

Marja Pesonen

**LIIKETOIMINTASUUNNITELMA -
CHRIS WHITE CERAMICS**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Restonomi

Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Syksy 2010



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Palveluiden johtaminen ja tuottaminen	Koulutusohjelma Restonomi
Tekijä(t) Marja Pesonen	
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelma - Chris White Ceramics	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mika Pietarinen, Pekka Oikarinen
	Toimeksiantaja
Aika Syksy 2010	Sivumäärä ja liitteet 75
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin liiketoimintasuunnitelmaa sen peruskomponenttien kautta. Painoa opinnäytetyölle antoi myös työn tekijän omakohtainen tarve kehittää osaamistaan liiketoimintasuunnitelman laatimisessa ja siihen vaadittavissa asioissa. Tämän lisäksi työssä perehdyttiin syvemmin markkinointiin. Keskeiseksi asiaksi nousivat markkinoinnin kilpailukeinot, joiden tutkimiseen valittiin McCarthyn vuonna 1960 ideoina 4P-malli. Työn tarkoituksena oli laatia teorian tiedon kartuttamisen jälkeen liiketoimintasuunnitelma opinnäytetyön tekijän omalle yritykselle.</p> <p>Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Työn rakenne sisältää teoriaa valituista liiketoimintasuunnitelman osa-alueista. Tutkimusosan jälkeen teoriaan syvennyttiin käytännössä opinnäytetyön tekijän tämän hetkisen yrityksen tiimoilta. Lopuksi laadittiin liiketoimintasuunnitelma Chris White Ceramicsille, joka on salainen asiakirja.</p> <p>Tämän työn avulla saatiin selkeytettyä Chris White Ceramicsin tulevaan liiketoimintaan vaikuttavia asioita. Yritykselle laadittu liiketoimintasuunnitelma osoitti, että yritys tulisi olemaan kannattava. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työn teoriaosa onnistuttiin hyödyntämään laadittuun liiketoimintasuunnitelmaan erinomaisesti.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Kajaani University of Applied Sciences	Degree Programme Bachelor of Hospitality Management
Author(s) Marja Pesonen	
Title Business Plan – Chris White Ceramics	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mika Pietarinen, Pekka Oikarinen
	Commissioned by
Date 27.11.2010	Total Number of Pages and Appendices 75
<p>This thesis studies the company's business plan by its basic components. The author's aim was to gain personal development in drawing up the company's business plan and in other important functions related to it. This thesis concentrates on the marketing sector more deeply. The main factor was the company's concept of competition by McCarthy's marketing mix, 4P's of Marketing. The goal for this study was to create a business plan for Chris White Ceramics which is co-owned by the creator of this thesis.</p> <p>The research method was a qualitative case study. In the frame of reference of the thesis are the business plan and its chosen elements. Based on the theory part, research was made on the current situation of the company. In the end of this thesis a business plan was created for Chris White Ceramics. The business plan is a private document.</p> <p>This thesis clarified Chris White Ceramics business plan and its functions. Based on research results, the company's situation looks fairly good. The conclusion of this thesis is that the theories studied during the process greatly improved the written business plan.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Business plan, business concept, product, price, availability, marketing communications
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITYKSEN SUUNNITTELU	2
2.1 Liiketoiminnan suunnittelu	3
2.2 Liiketoimintasuunnitelman merkitys	4
2.3 Liiketoimintasuunnitelman rakenne ja sisältö	6
3 TOIMIVA LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	9
3.1 Liikeidean peruskomponentit	9
3.1.1 Asiakkaiden tarpeet ja ostotapahtuma	11
3.1.2 Asiakassegmentointi	14
3.1.3 Kilpailutilanne	15
3.1.4 Imago	18
3.2 SWOT - analyysi	21
4 MONIULOTTEINEN MARKKINOINTI	24
4.1 Markkinoinnin määrittely	25
4.2 Markkinoinnin kilpailukeinot	27
4.2.1 Tuote	28
4.2.2 Hinta	34
4.2.3 Saatavuus	40
4.2.4 Markkinointiviestintä	45
5 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ	58
6 NORTH TREK AY ESITTELY	61
6.1 Yrityksen tämänhetkinen tilanne	61
6.2 Yrityksen kehittämissuunta	62
6.3 Liikeidea	63
6.3.1 Asiakkaat	64
6.3.2 Kilpailutilanne	64
6.3.3 Imago	65
6.3.4 SWOT - analyysi	65
6.3.5 Markkinointi	66

7 POHDINTA

70

LÄHTEET

74

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on liiketoimintasuunnitelma yritykselle North Trek Ay. North Trek Ay:n tarkoituksena on kehittää yritystoimintaa myös keramiikan puolelle jo toimivan ohjelmapalvelutoiminnan rinnalle. Suunnitelmasta selviää myös miksi yrityksen kehittäminen on tarpeen aloittaa nyt. Opinnäytetyö pohjautuu jo toimivan yrityksen liiketoimintaan, eikä niinkään alkavan yrityksen.

Liiketoimintasuunnitelma on siis ajankohtainen, sillä yrityksen tarkoitus olisi kehittyä ja laajentaa toimintaansa seuraavan vuoden aikana. Laajentumisella tarkoitan lisäinvestointien tekemistä ja uuden rakennuksen rakentamista keramiikkamyymäläksi yrityksen kotiosoitteen tontille Rukajärventien (ns. vanha Rukan tie) varrelle. Mahdollisesti urakka alkaisi jo ensi kesänä 2011.

