

Olli Kaminen

Mainostoimiston strategia

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Pk-yrittäjyys

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Pk-yrittäjyys

Tekijä: Olli Kaminen

Työn nimi: Mainostoimiston strategia

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 34

Liitteiden lukumää-

rä:

Opinnäytetyö käsitteli pitkään toimineen mainostoimiston sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tehtävää strategian uudistusta.

Opinnäytetyö, jossa suunniteltiin mainostoimistolle uutta strategiaa vastaamaan nykypäivän asiakkaiden tarpeita, toteutettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Teoreettisessa viitekehyksessä kartoitettiin perustaa ja polkuja mikroyrityksen strategiasuunnittelulle, tavoiteasettelulle, verkostoitumiselle ja uusien palvelujen kehittämiseksi.

Opinnäytetyössä määriteltiin mainostoimiston kasvustrategialle tavoitteet, uudet palvelut ja tuotteet sekä tavoitteet rekrytoinnille ja verkostoitumiselle. Lisäksi haettiin ratkaisuja sekä nykyisten palvelujen että uusien palvelujen tuotteistamiselle ja määriteltiin kasvustrategialle budjetti ja käyttöönoton aikataulu.

Strategia uudistuksen myötä mainostoimistolla on paremmat edellytykset tulevaisuudessa kohdata alan jatkuvia muutoksia sekä antaa asiakkaille ajankohtaisia markkinoinnin palveluja.

Julkaistava versio ei sisällä luvun 1 kohdeyrityksen esittelyä eikä lukuja 4 Strategian osa-alueitten tarkastelua sekä 5 Strategian budjetointia.

Avainsanat: mikroyritys, mainostoimisto, strategia, kasvu, verkostoituminen, sukupolvenvaihdos

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Degree Programme in SME Business

Author: Olli Kaminen

Title of thesis: Strategy of the advertising agency

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2017 Number of pages: 34 Number of appendices:

The subject of the thesis was the reform of the strategy of the advertising agency, which was made in connection with the change of generation.

The thesis in which a new strategy was designed to the advertising agency to correspond to the needs of the customers of the present was carried out together with the principal.

Theoretical frame of reference surveys basis and pathways micro-enterprise strategy planning, goal settings, networking and developing of new services.

The thesis defines goals to advertising agency's growth strategy, new services, products and goals to recruitment and for networking.

In addition, solutions are sought at the present services and new services and products and defines budget to growth strategy and schedule.

With the reformed strategy, the advertising agency will have better pre-conditions in the future to meet constant changes in the branch and to give the customers the current services in the marketing.

Release version does not include section 4 Strategy review and 5 Strategy budgeting.

Micro company, advertising agency, strategy, growth, networking, change of generation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Opinnäytetyön tavoite	6
1.2 Kohdeyrityksen esittely	6
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS B-TO-B MIKROYRITYKSEN KASVULLE.....	7
2.1 Strategioista	7
2.1.1 Toiminta-ajatus.....	10
2.1.2 Arvot	11
2.1.3 Visio.....	11
2.2 Mallien käyttö strategian suunnittelussa.....	11
2.2.1 Strategian suunnittelu	11
2.2.2 Strategiamalli	12
2.3 Verkostojen kautta opitaan ja uudistutaan.....	14
2.3.1 Verkotot liiketoiminnan kehittämisessä	14
2.3.2 Verkosto-oppiminen	15
2.3.3 Uudistavat verkostot.....	16
2.4 Uuden palvelun kehittämisestä	17
2.4.1 Uuden palvelun ominaisuusmäärittelyssä.....	18
2.4.2 Toteutuksen määrittely	18
2.4.3 Asiakasuskollisuus räjäyttää pankin.....	18
2.5 Innovaatiot ja kilpailukyky	20
2.5.1 Innovaatioprosessin eteneminen käytännössä.....	21
2.6 Kysynnän merkitys.....	23
3 MUUTOKSET TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....	24
3.1 Tuleva sukupolvenvaihdos	24
3.2 Nopeat muutokset mainostoimistoalalla	24
3.3 Onko markkinointiviestintä tullut tiensä päähän	27

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	29
LÄHTEET	30

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoite on suunnitella kauan alalla toimineelle mainostoimistolle strategia, jonka avulla parantaa työn laatua, palvella asiakkaita paremmin ja lähestyä uusia asiakkaita. Yli 20 vuotta toimineen mainostoimiston elinkaari on tullut vaiheeseen, jossa yrityksen on muotoiltava kokonaan uusi strategia, luotava ympärilleen uusi yhteistyöverkosto, fokuoitava osaamispotentiaaliaan ja kehitettävä uusia tuotteita. Tähän muutokseen antaa luontevan lähtökohdan yrityksen perustajan ja hänen aviopuolisonsa lähestyvä eläkeikä. Sukupolvenvaihdoksen rinnalla yritys pitää voimakkaasti kiinni pitkäaikaisista asiakkaistaan ja pyrkii samalla hakemaan uutta kasvupohjaa uudella verkostolla ja uusilla palveluilla. Tässä opinnäytetyössä käsitellään teoreettinen viitekehys pienen b-to-b -palveluyrityksen strategian kehittämiseksi ja kasvutien suunnittelulle, sovelletaan edellä mainittuja ja esitetään ratkaisumalli mainostoimiston strategialle.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyrityksen esittelyä ei julkaista.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS B-TO-B MIKROYRITYKSEN KASVULLE

2.1 Strategioista

Kallio tuo esiin seuraavan listan (Kallio 2002, 76) yrityksen kehitysvaiheista:

- kulttuuri ja tietoisuus
- idea (liikeidea jalostettuna tuote- tai palveluaihioksi)
- valmisteluvaihe
- käynnistäminen
- kasvu ja laajentuminen
- staattinen vaihe
- taantuminen
- lopettaminen.

Tavallisimmin strategialla ymmärretään organisaatiolle määriteltyä pidemmän ajan perussuuntaa, jonka kautta se luo ja ylläpitää kilpailuetuja muuttuvassa ympäristössä. Käyttämällä osaamistaan ja muita resurssejaan niin, että se voi vastata eri sidosryhmien odotuksiin. (Laukkanen 2007, 144)

Suunnittelu strategia on strategisen johdon – tosin juuri tietyllä hetkellä strategisen suunnittelun jatkuvassa prosessissa. (Lainema, Lahdenpää & Puolakka 2001, 38). Onko strategia vain suunnan valintaa? Laineman ym. (2001, 50) mukaan pienissä yrityksissä on usein päinvastoin. Harvardin professori kertoo yrittäjästä, joka totesi erilaisia strategiamalleja kuultuaan: ”Minun työni on jatkuvasti strategista,”. Yrittäjälle, jolla ei ole edes kirjallista strategiaa, strategian kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa hän tekee jatkuvasti strategisia päätöksiä yrittäessään ymmärtää kilpailua ja hioesaa omaa linjaustaan. Yrittäjä kokeilee ja tarkentaa. Jokaista päätöstä tarkastellaan päätösten tuomien tulosten pohjalta ja arvioidaan uudelleen. Tästä näkökulmasta voi ymmärtää, että yrittäjän mielestä tavoitteet voi-

daan asettaa vasta, kun lopullinen suunta on löytynyt. (Lainema, Lahdenpää & Puolakka 2001, 50.)

