

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelma yritys- X:lle



Vepsäläinen, Tuuli

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelma Yritys-X:lle

Vepsäläinen Tuuli Maaria
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2009

Vepsäläinen Tuuli Maaria

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelma Yritys-X:lle

Vuosi 2009 Sivumäärä 92

Tämän toimintatutkimuksena tehdyn opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten toimistolaitteiden värejä ja toimistotarvikkeita verkkokaupassa myyvä pk-yritys voisi kehittää liiketoimintaansa. Tätä varten yritettiin strukturoida yrityksen nykyisen liiketoiminnan rakennetta. Sen tarkoituksena oli myös tutkia sitä, minkälainen sen avainasiakkaiden kuva yrityksestä on. Aihetta tutkittiin liiketoimintasuunnitelman laatimisen sekä yrityskuvan rakentamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta sekä empiirisestä tutkimuksesta. Teoreettinen osa jakautuu kolmeen osioon. Ensimmäisessä osassa käsitellään liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä tekijöitä kuten lähtökohta-analyyseja, tavoitteiden ja strategioiden valintaa, toimintasuunnitelmia, joista tarkemmin markkinoinnin suunnittelua sekä erityisesti markkinointiviestintää. Toinen osuus keskittyy mielikuvamarkkinointiin, yrityskuvan rakentamiseen ja sen keinoihin. Kolmannessa osuudessa käsitellään tutkimusmenetelmiä. Keskeisinä lähteinä käytettiin kirjallisuutta liiketoimintasuunnitelman laatimisesta, markkinoinnista sekä imagon rakentamisesta.

Tutkimuksen empiirinen osio suoritettiin toiminnallisella havainnoinnilla sekä semistrukturoiduilla syvähaastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin viittä yrityksen avainasiakasta. Tulokset analysoitiin yksitellen kvalitatiivisin menetelmin.

Tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia on niiden asioiden todentaminen, joiden avulla yritys voisi luoda kilpailuetua. Tutkimuksen avulla myös pystyttiin määrittelemään ne asiat, joita yritys X:n kaltaiselta pk-yritykseltä odotetaan ja sen avulla määrittämään ne ominaisuudet, joista yrityskuva kannattaisi rakentaa. Tärkeä löydös on myös se, että yrityksen olisi kehitettävä asiakkuudenhallintaansa, ja hankittava tai kehitettävä tähän sopiva asiakkuudenhallintajärjestelmä.

Vepsäläinen Tuuli Maarja

Business development plan for Company-X

Year	2009	Pages	92
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine how a small-sized company that sells printing accessories for office equipment and office supplies online could develop its business activities. The study was accomplished as an action research. To accomplish the objective of this study, the structure of the company's current business activities was investigated. Its purpose was also to examine the company's corporate image among its key customers. These factors were examined through a business plan and through building a corporate image.

The thesis consists of a study of literature and an action research. The theoretical section of this study consists of three different parts. In the first part matters related to a business plan were examined. These matters are, among others, the analyses for the starting basis, setting the objectives and strategies and action plans for marketing and promotion. The second part focuses on image marketing, and how to build a good corporate image. In the third part the research methods were explained. Literature about how to create a business plan, marketing and building a corporate image were the reference frames of the study.

The empirical section of the study was accomplished by functional observation and by semi-structured in-depth interviews. Representatives from the five key customers were interviewed for the study. The results were analysed case by case using qualitative methods.

The main results of this thesis are discovery of the matters using which the company could gain competitive advantage. The study also provided information about the expectations for small and medium sized enterprises in this sector. This information can be used as a base for the dimensions of the corporate image. In addition, an important finding was that the company should develop its customer relationship management and therefore should purchase or develop a suitable customer relationship management system.

Keywords business plan, image, marketing

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	6
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus	7
1.4	Kasvu yritys X:n kehityksen tavoitteena	10
2	Teoreettinen viitekehys.....	11
2.1	Käsitteet	11
2.2	Liiketoimintasuunnitelma.....	12
2.3	Lähtökohtatilanne.....	13
2.4	Yritysanalyysi	14
2.5	Liiketoimintaympäristön analyysit	14
2.5.1	Ulkoinen liiketoimintaympäristö	14
2.5.2	Kilpailuanalyysi.....	15
2.5.3	Markkina-analyysi.....	16
2.6	Tavoitteiden ja strategian valinta	17
2.7	Toimintasuunnitelmat	18
2.7.1	Markkinointi	19
2.7.2	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	21
2.7.3	Hinnoittelu.....	22
2.7.4	Saatavuus	22
2.8	Viestintä	23
2.8.1	Markkinointiviestintä.....	25
2.8.2	Markkinointiviestintä Business to business markkinoinnissa	26
2.8.3	Markkinointiviestinnän suunnittelu	29
2.8.4	Markkinointiviestinnän keinot	33
2.9	Mielikuvamarkkinointi	36
2.9.1	Maine, mielikuva, imago, identiteetti ja persoonallisuus	38
2.9.2	Imagon rakentaminen ja kehittäminen	40
2.9.3	Mielikuvan kehittämisen strategiat.....	41
2.9.4	Mielikuvan toiminnallinen kehittäminen	42
2.10	Mielikuvan rakentamisen keinot.....	42
2.10.1	Mediamainonta	43
2.10.2	Verkkoviestintä	43
2.11	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	44
3	Empiirinen tutkimus	47
3.1	Markkinointitutkimus ja tutkimusmenetelmät	47
3.2	Toimintatutkimus	48

3.3	Imagotutkimus	49
4	Yritys x	52
4.1	Yrityskuvaus	52
4.2	Lähtökohtatilanne	53
4.2.1	Yritysanalyysi	53
4.3	Ulkoisen liiketoimintaympäristön analyysi	56
4.3.1	Kilpailija-analyysi	57
4.3.2	Markkina-analyysi	63
4.3.3	Lähtökohtatilanteen yhteenveto	64
4.4	Tavoitteet	69
4.5	Strategiset ehdotukset	70
5	Imagotutkimuksen toteutus	73
5.1	Tutkimuksen tulokset	73
5.1.1	Tulosten reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys	82
5.2	Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista	83
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	84
7	Opinnäytetyöhankkeen arviointi	86
	Lähteet	88
	Taulukot ja kuvlot	90
	Liitteet	92
	Liite 1 Haastattelukysymykset	92

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tutkimuksen toimeksiantaja on pieni, toimistolaitteiden värejä ja toimistotarvikkeita verkossa myyvä yritys. Opinnäytetyö sai alkunsa syksyllä 2008 yritys X:n ilmaistessa kiinnostuksensa teettää opinnäytetyö, jonka tarkoituksena olisi liiketoiminnan kehittäminen. Tässä vaiheessa ei ollut kuitenkaan määritelty sitä, mitä toiminnassa oikeastaan pitäisi kehittää. Sen selvittämisestä muodostuikin lopulta suuri osa opinnäytetyön prosessia. Ennen varsinaisen kirjoittamisen aloittamista seurasin yrityksen toimintaa yhdeksän kuukauden ajan havainnoiden toiminnan ongelmakohtia, sekä asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tähän kuului olennaisena osana kehityskeskustelut yrityksen avainhenkilöiden kanssa. Kesäkuussa 2009 valitsin lopulta opinnäytetyössä käsiteltävän teoriakehyksen tukemaan havaitsemieni puutteiden kehittämistä.

Teoreettisen viitekehyksen malliksi muotoutui liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmalle oli olemassa selkeä tarve, sillä sellaista ei aikaisemmin ollut laadittu. Perusteellisesti ja huolellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma onkin tärkeä tekijä yrityksen menestymiselle ja olennainen sen toiminnan kehittämisen suunnittelussa.

Myös imagon merkitys liiketoiminnassa on hyvin suuri. Hyvän imagon perusteella tehdään esimerkiksi ostopäätös, sillä tuote itsessään ei ratkaise, vaan siitä oleva mielikuva. Hyvä imago vaikuttaa myös siihen, miten yrityksen viestintään suhtaudutaan. Jos ihmisen asenne on negatiivinen yrityksen viestiä kohtaan, hän torjuu viestisisällön. Hyvä imago myös pienentää markkinointikustannuksia pitkällä aikavälillä mahdollistaen pienemmät markkinointipanokset/myyty yksikkö, koska yrityksen ei tarvitse ostaa asiakkaita ostamaan tuotetta, vaan asiakaskunta tulee ostamaan oma-aloitteisesti hyvän mielikuvan pohjalta. Hyvä imago mahdollistaa tietenkin myös katteellisemmän hinnoittelun, koska laadukas mielikuva antaa paremmat hinnansaantimahdollisuudet.

Hyvä imago helpottaa rekrytointia ihmisten halutessa hakeutua hyvämaineiseen yritykseen. Tämä puolestaan auttaa yritystä keräämään paremman henkilöstöpotentiaalin, jolla voidaan parantaa yrityksen toiminnallista tasoa. Hyvä imago auttaa sidosryhmäsuhteiden hoidossa hyvän mielikuvan antaessa helpommat edellytykset toimia eri sidosryhmien kanssa. Se toimii myös puskurina mahdollisille kielteisille julkisuustapauksille. (Rope 2005, 180) Vuokkoa (2003, 109) lainaten: ”hyvä yrityskuva kestää monta mokaa”. Se on siis eräänlainen yrityksen henkivakuutus.

Imagon merkitys korostuu erityisesti toimialalla, jolla yritys X toimii, sillä kilpailijat kilpailevat markkinaosuuksista samoilla tuotteilla, eikä hinnalla kilpaileminenkaan ole tuottavaa myynnin koon ollessa suhteellisen pieni. Hyvä keino erottua kilpailijoista olisi hyvä, luottamusta herättävä yrityskuva. Tästä syystä imagon rakentaminen otettiin työhön mukaan täydentämään liiketoimintasuunnitelmaa.

Toimeksiantajan toivomuksesta yrityksen nimi pidetään salassa.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

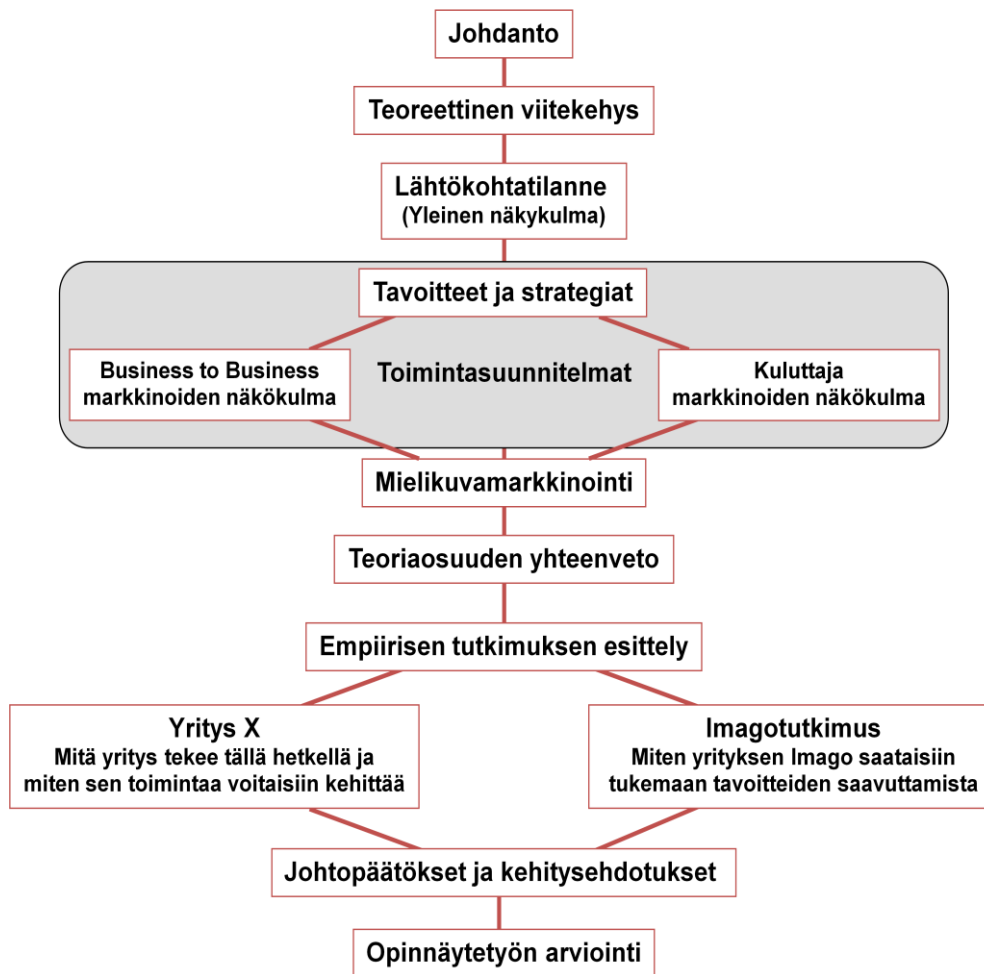
Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus, jonka toteutuksen perimmäisenä syynä on tarve liiketoiminnan kehittämiseen. Tarkoituksena on selvittää, mitä yritys tekee, mikä sen asema on markkinoilla, mitkä sen tavoitteet ovat ja millä keinoin ne voitaisiin saavuttaa. Tarkoituksena on myös tutkia yrityskuvaa sen tärkeimpien asiakkaiden keskuudessa. Sillä pyritään löytämään yrityskuvan mahdolliset heikkoudet ja toisaalta kehittämään yrityskuvaa asiakkaiden tarpeita peilaavaksi.

Tutkimuksen pääongelma on se, mitä yritys tällä hetkellä tekee ja millä sen toimintaa voitaisiin kehittää. Toinen tutkimusongelma on pääongelman alajuonne: miten yrityksen imago saataisiin tukemaan kehityksen tavoitteiden saavuttamista. Tutkimusote molempien ongelmien tutkimisessa on kvalitatiivinen toimintatutkimus.

Tutkimuksen tavoitteena on antaa Yritys X:lle teoreettista tietoa liiketoiminnan kehittämisestä liiketoimintasuunnitelman muodossa. Sen tavoitteena on myös tuottaa toimintatutkimuksen avulla sellaista uutta tietoa, että se hyödyntää yrityksen pyrkimystä kehittää liiketoimintaansa ja kasvattaa kilpailuetuaan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Tutkimuksen sisältö perustuu omakohtaiseen havainnointiini asioista, jotka mielestäni tukisivat yrityksen kehittämistä. Tutkimus teoreettisesta sekä empiirisestä osiosta, joista jokaisessa asioita katsotaan yrityksen näkökulmasta (Kuvio 1). Ensimmäiseksi kuvaillaan sitä, mitä kasvu ja kehittyminen yritykseltä vaativat. Sitä seuraa teoreettinen viitekehys, joka jakaantuu kolmeen osioon. Sen ensimmäinen osio perustuu pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan ja sen olennaisiin asioihin. Liiketoimintasuunnitelmasta on valittu käsiteltäväksi työn lopullista tavoitetta tukevia asioita. Seuraavasta taulukosta nähdään liiketoimintasuunnitelman rakenne sekä ne asiat, jotka on valittu käsiteltäviksi tässä tutkimuksessa.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

Kuten taulukosta 1 voidaan nähdä, käsitellään liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä asioita ensin yleisellä tasolla, mutta pidemmälle mentäessä asioiden käsittely supistuu markkinointiin ja sen kilpailukeinoista ainoastaan hinnoitteluun, saatavuuteen sekä erityisesti markkinointiviestintään. Markkinoita sekä markkinointiviestintää tutkitaan sekä kuluttajakaupan, että myös business to business kaupan näkökulmasta, sillä Yritys-X toimii molemmilla markkinoilla, joista business to business markkinat ovat tuottavampia ja näin ollen tärkeämmät markkinat.

Tutkimuksen alajuonteena on yrityskuvan kehittäminen, josta teoreettisen viitekehysten toinen osio koostuu. Siinä käsitellään mielikuvamarkkinointia, imagon liiketoiminnallista merkitystä ja sen rakentamista ja kehittämisen strategioita.

Teoreettisen viitekehyksen kolmannessa osassa käsitellään empiiriselle tutkimukselle olennaisia asioita ja tutkimusmenetelmiä. Siinä määritellään myös mitä toimintatutkimus ja imagotutkimus ovat, ja mitä niiden tarkoituksena on tutkia.

Teoreettisen viitekehyksen käsittelyn jälkeen syvennyttään tutkimuksen toteutukseen. Empiirinen osuus jakaantuu kahteen osioon, sillä tutkimusongelmiakin on kaksi. Osiot ovat osa yhtä kokonaista toimintatutkimusta. Erottavana tekijänä on se, että ensimmäisessä osassa tutkitaan nykyistä liiketoimintaa ja pyritään löytämään keinoja sen kehittämiseen hyvin yleisellä tasolla tulosten perustuessa enemmänkin havainnointiin sekä sekundaarisiin lähteisiin. Toisessa osassa taas tutkitaan yrityksen tämän hetkistä imagoa havainnoinnin ja myös semistrukturoitujen syvähaastattelujen avulla. Siinä pyritään saamaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva tämän hetkisestä yrityskuvasta, jotta sitä voitaisiin kehittää mahdollisimman lähelle tavoiteyrityskuvaa. Tavoitteena on myös selvittää, mitä yrityksen avainasiakkaat oikeastaan tämän kaltaiselta yritykseltä odottavat ja haluavat. Tätä tietoa pyritään hyödyntämään tavoiteyrityskuvan asettamisessa. Kuvio 1 on mallinnus työn rakenteesta.

<i>Liiketoiminta-suunnitelma</i>	<i>Käsiteltävät asiat</i>	<i>Ei käsiteltävät asiat</i>
Tiivistelmä	(sisältyy)	
Liikeidea	(sisältyy)	
Lähtökohtatilanne	Nykyisen tilanteen määrittely, vahvuudet, heikkoudet, mitä pitää kehittää toiminnassa ja tuotannossa, tuote/palvelu, henkilöstö, organisointi, talous	
Toimintaympäristön analyysi	Markkinoiden lähtökohtatilanteen ja kehitysnäkymien analysointi; markkinointi, kysyntä, asiakkaat, kilpailu, toimialan kehitys, uhkien ja mahdollisuuksien kehitys	
Yhteenveto nykytilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä	(Sisältyy)	
Visio ja päätavoitteet	Markkinointi	Tuotekehitys, henkilöstö,

		tuotanto, talous ja rahoitus, johtaminen, alihankinta- ja yhteistyösuhteet
Yrityksen tavoitteiden ja strategian valinta	Markkinointi, hintastrategia, viestintästrategia, markkinointiviestintästrategia, saatavuus	Tuotteen/palvelun kehitys, tuotanto, henkilöstö/organisointi, talous (markkinointisuunnitelma sis. tuotestrategia, jakelustrategia), tuotekehityssuunnitelma, henkilöstösuunnitelma, taloussuunnitelma, johdon resurssi suunnitelma, alihankinta- ja yhteistyösuunnitelma
Toiminta /kehityssuunnitelmien laatiminen	(Sisältyy)	
Riskien arviointi		(Ei sisälly)
Yhteenveto	(Sisältyy)	

Taulukko 1: Opinnäytetyön rajaus

1.4 Kasvu yritys X:n kehityksen tavoitteena

Kasvaminen on mahdollista vain olemalla ainutlaatuinen. Ainoa seikka, joka estää jotakin olemasta ainutlaatuinen, on se, että ympäristö vakuuttaa että asia on näin. (Godin, 2007) Tämä ajatus on erinomainen pohja menestykselliseen liiketoimintaan sekä kasvuun. Ydinajatus: ole ainutlaatuinen ja erotu, tulisi pitää mukana kasvun koko prosessissa suunnittelusta toteutukseen.

Kasvaminen on yrityksille yleensä ja myös Yritys-X:lle haasteellinen prosessi, ja se vaatii yrittäjältä paljon resursseja. Ryynänen (2004, 39) perustelee tätä sillä, että jaksamisen lisäksi on pyrittävä jatkuvaan uudistumiseen. Hän mainitsee myös sen, että yrityksen sietokyky väärille päätöksille alenee, koska päätösten valmisteluun ja varmisteluun jää vähemmän aikaa. Tästä voidaan päätellä Ryynäsenkin mainitsema seikka: kehitys on suunniteltava ja nähtävä riittävän pitkälle; ”strateginen joustavuus eteenpäin vaatii kehitysuran varmistamista myös ”kasvukauden” jälkeen.” Hän painottaa myös sitä että nopea kasvu tekee yrityksen

haavoittuvaksi toimintaympäristön yllättävien muutosten ja suunnitteluvirheiden suhteen. (Ryynänen 2004, 39)

Suunnittelussa olennaista on selkeä visio siitä minne halutaan mennä. On keskityttävä olennaisen nopeaan löytämiseen ja unohtaen täydellisyyden etsimisen ja keskitytään parantamaan sitä missä ollaan jo hyviä. Suunnittelun kustannukset kasvavat mentäessä yksityiskohtiin ilman, että tulokset paranisivat samassa suhteessa. (Ryynänen 2004, 39).

Kasvuideasta on pidettävä mielessä se, että sitä pitäisi uudistaa aika ajoin. Se vanhenee nopeasti yrityksen ja toimintaympäristön muuttuessa. Ja uudistuminen on tärkeää myös avainhenkilöiden motivaation ylläpitämiseksi. (Ryynänen 2004, 39).

Kasvu liiketoiminnassa, kuten kaikessa muussakin toiminnassa edellyttää jatkuvaa oppimista sekä uudistumista. Ryynänen esittää, että tietyssä vaiheessa yrittäjän painopisteen tulee siirtyä siitä, mitä itse tietää siihen, että tietää kuka tietää; on ymmärrettävä se, että joissain tapauksessa on uskallettava palkata itseään osaavampia asiantuntijoita. On myös kyettävä realistisuuteen ja tunnistettava ja tunnustettava tosiasiat. Kaksi tärkeintä näistä tosiasioista ovat talous ja ihmiset, joista nopeasti kasvavan yrityksen tärkein voimavara ei ole ihmiset yleensä, vaan oikeat ihmiset. Yrittäjän pitää päättää, mikä ei (enää) kuulu joukkoon. Tämä on yhtä tärkeä päätös kuin päätökset siitä minkä tulisi kuulua joukkoon. Tähän voisi vielä lisätä sen, että yrittäjän on muistettava, että liiketoiminta on liiketoimintaa ja hyväntekeväisyys on erikseen. Heikot lenkit on pystyttävä eliminoimaan, jos ne hidastavat kasvua tai ovat sen tiellä. (Ryynänen 2004, 37-38)

Yritys X:n tulisi pyrkiä pitämään mielessä edellä mainitut asiat, jotta se onnistuisi kasvamisen tavoitteessaan.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Käsitteet

Liiketoiminta on organisoitua hyödykkeiden eli tavaroiden ja palveluiden vaihdantaa, jolla on taloudellisuustavoite. Ollakseen tehokasta liiketoiminta vaatii hyvää johtamista, ja liiketoiminnan menestyksellinen johtaminen edellyttää puolestaan hyvää suunnittelua. (Koski, Virtanen 2005, 8)

Toiminta-ajatus on se toiminta, jonka varaan yrityksen toiminta rakentuu. Se antaa vastauksen kysymykseen siitä, miksi yritys on markkinoilla. (Vaasan tiedekirjasto/tritonia)

Kilpailuetu on yrityksen kehittämä suhteellinen etu kilpailijaan verrattuna jossain liiketoiminnalle tärkeässä asiassa. (sanasto/Elisa)

Liikeidea Liikeideassa kuvataan mitä tuotetaan ja mikä on tuotteen tai palvelun tarjoama hyöty asiakkaalle, kenelle palveluja tai tuotteita tarjotaan eli ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä tai potentiaalisimpia asiakkaita sekä mikä on yrityksen toimintatapa ja tavoitemielikuva. (Koski, Virtanen 2005, 12)

Menestyksekkään liikeidean tulisi sisältää neljä eri kokonaistekijää. Nämä tekijät ovat markkinat, imago, tuotteet ja palvelut sekä toimintatapa. Rope & Mether (2001, 28) esittävät kuvion 2 mukaisten tekijöiden olevan yrityksen menestyksen perustana.

<u>Markkinalohko</u> =Kenet halutaan asiakkaaksi?	<u>Imagotavoite</u> =Millä kohderyhmä saadaan ostamaan?
<u>Tuotteet ja palvelut</u> = Mitä ja minkälaista tarjontaa tehdään?	<u>Toimintatapa</u> =Miten toiminta saadaan taloudellisemmin, rationaalisimmin ja tuloksellisimmin toteutettua?

Kuvio 2: Yrityksen liikeidean menestyksen neljä tekijää (Rope & Mether, 2001, 28)

2.2 Liiketoimintasuunnitelma

Kaikilla yrityksillä, niin suurilla yrityksillä kuin pk-yrityksilläkin on tarve suunnitella liiketoimintaansa. Liiketoiminnan suunnittelu dokumentoidaan usein liiketoimintasuunnitelmaksi. Koski ym. ovat määritelleet liiketoimintasuunnitelman seuraavasti: Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen johdon laatima liiketoiminnan tai liiketoiminta-alueen kokonaiskuvaus, jossa kuvataan liiketoiminnan päämäärät, tavoitteet ja ne keinot, joilla päämäärät ja tavoitteet saavutetaan. Suunnitelman tarkoitus on sovittaa liiketoiminnan eri osa-alueet toimivaksi kokonaisuudeksi. (Koski ym. 2005, 18)

Kerran tehty liiketoimintasuunnitelma ei ole dokumentti, jonka perusteella liiketoimintaa voidaan jatkaa vuosi toisensa jälkeen. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus olla toimiva ja toimintaa ohjaava työkalu. (Koski ym. 2005, 20-21). Näin ollen liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää tasaisin väliajoin. Tavoitteiden ja päämäärien uudelleen määrittäminen sekä niiden saavuttamiseen käytettävien keinojen määrittämisen voidaan esittää olevan hyvin tärkeässä asemassa.

Liiketoimintasuunnitelman rakenne vaihtelee sen mukaan, mitä varten se tehdään. Sen rakenteeseen vaikuttavat tietenkin myös yrityksen kehitys ja toimiala. Se voidaan myös tehdä

jo olemassa olevalle ja pitkään toimineelle yritykselle, jolloin tarkoituksena on määritellä se missä oikeastaan ollaan, mitä tehdään, miten siihen on tultu ja mitä halutaan tehdä jatkossa. Liiketoimintasuunnitelman pituus on yleensä noin kymmenestä kahteenkymmeneen sivua. Pituutta tärkeämpää on tietenkin se, että se sisältää kaiken oleellisen ja vaadittavan informaation. (Koski ym. 2005, 22).

Oleennaista liiketoiminnan suunnittelun onnistumisessa on Ropen ja Vahvaselän mukaan (2000, 37) se, että liiketoiminta nähdään kokonaisuutena ja sitä katsotaan markkinoinnin näkökulmasta.

2.3 Lähtökohtatilanne

Lähtökohtatilanteessa määritellään yrityksen nykyinen tilanne. Siinä tutkitaan nykyisiä vahvuuksia ja heikkouksia henkilöstön, tuotteen tai palvelun, markkinoinnin, talouden, tuotannon ja organisoinnin suhteen. Markkinoinnin näkökulmasta arvioidaan tuotetta; sen asemaa ja ominaisuuksia, hinnoittelua sekä myynnin organisointia sekä yrityskuvaa ja viestintää. Nykyisen toiminnan analyysin tavoitteena on sellaisten vahvuustekijöiden löytäminen, joille kilpailukyky ja strategia voitaisiin perustaa. Toinen tavoitteista on löytää yrityksen heikot kohdat ja kartoittaa esiin tulleet ongelmat, jotta ne voitaisiin korjata. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kriittistä ja nykyiset toimintamallit kyseenalaistavaa otetta. (Johnson ym. 2001, 27) Tässä työssä lähtökohtatilannetta tarkastellaan yritysanalyysin, ulkoisen liiketoimintaympäristön analyysin sekä kilpailija- ja markkina-analyysien kautta.

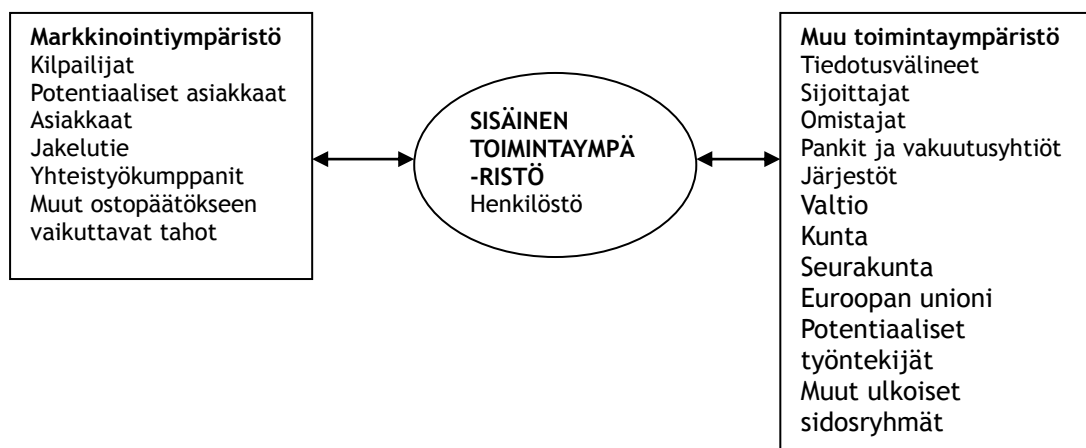
Lähtökohtatilanteen analysoinnin jälkeen on hyvä tehdä yhteenveto esiin tulleista asioista. Sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön analysoinnissa ja sen kaikkien tekijöiden yhteen vetämisessä on usein apuna käytetty työkalu SWOT-analyysi. Siinä analysoidaan sisäisen toimintaympäristön vahvuudet ja heikkoudet (strengths, weaknesses) ja ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat (opportunities, threats). Vahvuuksia ovat esimerkiksi kyvykkyydet tai tekijät, jotka auttavat yritystä saavuttamaan tavoitteitansa, hyödyntämään mahdollisuuksiaan tai ehkäisemään uhkia. Heikkoudet ovat näiden kyvykkyyksien tai tekijöiden puuttumista tai vastakohtia. Ulkoisessa toimintaympäristössä mahdollisuus tarkoittaa ulkoista tilannetta tai tekijää, jota yritys voi hyödyntää parantaakseen toimintaansa ja edistääkseen kilpailukykyään. Uhka on ulkoinen tilanne tai tekijä, joka voi estää yrityksen toimintaa tai uhata markkina-asemaa, mikäli siihen ei puututa. (Joensuu/taloustieteet) SWOT-analyysiä tehtäessä tulee ottaa huomioon myös analyysin ristiin vaikutukset. Vahvuudet ja heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat eivät vaikuta ainoastaan vastinpariinsa, vaan kaikki tekijät ovat vaikutuksessa keskenään. (Rope & Vahvaselkä 2000, 95-96)

2.4 Yritysanalyysi

Yritysanalyyseissa tutkitaan organisaatiota, johtamista, toimintakulttuuria, tuotantoa, taloutta, palvelua, tuotteita, henkilöstöä, yrityksen sijaintia ja sen markkinointia. Tässä työssä on analyysin kohteiksi valittu muun muassa henkilöstö, laatu, markkinointi ja mielikuvat, varastot, toimitilat sekä sijainti.

2.5 Liiketoimintaympäristön analyysit

Yrityksen liiketoimintaympäristö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Lisäksi ulkoinen toimintaympäristö voidaan jakaa markkinointiympäristöön sekä muuhun toimintaympäristöön. Oheinen kuvio esittää näiden toimintaympäristöjen sisällön. Sisäisen toimintaympäristön käsitteleminen on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Seuraavaksi käsitellään ensin muun toimintaympäristön analyysiä, ja siitä jatketaan markkinointiympäristön analyysiin.