Liiketoimintasuunnitelma antaa kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työväline yritykselle jo sen suunnitteluvaiheessa, mutta myös yrityksen tulevaisuudessa. Suunnitelmat lähtevät liikkeelle syntyneestä liikeideasta, jota sen jälkeen jalostetaan toimivaksi liiketoiminnaksi. Yrityksen täytyy miettiä useita tärkeitä asioita: keitä ovat sen asiakkaat, mistä tuotevalikoima rakentuu, mikä on yrityksen alueen kilpailutilanne ja miten markkinoilla kilpaillaan omilla keinoilla mm. tuotteiden ja hintojen kanssa?

Yritys on jo siis olemassa, joten yhtiömuoto ja muut aloitettavan yrityksen perustamisasiakirjat ja luvat ovat valmiina. Chris White Ceramics liiketoimintasuunnitelman avulla pohditaan tärkeimpiä kysymyksiä, kuten onko kyseiselle myymälälle tarvetta tällä alueella ja kannattaako se? Liiketoimintasuunnitelmassa ei kiinnitetä huomiota perustamisasiakirjoihin tai yhtiömuotoon, koska ne pysyvät ennallaan ja ovat jo siis olemassa.

Opinnäytetyön teoriaosa sisältää tietoa liiketoimintasuunnitelmasta ja sen laatimisesta. Teoriassa perehdytään liikeidean peruskomponentteihin ja varsinkin niihin osa-alueisiin, jotka yritys itse näkee tärkeinä. Laajemmin käsitellään markkinointia ja sen kilpailukeinoja. Markkinointiin on haluttu keskittyä syvemmin, koska tämä alue on usein varsin hankala pienyritykselle tiedon ja taidon puutteiden vuoksi. Tämän työn kautta yrittäjät toivovat saavansa konkreettista hyötyä liiketoiminnalleen.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty toiminnallista työstämistapaa. Tiedonhaku on tapahtunut pääsääntöisesti kirjoista. Tätä tutkimustapaa kutsutaan myös nimellä kirjoitus-pöytä tutkimus.

2 YRITYKSEN SUUNNITTELU

Yritystoiminta on tietynlaista toimintaa, jossa yrittäjä ottaa riskejä voittoa saadakseen. Yrittäjien toiminnasta syntyy erityyppisiä ja – kokoisia yrityksiä eri toimialoille. Kaikilla yrityksillä on aina samanlaiset lainalaisuudet ja peruseriaatteet, huolimatta toimialoista joissa ne toimivat. (Isokangas & Kinkki 2002, 35.)

Yritysten täytyy tehdä tuotantopäätöksiä toimintaansa varten. Tuotantopäätösten tekoa ohjaavat yrittäjän käsitykset asiakkaiden tarpeista ja yrityksen resursseista, joilla näihin tarpeisiin voidaan vastata. Palveluja ja tavaroita tuottaakseen yritys tarvitsee tuotannontekijöitä. Näitä yritykseltä itseltään ei löydy, vaan ne hankitaan yrityksen ulkopuolelta. Yritys toimii tällöin asiakkaiden ja tuotannontekijöiden toimittajien välissä. Yritys siis hankkii tuotannontekijöitä, valmistaa niistä tuotteitaan ja myy ne sitten asiakkaille eteenpäin. (Isokangas & Kinkki 2002, 35.)

Yrityksen perustaminen kiinnostaa ihmisiä, jotka uskovat itseensä, ovat osaavia, ja haluavat ottaa tulevaisuuden omiin käsiinsä riskejä ottamalla (Meretniemi & Ylönen 2009, 10).

Yrittäjyys ei ole ainoastaan uusien yritysten perustamista ja yrittäjyyttä, vaan se on myös ajattelu – ja toimintatapa. Yrittäjän on uskallettava olla innovatiivinen ja tartuttava uusiin mahdollisuuksiin. (Raatikainen 2005, 14 - 16.) Tietynlaiset luonteenpiirteet siis helpottavat yrittäjänä menestymistä. Useat yrittäjät uskovat, että persoonalla on tähän suuri merkitys. Ennen yrittäjäksi ryhtymistä kannattaa miettiä omaa osaamistaan ja ominaisuuksiaan, sekä pohtia sopiiko yrittäjän elämäntapa itselle. Yrittäjäominaisuuksia kannattaa miettiä realistisesti. Tämä helpottaa esimerkiksi lisäkoulutuksen tarpeen ajattelua. Oma luonne ei kuitenkaan riitä, vaan yrittäjänä onnistumiseen vaikuttavat monet ulkoiset tekijät. Näitä tekijöitä ovat mm. yhteiskunnallinen tilanne, markkinat, oma taloudellinen tilanne sekä lähipiirin suhtautuminen. (Meretniemi & Ylönen 2009, 10.)

Yrittäjän taustalla vaikuttavat myös koulutus, työkokemus, perhe ja elämäkokemus. Hyvä peruskoulutus antaa paremmat edellytykset yrittäjyydelle. Koulutuksen ohelle työkokemusta kannattaa kerätä siltä alalta, johon oman yrityksen aikoo perustaa. Yrityksen perustaminen ja pyörittäminen vaatii paljon tietoa ja taitoa. Työkokemus ja koulutus samalta alalta kuin oman yrityksen toimiala tekevät yrittäjästä etevämmän ja näin hän pystyy kehittämään helpommin uusia tavaroita ja palveluja. (Bergström & Leppänen 1999, 35 - 36.)