Tavoitteet ovat olennainen osa strategiaa. Tällaisen tavoitteiden määrittely on välttämätöntä, sillä suunnittelun strategian jatkuva tarkentaminen, tapahtuu se siten ulkoisten voimien, uuden tiedon tai avautuvien mahdollisuuksien johdosta, edellyttää mielekkäitä tavoitteita. Tämä ei kuitenkaan estä kyseenalaistamista tavoitteita. Ulkoiset voimat, uusi tieto tai uudet mahdollisuudet voivat usein vaatia lukijoita muuttamaan tavoiteasettelua, vähentämään tai lisäämään aggressiivisuutta. Tavoitteiden ja strategian välisten jännitteiden luominen ja ratkaiseminen on sitä luovaa työtä, jota johdon oletetaan tekevän jatkuvasti. (Lainema, Lahdenpää & Puolakka 2001, 51.)

Useimmat yritykset laativat strategiansa perusoletusten varaan. Yrityksillä on tapana määritellä toimialansa samalla tavalla ja pyrkiä olemaan paras niissä rajoissa, tarkastella toimialojaan yleisesti hyväksytyjä strategisia ryhmiä vasten ja pyrkiä erottautumaan valitsemassaan ryhmässä keskittyen samaan asiakasryhmään ja määrittämään alan tarjoamat tuotteet ja palvelut samalla tavalla ja hyväksyä toimialan käytäntö, joka korostaa joko toimintaa tai tunneperäisyyttä sekä keskittymistä strategian laatimisessa samaan ajankohtaan ja usein senhetkisiin kilpailu-uhkiin. (Kim 2005 & Maugbor, 70.)

Yrityksen hallittu kasvu edellyttää toiminnan suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden lisäämistä, mikä saattaa kahlita yrittäjäyshengen kehittymistä organisaatiossa. Kasvavan yrityksen haasteena on säilyttää ja uudistaa yrittäjäyteen liittyvää tekemisen intoa ja innovatiivisuutta, joiden varaan yrityksen toiminta alun perin on rakentunut. Myönteisen tekemisen into, luovuus ja joustavuus luovat perustan paitsi kollektiivisuuden muodostumiselle, myös kasvulle ja siinä tarvittavalle ennakkoluulottomalle muutokselle. Yrittäjä tarvitsee ympärilleen yrittäjähenkisiä ja innokkaita työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneet yrityksen kasvuun ja ovat valmiita heittämään itsensä likoon. Yrittäjän ohella yrittäjämäistä toimintatapaa edellytetään ennen

kaikkea avainhenkilöiltä, mutta myös muilta työntekijöiltä. (Laukkanen 2007, 258.)

Sisäinen yrittäjyys voi olla tehokas lääke, jos yritys on jämähtänyt paikoilleen ja innovatiivisuus ja kasvuhalu ovat hukassa, tai jos tällainen tilanne on näköpiirissä. Sisäinen yrittäjyys voi katalysoida yrityksen kehittymistä ja kasvua tilanteessa, jossa tarkka suunnitelmallisuus, jähmeät rakenteet ja varovaisuus ovat tulleet muutoksen tulpiksi. Yrityksen kasvun ja menestymisen kannalta on tärkeää, että yrityksessä osataan havaita ja innovatiivisesti hyödyntää dynaamisen liiketoimintaympäristön nousevat markkina- ja uudistumismahdollisuudet. (Laukkanen 2007, 258.)

Kasvaa voi, kuten on todettu, monella eri tavalla. Näitä kasvun polkuja ovat: orgaaninen kasvu eli yrityksen markkinaosuuden kasvaminen, yritysostot, fuusiot tai muut yritysjärjestelyt pääomasijoittajien mukaantulo yrityksen kansainvälistyminen tai tavoitteiden asettaminen jo alussa maailmanlaajuisiksi. Myös verkottunut tuotantotapa, markkinoinnin ja myynnin tehostaminen tai uudet innovaatiot voivat siis toimia kasvun alustana. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 18.)

Orgaaninen kasvu tarkoittaa yrityksen liikevaihdon luonnollista kasvua; markkinaosuuden lisäystä tai markkina-alueen laajentumista ilman yritysjärjestelyjä, kuten yritysostoja. Orgaaninen kasvu on monen yrittäjän tietoinen valinta. Tällöin yritys kasvaa omalla toimialallaan tuotteiden tai palveluiden myyntiä lisäämällä. Sijoittajien mielestä orgaaninen kasvu onkin hyvä tapa tehdä tulosta: kuluja ei synny yritysostoista ja uusien osien sulautumisessa yhtiöön.

Jyväskylän yliopistolla väitellyt Eila Heikkinen havaitsi väitöskirjassaan Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan, että yrittäjän kasvumotivaatio on tärkeämpi tekijä kuin toimintaympäristö tai toimiala. Yrittäjän ja yritysjohtajan persoonallisuus on tämän tutkimuksen avaintekijä. Onhan pk-yrittäjyys usein täydellinen määräysvalta tavoitteiden asetteluun, strategiaan päätöksiin ja resurssien kohdentamiseen nähden. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 23-24.)

Kasvun perusedellytys on vimma. Vimmaa pitää olla. Ilman kasvutahtoa tai kasvuhaluja, jota voidaan kutsua vimmaksi, yritys ei kasva. Vimma on paljon enemmän kuin pelkästään "laimea" tahto tai halu tehdä jotakin. Vimmalla tarkoitetaan seuraavia asioita: määrätietoisuutta, innostusta, itseluottamusta, uskallusta, ahkeruutta ja luovuutta eli eräänlaista näkemyksellisyyttä. Yhteen persoonaan mahtuvat harvoin nämä kaikki vimmaan liittyvät ominaisuudet. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 26.)

"Ideoiden valtakunnassa kaikki riippuu innostuksesta. Oikeassa maailmassa kaiken perusta on sitkeys." - Von Goethe. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 28.)

Kasvun ylläpitäjät. Yrityksen johdon näkemys ja kasvuyrityksen johtamisessa tunnusomaista on:

- leadership
- reiluus
- kannustaminen
- nopea päätöksenteko
- määrätietoisuus
- oikeudenmukaisuus
- innostaminen. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 56.)

2.1.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on lyhyt (yleensä muutaman lauseen mittainen) määritelmä siitä, miksi organisaatio on olemassa. Toiminta-ajatus kuvailee yrityksen olemassaolon tarkoitusta, erityisesti sitä, mitä yrityksellä on tarjota asiakkaille (tai julkisen sektorin ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kohdalla, kansalaisille ja edunsaajille). Toiminta-ajatus antaa yrityksen johdolle ja henkilöstölle kuva siitä kokonaistavoitteesta, johon heidän tulisi yhdessä pyrkiä. (Kaplan & Norton 2009, 57.)

2.1.2 Arvot

Yrityksen arvot (usein ydinarvot) määrittelevät sen asenteen, käytösmallit ja luonteen. (Kaplan & Norton 2009, 57-58.)

2.1.3 Visio

Visiossa määritellään organisaation keskipitkän ja pitkän aikavälin (3-10 vuoden) tavoitteet. Vision tulisi olla markkinasuuntautunut ja sen tulisi ilmaista, usein visionaarisin termein, kuinka yritys haluaa muiden näkevän itsensä.

(Kaplan & Norton 2009, 57-58.)