Kuvio 3: Yrityksen liiketoimintaympäristöt (Isohookana 2007, 14)

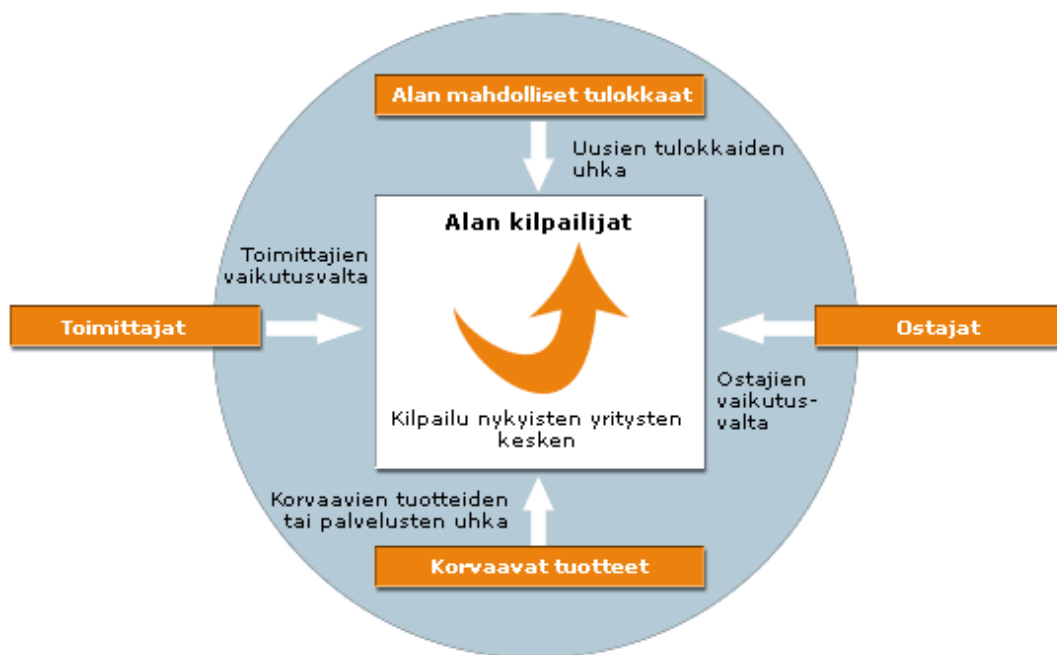
2.5.1 Ulkoinen liiketoimintaympäristö

Ulkoinen ympäristöanalyysi tarkoittaa yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja liiketoimintaan liittyvien toimialojen kuvausta. Analyysin tavoitteena on hahmottaa yrityksen nykyinen toimintaympäristö ja siinä odotettavissa olevat muutokset. (Koski, Virtanen 2005, 46) Ympäristöanalyysin ”muun ulkoisen toimintaympäristön” analysoinnin työkaluna voi käyttää esimerkiksi PESTE-analyysiä. Se on apumenetelmä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. PESTE on siis lyhennys sanoista poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, tekninen ja ekologinen.

Analyyseissä poliittiset tekijät sisältävät esimerkiksi lainsäädännön rajoitukset, kansainväliset sopimukset, rikollisuuden ja esimerkiksi Euroopan unionin politiikan. Taloudellisia tekijöitä ovat esimerkiksi maailman ja Euroopan alueen talouskehitys, taluskriisit ja lamat, kilpailurajoitukset, julkinen rahoitus, tuet ja ostovoima. Teknologisia tekijöitä ovat esimerkiksi informaatio- ja tietoliikenne, verkkokauppa ja virtuaalimaailma. Sosiaalisia tekijöitä ovat arvot, kulutuskäyttäytyminen, ikärakenne ja muuttoliike. Ekologisiin tekijöihin luetaan kasvihuoneilmiö, ilmaston muutos, saastuminen, jäteongelmat, liikarakentaminen, ympäristötietoisuus ja infrastruktuurin muutos. (Edu.fi).

2.5.2 Kilpailuanalyysi

Koska markkinoiden kilpailutilanteella on olennainen vaikutus markkinointiin, on kilpailun analysoiminen tärkeässä asemassa markkinoinnin suunnittelussa. Yritysten kilpailua toimialalla voidaan määrittää sekä analysoida esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Kuviossa on esitetty kilpailija-analyysissä yleisimmin selvittävät asiat.



Kuvio 4: Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1979)

Tekijöitä, joita yrityksiä verratessa tulisi pohtia ovat esimerkiksi asiakasryhmät, tuotteet, myyntikanavat, tuotemerkki, palvelu, laatu, asema markkinoilla, hinnoittelu, yrityskuva, mainonta ja myyntityö, fyysinen sijainti, toimitukset, henkilöstö jne. (Johnson ym. 2001, 68).

2.5.3 Markkina-analyysi

Markkina-analyysissä tutkitaan markkinoiden kokoa ja sen erilaisia segmenttejä. Segmentioinnin peruskäsitteet esitetään seuraavassa kappaleessa. Markkina-analyysissä pyritään myös tunnistamaan potentiaaliset asiakasryhmät sekä kartoittamaan asiakkaiden tarpeet. Sen lisäksi sen tarkoituksena on tutkiskella varsinaista ostostapahtumaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tämän pohjalta määritellään kohderyhmät sekä markkinasegmentit. (Johnson ym. 2001, 58) Tarkemmin esitettynä markkina-analyysissä selvitetään muun muassa alueella toimivan potentiaalisen asiakasjoukon suuruus, asiakaskohderyhmien jakauma, eli kuinka paljon ja minkälaisia potentiaalisia kohdeasiakkaita on markkinoilla, keskiostos (e/kpl) asiakaskohderyhmittäin, markkinoiden suuruus segmenteittäin, markkinoiden kylläisyysaste sekä muutokset markkinoissa edellä mainituissa asioissa. (Rope 2005, 466) Markkina-analyysin tavoitteena on löytää vastaukset siihen, mille markkinoille yritys on menossa, miten sen on tarkoitus edetä markkinoilla, minkälaisia ovat yrityksen tavoittelemien markkinoiden ominaisuudet ja mitä asiakasryhmää yritys tavoittelee. (Koski ym. 2005, 49-50)

Markkina-analyysia tehdessä voidaan pohtia edellä mainittuja asioita esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla (Johnson ym. 2001, 60)

- Keitä ovat potentiaaliset asiakkaat?
- Minkälaisiin segmentteihin asiakkaat voidaan jakaa?
- Miten asiakkaat tavoitetaan?
- Minkä arvoisena asiakkaat pitävät tuotetta/ palvelua?
- Miksi asiakas valitsi juuri minun yritykseni?
- Mitä etua tai hyötyä hänelle siitä koituu?
- Mitä asiakas odottaa tämältyyppisiltä tuotteilta/ palveluilta?

Segmentointi

Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tunteminen on keskeinen osa liiketoiminnan kehittämistä ja yrityksen tulisi määrittää jo liikeideassaan keitä varten se on olemassa. Asiakkaiden jakamista kohderyhmiin kutsutaan segmentoinniksi.

Segmentointi edellyttää kohderyhmien tarkkaa tutkimista. Se on markkinoiden eli potentiaalisten asiakkaiden lohkomista erilaisiin segmentteihin jollakin lohkomisperusteella eli kriteerillä. Samassa segmentissä olevilla asiakkailla on jokin yhteinen piirre. Segmentoinnilla tavoitellaan myynti - ja kannattavuustavoitteiden saavuttamista. (Lahtinen ym. 2001, 94) Esimerkkejä segmentoinnin kriteereistä ovat: markkinan sijainti, ostokäyttäytyminen, demograafiset tekijät, asiakkaan maantieteellinen sijainti, teollisuusala, tuotteen käyttökohde, tuotantoteknologia ja käyttömäärä. (Backlund 2008)

Segmentointi voidaan jakaa neljään eri toimintatapaan. Nämä toimintatavat ovat segmenttoimaton markkinointi, segmentoitu markkinointi, keskitetty markkinointi ja yksilömarkkinointi. Segmenttoimaton markkinointi tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, ettei

markkinoita ole segmentoitu, vaan kaikille asiakkaille tarjotaan samaa versiota samasta tuotteesta. Segmentoidussa markkinoinnissa yritys on sitä vastoin ryhmitellyt potentiaaliset asiakkaansa ja valinnut niistä tietyt segmentit markkinointinsa kohderyhmiksi. Keskitetyssä markkinoinnissa yritys kohdentaa markkinointinsa vain yhteen segmenttiin. Yksilömarkkinointi tarkoittaa sitä, että yksittäinen asiakas on yksi segmentti, jonka tarpeet yritys yrittää käyttää. (Lahtinen ym. 2001, 94-95)

Segmentointi on yksi yrityksen menestymisen avaimista. Tarkka segmentointi luo kilpailuetua jo itsessään. Tämän lisäksi se säästää kustannuksia mahdollistaen kustannustehokkuuden markkinointiviestinnässä sekä helpottaen asiakkaiden tarpeiden määrittelyä. Yrityksen tuntiessa asiakkaansa voidaan sen resurssit keskittää korkean tuoton segmentteihin. Se myös auttaa markkinointiviestintästrategian määrittelyssä, jota käsitellään myöhemmin. (Backlund 2008)

Markkinoiden segmentointi ei kuitenkaan aina ole tarpeellista. Markkinat kannattaa segmentoida vain silloin, kun niillä on riittävästi potentiaalisia asiakkaita, segmentin sisällä olevilla asiakkailla on yhteisiä piirteitä ja tarpeita, segmentit eroavat toisistaan ja markkinoinnilla voidaan tavoittaa segmentit taloudellisesti ja tehokkaasti. (edu/oppimateriaalit)

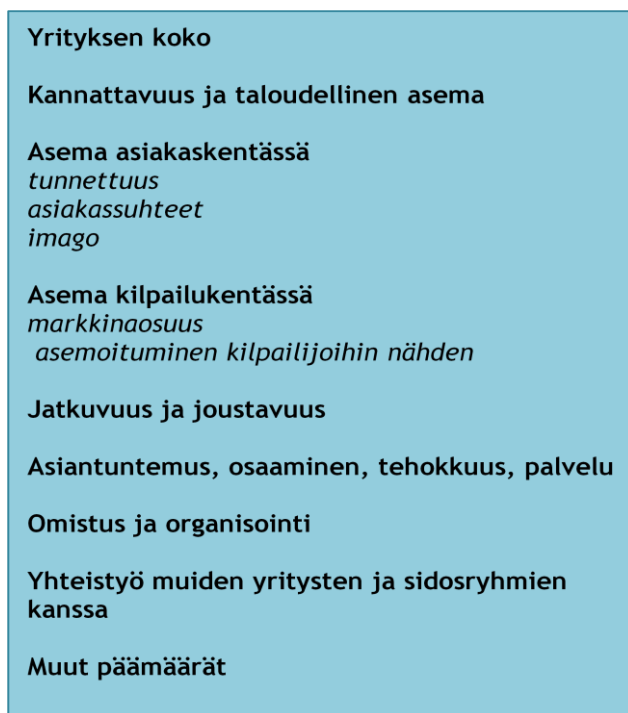
Segmentointi Business to business-markkinoilla

Segmentoinnin rooli business to business-markkinoilla on yhtä tärkeä kuin kuluttajamarkkinoillakin. Käytännössä niiden toteuttaminen kuitenkin eroaa hieman toisistaan. Business to business markkinoinnissa segmentointiin vaikuttavat organisaationaalinen ostaminen, yritysmarkkinoiden ostoprosessit, asiakkaiden lukumäärän rajallisuus sekä usein ostokertojen harvuus sekä kertaostojen euomääräinen suuruus. (Rope 2004, 56)

Business to business-markkinoiden segmenttejä leimaa esimerkiksi asiakkaiden määrällinen vähyys. Tällöin voidaan joissain tapauksissa jopa luoda, ja kannattaakin luoda jokaista asiakasta varten oma segmentti. Toinen erityispiirre on yrityssegmenttien määrittelyn ja luokittelun helppous. Yritykset voidaan helposti määrittellä esimerkiksi toimialan, yrityksen koon tai maantieteellisen sijainnin kohdalta. Yritysten saavutettavuus on tietenkin myös helpompaa kuin yksityisen kuluttajan: yritysten yhteystiedot sekä muut tiedot, esimerkiksi vuosittainen liikevaihto on helppo löytää erilaisilta internetsivustoilta. (Rope 2004, 58-59)

2.6 Tavoitteiden ja strategian valinta

Tavoitteiden ja strategian valitseminen on suurimmin osin toiminnan suuntaamista ja valintojen tekemistä vaihtoehtoisten tuoteratkaisujen, asiakasryhmien jne. joukosta. Yrityksen tavoitteet ja strategia muodostavat suunnitelmien ytimen. (Johnson ym. 2001, 73). Visioon tulee liittää kuvion 5 mukaiset osa-alueet.



Kuvio 5: Yrityksen vision osa-alueet

Tavoitteiden asettamisen pohjana käytetään lähtökohta- ja ympäristöanalyseistä saatua tietoa. Yrityksen toimintaa ohjaa visio. Visio on kuva yrityksestä; tahtotila, johon suunnitelmat tähtäävät. Toisin sanoen visio kuvaa yrityksen haluttua tulevaisuutta. Strategioiden suunnittelussa visiot konkretisoidaan päätavoitteiksi. Tämän jälkeen päätavoitteet puretaan strategiaksi, toimintasuunnitelmiksi, välitavoitteiksi sekä budjeteiksi.

Strategian valintaan vaikuttaa se, kenelle tai mille kohderyhmille toiminta suunnataan, mitä tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa asiakkailleen, miten yrityksen valitsemat kohderyhmät saadaan kiinnostumaan ja ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluja sekä miten yrityksen sisäinen toiminta järjestetään. (Johnson ym. 2001, 80-82)

2.7 Toimintasuunnitelmat

Toimintasuunnitelmissa yrityksen tavoitteet ja strategia konkretisoidaan käytännön toiminnaksi. Markkinoinnilla on kriittinen rooli koko yrityksen strategisessa suunnittelussa. (Hollanti & Koski 2007, 27-28) Seuraavassa kappaleessa käydään ensin läpi markkinoinnin määritelmää ja esitetään eroja, joita kuluttaja- ja business to business markkinoinnin välillä

on. Nämä erot on hyvin tärkeää ymmärtää siksi, että molemmille markkinoille olisi tehtävä omanlaisensa toimintasuunnitelma.

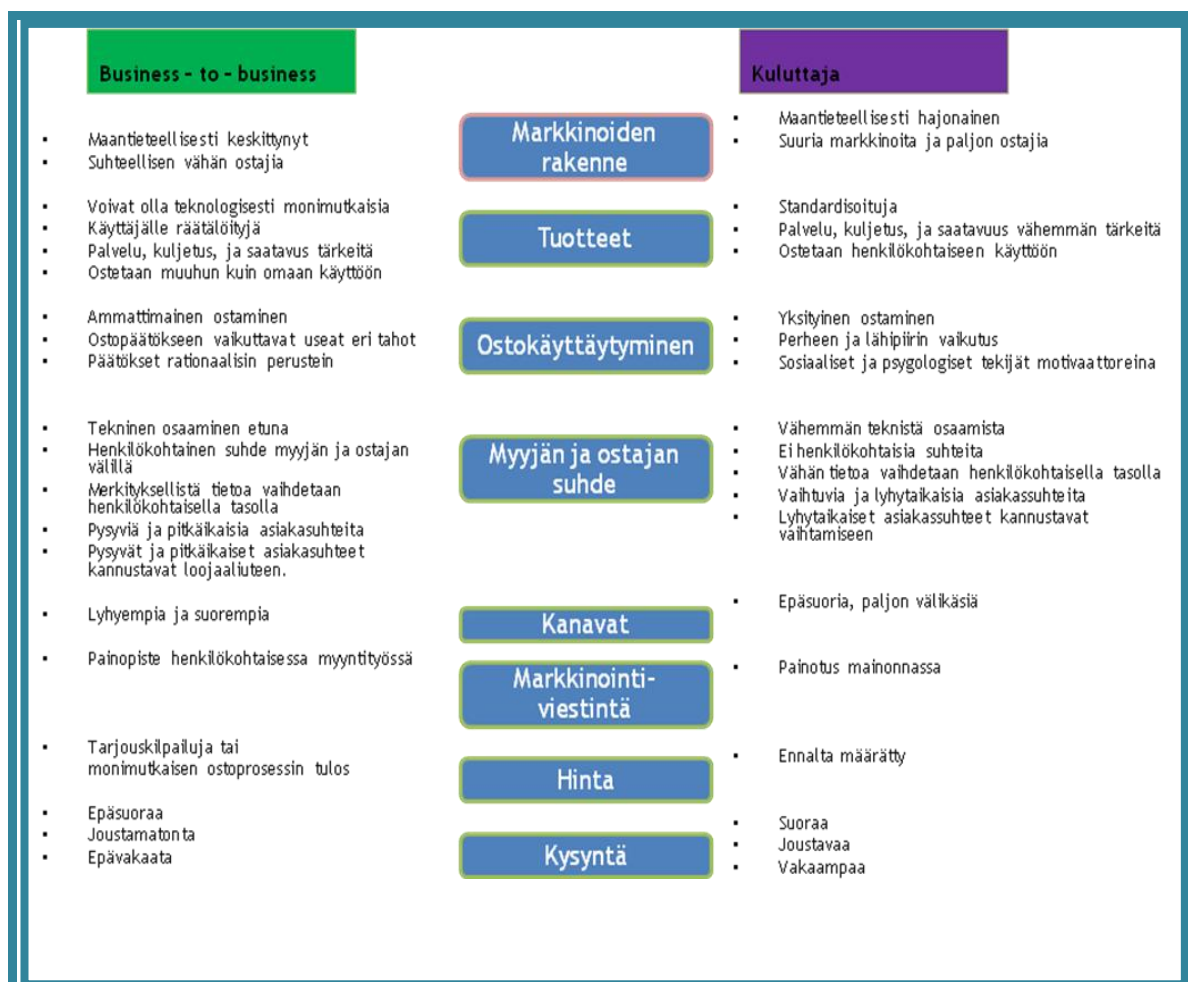
2.7.1 Markkinointi

”Markkinoinnin tavoite on myymisen tarpeettomaksi tekeminen” (Peter Drucker)

Ropen mukaan avaintekijänä markkinoinnissa on ostokäyttäytymisen ymmärtäminen ja sen vaikutusten linkittäminen yrityksen toimintaratkaisuihin. Oleellisinta markkinoinnissa on siis ymmärtää ihmisen käyttäytymistä ja sitä, millä perusteella ihminen ostaa ja miten toimii ostaessaan. (Rope 2005, 30)

Markkinoinnin tehtävät voidaan jakaa kahteen erilaiseen kenttään: sisäisiin ja ulkoiisiin markkinoinnillisiin tehtäväkenttiin. Sisäisen markkinoinnillisen tekemisen tavoitteena on aikaansaada, kehittää ja ylläpitää kilpailuetua, kun taas ulkoisen markkinoinnillisen tavoitteena on aikaansaada, kehittää ja ylläpitää asiakassuhteita. (Rope 2005, 30)

Tässä opinnäytetyössä markkinointia tarkastellaan yleisesti kuluttajamarkkinoinnin näkökulmasta, sekä hieman yksityiskohtaisemmin business to business-markkinoinnin näkökulmasta, sillä pääkohderyhmänä ovat yritysasiakkaat. Seuraavassa kuviossa esitetään joitakin potentiaalisia eroavaisuuksia kuluttajamarkkinoinnin ja business to business markkinoinnin välillä. On kuitenkin huomioitava, että kuviossa esitettävät asiat ovat viitteellisiä, eivätkä näin ollen päde jokaisessa markkinointitilanteessa.



Kuvio 6: Markkinoinnin näkökulmat (Gigliano, ym. 2002, 10)

Markkinoinnin suunnittelemisen pohjana on erittäin tärkeää käyttää myyntitavoitteita, joiden saavuttamiseen pitäisi kaikkien markkinoinnin toimenpiteiden tähdätä (Finnvera, 96). Rope määrittelee suunnittelun seuraavasti: "suunnittelu on systemaattista valmistautumista tulevaisuuden varalle." Hänen mukaansa markkinoinnin suunnittelussa on tärkeää se, että sitä yleensä tehdään ja että sitä tehdään systemaattisena ja jatkuvana prosessina. Se, miten yritys suunnitteluprosessia soveltaa riippuu yrityksen koosta, johtamisjärjestelmien keskittyneisyydestä, toimialasta, markkina-alueista sekä siitä kuinka paljon yrityksen henkilöstöllä on kokemusta suunnittelutyöstä. (Rope 2005, 460-461)

Markkinoinnin suunnittelun pitää olla sekä pitkäjänteistä, että nykyhetkessä toteutettavien toimenpiteiden suunnittelua. Markkinoinnin suunnittelu voidaan jakaa kahteen eri tasoon esimerkiksi ulkoiseen ja sisäiseen markkinoinnin suunnitteluun. Sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin suunnittelun on tapahduttava samanaikaisesti, jotta asiakkaille ja sidosryhmille annettujen lupauksen lunastaminen olisi mahdollista. (Hollanti & Koski 2007, 27-28)

Markkinoinnin suunnittelu voidaan jakaa neljään eri tasoon:

1. Pitkän aikavälin runkosuunnitelma

Runkosuunnitelma laaditaan 2-3 vuodeksi. Se käsittää yritysjohdon laajat tulevaisuuden toimintasuunnitelmat ja näkymät. Runkosuunnitelmaan kuuluu myös yrityksen markkinointistrategian ja rahoitus- ja kehysbudjetoinnin tekeminen ja päivitys.

2. Vuosisuunnitelma

Se tehdään vuodeksi kerrallaan. Laatijoina ovat markkinointijohtajat tai tiimit, jotka asettavat strategioiden mukaisia painopistealueita. Tähän kuuluu myös kilpailukeinojen määrittäminen.

3. Markkinointikampanjoiden suunnittelu

Kampanjoiden suunnittelu tehdään muutaman viikon tai päivän aikavälillä. Se käsittää yksityiskohtaisten markkinoinnin toimenpiteiden koordinoimista.

4. Markkinoinnin viikko- tai päiväsuunnitelmat

Nämä suunnitelmat kattavat päivittäisten työtehtävien määrittämisen. (Joensuu/taloustieteet)

Kuten aikaisemmin mainittiin, markkinoinnin suunnitteluprosessi aloitetaan tekemällä lähtökohta-analyysi. Lähtökohtien ollessa selvillä valitaan strategia ja asetetaan tavoitteet. Tämän jälkeen on vuorossa toimintasuunnitelman tekeminen, jota seuraavat suunnitelman toteutus ja seuranta. Tässä prosessissa on Ropen mukaan oleellista ymmärtää että se on päättymätön; se siirtyy seurantavaiheesta seuraavaan lähtökohtien analysointiin seurannan tulosten toimiessa pohjana näissä analyyseissa. (Rope 2005, 464)

2.7.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Niitä keinoja, joilla yritys ja sen tuotteet pyrkivät erottumaan kilpailijoistaan, kutsutaan markkinoinnin kilpailukeinoiksi. Yritys voi saavuttaa kilpailuedun millä tahansa menetelmällä tai menetelmien yhdistelmällä. Kilpailukeinojen yhdistelmää kutsutaan markkinointimixiksi. Kilpailukeinojen tukena toimii yleensä keskeisin markkinoinnin teorioista: 4P-malli. Neljä P:tä tulee englanninkielisistä sanoista: product (tuote), price (hinta), place (saatavuus), promotion (markkinointiviestintä). Hollannin ja Kosken mukaan ensimmäinen P eli tuote on nykyisin hyvin paljon laajempi käsite ja se ymmärretään tarjoamana. Tarjoama sisältää kaikki ne asiat, joita yritys markkinoi ja välittää asiakkailleen. (Hollanti & Koski 2007, 19) Kuitenkin esimerkiksi Rope (2005, 246) kritisoi voimakkaasti saatavuuden kutsumista kilpailukeinoksi, hänen mukaansa oikeampi käsite olisi markkinointikanava, tämä käsite kattaisi hänen mukaansa kaikki markkinoille suunnatut hyödykkeet. Tästä huolimatta on tässä työssä käsitelty saatavuutta kilpailukeinona, vaikka se sitten olisi käsitteenä suppeampi. Työn tarkoituksen mukaisesti sillä tarkoitetaan ainoastaan fyysisen tuotteen saatavuutta.

Sittemmin 4P-mallia on laajennettu 7P-malliksi, joka käsittää perinteisten kilpailukeinojen lisäksi people (ihmiset), process (prosessit) ja physical evidence (fyysinen ympäristö). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan hieman hinnoittelua ja saatavuutta, sekä markkinointiviestintää laajemmin. Muut markkinointimixin kilpailukeinot on rajattu työn ulkopuolelle.

2.7.3 Hinnoittelu

Hinnoittelupäätökset ovat tärkeä osa markkinointimixiä. Hinnoittelu on kilpailukeino, joka tuo yritykseen suoraan myyntituottoja. Asiakkaat eivät kuitenkaan halua ostaa huonoa laatua mahdollisimman halvalla, vaan laatua niin edullisesti kuin sitä saa. Hinta-laatu suhteen on siis oltava kohdallaan. Myös liian halpa hinta voi aiheuttaa kielteisen ostopäätöksen. Hintapäätökset toteuttavat omalta osaltaan yrityksen liikeidea ja heijastavat sen tapaa toimia markkinoilla. Toisaalta, kuten aikaisemmin mainittiin, hinnoittelulla on vaikutusta myös yrityskuvaan asiakkaiden luokittellessa yrityksiä hintamielikuvien mukaan. Hinnoittelustrategiaa on syytä pohtia tarkoin, sillä hinta vaikuttaa muun muassa tuotteen imagoon, myyntimääriin, yksikkökustannuksiin, muiden markkinointikeinojen käyttöön sekä yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen. Hinnoittelun tärkein tehtävä on tehdä yrityksen toiminnasta kannattavaa. (Lahtinen ym. 2001, 137)

Hinnan asetannassa huomioon otettavia asioita ovat (Rope 2005, 239-240):

- Nykyinen ja ennustettavissa oleva kilpailutilanne
- Tuotteen ominaisuudet
- Imagotavoite asema suhteessa kilpailijoihin
- Kustannustehokkuus/yksikkökustannukset
- Tuotteen strategiset tavoitteet esim. markkinaosuuden kasvattaminen

2.7.4 Saatavuus

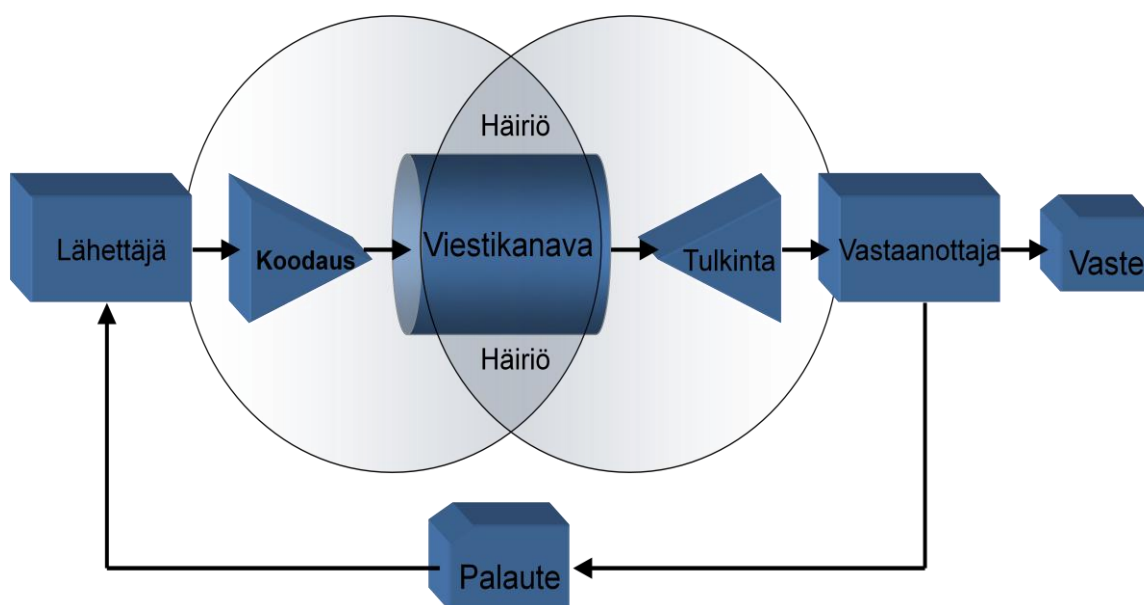
Bergström ym. (2002, 116) mukaan saatavuudella tarkoitetaan ostamisen helppoutta. Isoviidan ym. (2001, 155) esittävät saatavuuspäätöksiin olevan sen varmistaminen, että asiakkaalla olisi mahdollisuus saada haluamansa tuotteet nopeasti, helposti ja täsmällisesti. Saatavuuspäätöksiin kuuluvat heidän mukaansa jakelukanava- ja logistiikka päätökset, sekä ulkoinen ja sisäinen saatavuus. Logistiikkapäätökset ovat erityisen tärkeitä tutkittavalle yritykselle. Verkkokaupassa huonosti toimiva logistiikka voi aiheuttaa virheitä, joiden oikaiseminen voi olla työlästä ja jotka voivat johtaa asiakkaiden menetyksiin. Kyseisiä virheitä ovat esimerkiksi toimitusten (suhteeton) viivästyminen tai väärin tuotteiden toimittaminen. Isoviita ym. (2001, 161) korostavat myös sitä, että verkkokaupassa paraskaan sivusto ei pysty tuottamaan yritykselle lisäarvoa, jos verkkokaupassa asiakkaille tärkeimmät asiat, logistiikka

ja maksuturvallisuus eivät toimi. Saatavuus voidaan siis nähdä verkkokaupassa tehokkaana kilpailukeinona, mikäli se on toimivaa, mutta sen toimimattomuus voi olla kohtalokasta yrityksen olemassaololle.

2.8 Viestintä

Ennen markkinointiviestinnän käsittelemistä määritellään hieman niitä asioita, jotka ovat olennaisia viestinnässä. Viestintää kokonaisuutena käsitellään, koska viestinnän prosessin sekä sen kokonaisvaltaisuuden merkityksen ymmärtäminen on hyvin tärkeää ennen kuin markkinointiviestintää aletaan suunnitella.

Viestintä on vuorovaikutuksellista sanomien vaihdantaa ja yhteisten merkitysten rakentamista lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Åberg 2000, 27). Viestintä on prosessi (kuvio 7). Viestintää suunniteltaessa, on hyvin tärkeää ymmärtää ja ottaa huomioon se miten viestin kulkemisen prosessi tapahtuu, ja miten viesti muokkautuu sen lähettämisen ja vastaanottamisen välissä. Seuraava kuvio havainnollistaa tätä prosessia.



Kuvio 7: Viestintäprosessi

Lähettäjä ja vastaanottaja

Yksinkertaistettuna lähettäjällä tarkoitetaan viestintäprosessin aloittajaa ja vastaanottajalla esimerkiksi henkilöä, kohderyhmää tai yleisöä jne. Tässä tapauksessa lähettäjä ja vastaanottaja tulkitaan näin, huolimatta siitä, että käytännössä määritelmä ei ole näin yksinkertainen. Åberg (2000, 27) esittää näillä määritelmillä olevan ongelman: ”Jos viestintä

on vuorovaikutusta, ovat kaikki osapuolet toimijoita. Kuka tällöin on lähettäjä, kuka vastaanottaja tai ketkä muodostavat yleisön?”

Sanoma ja viesti

Sanoma on lähettäjän tietoisesti muotoilema merkkien yhdistelmä, joka muodostaa ajatuskokonaisuuden. Åberg (2000, 29,33) painottaa erityisesti sen tärkeyttä, että sanoma muotoillaan niin, että vastaanottaja ymmärtää sen tarkoitetulla tavalla. On myös otettava huomioon se, että sekä lähettäjän että vastaanottajan omilla taustoilla ja kokemuksilla on suuri merkitys niin sanoman muotoiluun kuin sen tulkintaan. Onnistuneessa viestinnässä lähetetty ja vastaanotettu viesti ovat sisällöltään samanlaisia tai lähes samanlaisia. (Backlund 2008) Yritysviestinnän voi sanoa olevan onnistunutta myös silloin kuin se muuttaa tietämystä, asenteita sekä käyttäytymistä (KAB= knowledge, attitude, behaviour) (Van Riel ym. 2007, 31,33).