2.1 Liiketoiminnan suunnittelu

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen tukemiseksi ei tarvita erillistä tiedonkeruuprojektia. Tiedon kerääminen voi ja sen tulisi olla osa jokapäiväistä työtä. Yritykseen virtaa jatkuvasti hyödynnettävää tietoa, jota kerätään talteen ja käytetään liiketoimintaa mietittäessä. Yrityksen on kuitenkin itse pohdittava liiketoimintasuunnitelmansa osatekijät. Vaikka ulkopuolista apua on saatavilla, peruseriaatteiden hahmottamisen ja kokonaisuuden luomisen on ehdottomasti oltava yrittäjän ja yhteisön omissa käsissä. Ellei omakohtaista sitoutumista ole, suunnittelusta kehkeytyy helposti merkityksetöntä. Ulkopuolinen voi kuitenkin antaa oman kokemuksensa yrityksen toiminnan suunnitteluun. Hän voi auttaa yritystä pitämällä työyhteisön jalat maassa, analysoimalla todellisia mahdollisuuksia ja tuomalla näkemyksillään ratkaisuihin objektiivisuutta. Avustaja luonne tässä tehtävässä on herättää kriittisiä kysymyksiä, kyseenalaistaa, karsia ylioptimistisuutta ja toimia yritysjohdon keskustelukumppanina ja innoittajana. (Pitkämäki 2000, 15 - 16, 19.)

Arviointi- ja tutkimusvaihe vie paljon aikaa, erityisesti ensimmäistä liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Löytääkseen oikeat tekijät valintojensa perustaksi yrityksen on tunnistettava toimintaympäristöstään kolme olennaisinta tekijää: toimialan luonne, menestymisen edellytykset ja sidosryhmien vaikutukset. Näistä yritys saa keskeiset liiketoimintasuunnitelman rakennuspalikat. Tekijät paljastavat ja merkitsevät seuraavia asioita:

- Toimialan luonne havainnollistaa alalle tyypillistä toimintatapaa. Se luonnehtii ihmisten välisiä suhteita ja suhteiden rakennetta, toimialalla tapahtuvia muutoksia ja epäjatkuvuuksia sekä ilmeneviä uhkia ja erityisesti mahdollisuuksia, joita ympäristö tarjoaa.
- Menestymisen ehdot kuvaavat kilpailutekijöitä. Niiden kartoittaminen takaa yritystoiminnan menestymisen.
- Sidosryhmien tarkastelu paljastaa tarvittavan suhdeverkoston laajuuden ja luonteen, yrityksen tavan hankkia sidosryhmiä ja sen, kuinka ne voivat tukea yrityksen toimintaa. (Pitkämäki 2000, 22.)

Jo toimivan yrityksen liiketoiminnan suunnittelu etenee yrityksen nykyisen sisäisen toiminnan ja toimintaympäristön analyysistä päämäärien / tavoitteiden ja liiketoimintastrategioiden määrittämiseen. Määritetty strategia muutetaan toiminnan kannalta toimivampaan muo-

toon muodostamalla strategiaan pohjautuvia toimenpiteitä sekä niihin perustuvia taloudellisia ennusteita ja laskelmia. (Isokangas & Kinkki 2002, 233.)

Liiketoimintasuunnitteluprosessi aloittavassa yrityksessä on erilainen kuin toimivassa yrityksessä. Alkava yritys keskittyy aluksi ennemminkin yritysidean / liikeidean rajaamiseen ja omien voimavarojen sekä resurssien erittelyyn. Joissain suurissa konserneissa voi olla myös useita liiketoiminta-alueita, joista jokainen tarvitsee omat liiketoimintasuunnitelmat. (Isokangas & Kinkki 2002, 233.)

Aloittamisvaiheessa on tärkeää osata hahmottaa yrityksen toiminnot kokonaisuutena. Täytyy myös selvittää, millä edellytyksillä yritystoimintaa lähtee aloittamaan: onko käytettävissä rahaa ja onko oma osaaminen niin laadukasta, että sen pohjalta pystyy perustamaan menestyvän yrityksen. (Raatikainen 2005, 31.)

Vaikka alku on yritykselle työlästä aikaa, aikanaan se kuitenkin oppii seuraamaan toimialaansa rutiininomaisesti osana päivittäistä työtään. Arviointi on silloin selkeästi nopeampaa. Ajan myötä kasvaa myös yrityksen yhteistyö, jolloin kyky miettiä asioita yhdessä helpottuu. Se on tärkeä ominaisuus. Suunnitelman laatiminen on samalla myös yhteistyötaitojen kehittämistä yrityksen sisällä, kykyä löytää avoimesti keskustellen yhteinen näkemys ja visio, ja luoda kaikille mahdollisuus osallistua tähän. Arvioinnin tulokset kirjataan ylös selkeisiin arviointilomakkeisiin, jolloin liiketoimintasuunnitelmasta tulee helposti seurattava ja hyvin hahmottuva. Asioiden kirjaaminen takaa sen, että yritys pohtii huolellisesti jokaista yksityiskohtaa. (Pitkämäki 2000, 22.)