2.2 Mallien käyttö strategian suunnittelussa

2.2.1 Strategian suunnittelu

Markkinoiden päätehtävä on asiakassuhteiden johtaminen. Avainasiakassuhteiden tunnistaminen ja menestyksekkäs johtaminen ovat avain kasvuyrityksen menestymiseen. (Laukkanen 2007, 193.)

Tänä päivänä strategisen nopeuden varsinainen koetinkivi ei kuitenkaan ole portfolion uudelleenjärjestely vaan enemmänkin se, kyetäänkö jatkuvasti suuntaamaan ja/tai keksimään uudelleen yrityksen ydinliiketoiminta ilman, että sen liikevauhti, momentum, katkeaa. Vallitseva viisaus, jota tukee suuri määrä johtamiskirjallisuutta, sanoo, että tämä saavutetaan joko panostamalla yrityksessä erilaisiin uuden liiketoiminnan hankkeisiin tai ”vasen- ja oikeakätinen” organisaatio. (Doz & Kosonen 2008, 42.)

Strategista nopealiikkeisyyttä tarvitaan erityisesti markkinoilla, joita leimaa nopea muutos ja eri liiketoimintojen tiivistyvä keskinäinen riippuvuus. Tavalliset kestävä kilpailuedun reseptit eivät päde näissä olosuhteissa. (Doz & Kosonen 2008, 42.)

Ydinhuomio on se, että strategian tekemisen rytmi voi vaihtua yllättäen ja äkkinäisellä tavalla. Voi esiintyä pitkiä rauhallisia jaksoja, jolloin tarvitaan korkealle viritettyä strategista tarkkaavaisuutta ja herkkyyttä, mutta ei mitään toimia. Sitten yhtäkkiä syntyy toiminnan ryöppy, missä väärä liike tai puuttuva havainto saattaa johtaa epäonnistumiseen. Siksi ketteryys on olennaisen tärkeä. (Doz & Kosonen 2008, 42.)

Kun tilanne on äärimmäisen epävarma eikä toimintaympäristön monimutkaisuutta kyetä tuomaan mitään järjestystä, perinteiset tavat työstää strategiaa ja tehdä päätöksiä eivät enää sovellu käytettäväksi. Myöskään strateginen oivaltaminen ei tällöin ole mahdollista. Tällaisessa tilanteessa yksinkertaiset muuntelun ja päätöksenteon säännöt voivat olla parempi ratkaisu. Sen sijaan, että yritettäisiin ymmärtää tilannetta ja oivaltaa, miten toimia, voi olla parempi, että tehdään eri suuntiin eteneviä, melkein satunnaisesti määriteltyjä ”tiedusteluretkiä”, tilanteen kartoituksia, kokeiluja. Kun niitä valmistellaan ja toteutetaan sekä käsitellään näin syntyneitä havaintoja, sovelletaan suoraviivaisen yksinkertaisia ratkaisu- ja päätöksentekoperiaatteita, nyrkkisääntöjä. (Doz & Kosonen 2008, 42.)

Yrityksen ylimmän johdon omaksumat ”kaikki tiedetään ja on nähty” -asenteet johtavat usein liialliseen itseluottamukseen ja siitä taipumukseen tehdä päätöksiä liian nopeasti sekä omaksua tulkintoja ja mielipiteitä ennen kuin asioita vielä kunnolla on selvitetty. Vahva toimintasuunnitelmallisuus ja itseluottamus ovat vahvuuksia, kun toiminnan kohteet ovat tuttuja. Niistä tulee heikkouksia, kun selvittävänä on uusia kysymyksiä, jotka vaativat perusteellista analyysiä ja keskusteluja. (Doz & Kosonen 2008, 42.)

2.2.2 Strategiamalli

Balanced Scorecard -mittaristo tarjoaa mallin, jonka avulla arvon tuottamisen tähtäävä strategia voidaan kuvata. Malli sisältää useita tärkeitä osaluueita, joita ovat:

- Taloudellinen näkökulma ilmaisee lopullisesti organisaation menestymisen. Strategia kuvaa sitä, kuinka organisaatio aikoo luoda kestävää arvon kasvua osakkeenomistajille.
- Asiakasnäkökulma on keskeinen tekijä, kun halutaan parantaa taloudellista tulosta. Menestystä voidaan mitata sellaisilla tulostavoitteilla kuin asiakastyytyväisyys, sitoutuminen ja kasvu. Asiakasnäkökulmassa määritetään myös asiakassegmentille suunnattu arvolupaus. Asiakkaalle annettavan arvolupauksen määrittäminen on strategian keskeinen osa-alue.
- Arvolupaus välitetään asiakkaille sisäisten prosessien avulla. Sisäisten prosessien hyvät tulokset ennakoivat parannuksia asiakkaisiin ja taloudelliseen tilanteeseen liittyvissä tuloksissa.
- Kestävän arvon tuottaminen lähtee aineettomasta pääomasta. Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa, kuinka ihmiset, teknologia ja organisaation ilmapiiri voivat toimia yhdessä strategian tukemiseksi. Oppimisen ja kasvun tulosten paraneminen ennakoi parannusta sisäisiin prosesseihin, asiakasnäkökulmaan ja taloudelliseen menestykseen.
- Neljän näkökulman tavoitteet linkittyvät syy ja seuraus -suhteiden ketjuksi. Aineettoman pääoman kehittäminen ja kohdistaminen parantavat prosessin tulosta, mikä puolestaan tukee asiakkaisiin ja osakkeenomistajiin liittyviä tuloksia. (Kaplan & Norton 2004, 29.)

Strategia perustuu erilaisiin arvolupauksiin. Kestävä arvon tuottaminen perustuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Strategia edellyttää kohderyhmien ja niille annettavan arvolupauksen määrittämistä selkeästi. Arvolupauksen selkeys on strategian tärkein yksittäinen ulottuvuus. (Kaplan & Norton 2004, 34.)

Strateginen kohdistus määrittää aineettoman pääoman arvon. Balanced Scorecard -strategiakartan neljäs näkökulma, oppiminen ja kasvu, kuvaa aineetonta pääomaa ja sen roolia strategiassa. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen pääryhmään:

- inhimillinen pääoma; työntekijöiden taidot, kyvyt ja tietämys

- informaatiopääoma; tietokannat, tietojärjestelmät, verkot ja tekninen infrastruktuuri
- organisaatiopääoma; kulttuuri, johtajuus, työntekijöiden kohdistaminen, tiimityö ja tietojohtaminen. (Kaplan & Norton 2004, 35.)

2.3 Verkostojen kautta opitaan ja uudistutaan

2.3.1 Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä

”Jos haluat edetä nopeasti, kulje yksin. Jos haluat edetä kauaksi, kulje toisten seurassa.” Aina pitää hakea kumppaneita, joilla on hankkeessa selvä hyötymisen mahdollisuus. Tämä on minimivaatimus siihen, että osallistuja todella panostaa hankkeeseen. Niin sanotut ikkunakatsojat, vaikka nämä toisivat hankkeeseen rahallisen panoksen, aiheuttavat aina panostaan suuremman vaivannäön. (Kettunen 2008, 167.)