Viesti on sen sijaan mikä tahansa ärsykesarja, joka aiheuttaa vastaanottajassa tiedollisia (kognitiivisia) tapahtumia. (Åberg 2000, 29)

Koodaus ja tulkinta (sanoman purku)

Koodaus tai toiselta nimeltään enkoodaus tarkoittaa sanoman ”sisäänkoodausta” sellaiseen muotoon, että se saadaan vastaanottajan ulottuville. Tulkinta tai sanoman purku taas on sama prosessi käänteisenä: vastaanottaja tulkitsee sanoman ymmärrettäväksi, mielikuvia synnyttäväksi ja herättäväksi informaatioksi. (Åberg 2000,28)

Kanava

Kanava on viestintäyhteys, jonka kautta viesti kulkee. Tässä viestinnän vaiheessa sanoma liikkuu ja välittyy lähettäjältä vastaanottajalle.

Häiriöt

Viestintä on hyvin altista häiriöille: vastaanottaja tulkitsee harvoin vastaanottamansa viestin täsmälleen samanlaiseksi kuin lähettäjä on sen aikonut. Erilaisia häiriötyyppejä lähettäjän näkökulmasta katsottuna ovat:

- Este: sanoma ei mene lainkaan perille
- Kohina: sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä
- Kato: sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa siitä häviää aisti- tai muista sisäisistä

häiriöistä johtuen

- Vääristymä: sanoma ymmärretään ja tulkitaan väärin. (Åberg 2000, 31-32)

Vaste

Kuviossa vasteella tarkoitetaan viestinnän tulosta esimerkiksi halutun mielikuvan syntymistä. Vaste voi olla myös negatiivinen.

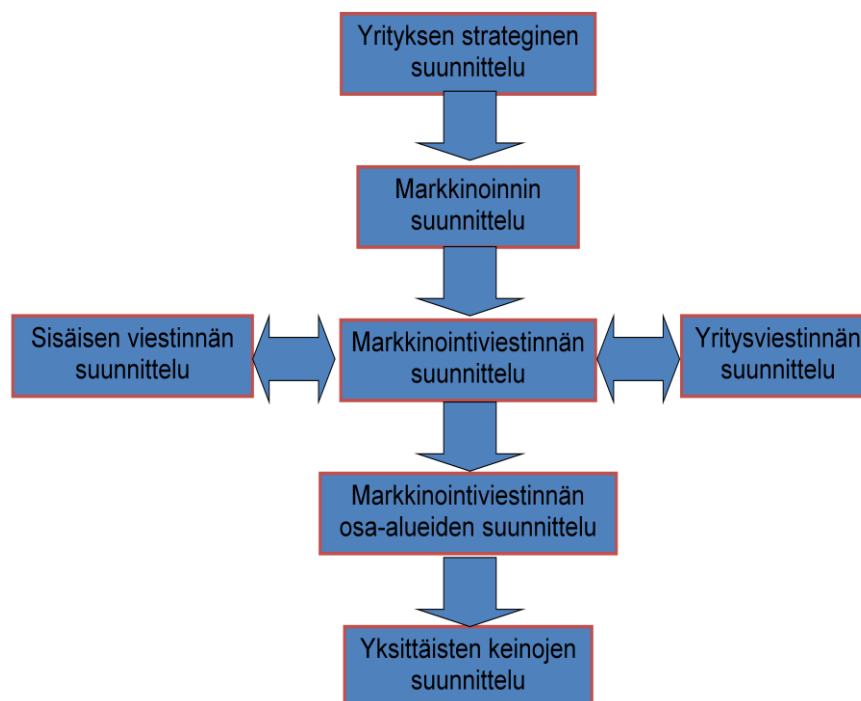
Palaute

Åbergin (2000, 32) mukaan viestinnässä palaute on tietoa siitä, että sanoman vastaanottaja on reagoinut lähetettyyn sanomaan. Palaute myös antaa tietoa siitä, onko lähettäjä saavuttanut viestinnälliset tavoitteensa.

Parhaimmillaan viestintä toimii tehokkaana kilpailutekijänä, jos se on saatu integroitua yrityksen kaikkiin toimintoihin. Toiminnot voidaan jakaa markkinointiviestintään, yrityksen sisäiseen viestintään sekä yritysviestintään. Yrityksen kokonaisvaltaisessa viestinnässä sisäisen viestinnän tarkoitus on yhdistää organisaation eri osat toimivaksi kokonaisuudeksi. Yritysviestintä kertoo yrityksestä kokonaisuudessaan. Markkinointiviestinnän tärkeimpinä tehtävinä on kertoa yrityksen tuotteista ja palveluista, sekä luoda ja ylläpitää suhteita asiakkaisiin. Viestintä on keino, jolla voi vahvimmin vaikuttaa yrityksistä syntyviin mielikuviin. Brändi, yrityskuva sekä sisäinen yrityskuva ja identiteetti ovat tärkeimpiä mielikuvan ulottuvuuksia (Isohookana 2007, 9) Salin (2002, 35) esittää kokonaisviestintään kuuluvien alueiden olevan kaiken sen, mitä yritys tekee, mitä se viestii sekä sen mitä muut yrityksestä kertovat. Viestinnän kokonaisvaltaisuus taas edellyttää, että yrityksen johto, esimiehet ja jokainen yksittäinen työntekijä ymmärtää viestin merkityksen ja vaikutukset koko yrityksen toimintaan ja niihin mielikuviin, joita siitä muodostuu. (Backlund, 2008). Kuviossa 8. esitetään kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän tasot.

2.8.1 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on yrityksen näkyvimpiä kilpailukeinoja. Vuokko (2003, 17) määrittelee sen seuraavasti: markkinointiviestintä sisältää kaikki ne yrityskuvan elementit, joiden tarkoituksena on saada aikaan yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuteen.



Kuvio 8: kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän tasot

Markkinointiviestintää ohjaavat markkinointistrategia ja markkinointisuunnitelma, joita se konkreettisesti toteuttaa. (Hollanti & Koski 2007, 126) Markkinointiviestintä tulee nähdä kokonaisuutena ja asiakassuhdetta palvelevana ja kehittäväenä toimintona ja sen tulee tavoitteillaan, kohderyhmillään, keinoillaan ja sisällöllään olla osana yrityksen yhteisiä päämääriä. (Backlund 2008) Viestinnän tehoon vaikuttaa kolme tekijää: viestinnän ärsyke, viestinnän kohderyhmä sekä viestintäympäristö. Näin ollen viestinnän vaikutuksia määrittäviä seikkoja ovat: mitä viestitään, kenelle se suunnataan ja millaisessa tilanteessa. (Vuokko 2003, 131)

Markkinointiviestintä on olennainen osa yrityksen menestymistä. Markkinointiviestintä, niin kuin kaikki muukin viestintä ei ole aina suunniteltua. Siihen liittyvät myös suunnittelemattomat viestit, jotka voivat olla esimerkiksi likaiset toimitilat, työntekijöiden huono käytös, epäsiisti pukeutuminen tai epäkohtelias puhetapa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 171) Markkinointiviestinnässä on siis todella tärkeää ottaa huomioon myös ne seikat, joita ei suunnitellusti viestitä, sillä huomiotta jätettynä ne voivat olla kohtalokkaita yrityksen imagolle ja maineelle.

2.8.2 Markkinointiviestintä Business to business markkinoinnissa

Kuten aikaisemmin esitettiin, on yritysten välisessä kaupassa sekä kuluttajakaupassa suuria eroja. Tämän seurauksena myös markkinointiviestinnässä on eroja, kuten seuraavasta

taulukosta näkyy. On huomioitava, että asiat ovat ainoastaan viitteellisiä yleistyksiä, ja osa niistä tuli esille jo yritys ja kuluttajamarkkinoinnin vertailussa yleisellä tasolla. Tässä eroja tarkastellaan nimenomaan markkinointiviestinnän näkökulmasta.

Yritysmarkkinat	Kuluttajamarkkinat
<ul style="list-style-type: none"> • yrityskuva korostuu • Asiakassuhteet pysyvämpiä • Viestinnän luonne muodollinen • Henkilökohtainen myynti korostuu • Suhteet ja verkostot korostuvat • Vedotaan voimakkaammin rationaalisiin syihin • Sanomat kohderyhmille räätälöityjä • Viestinnällä helpompi erottua • Palautetta saadaan suoraan 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkkituotteet korostuvat • Asiakassuhteet löysempiä • Viestinnän luonne epämuodollinen • Viestinnän painotus massaviestinnässä • Verkko- ja mobiiliyhteisöt voimistumassa • Tunteisiin vetoaminen • Sanomat standartoituja • Paljon kilpailevaa viestintää • Palaute epäsuorempaa

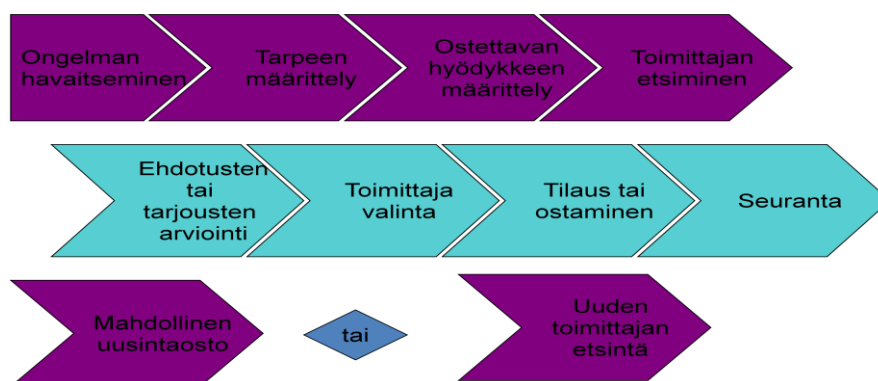
Taulukko 2: Yritysmarkkinoiden ja kuluttajamarkkinoiden erot (Isohookana 2007, 85)

Vertailusta voidaan huomata, kuinka markkinointiviestinnän yritysmarkkinoilla tulee erota kuluttajamarkkinoista, jotta markkinointiviestintä ylipäänsä olisi onnistunutta. Jos yritys toimii molemmilla markkinoilla, on tähän kiinnitettävä erityisen paljon huomiota. Tällöin on ymmärrettävä molempien markkinoiden erityispiirteet ja kehitettävä molemmille oma markkinointiviestintästrategiansa.

Markkinointiviestinnässä olennaisin ero business to business-markkinoinnin ja kuluttajamarkkinoinnin välillä on ostotoiminnassa. Yritysten ostotoiminta on suunniteltua; ostot budjetoidaan ja niiden kustannuksia seurataan. Sen lisäksi ostopäätöksiin vaikuttavat monet eri tahot. Nämä tahot ovat Isohookanan (2007, 82) mukaan: aloitteentekijät, käyttäjät, vaikuttajat, päättäjät, hyväksyjät, ostajat, portinvartijat sekä organisaation ulkopuoliset vaikuttajat. Tai vaihtoehtoisesti Ropen (2004, 25-26) mukaan: käyttäjät, vaikuttajat, ostajat, päätöksentekijät ja koordinaattorit. Johtuen prosessin lukuisista vaikuttajista, on markkinointiviestinnän kohderyhmien kartoittamisessa paneuduttava erityisen huolellisesti kaikkiin eri ostopäätöksiin vaikuttaviin tahoihin. Eli markkinointiviestintä ei ole riittävää kohdistettuna ainoastaan käyttäjiin ja ostajiin; jokaisella välikädellä on valta keskeyttää koko ostoprosessi. (Isohookana 2007, 82) Markkinoijan pitäisi pystyä vaikuttamaan kaikkiin yrityksen ostoprosessiin osallistuviin, sillä hetkellä, kun he ovat

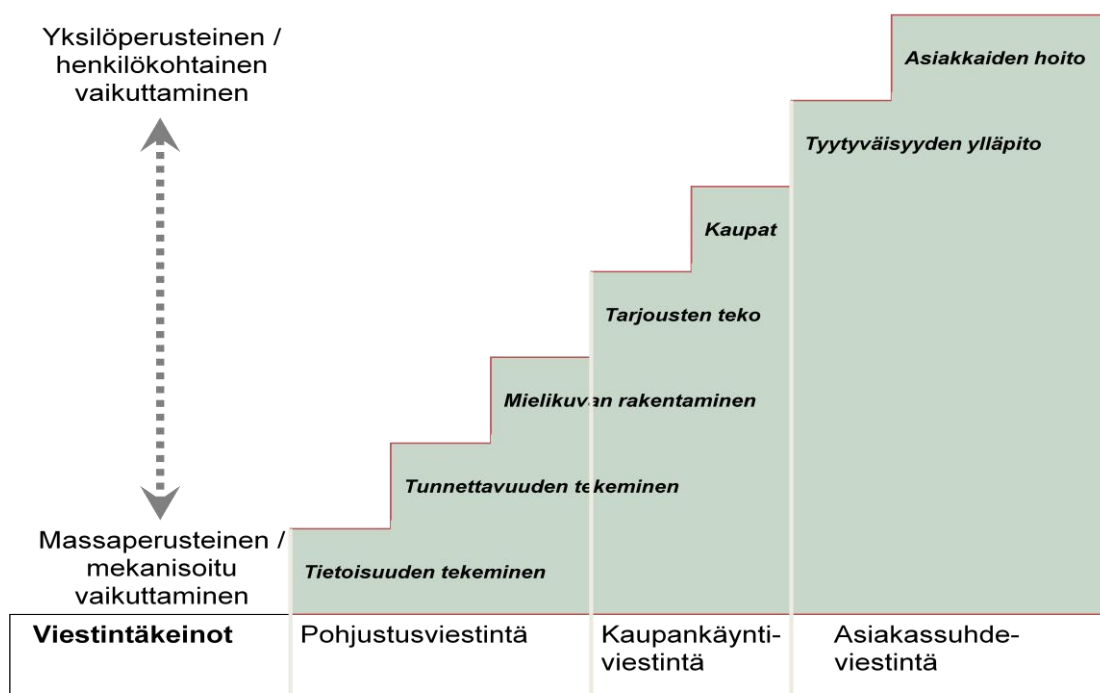
ostamisessa mukana. Vaikutuksen tulisi myös tapahtua mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla, jolloin henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu korostuvat. (Rope 2004, 146)

Myös Isohookana (2007, 83) korostaa ostoprosessin ymmärtämisen tärkeyttä, sillä ostoprosessin sisältö ja sen vaihtelu on huomioitava viestinnän sisällössä ja kanavavalinnassa. Tyypillinen ostoprosessi on Isohookanan mukaan seuraavanlainen:



Kuvio 9: Tyypillinen ostoprosessi

Rope (2004, 142-143) kuvaa markkinointiviestinnän toiminnallista yhteenprosessointia ostoprosessin avulla. Seuraava kuvio esittää yritysmarkkinoinnin markkinointiviestinnän toimintamekanismia.



Kuvio 10: Yritysmarkkinoinnin markkinointiviestinnän toimintamekanismi (Rope 2004,142)

Kuviossa 10. kuvattujen toimintamekanismien avulla voidaan nähdä, että yrityksen markkinointiviestintää ei tulisi suunnitella ja toteuttaa erikseen jokaista keinoa miettien, mutta kuitenkin jokaisen portaan erityistarpeet huomioiden. Toinen kuviosta nähtävä seikka on se, että yrityksen imagoon vaikutetaan suurilta osin pohjustusviestinnällä. Sitä käsitellään hieman myöhemmin omassa kappaleessaan.

2.8.3 Markkinointiviestinnän suunnittelu

Markkinointiviestinnän suunnittelu on hyvä aloittaa määrittelemällä viestinnän tavoitteet. Vuokkoa (2003, 131) lainaten: ”markkinointiviestinnän suunnittelun tavoite on tuottaa onnistuneita vaikutusprosesseja”. Se tulee myös suunnitella osana myyntiprosessia sen vastatessa siihen, miten yrityksen tuote tuodaan asiakkaan tietoisuuteen, miten yritys itse hankkii näkyvyyttä ja miten sen henkilöstö ja johto esiintyvät asiakaspalvelutilanteessa tai laajemmin julkisuudessa. (Koski ym. 2005, 66)

Kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän suunnittelu lähtee yrityksen strategisesta suunnittelusta ja päättyy yksittäisten keinojen suunnitteluun. Markkinointiviestintä ei ole yksittäisiä toimenpiteitä, vaan kaikkien toimenpiteiden tulee tukea yrityksen tavoitteita ja strategiaa, yhtenä kilpailukeinoista markkinoinnin rinnalla. (Isohookana 2007, 99)

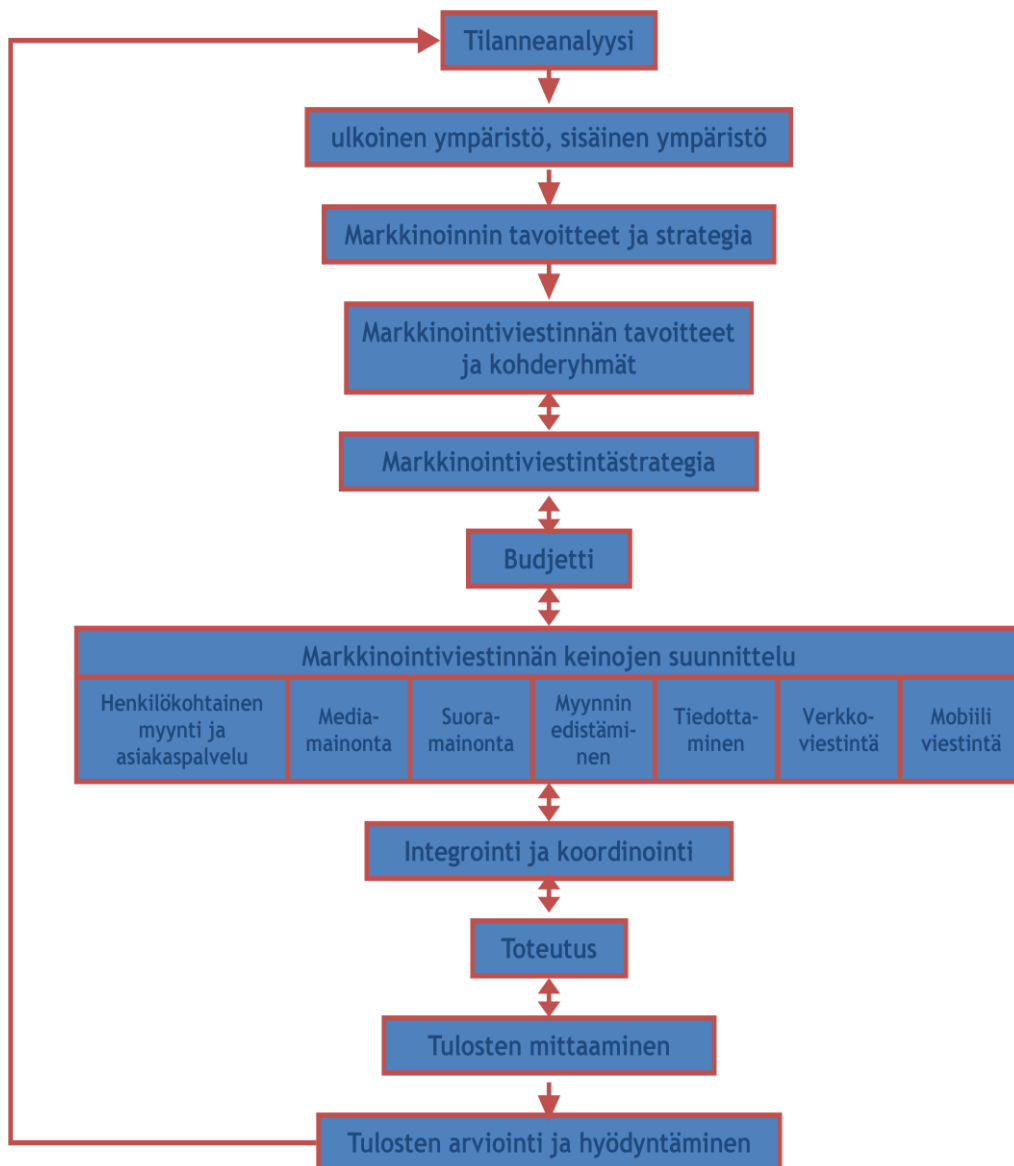
Salin (2002, 38-39) jakaa viestinnän suunnittelun strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Strategisella tasolla määritellään yrityksen tavoitekuva, taktinen taso sisältää muun muassa viestinnän järjestämisen, suunnittelun ja organisoinnin. Operatiivisella tasolla suunnitellaan kampanjat, tehdään budjetit ja muut käytännön tehtävät.

Kuten aikaisemmin mainittiin, Rope korostaa sen tärkeyttä, että markkinointia suunnitellaan jatkuvana ja systemaattisena prosessina. (2005, 460). Myös Isohookana (2007, 93-94) kiinnittää tähän huomiota. Hänen mukaansa suunnittelun prosessi on jatkuvaa toimintaympäristön seuranta ja analyysiä sekä omien toimintojen sopeuttamista ympäristön muutoksiin. Hänen mukaansa yrityksen menestyminen riippuukin siitä, kuinka hyvin se pystyy näihin muutoksiin vastaamaan. Suunnitteluprosessi etenee tilanneanalyysistä suunnitteluun ja suunnittelusta toteutukseen ja seurantaan, josta päästään takaisin tilanneanalyysiin. Kuviossa 11. esitetään markkinointiviestinnän suunnitteluprosessin eri vaiheita.

Tilanneanalyysi

Kuten kuviosta 11. näkee, markkinointiviestinnän suunnitteluprosessi lähtee yrityksen nykyisen tilanteen analysoinnista. Hyvä työkalu myös markkinointiviestinnällisen analyysin tekemiseen on SWOT- analyysi. Yrityksen kokonaistavoitteita ovat liikevaihto-, kannattavuus - ja tulostavoitteet. Nämä tavoitteet ovat pohjana markkinoinnin tavoitteiden asettamisessa.

Markkinoinnin tavoitteet ja markkinointistrategia puolestaan luovat pohjan markkinointiviestinnän suunnittelulle ja tavoitteen asettamiselle. Näitä tavoitteita ovat muun muassa myyntitavoitteet, myynnin kasvutavoitteet sekä markkinaosuus tavoitteet. (Isohookana 2007, 95-97)



Kuvio 11: Markkinointiviestinnän suunnitteluprosessi (Isohookana 2007, 95)

Markkinointistrategia

Markkinointistrategiaa määriteltäessä tulee ottaa huomioon se mitä tuotteita ja palveluja yritys tarjoaa, kenelle ja mihin hintaan niitä tarjotaan, miten jakelu tapahtuu, mikä on tuotteen saatavuus. Tärkeää on myös pohtia sitä, mikä markkinointiviestinnän rooli on muiden kilpailukeinojen rinnalla. Markkinointiviestinnän strategisessa suunnittelussa peruskysymykset liittyvät tavoitteisiin, kohderyhmiin, sanomaan ja keinoihin. Sen tavoitteita voivat olla

esimerkiksi: tietoisuuden luominen ja mielikuviin, asenteisiin ja toimintaan vaikuttaminen. Markkinointiviestintästrategiassa määritellään myös se, millä keinoin markkinointiviestinnän tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. (Isohookana 2007, 95-97) Markkinointiviestinnän keinoja käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.7.4.

Markkinointiviestinnän tavoitteet

Isohookanan (2007, 98) mukaan tavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta voidaan mitata saavutettiin asetetut tavoitteet, sekä seurata ja arvioida siihen panostettuja resursseja. Tavoitteet voidaan jakaa mikrotason sekä makrotason tavoitteisiin. Markkinointiviestinnän mikrotason tavoitteet liittyvät tunnettuus- ja toimintatavoitteisiin, toisin sanoen siihen, mitä kohderyhmän ajattelussa ja käyttäytymisessä tapahtuu. (Backlund 2008)

Sekä Isohookana (2007, 99), että Rope (2005, 279) ovat valinneet viestintätavoitteiden määrittämiseen klassisen mikrotason mallin: AIDA, jonka he ovat tulkinneet seuraavasti: attention (huomio), interest (mielenkiinto), desire (ostohalu), action (toiminta) Isohookana mainitsee myös Aida-malliin myöhemmin lisätyn S- kirjaimen (satisfaction), joka kuvaa asiakastyytyväisyyden tavoitetta. Mallin tavoitteena on siirtyä tietämättömydestä tietoisuuteen ja lopulta toimintaan, eli tuotteen tai palvelun ostoon. (2007, 99). Jokaisen tavoitteen saavuttamiseksi on käytettävä omaa viestintäkeinoaan ja jokaiseen ostoprosessin vaiheeseen eli itsenäiseen tavoitealueeseen tulee olla omat keinonsa, sillä yhdellä keinolla ei voi saavuttaa kahta tavoitetta. Ropen mukaan on olennaista, miten eri viestintäkeinot saadaan yhdistettyä tiiviisti yhteen toimivaksi prosessiksi, jonka avulla ostoprosessia voidaan viedä eteenpäin. (2000, 282).

Makrotason tavoiteketju korostaa markkinointiviestinnän lopullista tavoitetta, joka on myyntiin ja voittoon vaikuttaminen. Markkinointiviestintä tulisi nähdä pitkän tähtäimen investointina, eikä pelkkänä kulueränä. Makrotason tavoiteketju muodostuu altistumisesta, prosessoinnista, viestinnän vaikutuksista, kohderyhmän reaktiosta joka lopulta johtaa voittoon. Jotta makrotason tavoiteketju toteutuisi, on valittava oikea markkinointikanava. On tiedettävä mitä kanavia vastaanottaja käyttää, sen lisäksi että vastaanottajalla tulee olla motivaatio viestin vastaanottamiseen. Viestinnän myös pystyttävä vaikuttamaan siihen, että vastaanottaja valitsee kyseisen yrityksen tuotteen tai palvelun. (Isohookana 2007, 100-101)

Kohderyhmät

Kuten aikaisemmin mainittiin, on kohderyhmien määrittäminen yksi markkinointiviestinnän suunnittelun peruskysymyksiä. Se, miten yritys on segmentoinut markkinat, on siis lähtökohtana myös markkinointiviestinnän kohderyhmien valinnalle. Kohderyhmiä ovat kaikki,

jotka vaikuttavat ostoprosessiin tai ostopäätökseen jossakin vaiheessa. Niiden määrittely ja tunteminen on hyvin tärkeää markkinointiviestinnässä. Kohderyhmät on määriteltävä ja tunnettava mahdollisimman hyvin eli on tiedettävä millainen on vastaanottaja ja hänen maailmansa, sekä millaisia tiedontarpeita hänellä on. Toisin sanoen on tiedettävä millainen vastaanottaja on, jotta sanoma voidaan muotoilla oikeanlaiseksi. (Isohookana 2007, 97,102)

Sanomat

Isohookanan (2007, 105) mukaan pääsanoma tai päälupaus on se, se mitä viestin vastaanottajalle luvataan. Sanoman tulee olla luonteeltaan sellainen, että se sekä merkitsee vastaanottajalle jotain, että puhuttelee häntä. Jos sanoma ei täytä näitä ominaisuuksia, on mahdollisuus siihen, että vastaanottaja edes muistaisi koko sanomaa hyvin pieni. Sanomaa tulee pohtia kahdesta eri näkökulmasta: siitä mitä sanotaan ja siitä miten sanotaan. Sanomaa muotoillessa tulisi ottaa huomioon seuraavat tekijät: tavoitteet, kohderyhmä, tuote tai palvelu, hinta, jakelutie, yhteistyökumppanit, markkinointiviestinnän keino, kilpailijat sekä ympäristö. On todella tärkeää, ettei sanoma ole irrallinen mainituista tekijöistä. Toinen hyvin tärkeä seikka on se, että sanoman lupaus on myös pystyttävä lunastamaan. (Isohookana 2007, 105-107)

Budjetti

Budjetilla tarkoitetaan määrätulle ajanjaksolle toteutettavaksi tarkoitettua toimintasuunnitelmaan rahamääräisesti ilmaistuna. Budjetti siis asettaa rahamääräiset rajat markkinointiviestinnän toteuttamiselle. (Isohookana 2007, 110, 97). Markkinointiviestinnän kustannuksia on kolmenlaisia. Niitä ovat suunnittelukustannukset, toteutuskustannukset sekä valvontakustannukset. Suunnittelukustannuksia ovat esimerkiksi mainoskampanjan suunnittelu tai verkkosivuston suunnittelu. Toteutuskustannuksia ovat esimerkiksi mediakustannukset, materiaalikulut tai verkkosivuston rakentaminen. Valvontakustannuksia taas ovat muun muassa raportointi ja seurantatutkimukset. Kuten aikaisemmin mainittiin, olisi markkinointiviestinnän kustannukset nähtävä kulujen sijasta investointeina. (Vuokko 2003, 145)

Koordinointi ja integrointi

Koordinoinnilla ja integroinnilla varmistetaan resurssien tehokas käyttö ja että eri toimenpiteet tukevat toisiaan. Koordinoinnilla vältetään esimerkiksi päällekkäiset toimenpiteet, jonka seurauksena resurssien käyttö tehostuu. Integroinnilla pyritään yhdistämään markkinointiviestinnän tavoitteet, kohderyhmät, sanomat ja kanavat tukemaan

toisiaan niin että kokonaisuus olisi jopa enemmän kuin osiensa summa ja synnyttäisi niin sanottua synergiaa. (Isohookana 2007, 112)

Toteutus

Toteutusta suunniteltaessa on pohdittava seuraavia asioita: organisointia, resursointia sekä aikataulutusta. Organisoinnilla tarkoitetaan suunnitellun muuttamista konkreettiseksi toimenpideohjelmaksi. Organisointi sisältää usein myös ulkopuolisten palvelujen etsimisen, valitsemisen sekä ohjeistamisen. Resursointi tarkoittaa pohdintaa siitä, millä resursseilla suunnitelma voidaan toteuttaa. Tähän sisältyy myös budjetointi. Aikataulutus sisältää kampanjan ajoittamisen; milloin se ylipäättänsä toteutetaan ja sen miten eri viestintätoimenpiteet ajoitetaan kampanjan sisällä. On myös tärkeää määritellä se, missä järjestyksessä eri viestintäkeinoja käytetään, jotta ne tukisivat toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla (Vuokko 2003, 160-162) ja johdattaisivat vastaanottajan tietämättömydestä tietoisuuteen ja lopulta ostopäätöksen tekemiseen.

Seuranta

Seurantavaiheeseen kuuluu tulosten mittaaminen sekä arviointi ja hyödyntäminen. Seurannan tarkoituksena on tuottaa seuraavan suunnitteluprosessin tilanneanalyysissä hyödynnettävissä olevaa tietoa. Seuranta tulee tehdä koko suunnitteluprosessin ajan, jotta muutostarpeisiin voidaan tarvittaessa reagoida nopeasti. Markkinointiviestinnän seurannalla mitataan onko asetetut tavoitteet saavutettu ja sillä myös seurataan budjettia, ajankäyttöä ja henkilöresursseja. Markkinointiviestinnän seuranta voidaan tehdä erilaisin tutkimuksin ja selvityksin. Näitä tutkimuksia ovat esimerkiksi asiakassuhde- ja asiakastyytyväisyystutkimukset, kokonaismarkkina- ja kilpailututkimukset, kuluttajatutkimukset, ostokäyttäytymistä mittaavat tutkimukset, tuotekuva- ja bränditutkimukset sekä yrityskuvatutkimukset. (Isohookana 2007, 116-118)

2.8.4 Markkinointiviestinnän keinot

Ne keinot, joita markkinointiviestinnässä käytetään ja painotetaan, vaihtelevat tapauskohtaisesti riippuen käytettävissä olevista resursseista, tavoitteista, tarjoamasta sekä liiketoiminnan volyyymista (Hollanti & Koski 2007, 128) Keinojen yhdistelmään vaikuttavat myös liiketoiminnan luonne, tuotteen asema markkinoilla, asiakkaiden ostoprosessi, kilpailutilanne sekä tuotteen tai palvelun elinkaaren vaihe. (Backlund 2008) Viestintäkeinojen yhdistelmää voidaan kutsua markkinointiviestintästrategiaksi tai markkinointiviestintämikiksi.