2.2 Liiketoimintasuunnitelman merkitys

Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä yrityksen perustamisvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelman valmistaminen syventää yrittäjän / yrittäjien käsityksiä perustettavan yritystoiminnan kokonaisuudesta ja yrityksen menestymisen avaimista muuttuvasta toimintaympäristössä. Yrityksen rahoitusneuvotteluja käytäessä liiketoimintasuunnitelma on keskeinen dokumentti arvioitaessa yrityksen menestymismahdollisuuksia markkinoilla. (Isokangas & Kinkki 2002, 232 - 233.) Se on siis tärkeä dokumentti myös rahoittajille, eli kun haetaan pankkilainaa, starttirahaa tai muita mahdollisia tukia. Myös yksityiset rahoittajat ovat kiinnostuneita liiketoimintasuunnitelmasta ja sen sisältämistä laskelmista. (Meretniemi & Ylönen 2009, 24.)

Muita liiketoimintasuunnitelman käyttötarkoituksia:

1. Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjälle / yrityksen johtajalle ns. käsikirjoitus, joka sisältää suunnitellun toiminnan keskeiset periaatteet ja ratkaisut.
2. Liiketoimintasuunnitelma on henkilökunnalle selkeyttävä suunnitelma siitä, millaisessa yrityksessä työskennellään nyt ja mitä se on muutaman vuoden kuluttua. Se auttaa myös yrityskulttuurin luomista ja henkilöstön motivaation muodostumista, sillä se olemassaolollaan vähentää epävarmuutta yrityksen talouden ja tulevaisuuden suhteen.
3. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen käyntikorttina jo oleville, mutta myös potentiaalisille asiakkaille, koska se kertoo tiivistettynä olennaisen yrityksestä ja sen toiminnasta.
4. Liiketoimintasuunnitelma on yhteistyötä helpottava apuvälinen tavarantoimittajille ja muille sidosryhmille, koska sen kautta heillä on mahdollisuus saada näkemys yrityksen tarpeista. (Hoffrén 1990, 10 - 11.)

Vaikka yrityksen kannalta tärkeämpää on kokonaisuuden miettiminen kuin kirjallisen suunnitelman tekeminen, toimii liiketoimintasuunnitelma kuitenkin yhteisen näkemyksen muistiona ja ”takuupaperina” sidosryhmille. Asioiden perinpohjainen miettiminen ja avoimet keskustelut luovat parhaimmillaan yritykseen uutta, ja joskus mullistavaakin tapaa rakentaa liiketoimintaa ja muista poikkeavia tuotteita. Se myös motivoi kaikkia toimimaan päästäkseen samaan päämäärään. Tämän pohjalle rakentuu yrityksen menestyminen. (Pitkämäki 2000, 12.)

Suunnitelman lähtökohtana on toimintaympäristön eli markkinoiden arviointi. Sen avulla yritys kokoaa rakennuspalikoita toimintansa rakentamiseen. Keskeisimpiä työvälineitä ovat asiakkaiden ostomotiivit. Ne saadaan selville huolellisella arvioinnilla. Yrityksen tulee osata hyödyntää saamaansa tietoa tuotteissaan, palveluissaan ja koko liikeideassaan. Yritys tulee rakentaa sellaiseksi, että asiakkaiden ostomotiivit täyttyvät. Toimintaympäristön arvioinnin varaan ei menestyvää yritystä voida kuitenkaan rakentaa, vaan menestys vaatii vielä jotain omaperäistä, mitä muilla yrityksillä ei vielä ole. (Pitkämäki 2000, 12 - 13.)

2.3 Liiketoimintasuunnitelman rakenne ja sisältö

Arkikäytännössä näkee monenlaisia liiketoimintasuunnitelman rakenteita. Liiketoimintasuunnitelman tulisi edetä loogisesti ja sisältää kaikki olennaiset liiketoiminnan ulottuvuudet. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on usein työläs prosessi, joka vaatii yritystoiminnan kokonaisuuden tuntemista ja hallintaa. Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla tiivis työ, korkeintaan noin 30 sivua liitteineen. Uusi liiketoimintasuunnitelma sisältää paljon enemmän epävarmoja hahmotelmia tulevaisuudesta, kun taas toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa historiallinen kehitys antaa konkreettisemmat suuntaviivat toiminnalle. (Isokangas & Kinkki 2002, 235.)

Liiketoimintasuunnitelman tulee olla kirjoitettu selkeästi ja ytimekkäästi. Jaarittelun ja ammattislangin käytön voi unohtaa, sillä täsmällisten sanojen käyttö on sen paras tapa kirjoittamisessa. Siitä on hyvä kirjoittaa myös englanninkielinen versio, varsinkin jos ollaan tekemisissä ulkomaisten sijoittajien kanssa. (McKinsey & Company 1999, 48.)

Liiketoimintasuunnitelmasta tulee saada tietoa kaikista liiketoiminnan olennaisista puolista. Suunnitelman tulee siirtää tietoa yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön asioista sekä kustannusten, myynnin, kannattavuuden ja kasvunäkymien analysoinnin tuloksista. Nämä tiedot kertovat, kestäkö liikeidea lähempää tarkastelua ja miltä osin sitä pitää muokata tai jopa miettiä kokonaan uusiksi. Tässä vaiheessa ammattisijoittajat ovat jo mukana ohjaajina ja neuvonantajina, ja näin tukevat suunnittelutyötä. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisessa tarvitaan kuitenkin tuntemusta liiketaloudellisista asioista. (McKinsey & Company 1999, 48 - 49.)