Asiakassovellusverkot koostuvat puolestaan ydinyrityksen koostamista kumppaneista, joilla on sellaista toisiaan täydentävää osaamista, minkä avulla ne pystyvät yhdessä tuottamaan projektipohjaisesti asiakaskohtaisia ratkaisuja. Kumppanikoostumus päätetään yleensä kunkin asiakasprojektin vaatiman osaamisen pohjalta. Tämän tyyppiset verkot ovat yleisiä projekti-liiketoiminnassa, mm. rakennus- ja laivanrakennuslavoilla sekä asiakaskohtaisten tietojärjestelmien tuotannossa. Kaikki isot asiakaskohtaiset sovellukset toteutetaan monijäsenisten projektiverkkojen avulla. (Möller & Rajala 2008, 73.)

Verkostomainen liiketoiminta sisältää aina sekä yhteistyön että kilpailun elementit. Markkinoiden paine vaikuttaa verkon ydinyrityksen ja sen kumppanien suhteisiin. Vaikka verkoston tavoite on win-win-tilanne, sen eri osapuolten roolit ja ansaintakyky riippuvat suuresti niiden verkostoasemasta. (Möller & Rajala 2008, 81.)

Liiketoiminnan uudistamisessa ja oppimisessa voidaan erottaa kaksi päätuottavuutta: olemassa olevan toiminnan tehostaminen (exploitation) ja

uuden luominen (eksploration). Näiden kahden vastakkaisen ulottuvuuden rinnakkainen kehittäminen on haasteellista, mutta verkostot voivat olla yksi keino yhdistää nämä ulottuvuudet. Tämä edellyttää erilaisten verkostomallien reunaehtojen tunnistamista ja kuvaamista yhteistyökumppaneille.

Toimintaverkostoissa pääpaino on usein tehokkuuden ja kannattavuuden kehittämisessä. Siten myös toiminnan ja suunnittelun aikajänne on lyhyempi kuin uusien mahdollisuuksien luomiseen ja pilotoimiseen keskittyvissä tuotekehitysverkostoissa.

Toiminnan tehostamisessa ja vähittäisen muutoksen prosesseissa organisaatio sopeutuu ja kehittyy olemassa olevaan osaamiseen perustuen. Tässä prosessissa korostuu toimijoiden välinen vuorovaikutus ja yksikehäinen sopeuttava oppiminen (single-loop learning). Radikaali uuden liiketoiminnan luominen merkitsee toimintatapojen kyseenalaistamista. Se edellyttää uusien toimintatapojen kokeilemistä, vanhoista poisoppimista sekä kaksikehäistä oppimista (double-loop learning). (Rissanen 2005, 27.)

Verkosto kukoistaa ainoastaan, mikäli osapuolien saamat hyödyt ovat riittävän suuret. Voitonjakomekanismit ja -kannustimet auttavat vahvistamaan jäsenten välistä luottamusta. Oikein suunnitelluilla kannustimilla voidaan ohjata yksittäisten jäsenten toimintaa kohti strategisten tavoitteiden saavuttamista ja vähentää samalla voimakkaan keskitetyn kontrollin tarvetta. (Vakaslahti 2004, 81.)

2.3.2 Verkosto-oppiminen

Verkostot on jaoteltu niiden tavoitteiden mukaisesti kolmeen päätyyppiin: perusliiketoimintaverkostot, liiketoimintaa uudistavat verkot sekä teknologian ja liiketoiminnan kehittämisverkostot. Organisaation oppiminen linkittyy tiedon, resurssien ja kyvykkyyksien kehittämiseen toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja tulkinnan kautta. Oppimisella viitataan yleensä tiedon hankintaan ja jakamiseen, tulkintaan sekä toiminnan kehittämiseen. Verkostossa olevan tiedon luonnetta voidaan tarkastella alun perin Polanyin

(1966) tekemän jaottelun mukaisesti hiljaisen (tacit) ja näkyvän (explicit) tiedon tyypeillä. (Valkokari 2008, 117-119.)

Hiljainen tieto on paikallista, organisaation prosesseihin ja henkilöstön osaamiseen sitoutunutta. Näkyvä tieto voidaan esittää selkeässä kirjallisessa muodossa ja tallentaa esimerkiksi tietojärjestelmään.

Tietyn tuotteen tai palvelun valmistamiseen tähtäävässä perusliiketoimintaverkostoissa voidaan keskittyä eksplisiittisen tiedon jakamiseen ja levittämiseen. Avoimemmassa uuden liiketoiminnan synnyttämiseen tähtäävässä innovaatioverkostossa erilaisten näkemysten ja osaamisten hyödyntäminen ja yhdisteleminen on avainasemassa.

Oppimista ja tiedon jakamista verkostoympäristössä voidaan myös tarkastella kolmella tasolla; 1) organisaatiot voivat oppia verkostoissa, 2) verkostoina tai 3) verkostoista. (Valkokari 2008, 117-119.)

2.3.3 Uudistavat verkostot

Toiminnan kohteena ovat asiakasratkaisut ja räätälöinti. Liiketoimintaan ja uudistamiseen tähtäävä fokus on ongelmaratkaisussa ja yhteistyön kehittämisessä. Tiedon tyypit ovat hiljaisen tiedon kuvaaminen eksplisiittiseksi sekä tiedon siirtäminen. Osaamistarpeet ja oppiminen koostuvat ydinkyvykkydestä ja kokonaisuuden ymmärtämisestä sekä yhteisestä ongelmaratkaisun prosessista. Verkoston koordinaattorin tehtävät ovat tiedon jakaminen ja yhdisteleminen sekä tavoitteiden määrittely (Valkokari 2008, 127.)

Uudistavassa verkostossa, jonka tavoitteena voi olla myös asiakaskohtaisten ratkaisujen räätälöinti, toimittajayritysten on oman valmistusosaamisensa lisäksi tunnettava hyvin myös asiakkaan tarpeet sekä sopivien ratkaisujen reunaehdot. Verkoston yrityksillä on siis oltava laajemmin osaamista myös asiakkaan prosessista sekä kykyä verkostoitua erilaisten yhteistyökumppanien kanssa. (Valkokari 2008, 129).

Kumppanuussuhteisiin liittyy aina korkea molemminpuolinen riippuvuus. Riippuvuus johtaa korkeisiin kumppanin vaihtokustannuksiin. Näiden takana on lähinnä kaksi syytä. Ensinnäkin, jos yritykset ovat tehneet ns. suhdessuhteita investointeja, koituu suhteen purkamisesta enemmän kustannuksia kuin normaalisti. Toiseksi uuden suhteen rakentaminen uuteen kumppaniin on syvissä liiketoimintasuhteissa työlästä ja aiheuttaa kummallekin osapuolelle ylimääräisiä kustannuksia (Valkokari 2008, 133.)

Liiketoimintaverkkojen rakentamiseen ja johtamiseen liittyy aina joukko riskejä, sillä yritykset ovat vahvasti sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja ovat tätä kautta riippuvaisia toisistaan. Riskeinä korostuvat mm. kysynnän vaikea ennakointi ja läpinäkyvyys kaikille arvoverkon jäsenille, taloudellinen riski kustannusten hallinnassa, hinnoittelussa sekä investointien rahoittamisessa. Verkostojen kehityshankkeiden tyypillisin riski on se, että lopputulos ei tuotakaan toivottuja kustannussäästöjä, suorituskyvyn parantumista tai käytettävyyden helpottumista. (Möiller 2009, 107.)