Lahtinen & Isoviita jakavat markkinointiviestinnän informoivaan ja suggestiiviseen osaan. Informoiva viestintä välittää tietoa esimerkiksi tuotteista, hinnoista, maksuehdoista ja saatavuudesta. Suggestiivinen viestintä pyrkii vaikuttamaan asenteisiin emootioihin vedoten esimerkiksi musiikin, äänitehosteiden tai otsikoinnin avulla. (Lahtinen & Isoviita 2001, 171) Sen sijaan Hollannin & Kosken (2007,128-129) mukaan markkinointiviestinnän keinot voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, joissa toisen alueen viestintäkeinot perustuvat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja toiset tiedotus- ja mainosvälineisiin. Ihmisten vuorovaikutukseen perustuvat keinot ovat myyntiin tähtääviä ja myyntiperusteisia, kun taas tiedotus - ja mainosvälineisiin perustuvat keinot ovat massoihin kohdistuvia keinoja, jotka perustuvat mainontaan. Viestintämixin perinteisiä keinoja ovat henkilökohtainen myyntityö, mainonta, menekinedistäminen, suhdetoiminta, julkisuus sekä sponsorointi. Isohookana (2007, 63) lisää näiden rinnalle vielä verkko ja mobiiliviestinnän.

Yrityksen on oltava läsnä niissä paikoissa, joista potentiaalinen asiakas etsii tietoa. Eli markkinointiviestintästrategiaa laadittaessa on pohdittava sitä, missä asiakkaat ovat etsiessään tietoa, missä he ovat ostopäätöksiä tehdessään, keitä muita on samassa paikassa, millainen ostopaikka on, ketkä vaikuttavan päätöksen tekoon kussakin vaiheessa ja millaista tietoa eri kontaktipisteistä etsitään. Yrityksen on tunnettava asiakkaansa hyvin tietääkseen vastaukset näihin kysymyksiin. (Isohookana 2007, 109-110)

Seuraavaksi esitellään muutama olennaiseksi katsottu markkinointiviestinnän keino hyvin lyhyesti. Tarkoituksena on ainoastaan esitellä keinot pääpiirteittäin, jotta niiden käsitteet tulisivat tutuiksi.

Henkilökohtainen myyntityö

Kuten aikaisemmin mainittiin, korostuu etenkin business to business-markkinoilla henkilökohtaisen myyntityön merkitys. Henkilökohtaisessa myyntityössä, niin kuin nimikin sanoo, tapahtuu markkinointiviestintä henkilökohtaisesti yrityksen edustajan ja asiakkaan välillä. Henkilökohtaista myyntityötä voi harjoittaa joko puhelimitse tai kasvokkain. Sen suurimpina etuina voidaan esittää se, että sanoma voidaan räätälöidä tilanne ja asiakaskohtaisesti, ja myös se, että palautetta saadaan välittömästi ja suoraan. (Vuokko 2003, 168-169) Isoviidan ym. (2001, 208) mukaan yrityksen jokainen työntekijä tekee myyntityötä, vaikka ei varsinaisesti myisikään tuotteita. Työntekijät luovat toiminnallaan kuvaa yrityksestä eli Isoviidan ym. sanoin ”myyvät” yrityskuvaa.

Suhde- ja tiedotustoiminta

Suhdetoiminnan tarkoitus on saavuttaa ja säilyttää yritykselle tärkeiden sidosryhmien ymmärtämys ja tuki. Suhdetoiminta on yksi yrityskuvan vaikuttamisen keinoista, sen tavoitteena voi Vuokon mukaan olla yrityksen imagon luominen, vahvistaminen tai muuttaminen sekä ulkoisen, että sisäisen yrityskuvan saralla. Sen kohteena voi olla mikä tahansa yrityksen sidosryhmistä. Sen onnistuminen edellyttää yritykseltä sidosryhmäajattelua ja sen keinot ovat usein henkilökohtaisia vaikuttamisen keinoja. Suhdetoimintaa on kahta erilaista muotoa: yrityskuvan luomiseen ja ylläpitoon liittyvää suhdetoimintaa (Corporate PR) ja tuotteen tai palvelun markkinointiin liittyvää suhdetoimintaa (Marketing PR). Ulkoisen yrityskuvan luomiseen käytettäviä keinoja ovat esimerkiksi: asiakastapahtumat ja päivät, asiakaspalvelu- ja neuvonta, lahjat ja palkinnot, www-sivut, avajaiset ja yrityksen merkkipäivätilaisuudet. (Vuokko 2003, 279-290)

Julkisuus

Julkisuutta voi pyrkiä käyttämään tietoisesti markkinointiviestinnän välineenä. Julkisuuden voisi sanoa olevan lähes maksutonta, lähes maksutonta se on siksi, että yrityksen tiedotustoimintakin maksaa. Julkisuudella on tietenkin huonojakin puolia esimerkiksi sen kontrolloimattomuus sillä kaikki tietohan välittyy median läpi. Tällöin se ei välttämättä ole esimerkiksi totuudenmukaista. Media saattaa myös jättää viestimättä yritykselle tärkeät asiat ja viestiä olemattomuuksia jne. Julkisuus voidaan kuitenkin nähdä positiivisenakin asiana. Julkisuudessa esitetty tieto on uskottavampaa, ihmiset eivät myöskään torju julkisuudessa esitettävää tietoa yhtä herkästi kuin mainoksia. Muita julkisuuden hyötyjä ovat se, että yritys voi saada mainoksia pidempiä sanomia mediaan. Julkisuus siis voi olla hyvinkin hyödyllistä, jotta siitä olisi mitään hyötyä, on yrityksen tietenkin oltava hyvien uutisten arvoinen. Viestinnällisiä keinoja mediajulkisuuden saamiseen ovat esimerkiksi ((Vuokko 2003, 290-295)

- Kirjeitse, puhelimitse, sähköpostitse
- Henkilökohtainen mediatiedotus
- Tiedotus - ja esittelytilaisuudet
- Medialle tarjottavat esitteet, kuva- tai videomateriaalit
- Haastattelujen antaminen, puheet ja esitelmät sekä artikkelien kirjoittaminen

Mainonta

Vuokko (2003, 193) määrittelee mainonnan seuraavasti ”se on maksettua, samanaikaisesti suurelle kohderyhmälle suunnattua persoonatonta viestintää, jota mainonnan maksajaksi tunnistettava organisaatio välittää erilaisten joukkoviestimien tai muiden kanavien välillä”. Kuten aikaisemmin on jo tullut esille, käytetään mainontaa erityisesti kuluttajamarkkinoinnissa. Mainonnalla on sekä pitkäaikaisia että lyhytaikaisia tavoitteita. Pitkäaikaisia tavoitteita ovat esimerkiksi yrityksen tunnetuksi tekeminen tai mielikuvan

yrityksestä muuttaminen tai vahvistaminen. Lyhytaikaisia tavoitteita ovat esimerkiksi tarjoukset joistain tietyistä tuotteista (Vuokko 2003, 193-195). Mainonnan erilaisia pääryhmiä ovat mediamainonta, suoramainonta sekä täydentävä mainonta (Bergström ym. 2002, 134) .

Mediamainonnan keinoja ovat:

- lehti-ilmoittelu
- tv-mainonta
- radiomainonta
- ulko- ja liikennemainonta
- verkkomainonta
- elokuvamainonta

Suoramainonnan keinoja ovat:

- osoitteellinen suoramainonta
- osoitteeton suoramainonta

Täydentäviä mainontakeinoja ovat:

- toimipaikkamainonta
- mobiilimainonta
- hakemistot ja luettelot (esim. keltaiset sivut)
- messumainonta
- tapahtumamainonta
- sponsorointimainonta

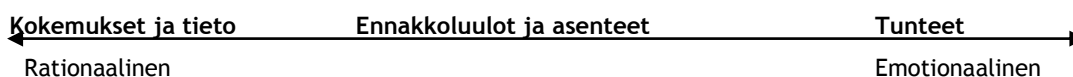
2.9 Mielikuvamarkkinointi

Tästä alkaa teoriaosuuden toinen osio, jonka tarkoituksena on tukea toista empiiristä osuutta, jonka tavoitteena on selvittää miten yrityksen imago saataisiin tukemaan kehityksen tavoitteiden saavuttamista. Seuraavissa kappaleissa keskitytään mielikuvamarkkinointiin, yritysimagon rakentamiseen sekä sen keinoihin.

Rope ja Mether (2001, 26) ovat määritelleet mielikuvamarkkinoinnin seuraavasti: "Mielikuvamarkkinointi on määritellyn kohderyhmän mielikuviin tehtävää tietoista vaikuttamista halutun tavoitteen toteutumiseksi." Joten imagotyö on keskeistä markkinoinnin sisältöä. Mielikuvan rakentuessa kaikista yrityksestä ulospäin näkyvistä ja näitä tukevista elementeistä, voidaan kaiken markkinoinnin sanoa olevan mielikuvamarkkinointia, sillä yrityksen kaikki toimet omalta osaltaan vaikuttavat mielikuvaan. Näin ollen mielikuvamarkkinoinnin ei voida sanoa olevan jokin markkinoinnin osa. Enemmänkin se on

filosofiaperusteinen toimintatapa, jolla tietoisesti kaikessa toiminnassa pyritään hyödyntämään ja rakentamaan imagorakenteita. (Rope 2005,177)

Mielikuva on aina sen muodostajalle totta. Esimerkiksi yrityksen johto ei voi sanoa, että sidosryhmillä on väärä mielikuva yrityksen toiminnasta, tuotteista tai palveluista. Mielikuvien muodostumiseen vaikuttavat muun muassa ihmisen tarpeet, arvot, tiedot, havainnot, asenteet, ennakkoluulot ja kokemukset. Merkittävin osa mielikuvien sisältöä ovat asenteita ja ennakkoluuloja. Tosiasioihin perustuvia ovat vain tiedot ja kokemukset. On kuitenkin muistettava että myös tiedot ja kokemukset suodattuvat ihmisen omien arvojen ja mielipiteiden läpi. Seuraava kuvio kuvaa mielikuvan ulottuvuuksia. (Isohookana 2007, 20)



Kuvio 12: Mielikuvan ulottuvuudet (Isohookana 2007, 20)

Ropen (2005, 181) mukaan mielikuva on: subjektiivinen, asenteellinen, tunnepohjainen, mahdollisesti objektiivisesta totuudesta irtoava, henkilökohtainen ja vilpittömään omaan arvomaailmaan pohjautuva ilman, että se kaipaisi mitään perusteluja.

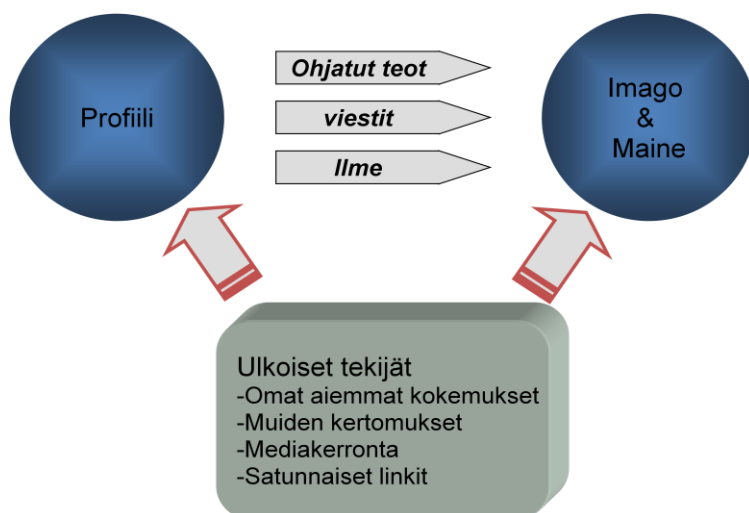
Mielikuvien muodostuminen on prosessi. Mielikuvat päivittyvät ja muokkautuvat jatkuvasti vastaanotettaessa uutta aineistoa. Mielikuvat eivät siis koskaan ole täydellisiä ja valmiita. Ihmisen mielikuvat voivat siis muuttua - tiedostaen sekä tiedostamatta. Ne voivat myös saada kokonaan uusia merkityksiä. Mielikuvat muuttuminen tapahtuu esimerkiksi mediaviestinnän ja monenlaisen muun vuorovaikutuksen seurauksena. Tämä selittää osaltaan sitä, miksi mielikuvamarkkinointi on yrityksen imagon sekä brändien kehittämisessä niin tärkeää. (Lindroos ym. 2005, 24)

Åbergin (2000, 115) mukaan mielikuviiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen erilaiseen kategoriaan: työyhteisön omaan profilointiin ja toimintaan esim. tekemisiin, tekemättä jättämisiin tuotteisiin, palveluihin jne. sekä viestien vastaanottajien omiin, aikaisempiin kokemuksiin. Näin ollen mielikuviiin voidaan myös vaikuttaa myös profiloinnilla varsinaisen perinteisen viestinnän lisäksi. Profilointi on Åbergia (2000, 109) lainaten: ”pitkäjänteistä viestintää, joka linkittää yhteen työyhteisön juuret, sen millainen työyhteisö on tänään, sekä sen minne työyhteisö on menossa”. Hänen mukaansa profilointi eriiä perinteisestä ulkoisesta

markkinointiviestinnästä siten, että se on jatkuvaa, eikä kampanjan omaista ja sen tarkoituksena on mielikuviin vaikuttaminen pitkällä tähtäimellä. (Åberg 2000, 109-110)

Kuvio 13. esittää sitä, miten mielikuvat saavat vaikutteitaan eri tekijöistä.

Profiilin avulla yritysjohto pyrkii kontrolloimaan tekojaan, viestintäänsä ja ilmettä koko yrityksessä. Nämä ovat tekijöitä, joita on mahdollista hallita maineen ja imagon rakentamisessa. Tekijöitä joihin yrityksen on lähes mahdotonta vaikuttaa, ovat ulkoiset tekijät, sillä on mahdotonta tietää miten tietty henkilö assosioi informaation omien kokemuksensa pohjalta. Tärkeänä osana ulkoisia tekijöitä ovat myös muiden kertomukset, jotka voivat olla vaikkapa kahvipöytäkertomuksia. Mediakerronta puolestaan saattaa antaa yrityksestä turhankin kriittisen kuvan. Satunnaiset linkit, kuten esimerkiksi koivujen kellastuminen kemiantehdaan vieressä, voivat vaikuttaa yrityksen imagoon ja maineeseen, vaikka syy olisi täysin jokin muu kuin itse tehtaan toiminnan tulosta. (Åberg 2000, 116)



Kuvio 13: Mielikuviin vaikuttavat tekijät (Åberg 2000, 116)

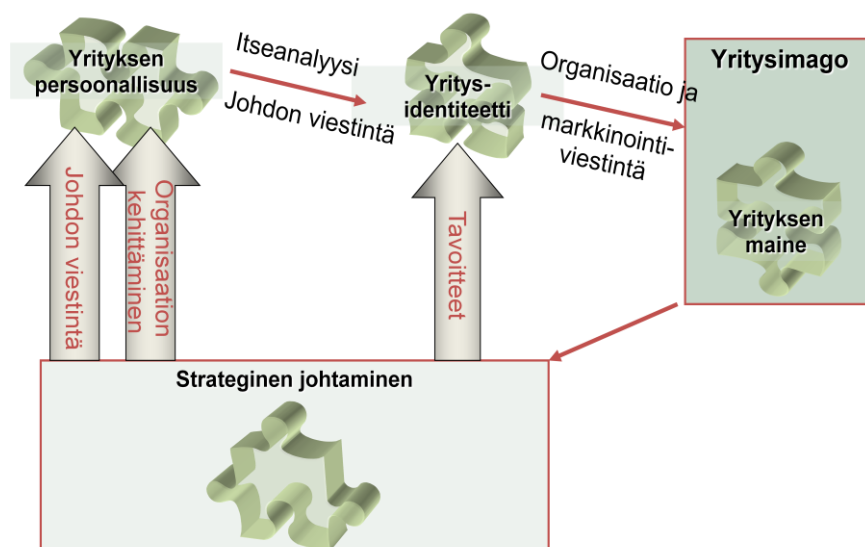
2.9.1 Maine, mielikuva, imago, identiteetti ja persoonallisuus

Raja mielikuvan, maineen ja imagon välillä on häilyvä ja käytännön puheessa sitä on määrittää. Nämä käsitteet ovat käytössä monissa eri yhteyksissä, ja tulkintoja on yhtä monia kuin yhteyksiäkin. Liike-elämässä ja markkinoinnissa mielikuvan synonyymina käytetään usein imagoa. Myös tässä opinnäytetyössä mielikuvaa ja imagoa käsitellään synonyymina. Joskus katsotaan, että mielikuva ja imago ovat sama asia kuin maine. Sanoilla ja niiden merkityksillä on kuitenkin vivahde-eroja. (Salin 2002, 47-48) Muita imagoon ja maineeseen läheisesti liittyviä käsitteitä ovat yrityksen identiteetti ja persoonallisuus.

Kuviosta 14. voidaan nähdä, miten yrityksen persoonallisuus, identiteetti, imago ja maine liittyvät toisiinsa läheisesti ja mitkä niiden suhteet toisiinsa ovat.

Vuokko (2003, 113) on määritellyt yrityksen imagon seuraavasti: Yrityksen imago on kaikkien niiden käsitysten summa, joita yksilöllä, yhteisöllä tai sidosryhmällä on yrityksestä. Imago on subjektiivinen käsitys jostain kohteesta; se on yritystä koskeva skeema (muistijälkiä sekä assosiaatioita) ihmisen muistirakenteessa. Olennaista hänen tulkinnassaan on se, että imago kuuluu yleisölle, ei kohteelle itselleen.

Yrityksen maineella tarkoitetaan yrityksestä yleisölle ajan mittaan syntyneitä käsityksiä. Maine on vahvasti sidoksissa yrityksen imagoon ja niiden eroa on käytännössä vaikea nähdä. Maineen ja imagon eron voim määritellä seuraavasti: imago rakennetaan, mutta maine ansaitaan. (Aula ym. 2002, 61) Hyvä maine antaa yritykselle luvan olla olemassa ja ilman tätä oikeutta yrityksellä ei ole mitään menestymisen mahdollisuuksia (Aula ym. 2002, 50). Fombrum ja Van Riel (2007, 4) puolestaan sanovat hyvän maineen vetävän ihmisiä puoleensa kuin magneetin: yrityksen maine ohjaa ihmisten tekemiä valintoja: minkä yrityksen palveluita asiakkaat käyttävät, mihin työpaikkaan työntekijät hakevat ja mihin yritykseen sijoittajat luottavat.



Kuvio 14: Yrityksen persoonallisuuden, identiteetin, imagon ja maineen välinen suhde (Vuokko 2003, 104)

Yrityksen persoonallisuus on yrityksen ominaispiirteiden summa. Näitä ominaispiirteitä ovat hänen mukaansa esimerkiksi uudistumiskyky, ideointikyky, jäykkyys, avoimuus, sisäänpäin kääntyneisyys, aktiivisuus jne. (Vuokko 2003, 103)

Yrityksen identiteetti koostuu keinoista, joilla yritys heijastaa persoonallisuuttaan esimerkiksi nimen, tuotteiden, henkilöstön ja mainonnan avulla. (Vuokko 2003, 103) Yrityksen tai organisaation identiteetin määrittäminen pohjautuu Van Rielin ja Fombrumin mukaan

kolmeen eri osa-alueeseen: visuaalisiin elementteihin, yhteisön kulttuuriin ja kommunikaatioon. Visuaalisia elementtejä ovat esimerkiksi yrityksen logo, millainen rakennus on kyseessä ja miten työntekijät pukeutuvat. Yhteisön kulttuuriin liittyviä elementtejä ovat esimerkiksi kaikki yhteisön jakamat uskomukset ja arvot kun taas kommunikaatioon liittyvä elementti on se, miten yritys pystyy ”kääntämään” valitut identiteetti-aiheet mainostuksen ja julkisuuden läpi. Toisin sanoen se miten yritys pystyy viestimään valitsemansa asiat avainosapuolille ja kuluttajille, niin että yrityksen antama viesti vastaanotetaan ja ymmärretään yrityksen haluamalla tavalla. (Van Riel ja Fombrun 2007, 63-67)

Tässä työssä ei takerruta imagon tai maineen rinnakkaiskäsitteisiin tai niiden vivahde-eroihin. Työ pohjautuu siihen, että hyvä imago edellyttää hyvää mainetta ja erona on se, että imago rakennetaan ja maine ansaitaan.

2.9.2 Imagon rakentaminen ja kehittäminen

Imagon rakentaminen on sellaisten tietoisien ratkaisujen tekemistä, joiden avulla yritykselle rakennetaan vetovoimaa. (Rope 2005, 53) Yrityksen rakentaessa mielikuvaa on yksi strategisista päätöksistä määrittää se, millaisen kuvan yritys haluaa rakentaa (Rope 2005, 176) Imagon rakentamisessa on pidettävä mielessä, että yrityksestä syntyy mielikuva, vaikka yritys ei sitä tietoisesti rakentaisikaan. Yritys pystyy jollain tasolla vaikuttamaan omaan imagoonsa, mutta koska jokainen henkilö tulkitsee kokemukset omien suodattimiensa läpi, ei yritys pysty päättämään omasta imagostaan täysin. Imagoon pyritään vaikuttamaan markkinointiviestinnän keinoin. Tyypillisiä markkinointiviestinnän keinoja, joilla pyritään vaikuttamaan yrityskuvaan, ovat suhdetoiminta, julkisuus ja sponsorointi. (Vuokko 2003, 105, 116). Mielikuviin pyritään vaikuttamaan myös pohjustusviestinnällä, jota käsitellään myöhemmin.

Perusratkaisuja imagon rakentamisessa ovat päätökset yrityksen/tuotteen nimestä, visuaalisesti ilmeestä sekä viestin ydinsanomasta. (Rope 2005, 59). Visuaalisen imagon kehittämiseen käytettäviä peruselementtejä, ovat nimen logoratkaisut, kirjasintyytit, graafinen ulkoasu, muotoilutekijät ja iskulause. (Rope ym. 2001, 188). Visuaalisia ratkaisuja ei tämän enempää esitellä, sillä tutkimuksen kohteena oleva yritys on jo tehnyt toimivat visuaaliset ratkaisunsa.

Aloitettaessa imagon kehittämisen prosessia on määriteltävä sekä analysoitava monia eri seikkoja. Prosessi aloitetaan miettimällä esimerkiksi seuraavia asioita:

Missä ollaan?

Tämä selviää nykytila-analyysillä - se voidaan saada selville esimerkiksi henkilöstökyselyllä tai avainhenkilöhaastatteluna. Pienissä yrityksissä riittää nykytilan pohtiminen keskustelemalla. On hyvä myös tutkia olemassa olevaa yrityskuvaa nykyisten asiakkaiden ja tavoiteltavien asiakkaiden keskuudessa. Nykytilan selvittämiseen liittyy myös kilpailuanalyysi, joka sisältää tietoa kilpailutilanteesta, kilpailevista tuotteista sekä oman yrityskuvan vertailua tärkeimpiin kilpailijoihin (Salin 2002, 55). Nykytilan analysoinnissa tulisi tutkia sitä, millainen yrityskuva on tällä hetkellä, millainen mielikuva on verrattuna kilpailijoihin ja millainen mielikuva on verrattuna siihen, mitä eri sidosryhmät yritykseltä odottavat. (Vuokko 2003, 114)

Mihin halutaan mennä?

Tätä voidaan kutsua tavoitetilamäärittelyksi - miten nykyinen yrityskuva eroaa yrityksen tavoitemielikuvasta? Tavoitemielikuvasta voidaan luoda kirjallinen kuvaus ja profiili. Verratessa tätä profiilia nykyiseen profiiliin on helppo määrittellä alueet, joihin viestinnässä ja toiminnassa on panostettava. (Salin 2002, 55) Tavoitetilamäärittelyssä määritellään mitä pitäisi tehdä tavoitemielikuvan saavuttamiseksi: mitä pitää kehittää, mitä muuttaa, millainen mielikuva yrityksestä pitäisi muodostua, missä asioissa yrityksen tulee olla erityisen hyvä. (Vuokko 2003, 114)

1. **Miten saadaan kaikki mukaan - miten kehitetään sisäistä toimintaa ja viestintää?**
2. **Mitä tehdään - Millä keinoin kehitetään ulkoista toimintaa ja viestintää?** (Vuokko 2003, 114)
3. **Mitä on saavutettu?**

Muutosten seurannalla ja analysoinnilla selvitetään miten halutut ominaisuudet on saatu kiinnitettyä yrityskuvaan. Yrityskuvaa on hyvä seurata säännöllisesti, jotta yrityksen johto olisi kokoajan selvillä siitä, mitä toiminnan alueita on edelleen kehitettävä ja mitä asioita viestinnässä pitää tuoda esille. Yrityskuva tutkimuksia ei ole tarpeen tehdä useammin, kuin muutaman vuoden välein, sillä muutokset yrityskuvassa näkyvät hitaasti. (Salin 2002, 56)

2.9.3 Mielikuvan kehittämisen strategiat

Mielikuvan kehittämiseen on Ropen mukaan kaksi vaihtoehtoista strategiaa. Nämä strategiat ovat: heikkojen ominaisuuksien pelastamisen strategia ja myyntivalttien luomisen strategia. Heikkojen ominaisuuksien pelastamisen strategia pyrkii nimensä mukaisesti kohottamaan yrityskuvan heikkoja ominaisuuksia ja nostamaan ne kilpailijoiden tasolle. Myyntivalttien luomisen strategia keskittyy vahvistamaan nykyisiä vahvuuksia ylivoimaisiksi kilpailijoihin nähden. Molemmat strategiat ovat puhtaasti markkinoinnillisia mielikuvastrategioita. (Rope 2005, 200, 204)

Kuten aikaisemmin mainittiin, myyntivalttien perustamisen strategia perustuu nykyisten vahvuuksien kehittämiseen ylivertaisiksi. Tämän strategian taustalla olevia seikkoja ovat esimerkiksi se, että yritysten on erilaistettava itsensä kilpailijoista sekä se, että on parempi olla jossain asiassa paras, kuin monessa asiassa vain hyvä. Strategiaa suunnitellessa on mietittävä tarkoin onko kehitettäväksi aiottu ominaisuus potentiaalisen asiakkaan arvostama; on täysin turhaa olla paras sellaisessa asiassa, jota asiakkaat pitävät yhdentekevänä. Myyntivalttien luomisessa ovat asiakkaiden arvostukset sekä tietenkin oma osaaminen tärkeässä asemassa. Tärkeätä taustatietoa on myös tieto siitä, missä kilpailijat ovat hyviä ja missä eivät. On hyvin vaikeaa tai jopa turhaa alkaa kilpailla asioissa, joissa kilpailija on jo ylivertainen. Sen sijaan asiat, joissa kilpailijat ovat heikoilla antavat oivan tilaisuuden oman ylivoimaisuuden rakentamiseen - kilpailijoiden heikkoudet saattavatkin antaa hyvän pohjan omille vahvuuksille. (Rope 2005, 201)

2.9.4 Mielikuvan toiminnallinen kehittäminen

Yrityksen mielikuvaa kehitettäessä tulee mielikuvan toiminnallinen ja markkinoinnillinen kehittäminen erottaa toisistaan. Mielikuvan toiminnallisella kehittämisellä tarkoitetaan niitä sisäisiä toimintoja, joiden tulee toimia ennen ulkoisen markkinoinnin toteutusta. Aikaisemmin todettiin että heikkojen ominaisuuksien pelastamisen strategian käyttäminen ei ole kannattavaa. Tämä ei kuitenkaan koske mielikuvan toiminnallista kehittämistä. Yrityksen toimintojen toimiminen kaikin osin sujuvasti on ensiarvoisen tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Yrityksen on siis jatkuvasti käytettävä resursseja toiminnallisiin heikkouksiinsa, sillä pahimmassa tapauksessa nämä heikkoudet voivat muodostua esteeksi yrityksen menestykselle. (Rope 2005, 204) Hyvän imagon kehittämiseen tarvitaan siis kahta asiaa: hyvää toimintaa sekä hyvää viestintää. (Vuokko 2002, 112)

2.10 Mielikuvan rakentamisen keinot

Pohjustusviestintä on yksi yleisimmistä mielikuvan rakentamisen keinoista. Se on yleensä business to business markkinoilla tehtävää, kaupantekoa pohjustavaa, myyntivaihetta edeltävää viestintää. Se on yleensä massaperusteista tai mekanisoitua vaikuttamista ja sen tehtävät etenevät tietoisuuden tekemisestä, tunnettuuden tekemiseen ja siitä viimein mielikuvan rakentamiseen. Pohjustusviestinnän avaintavoitteita ovat tunnettuus, imago ja sidosryhmätuki. Tunnettuuden tavoitteena on luoda yritys tai tuote niin tunnetuksi asetetun kohderyhmän keskuudessa, että se antaa hyvän perustan kaupankäynnille. Imago tässä tapauksessa merkitsee sitä, että aikaansaadun tunnettuuden rinnalle rakennetaan selkeä imagotavoite, jonka mukainen mielikuva yrityksestä pyritään synnyttämään. Sidoryhmätuki tarkoittaa menestykseen vaikuttavien sidoryhmien saamista yrityksen tai tuotteen tueksi.

(Rope 2004, 147-148) Pohjustusviestinnän keinoja ovat tiedotustoiminta, messutoiminta, mediamainonta, verkkoviestintä ja referenssitoiminta.

2.10.1 Mediamainonta

Mediamainonnan keskeisenä tavoitteena pohjustusviestinnässä on rakentaa yritykselle tai tuotteelle haluttua tunnettuutta tai mielikuvaa. Ropen (2004, 153-157) mukaan mediamainonnan keinot voidaan jakaa: advertoriaaleihin sekä ”mainos-mainoksiin”.

Advertoriaalit ovat Ropea (2004, 154) lainaten: perinteiseen mainosotteeseen tehdyn mainoksen ja toimituksellisen markkinoinnillista sanomaa sisältävän artikkelin välimuoto”. Advertoriaalit ovat erityisen suosittuja pohjustusviestinnän välineitä etenkin yritysten välisessä markkinoinnissa, sillä advertoriaaleissa jaetun informaation katsotaan lisäävän yrityksen vetovoimaa. Hyvän advertoriaalin ominaisuuksia ovat informatiivisuus, ajankohtaisuus, piilomainonnallisuus. Se tuo yrityksen nimen esiin selkeästi esittämättä sitä mainosmuodossa. Se myös hyödyntää asiantuntijalausuntoja, jäljittelee median toimituksellista esitystyylä ja sisältää useita lyhyitä juttuja samassa aineistossa. (Rope 2004, 154-155)

Mainos-mainoksien käyttäminen on hyvin perinteistä pohjustusviestintää. Mainos-mainoksia käyttämällä saadaan sujuvasti toteutettua tunnettuus- ja mielikuvaviestintää. Ropen (2001, 157) mukaan hyvän mainos-mainoksen ominaispiirteitä ovat mielikuvallisuus, pelkistettyys, poikkeavuus muista, puhdas mainonnallisuus, sekä riippumattomuus päiväkohtaisesta ajankohtaisuudesta. (Rope 2004, 157)

2.10.2 Verkkoviestintä

”Verkkokauppa antaa yliveritaiset mahdollisuudet vastata asiakkaiden tarpeisiin, mihin ovat tähän asti yltäneet vain ovelta - ovelle myyjät” (George Fisher, Kodakin toimitusjohtaja, Aaker 2000, 324)

Internet on todella tehokas viestinnän kanava ja se saavuttaa suuren kohdeyleisön maantieteellisistä sijainneista huolimatta. (Laakso 2004, 36) Verkkoviestinnän vahvuuksia ovat myös se, että se on helppo integroida markkinointisuunnitelmaan, se on kustannustehokasta, sekä reaaliaikaisuuden mahdollistavaa. (Backlund 2008) Verkkoviestintä, www-sivut ja niihin tehdyt sovellukset ovat keskeisiä pohjustusviestinnän toimintoja. On kuitenkin otettava huomioon, että Internet ei nykypäivänä ole pelkkä viestintäväline sen toimiessa myös suorana markkinointikanavana. Näin ollen verkkoviestinnässä raja pohjustusviestinnän ja kaupankäyntiviestinnän suhteen ei ole täysin selkeä. Kuitenkin verkkoviestintä on edelleen

pohjustusviestinnässä keskeisessä roolissa. (Rope 2004, 159-160) Koska pohjustusviestinnän ja kaupankäyntiviestinnän rajaa on vaikeaa määrittää, käsitellään sitä osana molempia muotoja.