Liiketoimintasuunnitelma on kattava suunnitelma, jossa käsitellään yrityksen menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus yleensä 3 – 5 vuoden aikajaksolla. Tarkastelussa vertaillaan koko ajan yritystä suhteessa sen toimintaympäristöön, toimialaan, kilpailuun ja kilpailijoihin. Tämä aikaväli on kuitenkin riippuvainen yrityksen edustamasta toimialasta ja toiminnan luonteesta. (Hoffrén 1990, 12.)

Seuraavaksi on esitelty tiivistetty esimerkki eräästä liiketoimintasuunnitelman rakenteesta ja sen keskeisistä sisällöistä.

Liiketoimintasuunnitelma

1. Tiivistelmä, joka sisältää tiivistetyn kuvauksen koko liiketoimintasuunnitelman keskeisistä sisällöistä
2. Lähtökohtatilanne eli nykytilanteen analysointi jo toimivassa yrityksessä, jossa kartoitetaan vahvuudet ja heikkoudet sekä haetaan kehittämiskohteet yrityksen toiminnasta. Alkavassa yrityksessä analysoidaan yritysidea taustoineen ja resursseineen.
3. Markkinatilanteessa ja sen kehityksen arvioinnissa eritellään yrityksen toimintaympäristö, sen muutokset sekä mahdollisuudet ja uhkat.
4. Yrityksen päämäärät ja tavoitteet, jossa yrityksen strategiset tavoitteet ja päämäärät kartoitetaan yrityksen sisäisen toiminnan, ulkoisen toimintaympäristön ja niistä tehtyjen analyysien perusteella.
5. Strategia eli menetelmät, joilla tulevaisuuteen asetetut tavoitteet / päämäärät saavutetaan.
6. Markkinointisuunnitelma eli myyntitavoitteet ja miten niihin päästään markkinoinnin keinoin.
7. Tuotekehityssuunnitelma on kuvaus tuotekehityksen keskeisistä periaatteista, joilla varmistetaan palvelun / tuotteiston nykyistäminen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi sekä kuvaus tuotekehityksen organisoinnista.
8. Tuotantosuunnitelma on kuvaus tuotannosta, organisoinnista ja tuotantoprosessista sekä niiden johtamisen kehittämisestä.
9. Henkilöstösuunnitelma on suunnitelma henkilöresursseista, organisaatiosta ja niiden kehittämisestä.
10. Taloussuunnitelmassa perehdytään liiketoimintasuunnitelman muiden osien vaikutukseen yrityksen kannattavuudessa, maksuvalmiudessa, vakavaraisuudessa ja investointitarpeissa.
11. Riskien hallinnan suunnitelma on suunnitelma, jossa arvioidaan riskit ja niiden hallinta yrityksen suunnitellussa toiminnassa.

12. Litteret. (Isokangas & Kinkki 2002, 236.)

3 TOIMIVA LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Yritystoimen ydin on yritysidea, jolla voidaan ansaita rahaa ja yrittäjä saa tehdä jotain itselle mielenkiintoista ja haastavaa. Yritysideat syntyvät usein sattumalta, esimerkiksi jonkin hyvän keksinnön pohjalta, tai se voi hioutua ja lopulta syntyä vuosien pohdinnan jälkeen. (Raatikainen 2005, 30.) Yritysidea pohjautuu yrittäjän osaamiseen ja asiakkaan tarpeisiin. Yrittäjän taustalla voi olla hankittu koulutus, ammattitaito, uusi tuotantomenetelmä, syntynyt keksintö tai uusi markkinointitapa. (Isokangas & Kinkki 2002, 55.)

Liikeidea on jalostettu versio yritysideaista. Useimpien omaperäisten ja menestyvien liikeideoiden takana on useiden vuosien kokemus kyseiseltä alalta. Idean kypsyminen toimivaksi liikeideaksi vaatii syvällistä tekniikan, asiakaskäyttäytymisen tai alan ymmärtämistä. (McKinsey & Company 1999, 30.)

3.1 Liikeidean peruskomponentit

Liikeidea on yrityksen toimintaan liittyvä suunnitelma, joka on yrityksen menestymisen kannalta toiminnan keskeisin osa. Liikeidea määrittelee yrityksen tuotteet (mitä), keskeiset kohderyhmät eli segmentit (kenelle), keskeiset toimintatavat (miten) ja sen yrityskuvan (imago), jolla yritys pyrkii markkinoimaan tuotettaan kohderyhmälleen. (Isokangas & Kinkki 1999, 51). Liikeidean mahdollisimman tarkka kirjaaminen on tärkeää, koska silloin sitä voidaan arvioida ja kehittää. Myös ulkopuolisten on silloin helpompi arvioida sen toimivuutta. Liikeideaa hiottaessa on tärkeää miettiä, mihin asioihin yritys haluaa ja mihin tulee panostaa. On hyvä pohtia mm. seuraavia näkökohtia:

- Ainutlaatuisuus: tyydytetäänkö uusia, toistaiseksi hoitamattomia asiakkaan tarpeita? Mitä sellaista pystyttäisiin tarjoamaan, mitä kukaan yritys muu ei vielä tarjoa. Missä yritys on paras? Millä valloitetaan asiakkaat jo olemassa olevilta yrityksiltä?
- Asiakkaat: Täytyy osata kuvata tulevat asiakkaat hyvin, asettua heidän tilanteeseensa sekä tunnistaa heidät ja heidän käyttäytymisensä. Onko asiakkaita riittävästi?
- Onko liikeideassa kyse muoti-ilmiöstä, vai onko toiminta pysyvää ja se on kehitettävissä.