2.4 Uuden palvelun kehittämisestä

Uuden palvelun kehittäminen käynnistyy uuden palvelun arvoketjuaseman määrittelyllä. Arvoketjuaseman määrittelyssä peruskysymyksiä ovat: mikä palvelu on kyseessä, ketkä ovat asiakkaita ja mitkä ovat asiakkaiden tarpeet? Seuraavaksi selvitetään, minkä tyyppinen arvomalli palvelulla on ja mitkä ovat yhteistyömuodot palvelun tuottamisessa ja toimittamisessa. Oleellista on myös palveluun liittyvä asiakassuhde ja miten palvelu vaikuttaa valta-asetelmaan. Lopuksi arvoketjuaseman määrittelyssä eritellään kilpailuetu ja menetelmät erottautumiseen. On voitava selkeästi näyttää, mihin perustuu luottamus palveluun ja palvelun tarjoajaan. Viimeksi määritellään palvelun ansaintamalli ja peilataan vastaus kysymykseen: Sopiiko palvelu yrityksen strategiaan? (Vuori 2011.)

2.4.1 Uuden palvelun ominaisuusmäärittelyssä

Oleellista on, kuinka palvelu vaikuttaa asiakkaan prosesseihin, ja mitä ovat arvoa tuottavat palveluprosessit asiakkaan ja palvelutuottajan välillä. Palveluprosessille

asetetaan vaatimukset aiotun arvon tuottamiseksi ja minimivaatimukset asiakkaan ja tuottajan näkökulmasta. Muut haluttavat ominaisuudet liittyvät standardointiin ja räätälöintiin ja modulointiin. On löydettävä vastaukset palvelun hinnoitteluperiaatteeseen ja mitä kyvykkyyksiä, kapasiteettia ja työkaluja on tarve kehittää palvelua varten ja kuinka nämä saavutetaan? (Vuori 2011.)

2.4.2 Toteutuksen määrittely

Toteutuksen määrittelyssä katsotaan, ketkä osapuolet osallistuvat palveluprosessiin, mikä on palvelun työnkulku ja miten vastuut työnkulussa jakautuvat eri osapuolille. Toteutuksen määrittelyssä varmistetaan palvelun arvon maksimointi, palvelun mittaustavat, ja miten kehitysideoita ja asiakastarpeet kerätään. Lopuksi määritellään, kuinka palvelu tarjotaan ja hinnoitellaan. (Vuori 2011.)

2.4.3 Asiakasuskollisuus räjäyttää pankin

Asiakaslähtöisesti liiketoimintaan suhtautuvalla yrityksellä on hyvät lähtökohdat kehittää ja toteuttaa strategioita, jotka synnyttävät asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta. Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus parantavat vuorostaan asiakkuuksien tuloksellisuutta ja yrityksen kannattavuutta. Asiakasuskollisuus on kaikista tärkein kasvuun ja kannattavuuteen vaikuttava tekijä.

Kyse on siitä, kuinka suuri osa yrityksen tuotteita ja palveluita ostavista asiakkaista ostaa niitä uudestaan. Uusintaostosten merkitys yrityksen kasvun ja kannattavuuden kannalta on hyvin suuri (Vuori 2011, 39.)

Uskolliset asiakkaat ovat erittäin tuottoisia asiakkaita. Tyypillisesti 6-7 vuotta vanha asiakas tuottaa yritykselle 6-7 kertaa enemmän kuin uusi asiakas. (Vuori 2011, 40.)

Kannattavaa kasvua syntyy vain ja ainoastaan silloin, kun yrityksen johto, markkinointi ja muu henkilöstö laittaa itsensä likoon tavalla, joka ylittää asiakkaiden odotukset. Vastavuoroisesti asiakkaat palkitsevat uskollisuudellaan ruhtinaallisesti yrityksen, joka välittää heistä. Asiakasuskollisuus on myynnin, liikevaihdon, kannattavuuden ja omistaja-arvon kasvun tärkein lähde. (Vuori 2011, 41.)

Yksi asiakaslähtöisen markkinoinnin keskeisimmistä lähtökohdista onkin se, että yritys tietää, keitä se haluaa asiakkaikseen. Sen päättäminen, ketkä eivät ole yrityksen kohdeasiakkaita, on aivan yhtä tärkeää kuin sen määrittely, ketkä ovat. (Vuori 2011, 43.)

Nelonen Median liiketoimintajohtaja Hans Edin, vetää yhtäläisyysmerkin kasvun ja yrityksen elinvoiman välille. ”Jos yrityksellä ei ole kasvuhakuisuutta, sillä ei ole elinvoimaa. Seuraavaksi kysymys onkin sitten, millä tavalla teet sen kasvun. Jos olet tekemässä orgaanista kasvua, tarvitset erilaisia fiksuja toimenpiteitä sen toteuttamiseen. Totta kai on monta eri polkua, mutta markkinointi on varmasti yksi tärkeimmistä. Kysymyshän on valinnoista – millä saat aikaiseksi parhaan vaikuttavuuden. Mutta kyllä markkinointi tuo aika hyvää elinvoimaa siihen kokonaisuuteen.” (Vuori 2011, 108.)

TBWA\Helsinki-ryhmän toimitusjohtaja Petteri Kilpinen pohtii alkuvuonna 2009 ilmestyneessä *Liekeissä!*-kirjassaan johtamisen murrosta monelta kantilta. ”Kyllä yrityksen johdon tärkein onnistumisen mittari on orgaaninen kasvu. Jos et pysty kehittämään orgaanista kasvua, niin et ole parempi kuin kilpailukenttäsi. Jos et ole parempi kuin kilpailukenttäsi, niin sinun tulevaisuutesi ei ole sinun käsissäsi, vaan tulevaisuuttasi määrittelevät muiden hyvät strategiat. Jos kasvat nopeammin kuin kilpailukenttä – eli orgaanisella kasvulla, ei yritysostoin – silloin tiedät johtavasi niin, että sinulla ja yrityksellä on tulevaisuutta.” (Vuori 2011, 111.)

Autenttista kasvua hakeva yritys tekee parempia tuotteita, parantaa palveluitaan, tehostaa liiketoimintaprosessejaan ja toimii entistä tehokkaammin ja kilpailukykyisemmin. Autenttinen kasvu on sitä, että yritys pystyy entistä paremmin lunastamaan asiakkailleen antamansa arvolupauksen. Autenttinen kasvu kasvattaa yrityksen omistaja-arvoa. (Vuori 2011, 127.)

Bisneksessä ensimmäinen askel kohti voittajaksi kasvamista on yrityksen nykyisen liiketoiminnan, tai tarkemmin sanoen sen strategisen position kriittinen arviointi. Kyse on sen selvittämisestä, mitkä yrityksen liiketoiminnat luovat arvoa – ja ennen kaikkea miksi. (Vuori 2011, 192.)

Tuottoisaa, mutta elinkaarensa huipun jo ohittaneeseen, liiketoimintaan takertuminen on vaarallista. Toki yrityksen johdon on tiedettävä, mistä yritys voittonsa tekee. Toisaalta se, että jokin liiketoiminta on kannattavaa juuri nyt, voi johtua siitä, että se on elinkaarensa loppuvaiheessa. Kypsä bisnes on tuottoisaa, sillä se ei vaadi investointeja kuten esimerkiksi brändiin panostamista. Lisäksi keskittyminen pelkästään tämän päivän tuottoihin johtaa helposti siihen, että yritys jämähtää bisnekseen, jolla ei ole tulevaisuutta. Nykyisen liiketoiminnan liiallinen painottaminen johtaa siihen, että yritys ei etsi uusia mahdollisuuksia ja tartu niihin. (Vuori 2011.)