Ropen (2002, 211) mukaan verkkomainonta voidaan jakaa kahteen erilliseen osioon: www-sivuihin ja internetmainontaan. Hän painottaa sitä, että koska ne ovat ominaisuuksiltaan ja toiminnaltaan erilaisia, tulisi niitä käsitellä erillisinä. Etenkin verkossa käytävässä kaupassa korostuu www-sivujen merkitys. Sivujen huono käytettävyys, epäloogisuus, epäuskottavuus tai esimerkiksi huono visualisointi saa melko varmasti potentiaalisen asiakkaan etsimään haluamansa tuotteen toisesta yrityksestä. Rope (2002, 213) kuvaa hyviä www-sivuja seuraavanlaisiksi:

- suunniteltu toimimaan mahdollisimman laaja-alaisesti kaikissa mahdollisissa kotisivujen käyttöfunktioissa
- helppokäyttöiset, elävät ja liikkuvat
- ajankohtaiset ja jatkuvasti uudistuvat, jotta sivuille kannattaa tulla uudestaan
- visuaalisesti hyvin suunnitellut, tarkoituksena viestiä myös yritystä
- tuntemattomille uskottavaa, luotettavaa ja ammattimaista mielikuvaa
- toimintaa aktivoivat: lisätietojen pyyntö, tilausten teko ja palautteen antaminen tehty helpoksi, jotta sivustolla käyminen ei jäisi pelkästään käynniksi
- linkkijärjestelmältään ja -sanoiltaan kattava, jotta kaikki jotka edes saattaisivat olla kiinnostuneita yrityksestä, löytäisivät sen kotisivuille.

Verkkoviestinnällä on kuitenkin myös huonoja puolia, joita ovat esimerkiksi henkilökohtaisen kontaktin puute. (Paavilainen 1999, 24) Ristiriitaa pohjustusviestinnän ja verkkoviestinnän välille aiheuttaa myös sellainen seikka, että pohjustusviestintä on erityisesti business to business markkinoinnissa käytetty keino, kun taas verkkoviestintä tukee enemmänkin one to one asiakassuhteita.

2.11 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä osiossa keskityttiin liiketoimintasuunnitelmaan ja sen vaiheisiin. Tämän teoriaosuuden tarkoituksena oli tukea tutkimuskysymystä siitä, miten yritys X:n toimintaa voitaisiin kehittää, ja näin ollen pohjustaa empiirisen osuuden ensimmäistä osiota.

Teoreettinen viitekehys alkoi liiketoimintasuunnitelman esittelyllä. Todettiin, että liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on olla toimintaa ohjaava työkalu, ja että sitä tulisi päivittää tasaisin väliajoin. Liiketoimintasuunnitelman määrittelyn jälkeen siirryttiin käsittelemään niitä asioita, joita liiketoimintasuunnitelmassa tulisi pohtia. Liiketoimintasuunnitelman teko tulisi aloittaa lähtökohtien analysoinnilla. Näitä lähtökohta-

analyysija esitettiin olevan: yritysanalyysit, ympäristöanalyysit, kilpailija-analyysit sekä markkina-analyysit.

Lähtökohtatilanteen analyysien jälkeen siirryttiin tavoitteiden ja strategian asettamiseen. Esitettiin että tavoitteet ja strategia muodostavat suunnitelmien ytimen. Ja näitä molempia ohjaa yrityksen visio. Tästä jatkettiin toimintasuunnitelmiin. Ennen varsinaista toimintasuunnitelman teon teorian esittämistä pohjustettiin sitä määrittelemällä mitä markkinointi oikeastaan on, ja minkälaisia eroja on kuluttajamarkkinoinnin ja business to business markkinoinnin välillä. Esitettiin että markkinoinnissa oleellisinta on ymmärtää se, miten ihminen ostaa ja miten toimii ostaessaan. Todettiin myös, että kuluttaja- ja business to business markkinoilla on eroja esimerkiksi markkinoiden rakenteessa, ostokäyttäytymisessä, myyjän ja ostajan suhteessa sekä markkinointiviestinnässä. Markkinoinnin suunnittelussa olennaisena asiana esitettiin se, että sen täytyy olla sekä pitkäjänteistä, että nykyhetkessä toteutettavien toimenpiteiden suunnittelua. Olennaisena nähtiin myös se, että markkinoinnin suunnittelu nähtäisiin jatkuvana prosessina. Markkinoinnin suunnittelu jaettiin neljään eri tasoon: pitkän aikavälin runkosuunnitelmaan, vuosisuunnitelmaan, markkinointikampanjoiden suunnitteluun sekä viikko- tai päiväsuunnitelmiin.

Toimintasuunnitelmaosiota jatkettiin esittelemällä markkinoinnin kilpailukeinot. Olennaisia kilpailukeinoja tässä tapauksessa katsottiin olevan hinnoittelu, saatavuus ja markkinointiviestintä, joista markkinointiviestintää tutkittiin yksityiskohtaisemmin. Hinnoittelusta todettiin, että hinnoittelu on kilpailukeino, joka vaikuttaa suoraan yrityksen myyntivoittoihin. Esitettiin myös että on huomioitava hinnoittelun vaikutus yrityksen imagoon. Saatavuuspäätösten esitettiin olevan sen varmistaminen, että asiakkaan olisi mahdollista saada haluamansa tuotteet nopeasti, helposti ja täsmällisesti. Saatavuuden todettiin myös olevan tehokas kilpailukeino verkkokaupan alalla.

Ennen markkinointiviestinnän varsinaista käsittelyä, määriteltiin hieman viestintää ylipäättään. Tämä perusteltiin sillä, että viestinnän prosessien sekä kokonaisvaltaisuuden tärkeyden ymmärtäminen on hyvin tärkeää ennen markkinointiviestinnän suunnittelua. Markkinointiviestinnän todettiin olevan yrityksen näkyvimpiä kilpailukeinoja ja että se tulisi nähdä kokonaisuutena, asiakassuhdetta palvelevana ja kehittäväenä toimintona, jonka tulisi tavoitteillaan, kohderyhmillään, keinoillaan ja sisällöllään palvella yrityksen yhteisiä päämääriä. Markkinointiviestintää tarkasteltiin sekä yksityisen kuluttajan, että yrityksen näkökulmista. Huomattiin että kuluttajamarkkinoiden sekä yritysmarkkinoiden erot ovat lukuisia myös markkinointiviestinnässä. Suurimpana erona nähtiin ero ostoprosessissa. Edellisten asioiden perusteella esitettiin, että molemmille markkinoille olisi kehitettävä oma markkinointiviestintästrategiansa.

Seuraavassa ja ensimmäisen teoriaosuuden viimeisessä kappaleessa paneuduttiin markkinointiviestinnän suunnitteluun. Markkinointiviestinnän suunnittelun teorian esittämisen tavoitteena ei ollut niinkään tämän tutkimuksen tavoitteiden tukeminen, vaan teoreettisen tiedon antaminen yritys X:lle itselleen, jotta se voisi hyödyntää sitä tätä työtä seuraavissa vaiheissa.

Markkinointiviestinnän keinot jaettiin kahteen eri osa-alueeseen, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, sekä tiedotus- ja mainosvälineisiin perustuviin keinoihin. Esitettiin että ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvat keinot korostuvat business to business markkinoinnissa, kun taas tiedotus- ja mainosvälineisiin perustuvat massoihin kohdistuvat keinot kuluttajamarkkinoinnissa. Markkinointiviestinnän keinoista olennaisina esiteltiin henkilökohtainen myyntityö, suhde- ja tiedotustoiminta, julkisuus sekä mainonta.

Teoriaosuuden toisessa osassa keskityttiin mielikuvamarkkinointiin, yritysimgon rakentamiseen sekä sen keinoihin. Tämän osuuden tarkoituksena oli tukea toista empiiristä osuutta, jonka tavoitteena oli selvittää miten yrityksen imago saataisiin tukemaan kehityksen tavoitteiden saavuttamista.

Osio aloitettiin pohtimalla sitä, mitä mielikuvamarkkinointi on. Esitettiin että kaikki markkinointi olisikin mielikuvamarkkinointia, sillä yrityksen kaikki toimet vaikuttavat siitä syntyviin mielikuviin. Mielikuvan määriteltiin olevan subjektiivinen, asenteellinen, tunnepohjainen, mahdollisesti objektiivisesta totuudesta irtoava, henkilökohtainen ja aina sen muodostajalle totta. Mielikuvan muodostumiseen esitettiin vaikuttavan kokemusten ja tiedon, ennakkoluulojen ja asenteiden sekä tunteiden. Esitettiin että mielikuviin voitaisiin vaikuttaa viestinnällä sekä profiloinnilla. Tätä seurasi imagon ja sen rinnakkaiskäsitteiden määrittely. Näiden käsitteiden esitettiin olevan: yrityksen persoonallisuus, yritysidentiteetti ja maine. Todettiin että raja imagon ja maineen välillä on hyvin vaikeaa määrittää. Päätettiin ottaa sellainen näkökulma, että imago edellyttää hyvää mainetta, ja erona on se, että imago rakennetaan ja maine ansaitaan.

Esitettiin ettei yritys pysty vaikuttamaan omaan imagoonsa täysin, mutta että siihen voidaan vaikuttaa markkinointiviestinnän keinoin. Tyypillisiksi näistä keinosta esitettiin suhdetoiminta sekä julkisuus ja sponsorointi. Esitettiin myös että varsinaisiin mielikuviin sitä vastoin voidaan vaikuttaa pohjustusviestinnällä. Esitettiin että pohjustusviestinnän keinoja ovat esimerkiksi tiedotustoiminta, mediamainonta ja verkkoviestintä. Näitä keinoja ei kuitenkaan vielä esitelty vaan pohjustusviestintää käsiteltiin myöhemmin omana kokonaisuutenaan.

Perusratkaisuja, joita olisi tehtävä imagoa rakennettaessa, todettiin olevan päätökset yrityksen nimestä, visuaalisesta ilmeestä sekä ydinsanomasta. Asioita, joita tulisi pohtia

imagon kehittämisessä, mainittiin olevan se missä ollaan, mihin halutaan mennä, miten kehitetään sisäistä toimintaa ja viestintää, millä keinoin kehitetään ulkoista toimintaa ja viestintää ja mitä on saavutettu. Mielikuvien kehittämisen strategioita esitettiin olevan kaksi, heikkojen ominaisuuksien pelastamisen strategia sekä myyntivalttien luomisen strategia. Näistä jälkimmäinen nähtiin olennaisimpana. Sen tarkoituksena on nykyisten vahvuuksien kehittäminen ylivertaisiksi kilpailijoihin nähden. Mielikuvien kehittämisen strategioiden jälkeen käsiteltiin hieman mielikuvien toiminnallista kehittämistä. Mielikuvan toiminnallisella kehittämisellä tarkoitetaan niitä sisäisiä toimintoja, joiden tulee toimia ennen ulkoisen markkinoinnin toteutusta. Mielikuvien toiminnallisen kehittämisen painotettiin olevan ensiarvoisen tärkeää yrityksen menestymisen kannalta.

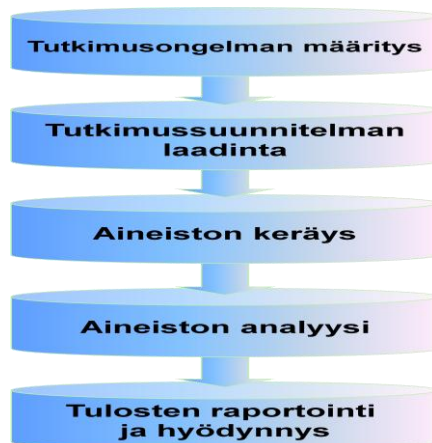
Kun erilaiset kehittämisen strategiat oli esitelty, palattiin vielä keinoihin, joilla mielikuviin käytännössä voidaan vaikuttaa. Käsiteltiin pohjustusviestintää. Pohjustusviestinnän kerrottiin olevan erityisesti business to business markkinoilla tehtävää, kaupantekoa edeltävää viestintää. Sen vaikutusalueiksi määriteltiin tietoisuuden ja tunnettuuden tekeminen sekä mielikuvan rakentaminen ja sen avaintavoitteiksi tunnettuus, imago ja sidosryhmätuki. Sen keinoista esiteltiin mediamainonta ja verkkoviestintä, johon teoriaosuus päättyi.

3 Empiirinen tutkimus

3.1 Markkinointitutkimus ja tutkimusmenetelmät

Empiirinen tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Tutkimuksessa voidaan testata, toteutuuko jokin teoriasta johdettu hypoteesi käytännössä. Tutkimuksen kohteena voi myös olla jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen, tai ratkaisun löytäminen jonkin asian toteuttamiseen. (Heikkilä 2008, 13) Markkinointitutkimuksia voidaan tehdä kvantitatiivisella tai kvalitatiivisella tutkimusotteella.

Markkinointitutkimus voidaan nähdä prosessina, joka koostuu useista eri vaiheista. Nämä vaiheet on kuvattu oheisessa kuviossa.



Kuvio 15: Tutkimusprosessin vaiheet (Heinonen, ym. 2008, 13; Lotti 1998, 27)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin: mikä, missä, paljonko, kuinka usein. Se edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineistosta saadut tulokset pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn avulla. Tyypillisiä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruu menetelmiä ovat kysymyslomakkeet, surveyt sekä strukturoidut haastattelut. (Heikkilä 2008, 13, 16-17)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Se vastaa kysymyksiin miksi, miten, millainen. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, otos on hyvin suppea. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selittämään yksittäisiä ilmiöitä. Tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat henkilökohtaiset haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi, eläytymismenetelmä, sekä valmiit aineistot ja dokumentit. (Heikkilä 2008, 13, 16-17)

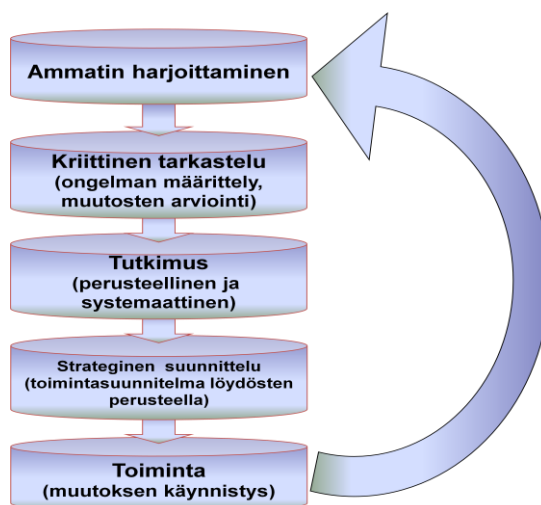
3.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen voidaan sanoa olevan yksi laadullisen tutkimuksen toimintastrategioista. (Kuula 2001, 218) Toimintatutkimuksessa tutkija on itse aktiivisesti mukana kehitys- tai muutosprosessissa yhdessä tutkittavien kanssa. (Heikkilä 2008, 15) Toimintatutkimukselle ei löydy mitään yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää eikä sitä myöskään voi erottaa siinä käytettyjen tutkimusmetodien perusteella, koska ne vaihtelevat. Toimintatutkimuksen keskeisimpiä asioita ovat ongelmakeskeisyys, käytäntöön suuntautuminen ja muutokseen pyrkiminen (Kuula 2001, 218-219). Toimintatutkimuksen voidaan sanoa olevan oiva työkalu, silloin kun esimerkiksi yrityksen toimintaa pyritään kehittämään. Toimintatutkimuksen toteuttamisen prosessin ominaisia piirteitä ovat (Kuula 2001, 218; Costello 2004, 5-6):

- tutkija on prosessin aktiivisena osallistujana, esimerkiksi osana työryhmää

- se on jatkuvaa
- se painottuu käytännölliseen ongelmanratkaisuun
- se on syklinen prosessi, jossa suunnittelun, toiminnan ja toiminnan arvioinnin vaiheet vuorottelevat
- se sisältää tiedon keräystä ja sen tulkintaa
- siinä tarkastellaan kriittisesti aikaisemmin tehtyjä asioita, jotta ne voitaisiin tulevaisuudessa tehdä paremmin

Yksi Costellon (2004, 11) esittämistä toimintatutkimuksen malleista on seuraavanlainen:



Kuvio 16: Toimintatutkimuksen malli (Costello 2004, 11)

3.3 Imagotutkimus

Imagotutkimuksessa tutkitaan yrityksen erilaisten sidosryhmien ja asiakkaiden mielikuvia yrityksestä. Imagotutkimus kuuluu kilpailutilannetutkimuksien kategoriaan, joka koostuu erilaisista yrityskuva- ja tuotekuvatutkimuksista (Rope 2005, 431). Mielikuvia voidaan tutkia kahdesta erilaisesta näkökulmasta. Voidaan tutkia ihmisen spontaaneja mielikuvia kvalitatiivisin menetelmin tai strukturoitavissa olevaa imagosisältöä kvantitatiivisin menetelmin. Kvalitatiivisella mielikuvatutkimuksella voidaan tutkia esimerkiksi tuotenimien toimivuutta, eri pakkausversioiden herättämiä mietteitä, viestisanomien toimivuutta, mainostoteutuksen tuottamia assosiaatioita, sekä tietenkin tuotteiden ja yritysten herättämiä mielikuvia. (Rope ym. 2001, 144,149)

Mielikuvia tutkittaessa kvalitatiivisella tutkimusotteella ovat tyypillisimpiä aineistonkeruu menetelmiä ryhmähaastattelut sekä yksityiset syvähaastattelut. Tämän imagotutkimuksen suorittamisessa on Ropenkin mainitsemasta syystä; ryhmien rekrytoinnin vaikeuden takia,

valittu käytettäväksi semistrukturoituja syvähaastatteluja toiminnallisen havainnoinnin lisäksi.

Aineiston keruu kvalitatiivisessa toimintatutkimuksessa

Kuten aikaisemmin mainittiin, ovat toimintatutkimuksessa käytetyt menetöt hyvin moninaisia, sillä ne voivat oikeastaan olla mitä tahansa tutkijan relevanteiksi katsomia menetelmiä. (Kuula 2001, 218) Seuraavaksi esitellään semistrukturoidun syvähaastattelun sekä havainnoinnin tutkimusmenetelmät, jotka ovat toteutetussa toimintatutkimuksessa käytetyt menetelmät.

Havainnointi

Kvalitatiivinen tutkimus aloitetaan usein havainnoinnilla. Sitä voidaan tehdä esimerkiksi, jotta saataisiin pohjatietoa kysymyslomakkeen tietoa varten. (Heinonen, 2009) Havainnointi on yksi merkittävistä markkinointitutkimuksen työkaluista. Suunnitelmallisella havainnoinnilla tarkoitetaan järjestelmällisesti tehtävää tietojen keruuta havainnoimalla ja seuraamalla tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä. Havaintojen tekemisen on perustuttava havainnointisuunnitelmaan. Havainnointisuunnitelman tulee sisältää suunnitelma siitä, miten, missä ja mitä on tarkoitus havainnoida. Havainnoinnin avulla on mahdollista tulkita tarkkailtavien todellista käytöstä, jonka takia se on valittu yhdeksi tutkimusmenetelmäksi. Tässä tutkimuksessa havainnointia on käytetty pitkäaikaisena toimintatutkimuksen välineenä ja keinona löytää asioita, joissa olisi kehityttävä. (Heinonen ym. 2008, 85)

Semistrukturoitu syvähaastattelu

Heinosen ym. (2008, 71) mukaan syvähaastattelu on yleensä jäsentymätön ja vapaamuotoinen henkilökohtainen haastattelu. Ropen ym. (2001, 145) mukaan mielikuvia tutkiva syvähaastattelu on vapaamuotoinen keskustelu, jossa tutkimuskysymykset on kuitenkin strukturoitu tietyn keskustelurungon mukaisesti. Huolimatta ristiriitaisesta tiedosta, on tutkimusmenetelmäksi valittu semistrukturoitu syvähaastattelu Ropen ym. argumenttien perusteella. Muita tämän tutkimusmenetelmän valitsemisen taustalla vaikuttavia seikkoja ovat: (Heinonen ym. 2008, 72,75; Rope ym. 2001, 150):

- syvähaastattelun avulla saadaan ihmisten mielipiteet ja niiden taustalla vaikuttavat seikat peilattua hyvinkin syvällisesti: haastateltavat voidaan saada paljastamaan aitoja tuntemuksiaan paremmin
- syvähaastattelussa haastattelija antaa enemmän huomiota haastateltavalle, jolloin

haastateltava saattaa avautua herkemmin

- se antaa mahdollisuuden välittömän vuorovaikutuksen rakentamiseen haastattelijan ja haastateltavan välille
- siinä saa enemmän aikaa keskittyä yksilön ajatuksiin ja argumentaatioon
- se antaa mahdollisuuden myös löytää tietoa, jota ei alun perin ollut otettu huomioon ja myös tarkentavien kysymysten kysymiseen
- huomionarvoinen seikka on myös se, että haastattelujen etu kaiken kaikkiaan on joustavuus, mahdollisuus kysymysten toistamiseen ja oikaisemiseen ja keskustelun käymiseen.

Haastatteluiden ja havainnoinnin analysointi

Kriittisin kohta kvalitatiivisten mielikuvaa peilaavien tulosten hyödyntämisessä on tutkimustulosten analysointi. (Rope ym. 2001, 150) Heinonen ym. (2008, 76-77) esittävät esimerkin analyysin rungosta. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa ja keskitytään siihen. Sen toisessa vaiheessa käydään aineisto ensin läpi ja erotetaan sekä merkitään kiinnostavat asiat. Asiat kerätään yhteen, kaiken turhan ja epäkiinnostavan jäädessä pois tässä vaiheessa. Kolmannessa vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään. Tämä on se vaihe, jossa analyysi varsinaisesti tehdään. Neljännessä vaiheessa tehdään yhteenveto.

Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella mitataan tutkimuksen luotettavuutta eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen jos tutkimus toistettaisiin, olisiko tulos sama. Reliabiliteetti käsite liittyy erityisesti määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Heinonen ym. 2008, 34; Costello 2004, 44)

Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata, toisin sanoen kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat tutkittavaa ilmiötä. (Heinonen ym. 2008, 34) Toimintatutkimusten validiteettia voidaan kritisoida sillä, että siinä saadut tutkimustulokset ovat suodattuneet tutkijan henkilökohtaisen perspektiivin läpi. Tutkimuksen validiteettia voidaan kuitenkin pyrkiä parantamaan triangulaatiolla: tutkimalla mahdollisimman monipuolisesti. Toteutetun tutkimuksen validiteettia on pyritty parantamaan menetelmätriangulaation avulla; tutkimusmenetelminä on käytetty kahta erilaista tapaa.

Toistettavuus ja yleistettävyys

Laadukkaan tutkimuksen tulisi olla toistettavissa ja sen pitäisi olla objektiivisesti toteutettu. Toistettavuudesta puhutaan kuitenkin vain kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan yleistämisestä; voiko muutaman havainnon perusteella tehdä suurempaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä. (Heinonen ym. 2008, 34-35). Costello (2004, 46) painottaa kuitenkin sitä, että joidenkin toimintatutkimuksien tarkoitus ei edes ole yleistettävän tiedon löytäminen. Tällöin yleistettävyyttä ei voida edes pitää tutkimuksen laadun kriteerinä.

Otantamenetelmät

Otantamenetelmät voidaan jakaa todennäköisyysotantaan ja epätodennäköiseen otantaan. Todennäköisyysotanta on näistä malleista huomattavasti yleisemmin käytetty. Näitä otantamenetelmiä ovat esimerkiksi yksinkertainen satunnaisotos, systemaattinen satunnaisotanta, stratifioitu satunnaisotanta sekä ryväotanta. Epätodennäköistä otantaa on kritisoitu siitä, ettei se mahdollista tieteellistä tutkimusta, eikä myöskään tuota yleistettävää tietoa. Edellisessä kappaleessa kuitenkin tuli esille sellainen seikka, ettei toimintatutkimuksien tarkoituksena välttämättä edes ole löytää yleistettävää tietoa. Esimerkiksi Heinonen (2009) myöntää että epätodennäköinen otanta voi olla hyödyllinen esimerkiksi ilmiöiden tutkimisessa. Tämän tutkimuksen molemmissa osioissa on käytetty epätodennäköisyysotantaa, sillä tarkoituksena on tutkia ja havainnoida juuri tämän yrityksen toimintaa sekä imagoa. Haastateltaviksi on tarkoituksella, epätodennäköisellä otantamenetelmällä valittu yrityksen tärkeimpien asiakkaiden edustajia.

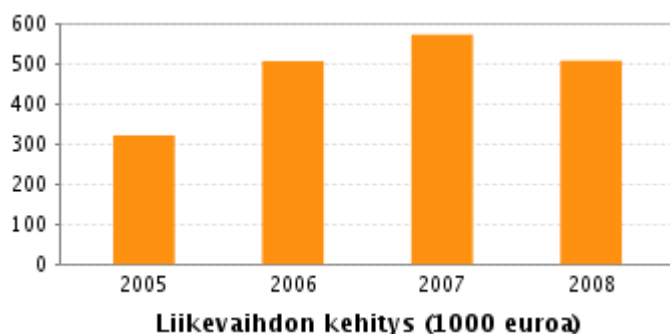
4 Yritys x

Tämän osion tarkoituksena on löytää vastaukset tutkimuksen ensimmäiseen tutkimusongelmaan, eli siihen, mitä yritys tällä hetkellä tekee ja miten sen toimintaa voitaisiin kehittää. Osiossa esitettävät asiat pohjautuvat sekundaariseen tietoon sekä havainnointiin ja kehityskeskusteluihin yrityksen avainhenkilöiden kanssa. Osiossa pyritään soveltamaan teoreettisessa osiossa esiin tullutta teoriaa.

4.1 Yrityskuvaus

Yritys X on vuonna 2004 perustettu osakeyhtiömuotoinen yritys. Yrityksen toimiala on kauppakäsitteen mukaan toimistolaitteiden, toimistotarvikkeiden ja - palveluiden myynti.

Tarkennettuna yritys myy tulostin- ja kopiokonevärejä sekä toimistotarvikkeita myynnin keskittyessä lähinnä väriaineisiin. Myynti painottuu tulostin- ja kopiokoneväriin. Ja sen liikeidea onkin myydä toimistolaitteiden väriaineita kilpailukykyiseen hintaan. Myynti tapahtuu pääosin verkossa postimyyntinä, mutta yrityksellä on myös noutopiste. Toimipiste, jossa noutopistekin on, sijaitsee pääkaupunkiseudulla keskeisellä paikalla. Yritys on kooltaan hyvin pieni; siellä työskentelee yrittäjän itsensä lisäksi yksi vakituinen ja kaksi osa-aikaista työntekijää. Sen vuosittainen liikevaihto on noin 500 tuhatta euroa. Seuraava kuvio kuvaa liikevaihdon kehitystä vuodesta 2005 vuoteen 2008.



Kuvio 17: Yritys X:n liikevaihdon kehitys vuodesta 2005 vuoteen 2008 (Lähde Suomenasiakastieto Oy)

Yrityksen visiona on olla viiden vuoden päästä yksi Suomen johtavista toimistolaitteiden värien toimittajista ja liikevaihdon viisinkertaistaminen. Jotta tämä visio voidaan saavuttaa, on tehtävä hyvin paljon. On pystyttävä tarjoamaan jotain ainutlaatuista kilpailijoihin nähden. Seuraavissa kappaleissa pohditaan sitä missä nyt ollaan sekä yrityksen itsensä että sen aseman markkinoilla kannalta, miten siihen on tultu sekä sitä, miten ja millä keinoin voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Hypoteesina on se, että visio voidaan saavuttaa rakentamalla yritykselle hyvä, asiakkaiden tarpeita heijastava imago, ja että tämä vaatii asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja lohkomista kohderyhmiin. Mutta se vaatii myös kilpailijoiden ja heidän vahvuuksiensa sekä heikkouksiensa tuntemista, jotta yritys pystyisi luomaan kilpailijat peittoavia myyntivaltteja.

4.2 Lähtökohtatilanne

4.2.1 Yritysanalyysi

Henkilöstö	vahvuudet	heikkoudet
koulutus	markkinoinnillista osaamista	vähäinen internet-osaaminen
sisäinen työilmapiiri	avoin sisäinen työilmapiiri	
sisäinen yrityskuva	yleisesti hyvä sisäinen yrityskuva, sisäinen kyetään näkemään myös puutteet	hyvää sisäistä yrityskuvaa ei välttämättä ole saatu näkemään ulospäin.

Myynti	vahvuudet	heikkoudet
myyntimäärä tuotteittain		ei seurantaa
myyntimäärä asiakasryhmittäin		ei seurantaa

Organisaatio	vahvuudet	heikkoudet
yhteistyön toimivuus	yhteistyö sekä yrityksen sisällä, että sidosryhmien kanssa hyvin toimivaa	
toiminnan tehokkuus	ollaan tietoisia niistä asioista, joita tulisi parantaa	toiminnan tehokkuudessa on hyvin paljon parannettavaa, etenkin päivittäin käytettävien työkalujen esim. laskutusohjelman suhteen

Palvelu	vahvuudet	heikkoudet
lisäpalveluiden riittävyys		ei juurikaan lisäpalveluita
palvelun toimivuus	asiakaspalvelu hyvin toimivaa	
ystävällisyys	pyritään mahdollisimman ystävälliseen palveluun kaikissa tilanteissa	
nopeus	pyritään nopeuteen	resurssien puute saattaa hidastaa palvelua
ammattitaito	palvelu ammattitaitoista	henkilökunnalla ei ammattitaitoista tietoa myytävistä tuotteista
laatu		edellä mainitut seikat saattavat huonontaa palvelun laatua

Markkinointi	vahvuudet	heikkoudet
myynnin ja mainonnan systemaattisuus		ei systemaattista suunnittelua
osaaminen	henkilökunnan osaamisaste	

	korkea	
tuloksellisuus		tuloksia ei mitattu

Mielikuvat	vahvuudet	heikkoudet
tunnettuus kohderyhmittäin		tunnettuutta ei ole mitattu, kohderyhmiä ei ole määritelty
imagoprofiili kohderyhmittäin		imagoprofiilia ei ole määritelty
Ulkoinen yrityskuva		hyvää sisäistä yrityskuvaa ei ehkä ole saatu välitettyä ulkoiseen yrityskuvaan

Varasto ja kuljetus	vahvuudet	heikkoudet
varastoarvot		ei mitata
kiertonopeus		ei mitata
pääoman sitoutuminen	varasto mahdollista pitää suhteellisen pienenä	pääomaa sitoutuu tuotteiden kalliiden hintojen takia

Hinnoittelu	vahvuudet	heikkoudet
katteellisuus	hyvät yhteistyökumppanit mahdollistavat joidenkin tuotteiden hyvin katteellisen hinnoittelun	hinnoittelu joidenkin tuotteiden osalta jäljessä; myydään jopa katteetta
alennusten käyttö	pystytään antamaan asiakaskohtaisia alennuksia	
hinnoittelu suhteessa kilpailijoihin	hinnoittelu kilpailukykyistä	ei seurata säännöllisesti

Toimitilat	vahvuudet	heikkoudet
riittävyys		pienet varastotilat
edullisuus	edullinen vuokra	
toiminnallisuus	oma lastauslaituri	asiakkaille pitää avata kaksi ovea
viihtyvyys		viihtyisyys huono; toimitilat

		ovat epäsiistit, eikä lämmitys toimi kunnolla
--	--	---

Sijainti	vahvuudet	heikkoudet
suhteessa asiakkaisiin	sijainti keskeisellä paikalla, muiden palveluiden läheisyydessä, hyvien kulkuyhteyksien varrella	asiakkaiden vaikeaa löytää toimipisteeseen
suhteessa yhteistyökumppaneihin	pää-yhteistyökumppani lähellä, sijainti keskeisellä paikalla	

Taulukko 3: Yrityksen heikkoudet ja vahvuudet osa-alueittain.

