluvalikoimamme ja pystyvät tarvittaessa tarjoamaan niitä asiakkaille. Näin koko henkilöstömme vahvistaa yrityksen asiantuntijuutta epävirallistenkin kohtaamisten kautta. Tuotantomme tehokkuus on kasvanut ja ylitämme asiakkaiden odotukset aikataulujen suhteen.

Kriittiset menestystekijät:

Sisäinen tiedonkulku, tuotantoprosessin mallinnus/vaiheistus

Mittarit ja tavoitearvot -07:

Laskutetut työtunnit/työntekijä = 80/kk

Ehdotetut tai mainitut lisäpalvelut/toimeksianto \geq 1

KASVU & KEHITYS

Henkilöstöllämme on ajantasainen tieto ja osaaminen oman tehtävänkuvansa mukaan ja he mieltävät työskentelevänsä nykyaikaisessa yrityksessä. Olemme tuoneet vuosittain asiakkaittemme käyttöön uusia toimintatapoja ja konsepteja.

Kriittiset menestystekijät:

Tehtävänkuvien määrittely, henkilökohtaiset tavoitteet, toimintatapojen tarkastelu

Mittarit ja tavoitearvot -07:

Määritellyt tehtävänkuvat ja henkilökohtaiset tavoitteet = työntekijämäärä

Arvokkaampien asiakkuuksien saamiseen tähtäävät kehitysprojektit \geq 1/vuosi

TALOUS

Olemme panostaneet palvelujemme maineen parantamiseen ja pystyneet nostamaan hintojamme kohtuullisesti hyvän hintamielikuvan säilyttäen. Kannattavuutemme kasvaessa myös henkilöstöä palkitaan.

Kriittiset menestystekijät:

Tarjousten hintaoptimointi, korkeamman tuntihinnan palvelut

Mittarit ja tavoitearvot -07:

Myyntikate — X €

Tarjousten perusteella tulleiden asiakkuuksien arvot — X €