2.5 Innovaatiot ja kilpailukyky

Useimmilla palvelu- ja tuotemarkkinoilla on jo ylitarjontaa vaihtoehtoisista ratkaisuista. Tällöin menestyäkseen kilpailullisessa ympäristössä yrityksen ei tule keskittyä tekemään lisää samaa kuin ennen tai samaa kuin muut kilpailevat yritykset. Erottautuakseen kilpailijoista ja heidän tarjonnastaan sekä luodakseen itselleen uusiin tuotteisiin ja palveluihin perustuvia liiketoiminta-alueita yrityksissä tarvitaan yhä enemmän luovuutta ja uuden ideointia. (Mäntyneva 2012, 15.)

Se, miten yritykset tekevät liiketoimintaa, on usein liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta merkityksellisempää kuin se, mitä tuotteita tai palveluja ne tuottavat. (Mäntyneva 2012, 45.)

Jatkuva innovaatiotoiminta on välttämätöntä, koska tuotteiden ja palveluiden elinkaaret näyttävät lyhenevän jatkuvasti. Innovaatiotoiminnan tulisi olla yrityksessä jatkuva prosessi. Menestyksekkäänsäkään innovaation kaupallistamisen jälkeen ei ole syytä jäädä odottamaan mahdollista merkkiä markkinoilta, että jotain pitäisi muuttaa tai kehittää, vaan innovaatiotoiminnassa tulisi edetä jatkuvasti. Jotta innovaatioprosessi kuvaa ja ohjaa organisaatiossa toteutettavaa innovaatiotoimintaa ja ohjaa organisaatiossa toteutettavaa innovaatiotoimintaa, tulee sen olla riittävän selkeä. (Mäntyneva 2012, 92.)

2.5.1 Innovaatioprosessin eteneminen käytännössä

Yrityksessä voidaan käyttää ideoiden arvioinnissa apuna seuraavia kysymyksiä:

- Toimiiko idea käytännössä?
- Onko meillä organisaationa riittävästi osaamista sen toteuttamiseen?
- Onko tästä ideasta hyötyä nykyiselle tai tuleville asiakkaillemme?
- Onko tämä kaupallistettavissa menestyksellisesti?
- Sopiiko tämä idea nykyiseen strategiaamme? (Mäntyneva 2012, 101.)

Konseptin arviointikriteereitä ovat Mäntynevan (2012, 109) mukaan muun muassa seuraavat:

- Konseptin ilmeiset puutteet: onko konseptissa puutteita ja mitä ne ovat?
- Markkinoiden mahdollisuudet: onko markkinoilla tunnistettavia mahdollisuuksia ja vastaako konsepti nykyisten asiakkaiden tarpeisiin?

- Yhteensopivuus: onko konsepti strategisesti yhteensopiva yrityksen muun toiminnan kanssa?
- Resurssit: onko yrityksellä riittävästi resursseja konseptin eteenpäin viemiseen ja hyödyntämiseen?
- Uskomus: uskooko yritys, että konseptista tulee tavoitteita vastaava?
- Kannattavuus: mitä kehittämistyö ja kaupallistaminen karkeasti arvioiden maksavat ja mitkä ovat kaupalliset mahdollisuudet?

Viimeistään konseptivaiheessa innovaatioprosessi linkittyy vahvasti strategisiin valintoihin. (Mäntyneva 2012, 109.)

Uuden tuotteen tai palvelun menestyksellisen **kaupallistamisen mahdollisuutta** voidaan tarkastella muun muassa seuraavien kysymysten kautta:

- Konseptin ilmeiset puutteet: onko konseptissa puutteita ja mitä ne ovat?
- Onko uudelle tuotteelle riittävästi kysyntää?
- Mitkä ovat tahot, jotka uutta tuotetta tai palvelua voisivat ostaa?
- Koska uusi tuote kannattaa tuoda markkinoille?
- Saadaanko tunnistettu kysyntä aktivoitua?
- Miten kysynnän nähdään kehittyvän ajan myötä?
- Saadaanko kaupallistettava palvelu hinnoiteltua kannattavasti?(Mäntyneva 2012, 113.)

Mikäli idea ja siihen perustuva innovaatio on yritykselle uusi, sillä saattaa olla yrityksen liikeideaan liittyvä muutosvaikutus. Johdon ja yrityksen omistajien tuleekin kyetä päättämään, halutaanko yritystoiminnan peruskivenä olevaan liikeideaan (kenelle, mitä, miten) tehdä muutoksia. Mikäli uusi inno-

vaatio ei sopisi yrityksen nykyiselle asiakaskunnalle, joudutaan pohtimaan, tavoitellaanko uusia kohderyhmiä ja markkinoita. (Mäntyneva 2012, 138.)

2.6 Kysynnän merkitys

Palveluliiketoiminnan alueella kysynnän ja kannattavuuden osoittaminen on paljon vaikeampaa kuin perinteisessä tavarantuotannossa. Jo markkinatutkimusvaiheessa palvelun hyvä kuvaaminen asiakkaalle saattaa tuottaa ongelmia. Kuinka asiakas sitten osaisi arvioida tulevan kysynnän.

Piilevä kysyntä. Piilevällä kysynnällä tarkoitetaan tilannetta, jossa melkoisella joukolla asiakkaita on voimakas tarve, mutta jonka tyydyttämiseen ei ole vielä suotu mahdollisuutta. Tyypillinen piilevän kysynnän ilmentymä nykypäivänä on esimerkiksi mahdollisimman vähän ympäristöä saastuttava auto. (Rissanen, 2005, 32.)

Markkinointitoimenpiteenä voitaneen kaiketikin piilevän kysynnän tilanteessa lähteä kehittävistä markkinoinnista. Markkinoiva yritys joutuu tarkkaan tutkimaan asiakkaan odotukset, kehittämään tarpeeseen sopivat tuotteet tai palvelut, joilla se pyrkii tyydyttämään aiemmin piilevän kysynnän.

Täydellinen kysyntä. Täydellisen kysynnän tilanteella tarkoitetaan markkinoinnin tilaa, jossa kysyntä ja tarjonta ovat ihanteellisessa tasapainossa. Tämä on perustilana utopistinen ihannetila. Yrityksen kannalta siihen liittyvä vaara on se, että täydellisen kysynnän tilanne saattaa hyvin nopeasti muuttua joksikin muuksi. Tavallisimmin kysyntä salakavalasti vähenee. (Rissien, 2005, 32.)

3 MUUTOKSET TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

3.1 Tuleva sukupolvenvaihdos

Mainostoimiston toimitusjohtajan täyttäessä 60 vuotta on perheyriksen suunnitelmissa sukupolvenvaihdos. Viime vuosien aikana kolme taho on lähestynyt toimiston johtoa yritysostoaikeissa. Kaksi vuotta sitten asia eteni jo niin pitkälle, että konsultit määrittelivät hinnat yritykselle ja sen liiketoiminnalle. Omistajat päätyivät kuitenkin laskelmissaan siihen, että olivat vielä liian nuoria siirtymään eläkeelle. Tuorein ostajaehdokas tarjosi mahdollisuutta uuden yhteisyrityksen perustamiseen ja sen avulla omistajien siirtymiseen eläkkeelle muutaman vuoden siirtymäajan turvin. Tämä yhteisyritysvaihtoehto kulkee suunnitelmissa edelleen mukana yhdessä perinteisen sukupolvenvaihdoksen kanssa.