Tässä yritysanalyysissä esiin tulleet olennaisimmat seikat kootaan yhteen SWOT-analyysin muodossa. Yhteenvedossa pohditaan niiden liiketoiminnallista merkittävyyttä. Siinä pohditaan myös sitä, miten heikkouksia voisi parantaa ja miten vahvuuksista voitaisiin muodostaa kilpailuvaltteja.

4.3 Ulkoisen liiketoimintaympäristön analyysi

	Ympäristö-tekijä	Todennäköinen vaikutus	Mitä toimenpiteitä edellyttää
Taloudelliset tekijät	Taantuma	Myynnin volyymin supistuminen	Pyritään pitämään kiinni nykyisistä asiakkaista, yritetään tehdä toiminnasta kustannustehokkaampaa
Poliittiset tekijät	Ei poliittisia vaikuttavia tekijöitä tiedossa	-	-
Sosiaaliset tekijät	Suurien ikäluokkien eläkkeelle jääminen	Saattaa vähentää väriaineiden kysyntää, sillä nuoremmat sukupolvet käyttävät paperiversiot korvaavia sähköisiä tietokantoja	Seurataan kehitystä ja pyritään tarjoamaan ajantasaisia tuotteita

		yms.	
Tekninen kehitys	Korvaavat tuotteet	Ei vaikutusta jälleenmyyntiin, jos tarjotaan ajan tasalla olevia tuotteita	Tuotekehityksen seurausta
Ekologiset tekijät	Ilmaston muutos, jäte	Kysyntä pienenee, sillä halutaan välttää turhan jätteen muodostumista, joten tulostetaan ja kopioidaan vähemmän	Panostetaan ekologisiin väriaine-, sekä paperivaihtoehtoihin

Taulukko 4: Ympäristötekijöiden vaikutus Yritys X:n toimintaan.

Näistä esiin tulleista tekijöistä suurimpana uhkana liiketoiminnalle voidaan nähdä tämänhetkinen tilanne koko maailman taloudessa. Se voi johtaa myynnin volyymin laskuun sekä toisaalta myös myyntisaamisten menettämiseen joidenkin yritysten joutuessa maksukyvyttömiksi. Tämä voi aiheuttaa suuriakin luottotappioita. Muut ympäristön tekijät eivät aiheuta välitöntä uhkaa liiketoiminnalle, vaan mainittujen sosiaalisten, teknisten sekä ekologisten muutosten voisi odottaa tapahtuvan vähitellen vuosien saatossa.

4.3.1 Kilpailija-analyysi

Tässä kilpailija-analyysissä on eroteltu kuluttajakaupan sekä yrityskaupan kilpailu analysoitavaksi erikseen, sillä yrityksen suurimmat kilpailijat ovat selkeästi erikoistuneet joko kuluttaja-, tai yrityskauppaan. Yritys kuitenkin kilpailee tällä hetkellä molemmilla markkinoilla. Tämän kilpailija-analyysin tarkoituksena onkin saada myös tietoa markkinoiden valinnan sekä segmentoinnin päätösten tueksi. Kilpailija-analyysissä on huomioitava se, että se pohjautuu kirjoittajan omaan tietoon ja havaintoihin, sekä esim. kilpailijoiden kotisivuilta löytyvään informaatioon. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin mukaiset tekijät: ostajat ja niiden vaikutusvalta sekä korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka jätetään tässä analyysissä huomiotta, sillä niiden ei katsota olevan olennaisia toimialan luoteesta johtuen.

Alan kilpailijat kuluttajakaupassa

	Yritys X	Kilpailija 1a	Kilpailija 2a	Kilpailija 3a
Tuotteet	Laservärit, mustekasetit, toimistotarvikkeet	Laservärit, mustekasetit, värikasetit, valokuvapaperit	Mustepatruunat, laservärikasetit, tulostustarvikkeet	Mustepatruuna t, laservärikasetit,

		, digikameran akut ja muistikortit		tulostustarvikkeet
Myyntikanavat	Postimyynti, noutopiste	Postimyynti, myymälä	Postimyynti	Postimyynti
Tuotemerkit	Myydään kaikkia yleisimpiä ja harvinaisimpia tuotemerkkejä	Canon, Epson, HP, Lexmark, Brother, Samsung, tarvikemerkkejä	Päämerkit: Canon, Epson, HP, Brother, Samsung	Brother, Canon, Epson, HP, Lexmark, muita tarvikemerkkejä
Asema markkinoilla	Ei vielä kovinkaan tunnettu	Internetin tunnetuin suomalainen mustekauppa (taloustutkimus 2008)	Euroopan suurimpia mustepatruunoiden verkkomyyjä	-
Hinnoittelu	Hinnat hieman keskimääräistä halvempia verrattuna kilpailijoihin	Alkuperäiskasettien hinnat verraten kalliimpia	Alkuperäiskasettien hinnat verraten kalliimpia	Alkuperäiskasettien hinnat samassa hintaluokassa Yritys X:n kanssa
Yrityskuva	-	Nopea toimitus vain yleisimmille kaseteille; suppeat valikoimat, luotettava myyjä	Suuri yritys ja suuret valikoimat	
Mainonta, myyntityö	-	Radiomainos kampanja meneillään	-	-
Sijainti	Pääkaupunkiseutu	Helsinki	Uppsala, Ruotsi	Tukholma, Ruotsi
Toimitukset	Yleisimmille kaseteille	Luvataan päivän toimitusaika	Kirjeiden toimitusaika 2-3	Toimitusaika 3-4 arkipäivää

	päivän toimitusaika		arkipäivää, postipakettien toimitus kestää kauemmin	
Toimitusmaksut	Toimitusmaksu määräytyy paketin painon mukaan. Mahdollisuus tavallisen postipaketin lisäksi postin ovelle kuljetukseen sekä kotipakettiin.	Kaikkiin tuotteisiin ja määriin 4,95€	Kaikkiin tuotteisiin ja määriin 4,95€	Ilmainen toimitus
Noutopiste	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei
Laskulla ostamisen mahdollisuus	Kyllä, yksityisasiakkaan laskutuslisä 3,90€	Kyllä, käsittelykulu 4,95€	Kyllä	Kyllä
Muut maksutavat	Käteinen, pankkikortit (noudettaessa), yleisimmät luottokortit, Nordean, Osuuspankin sekä Sammon verkkomaksu	Nordea-, Sampo-, OKO-, SP/Pop-, Tapiola-verkkopankkimaaksu. Käsittelykulut 3,95€. Luottokortti, käsittelykulut 3,95€	Luottokortit, PayPal-maksupalvelu, ei käsittelykuluja	Luottokortit, Nordea-, OKO-pankki suoraveloitus, ei käsittelykuluja
Sähköinen laskutus	Ei	Ei	Ei	Ei
Liikevaihto n.	500.000	800.000	35.453 milj.	1.729 milj.
Ostamisen helppous	Tuotteet löytyvät	Www-sivut hyvin toimivat,	Tuotteiden löytäminen	Ostaminen suhteellisen

	hakusanoilla tai listasta selaamalla. Kaikissa tuotteissa ei ole kunnollisia hakusanoja. Samalla haullla ei näy yhteensopivia tarvikkeita. Ostaminen keskinkertaisen helppoa kilpailijoihin verrattuna.	tuotteet ja niihin yhteensopivat tarvikkeet löytyvät samalla hakusanalla; ostaminen helppoa.	vaikeaa; ei erillistä hakukenttää, vaan tuote pitää löytää selailemalla. Kun tuote löytyy, näkyvät kaikki yhteensopivat tarvikkeet samalla.	helppoa. Väriä voi hakea erikseen tulostimen mallin perusteella, tai värikasetin omalla koodilla. Samalla haullla ei löydy yhteensopivia tarvikkeita
Palautus-oikeus	14pv	14pv	30pv	14pv
Www-sivujen visualisointi	Sivujen ulkonäkö antaa ammattimaisen kuvan	Uskottava, mutta luon hieman ammattitaidottoman mielikuvan	Luo ammattitaitoisemman mielikuvan, mutta on hieman sekava	Epäammattimainen, etusivulla jopa kirjoitusvirheitä

Taulukko 5: Yritys-X:n kilpailutilanne

Vertailusta voidaan huomata, että yrityksellä on joitakin kilpailuetua luovia tekijöitä. On myös toisaalta on asioita, joita kilpailijat tekevät paremmin. Selkeästi kilpailuetua luovia tekijöitä ovat: laajin valikoima eri tuotemerkkien tuotteita, laajin valikoima tuotteita ylipäättään, nopeimmat toimitusajat, ei maksunkäsittelykuluja, alkuperäisten kasettien hinnat ovat selvästi edullisempia kuin kilpailijoilla, ja verkkosivujen visuaalinen ilme on selkeästi ammattimaisin. Asia jossa selkeästi hävitään kilpailijoille, on toimitusmaksut, sillä kaikkien kilpailijoiden toimitus maksaa tuotteesta riippumatta ainoastaan 4,95€, tai on jopa ilmainen. Yritys X:n toimitusmaksut ovat huomattavasti suurempia, toisaalta Yritys X ei peri maksujen käsittelykuluja.

Asiat, joilla selkeästi pystyttäisiin luomaan kilpailuetua, ovat saatavuus valikoiman suhteen ja myös toimitusten suhteen. Myös viestinnän huolellinen suunnittelu ja toteutus, www-sivujen toiminnallinen kehitys ylivertaiseksi sekä sähköisen laskutuksen käyttöön otto loisi

kilpailuetua. Sähköinen laskutus koskee kuitenkin enemmän business to businessvakauppaa. Analyysissä tuli myös ilmi, että yhdelläkään kilpailijoista ei ole käytössä S-pankin verkkomaksua. Myös sen käyttöönottamisella voitaisiin luoda kilpailuetua. Yritys X voisi myös käyttää hyväkseen keskeistä sijaintiaan pääkaupunkiseudulla ja perustaa toimipisteeseensä noutopisteen lisäksi myös myymälän. Tähän ei olisi Ruotsissa sijaitsevilla kilpailijalla 2a tai 3a edes mahdollisuutta. Analyysin avulla voidaan päätellä, että yritys X:llä on hyvin paljon potentiaalia kehittyä kilpailijoihinsa paremmaksi. Keskeinen asia olisi niiden keinojen löytäminen, joilla yritys voitaisiin tehdä tunnetummaksi.

Alan kilpailijat yrityskaupassa

	Kilpailija 1b	Kilpailija 2b	Kilpailija 3b
Tuotteet	Erittäin laaja valikoima toimistotarvikkeita sekä toimistolaitevärejä	Yritysten kulutustuotteiden maahantuoja ja markkinoija	Markkinoiden laajimmat valikoimat
Myyntikanavat	Myymälä, teollisuusmyynti, verkkokauppa ainoastaan yrityksille ja yhteisöille	Verkkokauppa, noutomyymälä. Vain yrityksille ja yhteisöille	Verkkokauppa, myymälä. Vain yrityksille ja yhteisöille
Tuotemerkit	Lukuisia eri toimistolaitevärien sekä toimistotarvikkeiden merkkejä	Oma tuotemerkki, myynnissä kaikki yleisimmät merkit	Oma tuotemerkki, myynnissä kaikki yleisimmät merkit
Maksutavat	Myymälässä lasku, maksukortit, käteinen, verkkokaupassa lasku	Lasku, Sammon ja Osuuspankin verkkomaksu	Ei tietoa, järjestelmään pääsee ainoastaan rekisteröitynyt yritys
Asema markkinoilla	Yrityksen oma visio asemasta: toimistotarvikealan aktiivinen ja innovatiivinen markkinajohtaja	Johtava maahantuoja ja markkinoija	Maaailman suurimman toimistotarviketoimijan strateginen partneri Suomessa

Asiakkaat	Suuret ja keskisuuret yritykset	Suuret ja keskisuuret yritykset, painopiste suuryrityksissä	Suuret ja keskisuuret yritykset, painopiste suuryrityksissä
Hinnoittelu	Kilpailukykyistä muihin alan toimijoihin verrattuna	Kilpailukykyistä, jos ostaa paljon kerralla	Kilpailukykyistä
Yrityskuva	Luotettava, palvelualtis ja laajat valikoimat	Laajat valikoimat, ammattimainen yrityskaupan myyjä	Ammattitaitoinen, osa maailmanlaajuista konsernia
Sijainti	Myymälät Helsingissä, Tampereella, Turussa, Lahdessa, Oulussa, Jyväskylässä ja Kuopiossa	Noutomyymälä Vantaalla	Myymälät Helsingissä, Turussa, Oulussa ja Tampereella
Henkilöstö	105 työntekijää	120 työntekijää	90 työntekijää
Liikevaihto	44 milj.	11.867 milj.	28.505 milj.

Taulukko 6: Yritys-X:n kilpailijat B2B kaupassa.

Business to business markkinoilla toimivien yritysten vertailusta voidaan ensi näkemältä huomata sellainen seikka, että näiden markkinoiden toimijat kilpailevat aivan eri sarjassa kuin Yritys X. Tästä voidaan päätellä, että Yritys X:n ei kannata edes harkita aloittavansa suurempaa kilpailua näitä yrityksiä vastaan, ainakaan sen tämän hetkisillä resursseilla. Sen sijaan se voisi harkita tekevänsä yhteistyötä minkä tahansa näistä yrityksistä kanssa ja ottaa esimerkkiä niiden liiketoimintamalleista.

Alan mahdolliset tulokkaat

Uusien tulokkaiden kynnys on postimyyntillä myytävien väriaineiden sekä toimistotarvikkeiden alalle pieni; tuotteita voi varastoida ja säilyttää vaikka omassa autotallissa, eivätkä suuret alku-investoinnit ole tarpeellisia. Alan mahdolliset tulokkaat eivät kuitenkaan muodosta kovinkaan suurta uhkaa esimerkiksi markkinaosuuden menettämiseen -

ainakaan nopealla aikavälillä. Sillä kuten jo aikaisemmin mainittiin, on yrityksen luotettava imago äärimmäisen tärkeä verkossa käytävässä kaupassa, ja luotettava maine ja imago voidaan ainoastaan rakentaa ja ansaita ajan kuluessa.

Toimittajat

Toimittajien vaikutusvalta ulottuu hintoihin sekä saatavuuteen; jos tuotetta ei ole saatavissa, ei sitä tietenkään voi myydä. Myös toimittajista johtuva toimituksen viivästyminen loppuasiakkaalle kasvattaa toimittajien valtaa. Syy toimituksen viivästyisestä loppuasiakkaan mielessä ei suuntaudu tavarantoimittajiin taikka tavarantoimittajien jälleenmyyjälle, vaan suoraan tuotteen jälleenmyyjään. Tästäkin syystä tavarantoimittajat täytyy valita erittäin huolellisesti. Myynnillä on myös tehtävä voittoa, eli tuotteiden myyntihinnat ovat hyvin riippuvaisia tavarantoimittajien hintojen vaihteluista.

4.3.2 Markkina-analyysi

Tämä markkina-analyysi on ainoastaan viitteellinen, eikä se sisällä kaikkia teoriaosassa esitettyjä markkina-analyysin tekijöitä. Tämä johtuu siitä, että sen tekemiseen tarvittavaa dataa ei ole saatavissa tai vielä olemassakaan. Tämän markkina-analyysin tarkoituksena on pohtia sitä keitä potentiaaliset asiakkaat ovat, minkälaisiin segmentteihin asiakkaat voitaisiin jakaa, miksi asiakas valitsisi Yritys X:n, ja mitä etua asiakkaalle siitä koituisi. Markkina-analyysin näkökulmana on nimenomaan väriaineiden, ei toimistotarvikkeiden myynti.

Keitä ovat potentiaaliset asiakkaat?

Potentiaalisia asiakkaita ovat kaikki, jotka tulostavat mitä tahansa paperia tai valokuvia työssään tai vapaa-ajalla. Eli oikeastaan voisi sanoa että lähes jokainen ihminen on potentiaalinen asiakas.

Mitä asiakkaat tarvitsevat?

Yritys X:n tavallinen asiakas on ihminen, jolta on jo väri loppu. Väriin loppuminen taas tarkoittaa töiden seisomista. Eli asiakas tarvitsee väriä, ja sitä tarvitaan mahdollisimman nopeasti. Asiakkaiden tarpeisiin voidaan siis vastata toimittamalla värejä mahdollisimman lyhyellä toimitusajalla. Tämä vastaa myös kysymykseen siitä, miksi asiakas valitsisi juuri tämän yrityksen: se vastaa asiakkaiden tarpeisiin.

Minkälaisiin segmentteihin asiakkaat voitaisiin jakaa?

Potentiaalisia asiakkaita on vaikeaa ja oikeastaan turhaakin jakaa millään demografisella perusteella. Ainoa asiakkaita yhdistävä tekijä on väriaineiden tarve. Verkossa tapahtuvassa kaupankäynnissä maantieteellinen lohkominen on turhaa, vaan maantieteellisen segmentin voisi sanoa olevan koko Suomen. Sen sijaan asiakkaita toisistaan erottava tekijä on se, onko asiakas yksityishenkilö vai yritys. Asiakkaat voitaisiin siis jakaa kahteen eri segmenttiin: yksityisiin kuluttajiin ja yrityksiin.

Kuten aikaisemmin mainittiin, kuluttaja ja yritys eroavat ostokäyttäytymisessään muun muassa sillä, että business to business-kaupan ostoprosessissa on mukana suurempi joukko vaikuttajia. Kulutus käyttäytymisessä voidaan myös olettaa olevan eroja: yksityinen kuluttaja maksaa tuotteensa itse, jonka takia hän tulostaa ja kopioi säästeliäämmin. Yksityisellä kuluttajalla on yleensä myös vähemmän tarvetta väreille. Tämä johtaa siihen, että värejä ostetaan harvemmin ja vähän kerralla. Yrityksen värejä käyttävät työntekijät taas eivät maksa värejään itse, näin ollen väriä kuluu myös turhaan tulostamiseen ja kopiointiin. Sen lisäksi töissä tulostamisen tarve on yleensä moninkertainen yksityishenkilöön verrattuna. Sen seurauksena värejä ostetaan useammin tai enemmän kerralla. On kuitenkin muistettava sellainen aikaisemmin mainittu tekijä, että verkossa tapahtuva viestintä ja kaupankäynti tukevat enemmänkin one to one asiakassuhteita. Siinä ei myöskään synny henkilökohtaisia kontakteja, kun taas business to business markkinoinnissa henkilökohtaisten asiakassuhteiden tulisi korostua. Tämä osaltaan tuo ilmi sitä, että kuluttaja- ja yrityssegmenteille olisi löydettävä omat, toisistaan poikkeavat kanavansa, ja niitä tulee käsitellä erikseen.

Edellisten kohtien perusteella voidaan päätellä, että näistä kahdesta segmentistä yritykset muodostavat korkeatuottoisemman segmentin, joka on jo nyt yrityksen todellisuutta. Kilpailija-analyysistä kuitenkin ilmeni, ettei yrityksen nykyisillä resursseillaan kannata kilpailla business to business-kauppaan erikoistuneiden yritysten kanssa. Nämä yritykset ovat kuitenkin keskittyneet tavaran toimittamiseen suurille yrityksille. Tällöin yrityksen kannattaisi valita pääkohderyhmäkseen pienet sekä keskisuuret yritykset. Segmentillä olisi korkeampi tuotto, kuin yksityisten kuluttajien segmentillä, ja sen lisäksi yrityksen euromääräiset ja henkilöstölliset resurssit, sekä toimipisteen fyysinen tila riittäisivät nykyisellään kilpailuun sekä tavaran toimittamiseen. Sitä miten nämä kohderyhmät tavoitettaisiin, pohditaan myöhemmin viestintästrategioiden muodossa.

4.3.3 Lähtökohtatilanteen yhteenveto

<u>Vahvuudet</u>	<u>Heikkoudet</u>
<ul style="list-style-type: none"> - pieni yritys - viestinnän kokonaisvaltaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - toimitilan sijainti ja ulkoasu - toimitilojen viihtyvyys huono

<p>helppo toteuttaa</p> <ul style="list-style-type: none"> - yrityksen kuukausikohtaiset kulut pieniä - pieni toimitilavuokra - halu kehittyä - hyvät verkostot ja suhteet - hyviä tavarantoimittajia - toiminta yksinkertaista - hyviä asiakassuhteita - hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu - hyvä sisäinen yrityskuva ja kyky nähdä sen puutteet - pystytään kilpailukykyiseen hinnoitteluun 	<p>sekä asiakkaiden, että henkilökunnan näkökulmasta</p> <ul style="list-style-type: none"> - vähän henkilöstöä - systemaattisen markkinoinnin suunnittelun puute - systemaattisen toiminnan suunnittelun puute - pienet resurssit markkinointiin - www-sivujen käyttäjäystävällisyys keskinkertainen - www-sivujen työläs ylläpito - vähäinen internet osaaminen - varastokirjanpidon puuttuminen - ei e-laskutus mahdollisuutta - pienet varastot - hyvä sisäinen yrityskuva ei ehkä välity ulos - kohderyhmiä ei määritelty - imagoprofiilia ei määritelty
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakaskunnan laajentaminen - asiakkaiden sitouttaminen - tuotteiden nopeat elinkaaret - tähänastinen toiminta suunnittelematonta - markkinoinnin suunnittelu ja kohdistaminen - segmenttien määrittäminen - markkinoinnin kohdistaminen korkean tuoton segmentteihin, pieniin ja keskisuuriin yrityksiin - toimivan ja houkuttelevan imagon rakentaminen - keskittyminen niihin asioihin, joissa kilpailijat voidaan 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - kova kilpailu - kilpailijat näkyvät ja kuuluvat mediassa - vähäinen tunnettuus - taantuma - tuotteiden nopeat elinkaaret - pieni yritys - luvataan toimittaa tuotteet nopeammin kuin käytännössä pystytään - hinnoittelu jää jälkeen - tavoitteet voivat olla liian kunnianhimoisia resursseihin nähden

pähittää	
----------	--

Taulukko 7: SWOT-analyysi Yritys-X:n toiminnasta.

Vahvuudet

Yrityksen tämänhetkiset vahvuudet syntyvät suurilta osin yrityksen pienestä koosta ja toiminnan yksinkertaisuudesta. Vahvuuksia tarkastelemalla voidaan todeta yrityksellä olevan paljon potentiaalia sekä valmiita rakennuspalikoita kehitykseen. Yrityksen koko ja vähäinen henkilöstön määrä mahdollistaa sen, että sen on helppo integroida viestintänsä kokonaisuudeksi niin viestinnän eri ulottuvuuksien, kuin henkilöstönsä osalta. Tämä omalta osaltaan johtaa siihen, että johdon on helpompi sitouttaa henkilökunta yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Toiminnan yksinkertaisuus puolestaan mahdollistaa sen kehittämisen yksinkertaisilla, suurilla resursseilla vaatimattomilla tavoilla. Yrityksen pienet kuukausikohtaiset kulut voidaan nähdä myös suurena vahvuutena. Kulut ovat pieniä esimerkiksi siksi, että henkilöstöä on vähän eli henkilöstömenot ovat pieniä. Tämän lisäksi myös toimitilan vuokra on suhteellisen pieni, vaikka toimitilat muuten voidaankin nähdä heikkoutena. Hyvät ja luotettavat tavarantoimittajat ja verkostot ovat äärettömän tärkeässä asemassa jälleenmyyjille. Yrityksen omat varastot ovat hyvin pieniä, joten tavaraa tilataan päivittäin. Toimialalla nopeat toimitusajat ovat suuri kilpailuvaltti. Ilman luotettavia ja nopeita tavarantoimittajia asiakkaille luvattuja toimitusaikoja ei pystytä pitämään: tavarantoimittajat ovat siis yritykselle elintärkeä vahvuus ja kilpailuedun luoja. Hyvien tavarantoimittajien ansiosta yritys pystyy myös kilpailukykyiseen hinnoitteluun. Yrityksen vahvuuksia ovat myös hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu, se että on pystytty luomaan pitkäaikaisia ja luottamuksellisia asiakassuhteita etenkin business to business-markkinoilla. Asia, joka voidaan nähdä hyvin suurena vahvuutena, on halu kehittyä ja kyky kyseenalaistaa ja katsoa kriittisesti nykyistä toimintaa. Tähän sisältyy myös kyky nähdä puutteet ulkoisessa yrityskuvassa, siitä huolimatta että sisäinen yrityskuva on hyvä.

Heikkoudet

Tässä analyysissä heikkouksia yrityksessä ilmeni lähes kaksinkertainen määrä vahvuuksiin verrattuna. Näiden heikkouksien positiivinen puoli löytyy siitä, että niistä suurimpaan osaan on mahdollista tai jopa helppoa vaikuttaa. Heikkoudet voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Näistä ensimmäinen on yrityksen henkilöstöön ja sijaintiin liittyvät heikkoudet, toinen toimintaan ja teknisiin ominaisuuksiin tai niiden puuttumiseen liittyvät heikkoudet ja kolmantena suunnitteluun ja sen puutteeseen liittyvät heikkoudet.

Henkilöstöön ja sijaintiin liittyviä heikkouksia ovat toimitilan sijainti ja ulkoasu, pienet varastot, henkilöstön lukumääräinen vähyyys ja henkilöstön vähäinen internet osaaminen. Toimitila sijaitsee pääkaupunkiseudulla palvelujen lähistöllä, hyvien kulkuyhteyksien varrella, ja näin ollen maantieteelliseltä sijainniltaan erittäin hyvällä paikalla. Tästä huolimatta on yrityksen toimitiloihin erittäin vaikeaa löytää muun muassa huonon viitoituksen takia. Toimitila on myös ulkoasultaan epäsiisti, eikä luo viihtyisää tunnelmaa työntekijöille, eikä varmasti myöskään asiakkaille. Henkilöstön lukumääräinen vähyyys taas saattaa joskus johtaa siihen, että yrityksen on esimerkiksi lyhennettävä aukioloaikojaan, jos ketään ei saada töihin. Toinen vaihtoehto on myös se, että joinain päivänä töitä kertyy suhteettoman paljon /henkilö. Verkkokauppaa harjoitettaessa internet osaaminen on hyvin tärkeässä asemassa. Yrityksen henkilökunnalla ei kuitenkaan ole kovinkaan laaja-alaista internet-osaamista, tämä voitaisiin kuitenkin korjata esimerkiksi kouluttamalla henkilökuntaa sekä myös johtoa ohjelmien tehokkaampaan käyttöön. Vahvuutena mainittiin, että yrityksellä on hyvä sisäinen yrityskuva. Sen heikkoutena voi kuitenkin olla se, ettei hyvä yrityskuva välity hyväksi ulkoiseksi yrityskuvaksi asiakkaille. Tämä voi juontua esimerkiksi siitä, ettei minkäänlaista imagoprofiilia edes ole määritelty. Toinen määrittelyyn liittyvä heikkous on se, ettei kohderyhmiä ole määritelty.

Toimintaan ja teknisiin ominaisuuksiin liittyviä heikkouksia ovat www-sivujen vaikeakäyttöisyys, niiden työläs manuaalisesti tehtävä ylläpito, sähköisen laskutusmahdollisuuden puuttuminen, sekä varastokirjanpidon puuttuminen. Www-sivujen vaikeakäyttöisyys tekee tuotteiden etsimisestä ja koko ostoprosessista vaikean. Tämä on heikkous, jonka kohdalla olisi ryhdyttävä välittömästi toimenpiteisiin. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, verkkosivujen huono käytettävyys, epäloogisuus, epäuskottavuus tai esimerkiksi huono visualisointi saa melko varmasti potentiaalisen asiakkaan etsimään haluamansa tuotteen toisesta yrityksestä. Toisaalta verkkosivut olivatkin vertailussa parempia kilpailijoihin nähden. Sähköinen laskutus on nykyaikaa. Se myös on helppoa; se säästää aikaa ja rahaa, sekä on kaiken lisäksi ekologista. Suurin osa yrityksistä on siirtynyt sen käyttöön sekä myynti, että ostolaskujen osalta. Näin ollen sähköisen laskutuksen puuttuminen saattaa jopa peruuttaa asiakkaan ostoaikheet. Sen lisäksi, että yrityksen voi joku ajatella olevan myös

aikaansa jäljessä. Varastokirjanpidon puuttuminen taas vaikuttaa siihen, että ei koskaan tiedetä tarkkaan mitä varastossa on. Tämä voi johtaa hävikkiin esimerkiksi tuotteiden vanhentuessa.

Suunnitteluun ja resursseihin liittyvät heikkoudet liittyvät suurimmalta osin niiden puutteeseen. Tähänastinen toiminta on ollut hyvin suunnittelematonta, ja asioita on tehty enemmänkin mututuntumalla. Sama koskee myös markkinoinnin suunnittelua. Toiminnan ja markkinoinnin suunnittelua vaikeuttavat resurssien puute. Tämä resurssien puute koskee sekä euromääräisiä, että henkilöstöllisiä resursseja. Toisaalta toiminnan ja markkinoinnin tähänastinen suunnittelemattomuus voidaan nähdä myös mahdollisuutena, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Mahdollisuudet

Vaikka yrityksen tämänhetkisessä tilanteessa on lukuisia heikkouksia, nämä heikkoudet eivät sulje pois monia mahdollisuuksia, jotka yritys voi heikkoutensa parantamalla saavuttaa. Yrityksen mahdollisuudet liittyvät liiketoiminnan suunnitteluun, asiakkaisiin sekä tuotteisiin.

Tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä näistä mahdollisuuksista on liiketoiminnan suunnittelu, johon kaikki tulevaisuuden mahdollisuudet oikeastaan pohjautuvat. Hyvin tärkeää yritykselle on segmenttien määrittäminen. Markkina-analyyssissa tultiin siihen tulokseen, että pienet ja keskisuuret yritykset voisivat olla korkeatuottoisin segmentti. Kun segmentointi on tehty, voidaan myös markkinointia suunnitella sekä kohdistaa oikein. Segmentoinnin ja oikean markkinoinnin kohdistamisen luomia mahdollisuuksia ovat esimerkiksi mahdollisuus asiakaskunnan laajentamiseen ja asiakkaiden sitouttaminen esimerkiksi kanta-asiakasohjelmalla. Uusia mahdollisuuksia loisi myös keskittyminen asioihin, joissa kilpailijat voidaan päihittää, esimerkiksi toimitusnopeuteen. Mahdollisuuden luovat myös tuotteiden nopeat elinkaaret. Tuotekehitystä seuraamalla ja ennakoimalla yritys voi pitää hyvin pientä varastoa, mutta pystyä silti vastamaan nopeasti asiakkaiden tarpeisiin. Tällöin ei myöskään vanhentunutta tavaraa jää lojumaan varastoon ja tekemään tappioita. Tuotteiden nopeat elinkaaret voidaan tietenkin myös nähdä uhkana, sillä ennakointi vaatii resursseja ja on joskus käytännössä hyvin vaikeaa.