- Markkina-alue: Onko markkina-alueena koko maailma, Eurooppa vai oma paikkakunta?
- Organisaatio: Minkälaisia tehtäviä ideaan kuuluu ja täytyykö toiminnan tueksi palkata henkilökuntaa. (Viitala & Jylhä 2004, 41.)

Hyvä liikeidea on yksinkertainen. Sen pitäisi olla sellainen, jolla on mahdollista saavuttaa hyvä taloudellinen tulos kohtuullisilla ponnistuksilla. Tähän tavoitteeseen päästään helpommin, kun liikeidea säästää asiakkaan aikaa, vaivaa tai rahaa. Kun asiakas saa rahalleen vastinetta ja arvostaa käyttämänsä palvelua, on hän valmis myös maksamaan siitä. Silloin idea toimii. Luovuutta ja erikoistumista pidetään hyvinä kilpailuetuina. Ratkaisevan edun voi saada myös laadusta, sijainnista, rahoituksesta, raaka-aineen käyttöön liittyvästä erityistaidosta tai halvasta hinnasta. Tällöin kuitenkin edellytetään, että toimintatapa tai keksintö on ainutlaatuinen. Jos liikeidea ei ole tätä, voi yrittäjä joutua ponnistelemaan kohtuuttomasti. (Puustinen 2004, 43 - 44.)

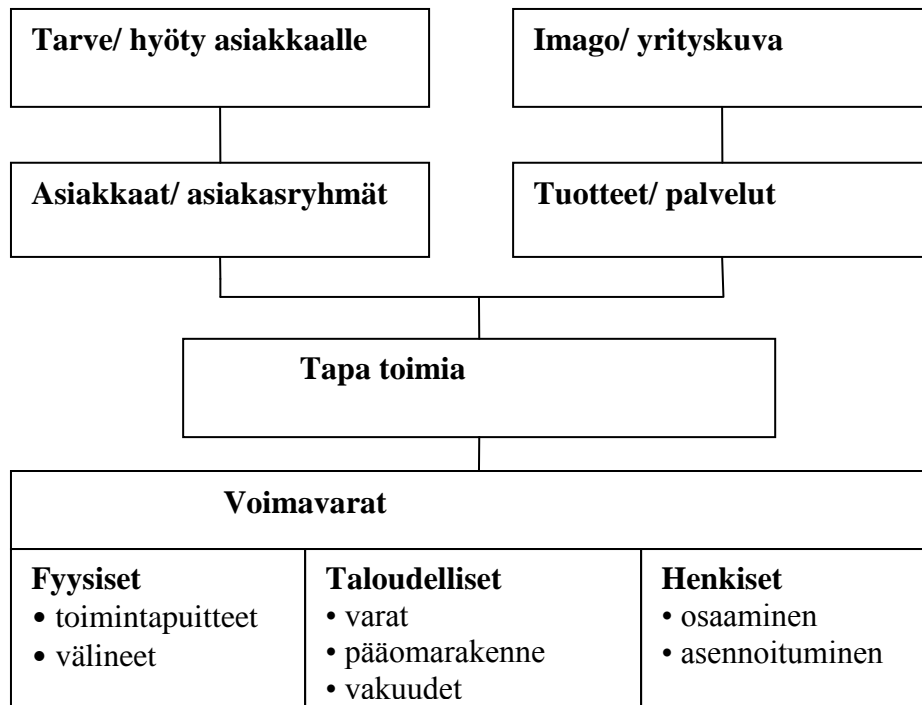
Nerokkaimmat liikeideat mullistavat ihmisten käyttäytymistä. Ne ratkaisevat heidän ongelmiaan ja tuovat unelmat kaikkien ulottuville. Joskus ne luovat uusia tarpeita, joita ihmiset eivät aiemmin edes tiedostaneet. Mullistavat keksinnöt eivät ole kuitenkaan pelkästään uusia tuotteita tai palveluja. Uusia liikeideoita syntyy sitä mukaa, kun kuluttajan odotukset ylittyvät. Menestys voi syntyä myös vanhasta tuotteesta, joka siirtyy esimerkiksi uuteen jakelukanavaan. (Puustinen 2004, 45 - 46.)

Hyvän liikeidean tulee sisältää uutta oivallusta samalla markkina-alueella toimiviin kilpailijoihin nähden. Usein hyvä liikeidea voi löytyä esimerkiksi ulkomailta, jonka voi sitten soveltaa yrityksen kotipaikan olosuhteisiin. Aivan uutta ideaa on maailmalajuisesti vaikea – ja tarpeellontakin – keksiä. Toiminta-ajatukset ovat muutoin vapaasti kopioitavissa, ellei niitä ole suojattu patentilla, mallisuojeilla, tavaramerkillä tai talousalueen yksinmyyntisopimuksilla, joita yritykset voivat sopia keskenään. (Rissanen 2002, 43.)