3.2 Nopeat muutokset mainostoimistoalalla

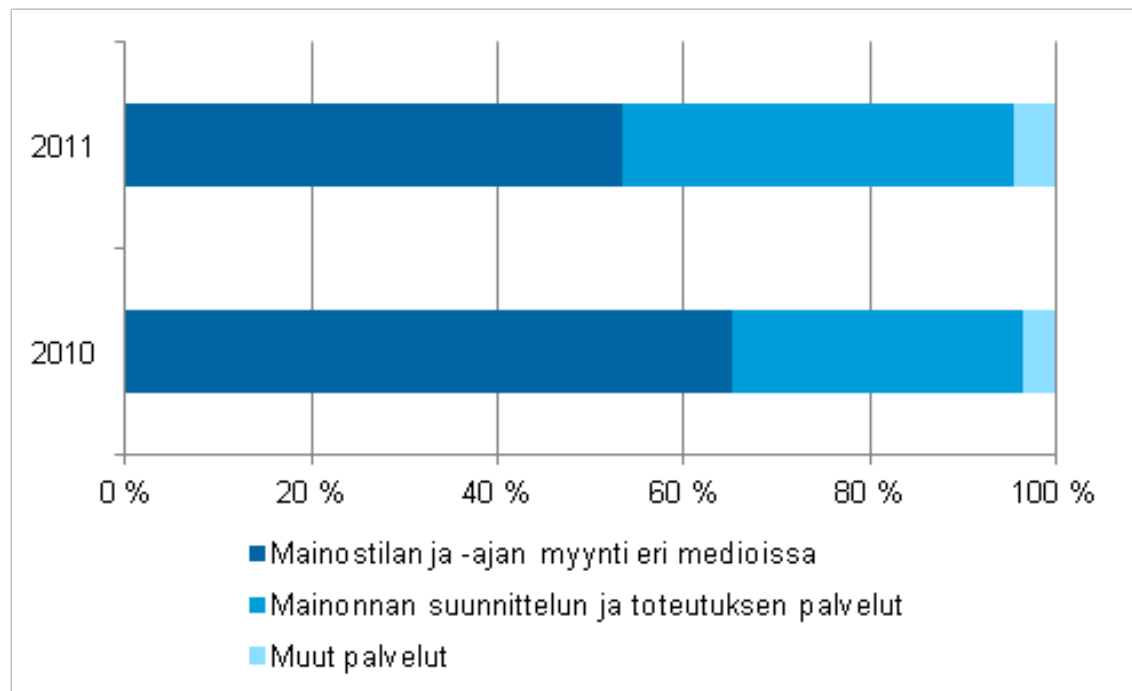
Digitalisaatio muuttaa alaa kuin alaa nopealla tempolla. Mainostoimistoissa se tarkoittaa asiakkaiden toimeksiantojen siirtymistä perinteisistä ilmoituksesta ja julisteista yhä enemmän internetissä ja sosiaalisessa mediassa toteutettaviin kampanjoihin. Pysyminen kilpailukykyisenä vaatii paljon erikoisosaamista. Asiakkaan toiveena voi olla kampanja, joka sisältää nettipelejä, sosiaalisen median kampanjoita ja nettikilpailuja, joiden toteuttamiseen tarvitaan ennemmin huippukoodaajaa kuin luovaa taiteilijaa. Mainostoimistojen ja koodaajayritysten välillä onkin meneillään palloveli. Kumpi tarvitsee toistaan enemmän? Koodaajat osaavat tehdä toimivat ohjelmat, mutta toteutuksen graafinen onnistuminen jää puolitiehen ilman perinteisiä graafisia suunnittelijoita. Viimeisen kymmenen vuoden aikana isot mainostoimistot ovat palkanneet koodaajia ja perustaneet digiyksiköitä, mutta aivan viime aikoina kehitys on kääntymässä toiseen suuntaan. Digiyrietykset palkkaavat graafisia suunnittelijoita ja copywritereita ja perustavat omia luovia graafisia osastoja. Yksi skenaario onkin se, että perinteiset mainostoimistot yk-

sinkertaisesti lakkaavat olemasta. Sitä mukaa kuin paperisanomalehtien sivumäärät vähenevät ja lukijamäärät pienentyvät, joutuu perinteinen ilmoitustuotanto sivuraiteille ja jopa marginaaliin.

Jo nyt yritykset suuntaavat markkinointipanostuksensa yhä enemmän nettipalvelujensa toimivuuteen ja huomion hakemiseen Facebookin tai Youtuben kautta. Tarvitaan osaamista, jota varten kehittyä aivan omat ammattikuntansa. Onnistuneen kampanjan uudelle palvelulle kykenee yllättäen tekemään vaikka lukiolainen, joka oman ennakkoluulottomuutensa, rajoittamattomuutensa ja jo nuorena oppimiensa digitaitojen avulla kykenee keräämään tekemälleen Youtube-videolle kymmeniä tuhansia katsojia. Tulevaisuuden mainostoimistossa tai millä nimellä se silloin toimiikaan, tulee olemaan hämmästyttävä kirjo eri ikäisiä ja eri osaamispuoleman omaavia suunnittelijoita. On selvää, että kaikki nämä toimijat eivät tule olemaan toimiston 8-16 -työntekijöitä, vaan he työskentelevät oman erikoisalansa freelancereina.

Tulevaisuuden mainostoimiston tulee kyetä rakentamaan mahdollisimman monipuolinen verkosto erikoisosaajien kanssa. Toimistossa saattaa työskennellä vain pieni ydinjoukko, jonka tehtävänä on hankkia ja briiffata digikampanjan jokainen palanen erikseen asiantuntijoilta. Se menestyy, jolla on monipuolisin ja luotettavin verkosto. Luotettavuus onkin verkoston tärkein ominaisuus. Ison kokonaisuuden jokaisen osan on valmistuttava ajallaan. Mainostoimisto onkin tulevaisuudessa paremminkin projektinvastuutoimisto, jonka on kyettävä luomaan sellaiset palkkio- ja jopa sanktiosäännöt, joilla verkosto haluaa pysyä kasassa ja uskollisena.

Mainos- ja mediatoimistojen palveluissa Yrityspalvelut-tilaston kattavuus toimialan liikevaihdosta oli vuonna 2011 noin 80 prosenttia. Aiemmin kattavuus on ollut noin 60 prosenttia. Kattavuuden muutos on pääosin seurausta siitä, että merkittävimmän alatoimialan (73111 Mainostoimistot) alarajaksi valittiin vähintään 5 henkilöä työllistävät yritykset aiemman 20 henkilön alarajan sijaan. Alarajan muutosta on taustoitettu tilaston kotisivulta löytyvässä menetelmäselosteessa.