Uhat

Toisin kuin mahdollisuudet, uhat liittyvät hyvin paljon yrityksestä riippumattomiin tekijöihin. Näitä ovat esimerkiksi toimialan kova kilpailu ja kilpailijoiden suuremmat resurssit markkinointiin ja mediamainontaan. Näitä tekijöitä käsitellään perusteellisemmin kilpailuanalyyssissa. Suuren uhan muodostaa myös taantuma, joka on vaikuttanut yrityksen

myynnin volyyymiin huomattavasti ja lähes mykistänyt puhelimet. Pienen yrityksen aiheuttamana uhkana voidaan nähdä myös se, että annettuja lupauksia ei pystyittäisikään lunastamaan, joka veisi pohjan yrityksen imagolta. Uhkana kehityksen onnistumiselle on se, että asetetaan liian korkeita ja epärealistisia tavoitteita, joiden saavuttamiseen ei alun perinkään olisi resursseja.

4.4 Tavoitteet

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, on yritys X:n visio olla viiden vuoden päästä vakiinnuttanut asemansa Suomen johtavana toimistolaitteiden väriaineiden sekä toimistotarvikkeiden toimittajana. Sen tavoitteita voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen ja tärkein näkökulma on asiakkaiden näkökulma. Yrityksen avaintavoitteena on, että sen asiakkaat olisivat tyytyväisiä sekä uskollisia. Se pyrkii ennakoimaan asiakkaiden muuttuvat tarpeet, ja hoitamaan hyvin kaikkia asiakkuuksiaan. Se pyrkii myös hankkimaan lisää kannattavia asiakkaita. Tavoitteena ovat myös markkinoiden nopeimmat toimitukset. Toinen näkökulma on ihmiset ja osaaminen. Yritys pyrkii siihen, että sen työntekijät olisivat osaavia ammattilaisia ja että he sitoutuisivat jatkuvaan kehitykseen sekä oppimiseen. Markkinoiden nopeimman toimituksen lisäksi yritys pyrkii myös markkinoiden parhaimpaan palveluun. Kolmas näkökulma ovat sisäiset prosessit. Tavoitteena olisi kehittää sisäisistä prosesseista asiakaslähtöisiä, jotka tukisivat ja mahdollistaisivat käytännössä aseman Suomen johtavana toimistolaitevärien ja toimistotarvikkeiden toimittajana. Prosessien pitäisi myös varmistaa toimitusvarmuus, nopeus sekä palvelutaso.

Markkinoinnin perimmäisenä tavoitteena on myynnin kasvattaminen. Osatavoitteita ovat pohjustusviestinnän kautta tapahtuva tietoisuuden ja tunnettuuden lisääminen. Ja sitä seuraten mielikuvien/yrityskuvan rakentaminen sellaisiksi, että ne tuottaisivat yritykselle lisäarvoa. Markkinointiviestinnän tavoitteet ovat AIDAS-mallin mukaisesti ensin potentiaalisten asiakkaiden huomion kiinnittäminen, jota seuraa mielenkiinnon herääminen, ostohalu, joka päättyy tuotteen ostoon. Sen tavoitteena on myös asiakkaan tyytyväisyys, jotta ostoa johtaisi uudelleenostoon.

Tämän työn tavoitteena on antaa ideoita ja ehdotuksia mahdollisista strategioista ja niiden keinoista, joiden avulla yritys pystyisi saavuttamaan tavoitteensa. Työn tavoitteena ei ole näiden strategioiden konkreettinen suunnittelu. Seuraavassa kappaleessa esitetään pohjustusviestinnän, markkinointiviestinnän, hinnoittelun sekä jakelun strategioita, sekä mahdollisia keinoja niiden toteuttamiseksi. Teoriaosassa annettiin teoreettista tietoa markkinoinnin sekä markkinointiviestinnän suunnittelussa. Sen tarkoituksena oli, ei niinkään tämän työn ensisijaisten tavoitteiden saavuttaminen, vaan sellaisen teoreettisen tiedon antaminen, jonka avulla yritys pystyisi tekemään toimintasuunnitelmansa.

4.5 Strategiset ehdotukset

Pohjustusviestintästrategiat

Pohjustusviestintästrategian tavoitteita mainittiin olevan kolme: tietoisuuden lisääminen, tunnettuuden lisääminen sekä mielikuvien rakentaminen. Jokainen näistä tavoitteista tarvitsee oman keinonsa tavoitteensa saavuttamiseen. Keinoja tietoisuuden lisäämiseen ovat massaperusteiset viestintäkeinot, kuten mediamainonta. Kuluttajamarkkinoille hintalaatusuhteeltaan paras mediamainonnan keino voisi olla radiomainonta. Riippuen radiokanavasta, sillä saisi tehokkaasti tavoitettua koko Suomen maantieteellisen alueen. Yritys X:n maantieteellinen markkina-alue on koko Suomi, joten erinomainen kanava potentiaalisten asiakkaiden saavuttamiseen olisi radio Nova, sillä sen kuuluvuus kattaa käytännössä koko Suomen. Radiomainonta ei myöskään rajoittuisi ainoastaan tietoisuuden lisäämiseen, vaan sen avulla pystyttäisiin myös lisäämään tunnettuutta sekä rakentamaan mielikuvia. Vaikka saman kanavan avulla pystyttäisiin vaikuttamaan kaikkiin pohjustusviestinnän alueisiin, on pidettävä mielessä että tämä vaatii sanomalta hyvin paljon. Kuitenkaan Ropen väittämä siitä, ettei yhdellä keinolla ole mahdollista saavuttaa montaa tavoitetta, ei ole täysin paikkansa pitävä.

Toinen työkalu tietoisuuden ja sitä kautta tunnettuuden lisäämiseen on verkkoviestintä. Verkkoviestintä olisi erityisen tehokas viestinnän kanava siksi, että yrityksen kaupankäyntikin tapahtuu verkossa. Tällöin asiakas pääsisikin ”myymälään” yhdellä napin painannuksella, heti mielenkiinnon herätessä. Verkkoviestintä näin ollen olisi jopa parempi pohjustusviestinnän keino kuin radiomainonta. Potentiaaliset asiakkaat eivät välttämättä ole internetin äärellä radiomainoksen kuullessaan, ja vaikka heidän mielenkiintonsa silloin heräisi, eivät he välttämättä enää sitä muistaisi seuraavan kerran internetiä käyttäessään. Verkkoviestinnän työkaluista erilaiset hakuohjelmat kuten Google, sekä bannerit vaikkapa Helsingin Sanomien verkkoliitteen etusivulla, olisivat oivallisia tietoisuuden lisäämiseen ja sitä kautta tunnettuuden kasvattamiseen. Myös bannereiden viesti sekä visuaalinen ulkonäkö on suunniteltava tarkoin, jotta se erottuisi tuhansista muista verkkosivujen laidoissa olevista mainoksista, ja että sen sanoma vastaisi sitä, mitä yritys haluaisikin viestiä.

Varsinaisen mielikuvan rakentamiseen voitaisiin myös käyttää verkkoviestintää, mutta ei sen mainonnallisessa muodossa. Mielikuvaa voitaisiin rakentaa verkkosivujen ulkoisten seikkojen perusteella. Ne tulisi rakentaa aikaisemmin määriteltyjen hyvien verkkosivujen kriteereiden mukaisesti. Mainituista kriteereistä tulisi ottaa huomioon erityisesti se, että ne olisivat visuaalisesti hyvin suunniteltu ja että ne viestisivät uskottavaa, luotettavaa sekä ammattimaista mielikuvaa.

Vaikka pohjustusviestintä on yleisesti business to business markkinoilla käytetty käsite, tulee myös siinä ottaa huomioon erot kuluttajamarkkinoiden sekä business to business markkinoiden välillä. Viestinnän keinojen ei pohjustusviestinnässä tarvitse välttämättä olla eriäviä, mutta kanavat, joiden kautta viestintää harjoitetaan, on räätälöitävä markkinoiden mukaisesti. Jos esimerkiksi yrityksen banneri kuluttajamarkkinoinnissa laitettaisiin Ilta Sanomien verkkoliitteeseen, olisi se business to business markkinoinnissa kohderyhmän paremmin tavoitettava vaikkapa Talous Sanomien verkkoliitteessä. Business to business markkinoilla yritys voisi harkita lisäävänsä vetovoimaansa käyttämällä advertoraaleja. Advertoraaleja voitaisiin tehdä esimerkiksi uudenaikaisista tuotteista, joita yritys ottaa valikoimaansa.

Markkinointiviestintästrategiat

Kuten mainittiin, on markkinointiviestinnän perimmäisenä tavoitteena tuotteen osto sekä uudelleen osto. Teoriaosassa esiteltiin eroja kuluttajille suunnatun sekä yrityksille suunnatun markkinointiviestinnän välillä ja tuli ilmi, että nämä erot ovat hyvin moninaisia. Tästä syystä on molemmille markkinoille luotava oma markkinointiviestintästrategiansa.

Kuluttajamarkkinoiden ominaisin markkinointiviestintäkeino on massaperusteinen mainonta. Myös markkinointiviestinnän keinona, pohjustusviestintää täydentäen voitaisiin käyttää verkkomainontaa. Verkkomainonta olisi erityisen tehokasta niistä samoista syistä, joiden takia se olisi tehokas myös pohjustusviestinnän keinona. Verkkoviestintä myös tukee erityisesti one to one asiakassuhteita. Pohjustusviestintää täydentäen, voisi myös radiomainontaa käyttää markkinointiviestinnän keinona. Kolmas mainonnan kanava voisi olla lehdistä ilmoittelu. Siitä syystä, ettei kuluttajamarkkinoita oikein voida jakaa erillisiksi segmenteiksi, olisivat parhaat lehdet lehti-ilmoittelua varten suurilevikkiset ilmaislehdet, esimerkiksi Metro lehti.

Markkinointiviestinnässä business to business markkinoilla olisi käytettävien keinojen perustua mainonnan sijaan henkilökohtainen myyntityöhön sekä suhde- ja tiedotustoimintaan. Yritysten ostoprosessit ja niiden lukuisat vaikuttajat tulee ehdottomasti huomioida yrityksille suunnatussa markkinointiviestinnässä. Konkreettisesti yritys voisi lisätä yrityksiin tehtävää myyntityötä esimerkiksi ottamalla asiakkaisiin yhteyttä silloin kun edellisestä tilauksesta on kulunut jo jonkin aikaa ja ottaa selville, onko heillä kaikki hyvin toimistolaitevärien sekä muiden toimistotarvikkeiden suhteen. Toinen henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyvä asia olisi se, että paketteja toimitettaisiin henkilökohtaisesti, ja mentäisiin samalla kertomaan esimerkiksi uutuuksista. Yrityksen henkilökohtaisessa myyntityössä ei avainasiakkaidensa suhteen ei ennakkokäsityksen mukaan ole kuitenkaan juuri mitään parannettavaa. Nämä asiat koskevat etenkin uusia, sekä hieman pienempiä asiakkaita.

Henkilökohtaisen myyntityön lisäksi olisi hyvä harjoittaa suhde- ja tiedotustoimintaa. Tämä koskee etenkin business to business markkinoita, mutta sen vaikutusta kuluttajamarkkinoilla ei myöskään tule aliarvioida. Yrityksen tulisi keskittyä yrityskuvan luomiseen sekä ylläpitoon liittyvään suhdetoimintaan. Yrityskuvaan tulisi keskittyä siksi, etteivät yrityksen tuotteet eroa kilpailijoiden tuotteista. Yritys voisi esimerkiksi järjestää itselleen merkkipäivätilaisuuden, joka sisältäisi jonkin näköisen tapahtuman, mutta myös internetissä saisi alennuksia tuotteista merkkipäivän nimissä. Yritys voisi myös laatia itselleen kanta-asiakasohjelman, jonka avulla asiakkaat saataisiin sitoutettua yritykseen. Kanta-asiakkaille voitaisiin esimerkiksi lähettää tarjouksia sisältävä uutiskirje joka kuukausi. Sen lisäksi kanta-asiakas voisi kerätä pisteitä jokaisesta ostosta. Kun asiakas olisi kerännyt tietyn määrän pisteitä, voisi hän lunastaa esimerkiksi euromääräisen alennuksen seuraavasta ostosta tai vaihtoehtoisesti ilmaisen kuljetuksen. Kanta-asiakkuuden tulisi olla mahdollistaa lopettaa milloin vain, asiakkaan niin halutessa. Kanta-asiakkaaksi liittymiseen voisi olla linkki Yritys X:n verkkokaupan etusivulla. Kuten mainittiin, kanta-asiakas ohjelmalla yritys voisi sitouttaa asiakkaitaan, mutta se voisi myös rakentaa imagoaan asiakaslähtöisenä, sekä hyvin asiakkuutensa hoitavana yrityksenä.

Hintastrategia

Yrityksen tarkoituksena on myydä tuotteitaan kilpailukykyiseen hintaan. Yritys haluaa antaa itsestään sellaisen kuvan, että se myy laadukkaita, alkuperäisiä tuotteita. Jotta tällainen imago pystyttäisiin pitämään/saavuttamaan, eivät tuotteiden hinnat voi olla kovin matalia. Halpa hinta assosioidaan usein huonoon laatuun. Toimialalla, jolla yritys toimii, ei kuitenkaan ole edes järkevää alkaa kilpailemaan hinnalla, sillä joku pystyy aina myymään halvemmalla. Myyminen lähes katteetta, silloin kun myynnin volyymi on suhteellisen pieni, olisi suorastaan järjetöntä, jos liiketoiminnalla tavoitteena on tuloksen tekeminen. Yrityksen kannattaa siis jatkossakin perustaa hintansa siihen, että ne ovat kilpailukykyisiä, mutta myös imagotavoitetta tukevia.

Saatavuus

Yritys X:n visiona on olla markkinoiden nopein tavarantoimittaja. Yrityksellä olisikin kaikki edellytykset vahvan kilpailuvaltin rakentamiseen saatavuudesta, hyvien suhteidensa ansiosta. Saatavuus on yrityksen alalla yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, sillä asiakkailla useimmiten on kova kiire värin saamiseen. Sen lisäksi että asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan tehokkaasti, luo nopea ja sujuva toimitus kaiken kaikkiaan positiivista kuvaa yrityksestä. Saatavuuden ylivertaisuuteen eivät kuitenkaan riitä hyvät yhteistyökumppanit. Pitäisi pystyä ennakoimaan ja pitämään varastossa enemmän sellaista tavaraa, jota tilataan paljon. Jotta varaston kierto olisi tehokasta, pitäisi siitä pitää kirjaa. Prosesseja ylipäätään pitäisi myös

parantaa, jotta jokainen tilaus pystyttäisiin käsittelemään huolellisesti, nopeasti sekä virheettää.

5 Imagotutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tutkimusongelmana on se, miten yrityksen imago saataisiin tukemaan kehityksen tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva tämän hetkisestä yrityskuvasta, jotta sitä voitaisiin kehittää mahdollisimman lähelle tavoiteyrityskuvaa. Tavoitteena on myös selvittää, mitä yrityksen avainasiakkaat oikeastaan tämän kaltaiselta yritykseltä odottavat ja haluavat. Tätä tietoa pyritään hyödyntämään tavoiteyrityskuvan asettamisessa.

Tutkimuksen tavoitteista on huomioitava, ettei sen tarkoituksena ole selvittää nykyistä yrityskuvaa yleisesti kaikkien mahdollisten asiakkaiden näkökulmasta. Tässä vaiheessa on nähty olennaiseksi sen selvittäminen, mitä tämän kaltaiselta yritykseltä ylipäätänsä odotetaan, ja miten yrityksen imago saataisiin tukemaan kehitystä. Sellaisessa vaiheessa, kun yrityskuva on asetettu ja sen rakentaminen asiakkaiden mieliin aloitettu, olisi hyödyllistä tehdä laajamittainen imagotutkimus kvantitatiivisella tutkimusotteella. Tällaisen imagotutkimuksen tekemiseen ei vielä ole puitteita; ei edes tiedetä, minkälaista yrityskuvaa tarkalleen halutaan viestiä. Lisäksi yrityksellä ei esimerkiksi ole minkäänlaista asiakasrekisteriä. Tätä imagotutkimusta voitaisiinkin kutsua imagon nykytilan tutkimiseksi, joka tehdään laajamittaisen imagotutkimuksen pohjaksi.

Tutkimus koostuu kahdesta eri osiosta: toiminnallisesta havainnoinnista sekä semistrukturoiduista haastatteluista, jotka tehtiin viidelle yritys X:n avainasiakkaalle. Kyseiset avainasiakkaat ovat yrityksiä. Kaikki haastattelut toteutettiin kahden päivän aikana 24-25.9.2009. Havainnointia sen sijaan tehtiin yhteensä yhdentoista kuukauden ajan marraskuusta 2008, syyskuun loppupuolelle 2009. Havainnoinnissa keskityttiin erityisesti siihen, minkälaisia asioita asiakkaat yritykseltä odottavat.

Tutkimuksen ennakkokäsityksenä on se, että yritys X:n kaltaiselta yritykseltä odotetaan luotettavuutta sekä nopeaa toimitusta. Kolmantena oletuksena on hyvä palvelu, jota uskotaan toivottavan jokaiselta yritykseltä.

5.1 Tutkimuksen tulokset

Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä

Tässä työssä on käsitelty paljon sitä, että asiakkaat odottavat toimistolaitevärien

toimittajalta etenkin nopeutta. Tämä seikka tuli esille hyvin usein, nopeaa toimitusta tarvitsivat selvästi yli puolet kaikista asiakkaista. Hyvin usealta tilaajalta väri oli jo loppunut ja työt seisoivat, tai se oli jo loppumaisillaan. Tämä huomio tukee vahvasti sitä, että toimitusnopeutta kannattaisi yrittää kehittää kilpailijoita paremmaksi.

Luotettavuuden odotusta oli sen sijaan hieman haasteellisempaa havainnoida. Havainnoinnin perusteella voitaisiin päätyä ensin sellaiseen tulokseen, että yritykseltä tuotteita tilaavat asiakkaat pitivät yritystä ainakin suhteellisen luotettavana. Yksikään asiakkaista ei ainakaan sanallisesti tai käytöksen perusteella vaikuttanut skeptiseltä sen suhteen, ettei saisi tilaamaansa ja maksamaansa tavaraa sellaisessa kunnossa kuin ne oli luvattu. Näistä havainnoista huolimatta, vastausta siihen, odottavatko asiakkaat yritykseltä luotettavuutta, ei pystytty havainnoinnin keinoin selvittämään.

Kolmas ennakkokäsitys sen sijaan kävi toteen havainnoinnin perusteella. Asiakkaat odottivat selvästi tulevansa palveluiksi ja jotkut myös vaativat erikoiskohtelua. Erikoiskohtelua odottivat yritykset selkeästi enemmän kuin yksityiset asiakkaat. Esimerkkinä yrityksen odotuksista on sellainen, että yrityksen edustaja saattaa lähettää sähköpostia, jonka mukaan yritys haluaa ostaa n. kappaletta niitä värejä joita viimeksi ostettiin. Havainnoinnin perusteella palvelu oli hyvää ja toimivaa ja synnytti tyytyväisiä asiakkaita. Toki joukkoon mahtui myös poikkeuksia.

Havainnoinnissa tuli ilmi myös yksi tekijä, jota ei etukäteen ollut pohdittu. Yritys X vastaanottaa tyhjiä värikasetteja kierrätystä varten. Hyvin moni asiakas oli hyvin tyytyväinen tähän palveluun. Siitä syystä, että se helpotti asiakkaiden toimintaa. Heidän ei tarvinnut miettiä minne tyhjt värikasetit tulisi viedä, vaan ne saatiin helposti tuotua uusien värien hakemisen yhteydessä. Kierrätyspalvelu myös näytti parantavan mielikuvaa yrityksestä asiakkaiden mielissä. Tämän perusteella voidaan olettaa, että yrityksen olisi hyödyllistä yrittää lisätä yrityskuvaansa ympäristöystävällisyyden.

Havainnoinnin voidaan sanoa onnistuneen, sillä kaksi kolmesta ennakkokäsityksestä vaikutti käyvän toteen. Sen lisäksi saatiin uutta tietoa, jota ei ennen havainnointia osattu ottaa huomioon. Ainoastaan luotettavuuden merkitystä ei pystytty havainnoinnin keinoilla selvittämään.

Semistrukturoidut haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Kuten mainittiin, tutkimusta varten haastateltiin viittä eri avainasiakasyrityksen edustajaa. Kyseessä eivät olleet yrityksen suurimmat asiakkaat, vaan pitkäaikaiset asiakkaat, jotka ostavat värejä sekä toimistotarvikkeita säännöllisesti. Kyseiset yritykset oli valittu sillä perusteella, että heidänlaisensa pienet, uskolliset yritykset muodostavat yritys X:n asiakaskunnan selkärangan. Haastatellut yritykset olivat noin viidestä kymmeneen henkilön yrityksiä täysin erilaisilta toimialoilta. Toimi-aloja, joilla yritykset toimivat olivat ilmalämpöpumppujen-, kankaan- ja lankojen- myynti, av-komponenttien valmistus,

musiikkilaitteiden maahantuonti sekä kirjanpito. Yksi yrityksistä oli tytäryhtiönä osana isompaa konsernia. Haastattelut kestivät noin tunnin ja niitä ohjasivat ennalta laaditut kysymykset, joita haastattelija tarvittaessa selitti tai syvensi lisäkysymyksillä. Haastatteluissa onnistuttiin keräämään varsin paljon tietoa yritys X:n tämänhetkisestä yrityskuvasta, sekä siitä mitä asiakkaat yritys X:ltä odottavat. Mukaan mahtui myös muutama varteenotettava kehitysehdotus. Haastateltavat myös vastasivat kysymyksiin varsin yhdenmukaisin tavoin, eikä esimerkiksi asiakasyrityksen koolla tai toimialalla tuntunut olevan vaikutusta vastauksiin. Haastatteluissa saadut tulokset tukivat osaltaan havainnoinnilla aikaisemmin saatuja tuloksia.

Haastattelun aikana ilmi tulleet asiat kirjattiin käsin muistioksi, sillä nauhoitus ei ollut mahdollista. Haastattelumateriaalin käsittely aloitettiin miettimällä, mitkä asiat siitä ovat olennaisia ja tarkoituksenmukaisia. Tämän jälkeen haastatteluiden olennaiset asiat kirjoitettiin puhtaaksi. Sitten tarkasteltiin uudestaan, onko kaikki tieto tarkoituksenmukaista ja tutkimusongelmaa selvittävää. Tässä vaiheessa materiaali supistui hyvin paljon ja se oli helppo jakaa erilaisiin teemoihin. Teemat hahmotettiin haastattelukysymysten kautta ja ne olivat seuraavanlaiset:

- Mistä haastateltavat ovat alun perin saneet tietää yritys X:stä
- Millä adjektiiveilla haastateltavat kuvailevat yritystä
- Mikä on kaikkein tärkein ominaisuus väriaineiden sekä toimistotarvikkeiden toimittajassa
- Ovatko yritys X:n valikoimat riittävän laajat
- Miten yritys X:stä saatua palvelua kuvailtiin
- Miten yritys X:n jälkipalvelua kuvailtiin
- Tyytyväisyys yritys X:n toimitusaikoihin
- Minkälaisia ostoprosesseja haastateltavien yrityksissä on
- Milloin väriä tilataan
- Tehdäänkö tilaukset internetissä, vai henkilökohtaisesti
- Ostamisen helppous

Seuraavaksi esitetään näiden teemojen alle kerääntyneet asiat. Vastaukset on lopulta ryhmitelty erilaisiin kategorioihin ja niille on laskettu prosentuaalinen jakauma. Taulukoista on huomioitava se, etteivät siinä esitetyt vaihtoehdot ole absoluuttisia vastauksia tai valmiita vastausmalleja, vaan ainoastaan karkean ryhmittelyn tulos.

Haastattelun ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin ainoastaan selvittää se, mistä asiakas oli ensimmäisen kerran kuullut yritys X:stä. Kaksi viidestä yrityksestä oli saanut tietää yritys X:stä tutun kautta ja kolme viidestä oli tutustunut yritys X:ään internetissä. Kaksi heistä hintavertailun kautta ja yksi oli nähnyt mainoksen Ilta Sanomien verkkoliitteessä.

	Tutun kautta	Internetistä (hintavertailu)	Internetistä (Verkkoliite)
1. Mistä haastateltavat ovat alun perin saaneet tietää yrityksen X:stä	20 %	60 %	20 %

Taulukko 8: Mistä asiakas oli ensimmäisen kerran kuullut yrityksen X:stä?

Toisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää millaisia mielikuvia yrityksen X herättää. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan sitä kolmella eri adjektiivilla. Esitettyjä adjektiiveja olivat: edullinen, luotettava toimittaja, ammattimainen, nopea, laajat valikoimat, hyvä palvelu, ympäristöystävällinen. Nopealla tarkoitettiin etenkin toimitusta. Haastattelija esitti lisäkysymyksen siitä, mitä haastateltava tarkoittaa, sillä että yritys X on ympäristöystävällinen. Tässä tuli ilmi sama seikka kuin jo aikaisemmin havainnoimalla. Asiakas piti yrityksen X:ää ympäristöystävällisenä sen takia, että se vastaanottaa tyhjiä kasetteja kierrätystä varten. Kaikki haastateltujen mainitsevat mielikuvat olivat positiivisia, mutta on huomioitava se, että haastattelija kuuluu yrityksen X:n henkilökuntaan, joka todennäköisesti on osana vaikuttamassa haastateltujen vastauksiin. Vaikutti myös siltä että haastateltavat olivat tarkoituksella hyvin varovaisia sanoissaan, ja todennäköisesti he eivät olisi edes ilmaisseet negatiivisia asioita, vaikka he kokisivat niitä olevan. Vastausten arvoa ei kuitenkaan toisaalta tule aliarvioida, vaikka haastateltavat eivät tietoisesti olisikaan halunneet sanoa negatiivisia asioita, sillä yritys joka tapauksessa, jollain tasolla herättää heissä edellä mainittuja, heidän positiivisiksi kokemiaan mielikuvia.

	Edullinen	Luotettava	Ammattimainen	Toimitusnopeus	Laajat valikoimat	Hyvä palvelu	Ympäristöystävällinen
2. Millä adjektiiveilla haastateltavat kuvailevat yritystä	13 %	13 %	13 %	27 %	13 %	13 %	8 %

Taulukko 9: Millaisia mielikuvia yrityksen X herättää?

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, mikä yrityksen ominaisuus on haastateltavalle kaikkein tärkein. Kolme viidestä haastateltavasta vastasi tärkeimmän asian olevan toimitusnopeus. Yksi heistä kuitenkin epäroi toimitusnopeuden ja edullisten hintojen välillä. Yksi vastasi tärkeimmän asian olevan halvat hinnat ja yksi sanoi, että nopeat toimitukset sekä hyvä palvelu ovat yhtä tärkeässä asemassa, mutta hänen mielestään hinnat saisivat olla jopa hieman kalliimpia, kunhan toimitukset olisivat nopeita ja palvelu hyvää ja monipuolista.

Jokainen haastateltavista katsoi yrityksen täyttävän ne asiat, joita he pitivät tärkeimpinä. Näissä vastauksissa on hyvin huomionarvoista se, että yritys X täyttää ne asiat, joita he pitivät tärkeimpinä ja että heidän kuvansa yrityksestä kokonaisuudessaan on hyvin positiivinen. Kuten aikaisemmin mainittiin, yhdelläkään haastatelluista ei ollut mitään negatiivista sanottavaa yrityksestä. Jos tilanne olisi toisin, eikä kuva yrityksestä olisi hyvä, voisi se vaikuttaa vastauksiin hyvin paljon. Jos heidän mielestään yritystä ei voitaisi pitää luotettavana, voisi luotettavuus nousta kaikkein tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Yritys on ilmeisesti saavuttanut sellaisen mielikuvan haastateltujen mielessä, että sen luotettavuus on heille itsestäänselvyys.

3. Mikä on tärkein ominaisuus väriaineiden sekä toimistotarvikkeiden toimittajassa	20 %	60 %	20 %

Taulukko 10: Mikä yrityksen ominaisuus on haastateltavalle kaikkein tärkein?

Neljännessä kysymyksessä yritettiin selvittää vastaavatko yritys X:n valikoimat asiakkaiden tarpeita ja ovatko ne tarpeeksi laajat. Kaikkien viiden vastaajan mielestä valikoimat olivat tarpeeksi laajat, eikä kukaan sanonut kaipaavansa valikoimiin mitään lisää. Tässä kysymyksessä tuli esille hyvin huomionarvoinen seikka koskien yrityksen nimeä. Yrityksen nimi ei kahden vastaajan mielestä antanut oikeaa kuvaa yrityksen tarjonnasta, sillä siitä saa vaikutelman suppeammasta valikoimasta kuin yrityksen valikoimat tosiasiassa ovat. Yritys ei missään tapauksessa saa jättää tätä seikkaa huomiotta. Toisaalta nimi kuvaa olennaisesti niitä asioita, joiden myyntiin yritys erityisesti keskittyy. Tällöin asiakkaalle ei varmasti jää epäselväksi se, mitä yritykseltä erityisesti voi ostaa ja laajempi valikoima voi tutustuttaessa muodostaa positiivisen yllätyksen. Tämä toisaalta vaatii sitä, että asiakkaan on ensin tutustuttava yritykseen tietääkseen, että yrityksen valikoimat ovat laajemmat, ja nimi voi rajoittaa potentiaalisia asiakkaita edes tutustumasta yritykseen. Kaikki haastateltavat olivat tietoisia valikoimien sisällöstä, ja heidän mielestään valikoimat ovat hyvin laajat ja kattavat sekä heidän tarpeitansa vastaavat. Heidän tarpeisiinsa kuuluvat kuitenkin hyvin paljon laajemmat asiat, kuin yrityksen nimi antaa ymmärtää. Tämäkin tukee sitä, ettei yrityksen kannattaisi nimellään rajoittaa sitä kuvaa, jonka ulkopuoliset voivat valikoimista saada.

4. Ovatko yritys X:n valikoimat riittävän laajat	Sopiva	100 %
---	--------	-------

Taulukko 11: Vastaavatko yritys X:n valikoimat asiakkaiden tarpeita?

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin mielipidettä yritys X:n palvelusta. Haastateltavien yleisenä mielipiteenä oli se, että palvelu on kaiken kaikkiaan hyvää ja henkilökohtaiset tarpeet huomioonottavaa sekä ystävällistä. Henkilökohtaisen palvelun aktiivisuuden saralla kuitenkin oli hieman huomautettavaa. Haastatteluissa tuli ilmi, että yritys X:n tulisi olla aktiivisempi myymään. Asiakkaisiin pitäisi ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä ja tiedustella heidän tarpeitaan. Joissain tapauksissa yritys X on yhden haastateltavan mukaan jopa hävinnyt kauppooja sillä, että joku toinen yritys on ollut aktiivisempi ja tarjonnut palveluitaan juuri silloin, kun niille on ollut tarvetta. Toisaalta yritys X on ensisijaisesti verkossa toimiva yritys, jonka tarkoituksena on myydä tuotteensa verkossa, ei puhelimitse. Tässä tulee myös esiin ristiriita siitä, miten verkossa tapahtuva liiketoiminta tukee etenkin one to one-asiakassuhteita, mutta business to business-kauppa on yritys X:lle tärkeämpi sektori kuin yksittäisille kuluttajille myyminen. Tässäkin on siis enemmän kysymys siitä, mihin segmenttiin halutaan keskittyä ja mihin panostaa. Herää kysymys, jos business to business markkinat nähdään hyvin paljon tärkeämpänä, kuinka paljon resursseja verkkokaupan kehittämiseen silloin kannattaa sijoittaa.

5. Miten yritys X:stä saatua palvelua kuvailtiin	Huomioi asiakkaan tarpeet	Ei riittävän aktiivista	Ystävällistä
	40 %	10 %	50 %

Taulukko 12: Millaista on Yritys-X:n palvelu?