Liikeidean kehittäminen toimintakelpoiseen muotoon ei tapahdu kädenkäänteessä. Kestää yleensä 2 – 5 vuotta ennen kuin alkava yritys on saavuttanut kestävän toiminta-ajatuksen. Ensi-ideat voivat usein olla hyvin lennokkaita, mutta asiakkaat eivät niitä välttämättä arvosta. Hyvän toiminta-ajatuksen tulisi elää vuosien ja markkinoiden mukaan. Liikeidea on asetettava vuosittain kriittiseen tarkastelun alle yrityksen tulosta, asiakkaita, kilpailijoita, omaa osaamista ja muuttuvaa maailmaa vasten projisoituna. Hyvälläkin idealla on samassa toimintaym-

päristössä rajallinen elinikänsä. Ilman toiminta-ajatuksen kehittämistä yrityksen elinkaari on keskimäärin noin 10 vuoden mittainen. (Rissanen 2002, 43.)

Liikeidean avulla voidaan erinomaisesti kuvata yrityksen nykyistä tilaa ja tilannetta. Hyvänä työvälineenä kokonaisuuden hallinnan hahmottamisessa on liikeidea-analyysi, jossa mallina voi käyttää seuraavaa kuviota 1.



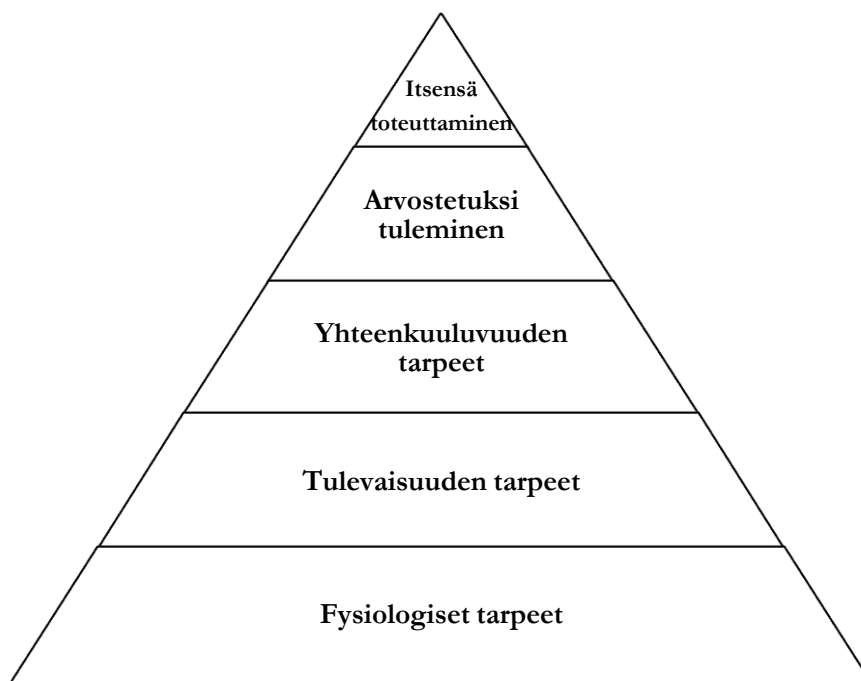
Kuvio 1. Liikeidea-analyysi (Hoffrén 1990, 20.)

3.1.1 Asiakkaiden tarpeet ja ostotapahtuma

Asiakkaat valitsevat tuotteita ja palveluja omien tarpeittensa perusteella. Näihin tarpeisiin löytyy yleensä useita erilaisia ja erihintaisia tuotteita. Sama tuote voi myös tyydyttää useita ostajan tarpeita. Näitä selvittäessä on hyvä kysyä: miksi asiakas ostaisi juuri tätä tuotetta / palvelua, ja mitä etua hänelle siitä koituu? Kuluttajien tarpeita on kehitelty perustarpeista, kuten ravinnon, lämmön, terveyden ja turvallisuuden tarve. Näiden lisäksi valintoihin kytkeytyy myös sosiaalisia tarpeita, kuten arvostetuksi tuleminen tai mielihyvä. Valinnat ja ratkaisut ovat kuitenkin yleensä yksilöllisiä ominaisuuksia, kuten ihmisen halut, arvostukset ja usko-

mukset. Ihminen arvostaa asioita, jotka koetaan myönteisinä ja ne määrittelevät kunkin tapaa ohjata elämäänsä. Arvostukset halutaan toteuttaa ja ne ohjaavat ihmisen perusvalintoja. Uskomukset taas johtavat tekoihin, joilla ihminen kuvittelee täyttävänsä halut. Näiden halujen ja uskomusten ohjaamista valinnoista syntyvät yrityksen kannalta hankinnat ja ostopäätökset. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 54. Pitkämäki 2000, 55.)

Ihmisten ostokäyttäytymistä voidaan tarkastella myös Abraham Maslowin tarvehierarkianmallin avulla (kuvio 2). Hän kehitti tämän klassiseksi muodostuneen mallin 1930-luvulla, joka on esitetty seuraavassa kuviossa:



KUVIO 2. Maslowin tarvehierarkia. (Rope 2005, 81.)

Maslowin ajatusrakenteet ovat hyvin yleispätevät. Tämän mallin tutkailuun sisältyy muutama keskeinen asia:

1. Tarpeet muodostavat hierarkkisen rakenteen perustarpeista (= fysiologiset tarpeet kuten jano, nälkä, turva) edeten kohti henkisempiä ja syvällisempiä itsensä toteuttamisen tarpeita.
2. Edellisen tason tarpeiden täytyy olla aina tyydytetyt ennen kuin henkilö etenee tyydyttämään seuraavan portaan tarvetasoa.