Kuvio 1. Mainos- ja mediatoimistojen palvelurakenne 2010–2011, (Yrityspalvelut 2011, Tilastokeskus)

Kuviosta 1 nähdään, että mainostilan- ja ajan myynti eri medioissa on edelleen suurin erä, mutta sen osuus liikevaihdosta on kuitenkin pudonnut noin 12 prosenttiyksikköä edellisvuoteen verrattuna. Suurin osa pudotuksesta selittyy sillä, että pienet yritykset tuottavat mainonnan suunnittelun ja toteutuksen palveluita (täyden palvelun mainospalvelut, mainonnan suunnittelupalvelut sekä muut mainospalvelut) suhteessa selvästi mainostilan ja -ajan myyntiä enemmän.

Vuonna 2011 mainostilan- ja ajan myynti tuotti siis yli puolet ja mainonnan suunnittelun ja toteutuksen palvelut yli 40 prosenttia toimialan liikevaihdosta.

Mainos- ja mediatoimistojen palveluista yli 90 prosenttia myytiin kotimaahan yksityiselle sektorille. Julkisen sektorin ja ulkomaiden osuus oli siis erittäin pieni. (Tilastokeskus 2011.)

3.3 Onko markkinointiviestintä tullut tiensä päähän

Liiketoiminta -ja asiakkuusjohtaja Jaakko Kaminen Mainostoimisto Ilme Oy:stä

kuvaa mainostoimistoalan muutoksia seuraavasti:

” Markkinointiviestintä on tullut tiensä päähän. On aika tunnustaa se ääneen myös mainostoimiston suulla. Markkinointiviestintä on lähestulkoon turhaa. Sen avulla ei vaikuteta markkinoivan yrityksen kulttuuriin, prosesseihin tai tuotteisiin ja siksi sen avulla ei saada oikein mitään aikaiseksi. Tyytyväinen asiakas on aina ollut kaikkein paras markkinointiviesti ja sellaisia luodaan asiakaspalvelulla. Asiakas ei ehkä aina tunnista laatua, mutta tunnistaa tautusti palvelun. Jos palvelua sattuu vielä saamaan, niin välineet kokemuksen jakamiseen koko maailmalle löytyvät asiakkaan taskussa olevasta puhelimesta. Tämä on markkinointiviestintää, joka ei vaadi budjettia, mediasuunnitelmaa tai luovaa konseptia. Riittää, että yrityksessä osataan ajatella asiakasta.

Erään tuntemani yrityksen markkinointihenkilöille annettiin taannoin kenkää. Koko porukka korvattiin digisuunnittelijoilla. Yrityksessä panostetaan vastaisuudessa sähköiseen asiointiin. Uskon, että kyseessä oli oikea ratkaisu. Pohdin kuitenkin sitä, että mistä asiakkaat löytävät tiensä vielä tuntemattoman yrityksen palveltavaksi, kun sen digitaalinen infrastruktuuri on vihdoin kunnossa. Mikä on se tarina, joka asiakkaan tulee ymmärtää ja toistaa eteenpäin? Ei unohdeta, että hyvä kattaus on puoli ruokaa, mutta vain jos pihvi tarjoillaan lopulta myös.

Mainostoimistot tulevat katoamaan. Me elämme vielä, mutta emme kauan. Meillä on kuitenkin huippuunsa hiottuja taitoja, joita tulevaisuuden yritykset tarvitsevat kuin aavikko vettä. Asiakaspalvelu ei synny yksin teknologiasta. Se syntyy lopulta aina ihmisistä. Ihmisten muodostama organisaatio voi kehittyä vain niin kauan, kun siellä riittää intoa. Intonsa kadottanut ihminen ei enää kehity vaan rutinoituu, koska hänellä ei ole enää syytä uhrata mukavuuden tunnetta oppiakseen jotain uutta. Ilman intoa ja sen synnyttävää jatkuvaa kehittymistä yrityksen kasvu pysähtyy. Into taas saa alkunsa tarinasta, joka on merkityksellinen sekä työntekijälle että asiakkaalle. Kun henkilöstö uskoo siihen, mitä he tekevät, myös asiakkaat uskovat siihen mitä henkilöstö myy.

Mainosmiehenä uransa aloittaneen ja maailman maineeseen nousseen yrityskirjailijan Simon Sinekin teoria on, että asiakkaat eivät lopulta osta sitä, mitä yritys tekee, vaan filosofian siitä, miksi yritys on ylipäättään olemassa. Tällainen olemassaolon syy on aidoimmillaan emotio, joka tarttuu tarinan muodossa kuulijalta toiselle.

Markkinointiviestintä yksin ei saa paljon aikaiseksi, mutta tarina muuttaa kaiken. Hyvin kerrottuna se myy paremmin kuin tuote tai jopa palvelu. Mutta sen ensisijainen kohde ei tulisi olla asiakas vaan yritys itse. Mainostoimistot tulevat kuolemaan yritysten silloihin hautautuneina palveluorganisaatioina ja nousemaan yritysten liiketoimintaa kehittävinä asiantuntijaorganisaatioina. ” (Jaakko Kaminen Johtaja, liiketoiminta ja asiakkuudet)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Yhteiskunnan ja talouselämän palvelujen nopea digitalisaatio vaikuttaa merkittävästi useimpien toimialojen liiketoimintaan. Media ja sen vierellä mainostoimistopalvelut ovat kohdanneet suuren muutoksen. Sanoma- ja aikakauslehtien mainosmyynnin siirtyminen yhä nopeammalla vauhdilla painetuista lehdistä verkkomainontaan vaikuttaa samalla vauhdilla myös mainostoimistojen palveluihin ja strategioihin. Toimistojen on valittava kahdesta pääväylästä: lähteäkö muuttamaan toimintojaan kohti digitaalista asiantuntijayritystä ja tarjota suunnittelupalveluja näiden töiden ohessa. Vai siirtyäkö kokonaan viestinnän asiantuntijayritykseksi, jonka palveluihin kuuluu asiakasyritysten brändin ja markkinointiviestinnän tarinallistaminen hyvin läheisessä kumppanuudessa asiakkaittensa kanssa. Mainostoimisto Kaminen kehittää strategiaansa ensimmäistä väylää pienimuotoisesti soveltaen. Toimisto tulee kehittämään tiiviisti rajattuja palveluita ja tuotteita, kehittämään osaamisensa niissä parhaalle mahdolliselle tasolle ja luomalla niiden toteuttamiseen niin tehokkaita menetelmiä, että yritys saavuttaa hintakilpailu- ja palvelukyvyssään toimialueensa johtopaikan.

LÄHTEET

- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia : miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum.
- Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2008. Kasvun vimma: 12 tarinaa kasvuyrityksistä. Helsinki: Talentum.
- Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma
- Kaplan, S. & Norton, P. 2009. The Execution Premium. Strategisen johtamisen verkko. Helsinki: Talentum.
- Kettunen, J. 2008. Uudistu ketterästi : kehitä, osta ja varasta. Helsinki: Talentum.
- Kim, W. Chan & Mauborne, R. Käännös: Tillman, M. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Lainema, M., Lahdenpää M. & Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. Porvoo: WSOY.
- Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsinki: Kauppakamari.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonaluonti. Helsinki: Teknologiateollisuus(yhdistys)
- Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005 : hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Helsinki: Pohjantähti.
- Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi: alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.). 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Vuori, J-P. 2011. Kasvun paikka. Helsinki: Talentum.