Kuudennessa kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan yritys X:n jälkipalvelua. Vastaajat eivät nähneet jälkipalvelua yritys X:n toimialalla kovinkaan tärkeäksi. Esille tuli kuitenkin se, että jälkipalvelun täytyy tarvittaessa toimia. Tässä kohtaa tutkimusta on jälleen huomioitava otoksen marginaalisuus, ja se ettei osa kyseisistä yrityksistä ole edes tarvinnut minkäänlaista jälkipalvelua. Negatiivista palautetta esitettiin reklamaatioiden käsittelystä, joka voisi olla nopeampaa. Tämä palaute olisi nähtävä hyvin tärkeänä, sillä jos reklamaation tai muun vastaavan käsittely ei toimi, voi se hyvinkin todennäköisesti karkottaa ensimmäistä kertaa

ostaneen asiakkaan. Tapauksesta riippuen tämä voi tietenkin tapahtua myös pidemmän aikaa asiakkaana olleelle.

6. Miten yritys X:n jälkipalvelua kuvailtiin	Ei mielipidettä	
	Hidasta	
	80 %	20 %

Taulukko 13: Millaista on Yritys-X:n jälkipalvelu?

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, ovatko asiakkaat tyytyväisiä yritys X:n toimitusaikoihin. Kaikki vastaajat olivat erittäin tyytyväisiä. Erityistä kiitosta sai noutopiste, josta väriä voi hakea itse, jos ei ehdi odottaa toimitusta. Kuten on jo tullut esille, ovat haastateltavat yritykset hyvin tärkeitä asiakkaita, ja näin ollen sellaisia asiakkuuksia, joiden vaalimiseen yritys X käyttää kaikkia mahdollisia resurssejaan. Tilaukset pyritään toimittamaan omalla kuljetuksella mahdollisimman nopeasti postin sijasta. Resurssien puutteen vuoksi tämä ei ole mahdollista kaikkien kiireisten asiakkaiden suhteen. On huomioitava myös se, että haastateltavat yritykset sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Omalla kuljetuksella kauemmaksi toimittaminen ei olisi enää millään tavoin kannattavaa. Noutopiste ei myöskään auta kauempana sijaitsevia asiakkaita. Sen sijaan heitä voisi auttaa aikaisemmin mainittu myymisen aktiivisuus, jolloin asiakkaat voisivat tilata väriä hyvissä ajoin ennen kuin se on loppu, eikä nopea toimitus näin ollen edes olisi välttämätöntä. Koska toimitusnopeus oli vastaajien mielestä tämän toimialan yritykselle yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, olisi yritys X:n paneuduttava erityisesti edellä mainittujen asioiden pohtimiseen ja ratkaisujen löytämiseen.

7. Tyytyväisyys yritys X:n toimitusaikoihin	Riittävän nopeaa	
	100 %	

Taulukko 14: Ovatko asiakkaat tyytyväisiä Yritys-X:n toimitusaikoihin?

Kahdeksannessa kysymyksessä yritettiin selvittää asiakasyritysten ostoprosessia ja ostopäätöksiin vaikuttavia tahoja. Kaikki kyseiset yritykset olivat pieniä, viidestä kymmeneen

henkilön yrityksiä ja he sanoivat tilaavansa tavaraa silloin kun sitä tarvitaan, ilman sen kummempaa prosessia. Missään yrityksessä ei myöskään tarvinnut hyväksyttää ostoja millään taholla. Seuraavassa kappaleessa annetaan esimerkkejä siitä, mitä yrityksissä käytännössä tehdään. Tässä tapauksessa on kuitenkin huomioitava se, että haastateltujen määrä oli ainoastaan viisi. Se että kyseisissä yrityksissä ostoprosessi on yksinkertainen, ei ole yleistettävissä kaikkiin yrityksiin, ja näin ollen tulee yritysten ostoprosessit tutkimuksen tuloksista huolimatta huomioida yrityksille suunnatussa markkinointiviestinnässä.



Taulukko 15: Millainen on asiakkaan ostoprosessi?

Yhdeksännessä kysymyksessä selvitettiin sitä, milloin asiakkaat yleensä tilaavat väriä. Yksi viidestä vastaajasta ilmoitti tilaavansa aina vasta silloin kun väri on jo loppunut ja työt seisovat. Yksi vastaajista sen sijaan kertoi tilaavansa värejä säännöllisin väliajoin, ja heidän värensä loppuvat hyvin harvoin ennen kuin niitä on saatu lisää. Tämä vastaaja oli sama, joka ilmoitti hinnan tärkeimmäksi kriteeriksi nopean toimituksen sijaan. Loput vastaajista kertoivat yrittävänsä tilata värejä myös varastoon, mutta heidän värensä kuitenkin usein pääsevät loppumaan ennen kuin niitä on tilattu lisää. Se mitä yrityksissä käytännössä tapahtuu, on yhden vastaaja mukaan se, että aina kun joku toimistotarvike tai väri loppuu, se kirjataan toimistotarvikekaapin ovesse olevaan listaan ja muutaman kuukauden välein joku sattumanvarainen työntekijä tilaa listassa olevat tarvikkeet. Toisessa yrityksessä taas on toimistotarvikevastaava, joka säännöllisin väliajoin pyytää ihmisiä kertomaan mitä he tarvitsevat, ja hän tilaa tavaraa sen perusteella. Kuitenkin siinä yrityksistä, joka kuuluu tytäryhtiönä isompaan konserniin, päätökset esimerkiksi uusien tulostimien hankinnasta tehdään emoyhtiössä. Tällöin markkinointiviestintää kannattaisi yrittää kohdistaa myös emoyhtiön päättäjiin tämän asiakasyrityksen lisäksi. Yritys X:n kannattaisikin yrityspuolella pohtia tarkoin keitä ja minkälaisia sen asiakkaat oikeastaan ovat. Vaikka yritysten itsensä ostoprosessit olisivat yksinkertaisia, vaikuttavatko siihen ulkopuoliset tekijät?

9. Milloin väriä tilataan	Tilataan etukäteen varastoon	50 %
	Loppuuko värit ennen tilausta?	50 %

Taulukko 16: Milloin asiakas tilaa lisää värejä?

Kymmenennessä kysymyksessä yritettiin selvittää sitä, minkä kanavan kautta asiakkaat tilaavat. Neljä viidestä sanoi tilaavansa puhelimitse tai sähköpostitse, sillä se on helpointa. Tästä voitaisiin päätellä, että tilaaminen verkkosivuilla ei olisikaan helppoa. Havainnoinnilla tehdyt huomiot kuitenkin eroavat tästä. Sen perusteella yritykset, jotka tilaavat suurempia määriä tavaraa, ja tilaajana saattaa hyvinkin olla joku muu kuin käyttäjä itse, tilaavat selvästi enemmän puhelimitse kuin sähköpostitse, kun taas yksityiset kuluttajat pitävät helpompana yhden värinsä tilaamista internetistä. Suurin osa tilauksista tehdään verkkosivuilla. Nyt voidaankin palata pohdintaan kuluttaja- sekä yritysmarkkinoiden erosta ja siitä kumpaan markkinaan keskitytään sekä kuinka paljon niille uhrataan resursseja, vai valitaanko molemmat markkinat yhtä tärkeiksi.

10. Tehdäänkö tilaukset internetissä, vai henkilökohtaisesti	Puhelimitse	20 %	20 %	60 %
	Verkkosivuilla			
	Sähköpostitse			

Taulukko 17: Minkä kanavan kautta asiakkaat tilaavat?

Yhdennentoista kysymyksen tarkoituksena oli alun perin selvittää, onko ostaminen verkkosivuilla helppoa. Neljä viidestä haastatellusta henkilöstä ei kuitenkaan tehnyt tilauksia verkossa. Kolme näistä ei edes ollut kiinnostunut ostamaan suoraan verkosta, ja yksi ei halunnut ostaa, sillä se vaatii enemmän aikaa kuin soittaminen. Kyseinen vastaaja ehdotti, että silloin kuin kirjautuu sisään verkkosivuille, pystyisi näkemään oman ostohistoriansa. Tällöin olisi helppoa valita haluamansa tuotteet ilman että niitä joutuisi etsimään tai esimerkiksi tarkistamaan mikä väri omaan tulostimeen sopii. Kahdessa haastattelussa tuli ilmi, että ostamisen vaivattomuus on hyvin tärkeä tekijä ja heidän mielestään ostaminen on vaivattominta sähköpostitse. Vaikka tämä suoranaisesti tuli ilmi vain kahdessa haastattelussa,

voitaisiin kuitenkin olettaa että ostamisen helppoutta arvostavat myös loput haastatelluista, sillä he valitsevat ostamiskanavansa sen vaivattomuuden mukaan.

Taulukko 18.: Onko ostaminen verkkokaupasta helppoa?

	Oh helppoa	Ei kiinnostusta ostaa verkosta	Vaikeaa (tilaaminen hankalaa)
11. Ostamisen helppous	20 %	60 %	20 %

5.1.1 Tulosten reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys

Vaikka tutkimuksen reliabiliteetti yleensä liittyykin vahvemmin kvantitatiiviseen tutkimukseen, voisi tämän tutkimuksen reliabiliteetin sanoa olevan kokonaisuudessaan hyvä. Havainnoinnin osalta tutkimuksen tulokset ovat syntyneet hyvin pitkän ajan kuluessa, jolloin tutkittu joukko on todella suuri, sen lisäksi että samoja asiakkaita ja heidän käyttäytymistään on tutkittu jatkuvasti. Myös haastattelun osalta voidaan uskoa korkeaan luotettavuuteen. Tämä kuitenkin pätee ainoastaan silloin, jos haastattelija ja havainnoija on sama henkilö, muuten tutkimukset eivät oikeastaan edes olisi toistettavissa.

Tutkimuksen validiteettia rajoittaa se, että tässä tutkimuksessa tutkija on ollut aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa sen lisäksi, että kvalitatiivinen tutkimus on oikeastaan mahdotonta suorittaa objektiivisesti. Tämän lisäksi haastatellut henkilöt olivat avainasiakkaiden palveluksessa. Nämä yritykset ovat olleet yritys X:n asiakkaita jo kauan, joten voitiin jo valmiiksi olettaa näiden asiakkaiden olevan suhteellisen tyytyväisiä yritykseen. Näin ollen haastatteluilla on voitu saada hieman liian positiivinen kuva yrityksen imagosta. Tutkimuksen validiteettia on pyritty parantamaan menetelmätriangulaatiolla, eli käyttämällä kahta erillistä aineistonkeruumenetelmää. Tämä on myös toiminut joidenkin asioiden kohdalla, ja molemmilla menetelmillä on päädytty samoihin tuloksiin.

Tutkimuksen tulosten yleistettävydessä on kaksi ristiriitaista seikkaa. Havainnoinnilla on pystytty havainnoimaan erittäin suurta joukkoa ja tällä menetelmällä saadut tulokset perustuvat tällöin suuren joukon samankaltaiseen käytökseen. Tällä menetelmällä saatujen tulosten voidaan päätellä olevan yleistettävissä, toisin kuin haastatteluilla kerätyn tiedon. Tämä johtuu syistä, jotka mainittiin jo validiteetista puhuttaessa.

5.2 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista

Havainnoinnilla saatujen tulosten johtopäätökset esitettiin yhdessä varsinaisten tulosten kanssa. Siitä johtuen niitä ei enää esitellä uudestaan, vaan ne ovat taustalla vaikuttamassa haastattelujen tuloksista vedettäviin johtopäätöksiin.

Haastattelujen tarkoituksena oli saada mahdollisimman totuudenmukainen kuva yrityksen tämänhetkisestä yrityskuvasta sekä selvittää, mitä yrityksen avainasiakkaat yritys X:n kaltaiselta yritykseltä oikeastaan odottavat. Selvästi näkyvin yrityksen ominaisuuksista oli nopea toimitus. Muita yritykseen liittyviä mielikuvia olivat edullisuus, luotettavuus, ammattimaisuus, valikoimien laajuus, hyvä palvelu sekä ympäristöystävällisyys. Yritys oli selvästi pystynyt vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, sillä toimitusnopeus myös nähtiin kaikkein tärkeimpänä ominaisuutena ja kaikki haastatellut myös olivat tyytyväisiä nykyiseen toimitusnopeuteen. Yksikään haastatelluista ei maininnut luotettavuuden olevan tärkein piirre. Ennakkokäsityksenä oli se, että luotettavuus olisi hyvin tärkeä asia. Syy siihen, ettei tätä ole mainittu voidaan olettaa olevan sen, ettei sen tärkeyttä nähdä silloin kun kaikki sujuu odotusten mukaisesti. Sen sijaan, jos tilanne olisi päinvastainen, voisi luotettavuus nousta tärkeimmäksi piirteeksi. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että yrityksen valikoimat ovat hyvin laajat. Laajaa valikoimaa voisi hyödyntää osana yrityskuvaa. Tätä kuitenkin voi vaikeuttaa esille tullut seikka siitä, että yrityksen nimi antaa kuvan huomattavasti todellisuutta suppeammasta valikoimasta. Yrityksen johdon olisikin pohdittava uudelleen, onko nimellä tulevaisuutta, vai voiko se olla kehityksen esteenä. Tutkimuksesta kävi ilmi myös se, että yrityksen palvelu on toimivaa, ystävällistä sekä henkilökohtaiset tarpeet huomioonottavaa, mutta ei tarpeeksi aktiivista. Jälkipalvelulla ei nähty olevan kovinkaan suurta merkitystä, kunhan se on jokseenkin toimivaa. Palvelua ei nähty yleisesti kaikkein tärkeimpänä tekijänä, mutta kuitenkin yksi haastatelluista mainitsi sen tärkeimpänä ominaisuutena. Tämän perusteella myös laadukas palvelu kannattaisi ottaa osaksi yrityskuvataavoitetta. Tuli myös ilmi, että vaikka palvelu on laadukasta, niin sen pitäisi olla aktiivisempaa. Tätä tukee myös se seikka, että asiakkaiden värit pääsevät loppumaan useasti ennen kuin niitä on tilattu lisää. Myymisen aktiivisuudella voitaisiin myös vaikuttaa siihen, ettei toimituksen edes tarvitsisi olla mahdollisimman nopeaa, jos asiakkaita muistutetaan ostamaan tavaraa ennen kuin se on loppu. Tutkimuksessa tuli ilmi, että tutkittujen yritysten ostoprosessi on yksinkertainen, eikä siinä ole suurta määrää vaikuttajia. Sitä ei kuitenkaan voi yleistää kaikkiin yrityksiin, ja näin ollen ostoprosessit ja sen lukuisat vaikuttajat tulee tutkimuksen tuloksista huolimatta huomioida yrityksille suunnatussa markkinointiviestinnässä.

Tutkimuksen perusteella yrityksen tämänhetkistä yrityskuvaa voisi kuvailla seuraavasti: se on edullinen, luotettava, ammattimainen ja ympäristöystävällinen. Sillä on laajat valikoimat ja palvelu on hyvää. Näkyvin ominaisuus on toimitusnopeus. Nämä asiat voisivat muodostaa

tavoiteyrityskuvan ominaisuudet. Yritykseltä odotetaan nopeaa toimitusta, ostamisen vaivattomuutta sekä hyvää, ystävällistä ja henkilökohtaiset tarpeet huomioonottavaa palvelua. Näistä ostamisen vaivattomuutta olisi vielä kehitettävä. Koska ostamisen vaivattomuus nähdään tärkeänä, kannattaisi se lisätä yhdeksi tavoiteyrityskuvan ominaisuuksista.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että yritys on saanut luotua hyvin positiivisen ja asiakkaiden tarpeita vastaavan yrityskuvan, ainakin haastateltavien henkilöiden mieliin. Tutkimuksen tulokset myös antoivat vastauksen tutkimuskysymykseen, joten sen voidaan nähdä saavuttaneen tavoitteensa.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Yritys X:llä on hyvin paljon potentiaalia kehittyä, mutta sen kaikkien tavoitteiden saavuttamista ei voida tällä hetkellä pitää realistisena nykyisten resurssien avulla. Se ei kuitenkaan ole mahdotonta. Yritykseltä on tähän asti puuttunut toiminnan, markkinoinnin sekä viestinnän suunnitelmallisuus, joka on varmasti osaltaan jarruttanut yrityksen kasvua ja kehitystä. Jos näiden asioiden suhteen ei tehdä mitään, ei yrityksen voida olettaa saavan lisää asiakkaita. Uhkana voitaisiin ennemminkin nähdä se, että lopulta yritys jäisi kilpailijoidensa jalkoihin.

Liiketoiminnan suunnitelmallisuuden lisääminen, markkinoinnin ja markkinointiviestinnän suunnittelu sekä yrityskuvan rakentaminen voidaan tällä hetkellä nähdä kehityksen avaimina. Yrityksen pitäisi myös asettaa realistisempia välitavoitteita, joiden kautta pyrittäisiin saavuttamaan perimmäiset tavoitteet.

Yrityksen olisi ensimmäiseksi valittava ne kohderyhmät, joihin yritys haluaa keskittyä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että pienet ja keskisuuret yritykset voisivat olla segmentti, johon kannattaisi keskittyä sen ollessa jo nyt tuottavampi kohderyhmä. Vasta tämän jälkeen markkinoinnin suunnittelu kannattaisi aloittaa. Markkinoinnin ensimmäisenä tavoitteena voisi olla ihmisten tietoisuuteen pääseminen ja sitä kautta tunnettuuden lisääminen sekä mielikuvien rakentaminen. Mielikuvista tulisi pyrkiä rakentamaan sellaisia, että ne loisivat yritykselle lisäarvoa ja siten erottaisivat sen kilpailijoistaan.

Tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä sekä mielikuvien rakentamista voitaisiin tehdä pohjustusviestinnän avulla. Pohjustusviestinnän keinoja voisivat olla radiomainonnalla ja verkkomainonnalla tehtävä tietoisuuden ja tunnettuuden lisääminen. Varsinaisen mielikuvan rakentamiseen kannattaisi kehittää verkkosivut sellaisiksi, että ne viestisivät uskottavaa, luotettavaa sekä ammattimaista mielikuvaa. Pohjustusviestinnässä tulisi ottaa huomioon myös se, että pohjustusviestinnän keinojen ei välttämättä tarvitse olla erilaisia business to business

markkinoilla kuluttajamarkkinoihin verrattuna. Sen sijaan on hyvin tärkeää ottaa huomioon markkinoiden eroavaisuudet sanoma- ja kanavavalinnoissa.

Markkinointiviestinnän lopullisena tavoitteena tulisi olla ostos ja sen seurauksena tyytyväisyys joka johtaisi uudelleen ostoon. Markkinointiviestintää pitäisi suunnitella erillisesti kuluttajamarkkinoille ja business to business markkinoille. Markkinointiviestinnän keinona kuluttajamarkkinoilla voitaisiin käyttää pohjustusviestintää täydentävää verkkomainontaa sekä radiomainontaa. Kolmantena keinona voisi käyttää lehti-ilmoittelua suurileikkisissä ilmaislehdissä. Markkinointiviestinnässä business to business markkinoilla olisi käytettävien keinojen perustuttava mainonnan sijaan henkilökohtainen myyntityöhön sekä suhde- ja tiedotustoimintaan. Yritysten ostoprosesseja ei myöskään missään tapauksessa saa jättää huomiotta. Henkilökohtaisessa myyntityössä yrityksen kannattaisi lisätä aktiivisuutta, jotta asiakkaiden värit eivät esimerkiksi pääsisi loppumaan. Aktiivisuuden ja asiakkuudenhallinnan tueksi voitaisiin hankkia tai kehittää sopiva asiakkuudenhallintajärjestelmä. Henkilökohtaisen myyntityön lisäksi olisi hyvä harjoittaa suhde- ja tiedotustoimintaa. Tämä koskee etenkin business to business markkinoita, mutta sen vaikutusta kuluttajamarkkinoilla ei myöskään tule aliarvioida. Yrityksen tulisi keskittyä yrityskuvan luomiseen sekä ylläpitoon liittyvään suhdetoimintaan. Yritys voisi esimerkiksi järjestää itselleen merkkipäivätילוuden, joka sisältäisi jonkin näköisen tapahtuman, mutta myös internetissä saisi alennuksia tuotteista merkkipäivän nimissä. Yritys voisi myös laatia itselleen kanta-asiakasohjelman, jonka avulla asiakkaat saataisiin sitoutettua yritykseen. Kanta-asiakkaille voitaisiin lähettää tarjouksia sisältävä uutiskirje joka kuukausi. Sen lisäksi kanta-asiakas voisi kerätä pisteitä jokaisesta ostosta. Kun asiakas olisi kerännyt tietyn määrän pisteitä, voisi hän lunastaa esimerkiksi euromääräisen alennuksen seuraavasta ostosta tai vaihtoehtoisesti ilmaisen kuljetuksen. Kanta-asiakkuuden tulisi olla mahdollista lopettaa milloin vain, asiakkaan niin halutessa. Kanta-asiakkaaksi liittymiseen voisi olla linkki Yritys X:n verkkokaupan etusivulla.

Toimialalla, jolla yritys toimii, hinnalla kilpailu ei ole kannattavaa, sillä joku pystyy aina myymään halvemmalla. Yrityksen kannattasi jatkossakin perustaa hintansa siihen, että ne ovat kilpailukykyisiä, mutta myös imago tavoitetta tukevia. Yrityksen kannattaisi sen sijaan keskittyä kehittämään toimituksiaan vieläkin sujuvimiksi sekä nopeammaksi ja luoda saatavuudesta ylivoimainen kilpailuvaltti. Jotta tämä olisi mahdollista, olisi prosesseja parannettava, ja pystyttävä ennakoimaan ja pitämään varastossa enemmän sellaista tavaraa, jota tilataan paljon. Varastonkiertoa voisi tehostaa pitämällä siitä kirjaa.

Imagotutkimuksen tulokset osoittivat, että yritys pystyy jo nyt vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin, ja siitä syntyvät mielikuvat myös peilaavat näitä tarpeita. Yrityksen haasteena on saada sama yrityskuva rakennettua suuren yleisön mieliin. Rakennuspalikat ovat jo olemassa. Yrityskuvaa rakennettaessa tulee ottaa huomioon, se että kaikki yrityksen toiminta vaikuttaa

yrittäjäkuvaan. Tästä johtuen kaiken toiminnan on oltava samaan yrityskuvatavoitteeseen tähtäävää. Tavoiteyrityskuvan ominaisuudet voisivat olla edullisuus, luotettavuus, ammattimaisuus, ympäristöystävällisyys, hyvä palvelu, laajat valikoimat sekä nopea toimitus. Näistä ominaisuuksista voitaisiin korostaa nopeaa toimitusta, luotettavuutta sekä laajoja valikoimia.

Jos laaja valikoima otetaan yhdeksi yrityskuvan tavoiteominaisuuksista, olisi tärkeää miettiä sitä, tukeeko yrityksen nimi asetettua tavoitetta. Luotettavuus, hyvä palvelu sekä nopea toimitus ovat asioita, jotka oikeastaan olisi ansaittava, jotta niistä syntyisi hyvä mielikuva. Yrityksen ammattimaisuutta voitaisiin parantaa visuaalisin tekijöin, esimerkiksi painattamalla omaa pakkausteippiä. Luotettavuutta voitaisiin parantaa liittymällä johonkin laadun takaavaan sertifioituun verkkokauppayhdistykseen. Tällaista yhdistystä ei kuitenkaan ainakaan vielä taida olla olemassa. Ympäristöystävällisyyttä, sekä ostamisen vaivattomuutta ja toimintaa voitaisiin kehittää ottamalla käyttöön sähköinen laskutus. Sen ympäristöystävällisyyttä voitaisiin selittää korostamalla sitä, että se säästää sekä paperia, että vettä.

Tämän tutkimuksen jatkona voitaisiin tehdä konkreettinen liiketoimintasuunnitelma markkinointisuunnitelma, markkinointiviestintäsuunnitelma sekä pohjustusviestintäsuunnitelma. Seuraavia tutkimuksia voisivat olla laajamittainen tunnettuuden ja imagon tutkiminen sekä asiakastyytyväisyyden tutkiminen, joiden suorittamiseen suosittelisin ulkopuolisten asiantuntijoiden palkkaamista.

7 Opinnäytetyöhankkeen arviointi

Prosessi on ollut hyvin haastava, etenkin työn laajuuden takia. Se on kuitenkin ollut hyvin mielenkiintoinen, johtuen etenkin siitä että olen työskennellyt osana yritys X:ää. Tästä johtuen työn tulokset vaikuttavat minuun suoraan. Oli myös erityisen mielenkiintoista tutkia asiakkaiden mielikuvia yrityksestä, sillä minun omilla tekemisilläni on ollut niiden muodostumisessa suuri vaikutus. Mielestäni työ on hyvä alku yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnan suunnittelulle, johon työssä pyrittiin antamaan työkaluja. Työ täytti sille asetetut tavoitteet ja tutkimusten tulokset antoivat vastaukset tutkimuskysymyksiin, joten siltä osin voisin sanoa työn olevan onnistunut. Teoriaosuuden avulla yritys pystyy mieltämään liiketoiminnan rungon ja sen osat paremmin ja se voi toimia hyödyllisenä pohjana liiketoiminnan suunnitteluun tulevaisuudessa.

Lähteet

- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Suomentaja Niinimäki, P. Porvoo: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine menestystekijä. Porvoo: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Publishing.
- Costello, P. 2003. Action research. London: Continuum.
- Edu.fi. 2009. Viitattu. 02.08.2009.
<http://www.edu.fi/txtpageLast.asp?path=1,438,3086,3987,25359,35941,25360,25926>
- Edu/Oppimateriaalit. 2009. Viitattu 20.7.2009.
<http://images.google.fi/imgres?imgurl=http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/images/pages/Kilpailu.gif>
- Elisan sanasto. 2009. Viitattu 20.09.2009.
<http://sanasto.elisa.fi/showWord.cfm?id=1317&languageId=1>
- Giglierano, J. & Vitale, R. 2002. Business to business marketing: analysis & practice in a dynamic environment. United States: South-Western, Thomson Learning.
- Godin, S. 2007. Iso muu: erotu joukosta. Suomentaja: Lahti - Sallinen, M. Helsinki: Readme.fi.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Helsinki: Edita.
- Heinonen, J. & Mäntyneva, M. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.
- Joensuu/taloustieteet. 2009. Viitattu 10.08.2009.
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3main.htm>
- Kaupparekisteriote, yritys X
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus: kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. 2.painos. Tampere: Vastapaino.
- Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna: miten rakennan ja kehitän tuotemerkin. 6. painos. Helsinki: Talentum Media.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Lindroos, K. & Lindroos, S. & Nyman, G. 2005. Kirkas Brandi. Porvoo: WSOY.
- Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. 4. painos. Porvoo: WSOY.

- Mether, A. & Rope, T. 2001. Tavoitteena menestysbrandi - onnistu mielikuvamarkkinoilla. Porvoo: WSOY.
- Paavilainen, J. 1999. Internetin liiketoiminnallinen merkitys. Helsinki: Suomen ATK-kustannus.
- Porter, M.E. (1979) "How competitive forces shape strategy", *Harvard business Review*, March/April 1979.
- Rope, T & Vahvaselkä, I. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi. 3. painos. Vantaa: WSOY.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1992. Nykyaikainen markkinointi. Espoo: Weilin + Göös.
- Rope, T. 2004. Business to business - markkinointi. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen: hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Inforviestintä.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum Media.
- Ryynänen, L-M. 26/2004. Kehittämisestä kasvuun. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Salin, V. 2002. Pk-yrittäjän opas yritysviestintään. Helsinki: WSOY.
- Vaasan tiedekirjasto. 2009. Viitattu 22.7.2009.
http://www.tritonia.fi/vanha/ov/logi/3_3_1.htm
- Van Riel, C. & Fombrun, C. 2007. Essentials of corporate communication : implementing practices for effective reputation management. London: Routledge.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WSOY.
- Yritys X:n Tilinpäätös vuodelta 2007
- Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.
- Julkaisemattomat lähteet
- Backlund, O. 2008. Luento. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo.
- Heinonen, J. 2009. Luento. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo.

Taulukot ja kuvat

Taulukko 1: Opinnäytetyön rajaus	10
Taulukko 2: Yritysmarkkinoiden ja kuluttajamarkkinoiden erot (Isohookana 2007, 85)	27
Taulukko 3: Yrityksen heikkoudet ja vahvuudet osa-alueittain.	56
Taulukko 4: Ympäristötekijöiden vaikutus Yritys X:n toimintaan.	57
Taulukko 5: Yritys-X:n kilpailutilanne	60
Taulukko 6: Yritys-X:n kilpailijat B2B kaupassa.	62
Taulukko 7: SWOT-analyysi Yritys-X:n toiminnasta.	66
Taulukko 8: Mistä asiakas oli ensimmäisen kerran kuullut yritys X:stä?	76
Taulukko 9: Millaisia mielikuvia yritys X herättää?	76
Taulukko 10: Mikä yrityksen ominaisuus on haastateltavalle kaikkein tärkein?	77
Taulukko 11: Vastaavatko yritys X:n valikoimat asiakkaiden tarpeita?	78
Taulukko 12: Millaista on Yritys-X:n palvelu?	78
Taulukko 13: Millaista on Yritys-X:n jälkipalvelu?	79
Taulukko 14: Ovatko asiakkaat tyytyväisiä Yritys-X:n toimitusaikoihin?	79
Taulukko 15: Millainen on asiakkaan ostoprosessi?	80
Taulukko 16: Milloin asiakas tilaa lisää värejä?	81
Taulukko 17: Minkä kanavan kautta asiakkaat tilaavat?	81
Taulukko 18.: Onko ostaminen verkkokaupasta helppoa?	82
Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	8
Kuvio 2: Yrityksen liikeidean menestyksen neljä tekijää (Rope & Mether, 2001, 28)	12
Kuvio 3: Yrityksen liiketoimintaympäristöt (Isohookana 2007, 14)	14
Kuvio 4: Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Virtuaali AMK)	15
Kuvio 5: Yrityksen vision osa-alueet	18
Kuvio 6: Markkinoinnin näkökulmat (Gigliano, ym. 2002, 10)	20
Kuvio 7: Viestintäprosessi	23
Kuvio 8: kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän tasot	26
Kuvio 9: Tyypillinen ostoprosessi	28
Kuvio 10: Yritysmarkkinoinnin markkinointiviestinnän toimintamekanismi (Rope 2004, 142) ..	28
Kuvio 11: Markkinointiviestinnän suunnitteluprosessi (Isohookana 2007, 95)	30
Kuvio 12: Mielikuvan ulottuvuudet (Isohookana 2007, 20)	37
Kuvio 13: Mielikuviin vaikuttavat tekijät (Åberg 2000, 116)	38
Kuvio 14: Yrityksen persoonallisuuden, identiteetin, imagon ja maineen välinen suhde (Vuokko 2003, 104)	39
Kuvio 15: Tutkimusprosessin vaiheet (Heinonen, ym. 2008, 13; Lotti 1998, 27)	48
Kuvio 16: Toimintatutkimuksen malli (Costello 2004, 11)	49

Kuvio 17: Yritys X:n liikevaihdon kehitys vuodesta 2005 vuoteen 2008 (Lähde Suomenasiakastieto Oy) 53

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1. Mistä alun perin saitte tietää yritys X:stä?
2. Millä kolmella adjektiivilla kuvailisit yritys X:ää?
3. Mikä edellisistä asioista on kaikkein tärkein väriaineiden sekä toimitotarvikkeiden toimittajassa?
4. Ovatko yritys X:n valikoimat mielestänne riittävän laajat?
5. Miten kuvailisitte yritys X:stä saamaanne palvelua?
6. Miten kuvailisitte yritys X:n jälkipalvelua?
7. Oletteko tyytyväisiä yritys X:n toimitusaikoihin?
8. Miten ostoprosessi yrityksessänne tapahtuu pelkistettynä?
9. Milloin tilaatte väriä?
10. Kun ostate, tilaatteko suoraan internetistä, vai teettekö tilauksen henkilökohtaisesti?
11. Onko ostaminen helppoa?