Varsinkin tämä jälkimmäinen kohta tarvepyramidin mallissa on herättänyt kritiikkiä. Spekulatio on koskenut sitä, tuleeko ihmisen alemman tason tarpeiden olla täysin tyydytetyt ennen kiinnostuksen kohdistumista seuraavan tason tarpeisiin? Nykyaikainen käsitys asiasta on, ettei täydellistä tyydytystä alemman tason tarpeille tarvita ennen siirtymistä tarvehierarkiassa ylöspäin. Keskeisin kysymys onkin, mitkä tarvetasot ovat merkityksellisimmät ja mitkä tarpeet kussakin tasossa ovat juuri ne, jotka kohderyhmän henkilöille ovat keskeisimmin ostoon suuntaavia. (Rope 2005, 80 - 81.)

Oleellisin seikka on ymmärtää tarpeen ja tuotteen yhteys. Tarpeet muodostavat aina ostopäätösten pohjan. Mikäli tuote ei tee myyntiä, ei vika silti ole välttämättä tuotteessa. Voi hyvin olla, että kohderyhmässä olevaa tarveperustaa ei ole löydetty tai siihen ei ole pystytty vaikuttamaan niin, että tuote sen avulla saadaan liikkeelle. Täytyy siis oivaltaa tuotteen ja tarpeen välinen yhteys. Samalla täytyy kuitenkin ymmärtää myös ero niiden välillä. Se tapahtuu toteamalla pelkistetysti, ettei tuote ole koskaan tarve. Ihminen ei siis välttämättä tarvitse mitään tuotetta. Tärkeä asia onkin muistaa, että tarve on ihmisessä ja tilanteessa se, jossa ihminen kokee jotain tarvitsevänsä. Tuote on itse asiassa vain väline tähän tarpeeseen. (Rope 2005, 81 - 82.)

Myytäessä tuotteita tai palveluja toisille yrityksille tarpeisiin vaikuttavat yleensä taloudelliset lähtökohdat. Perustarve on pitää toimintaa yllä, lisätä myyntiä sekä vähentää kustannuksia, aikaa ja vaivaa tuotantopanoksia säästämällä. Yrityksissäkin ihminen on kuitenkin se valinnantekijä, joka ostopäätöksessään täyttää omat tarpeet ja odotukset. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 54.) Tuotteen tai palvelun tuoma hyöty määräytyy sen mukaan, mitä uutta tai parempaa siinä on muihin vaihtoehtoihin ratkaisuihin verrattuna. Asiakkaan saama hyöty tuotteesta tai palvelusta ratkaisee puolestaan liikeidean markkinoilla menestymisen. Aloittavan yrittäjän on myös hyvä seurata, miten asiakkaat suhtautuvat jo markkinoilla oleviin tuotteisiin. (McKinsey & Company 1999, 33; Meretniemi & Ylönen 2009, 27.)

Tarpeiden kautta voimme siis löytää syitä, miksi ja millaisia tuotteita asiakkaat haluavat ostaa. Tärkeitä kysymyksiä ovat: miten ostaminen tapahtuu, kuka tekee ostopäätöksen, missä ja milloin se tapahtuu ja ketkä siihen vaikuttavat? Yrityksen on tunnistettava nämä kriteerit ja rakennettava tuotteensa, palvelunsa ja liiketoimintansa niiden varaan. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 54; Pitkämäki 2000, 51.)

3.1.2 Asiakassegmentointi

Segmentointi tarkoittaa epäyhtenäisten markkinoiden jakamista toisistaan erottuviin ostajaryhmiin, joista yritys valitsee oman kohderyhmänsä. Yritys suunnittelee kohderyhmälleen sen tarpeita ja toimintatapoja vastaavan markkinointiohjelman. (Bergström & Leppänen 1999, 105.)

Markkinoinnin tärkein ajatus on siis rakentaa yrityksen toiminta asiakkaan tarpeiden ja odotusten pohjalta. Tarpeet poikkeavat toisistaan yhtä paljon kuin on asiakkaita. Yrityksen tehtävä on tunnistaa asiakkaiden moninaisuudesta asiakasryhmiä, joilla on samannäköiset tarpeet ja odotukset. Kaikkien asiakasryhmien palveleminen ei ole mahdollista tai kannattavaa, joten niistä on valittava omalta kannalta kiinnostavimmat kohderyhmät, ja sovellettava markkinointi ja tuotekehitys näiden kohderyhmien ominaispiirteiden mukaisesti. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 52.)

Asiakasryhmittelyn avulla yritys osaa tunnistaa ne ryhmät, joiden kanssa yrittäminen parhaiten onnistuu. Siksi ryhmittely vaikuttaa olennaisesti suoraan yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun ja tärkeisiin strategisiin valintoihin, kuten tuotteet/palvelut ja markkinointi. Asiakasryhmiksi muodostuvat ne, joiden odotuksiin yrityksen oma osaaminen ja voimavarat pystyvät parhaiten vastaamaan. Voimia ei kannata tuhlaa asiakasryhmiin, joista saatu tuotto jää liian alhaiseksi. Asiakasryhmittelyn jälkeen yritys keskittää ponnistelunsa kulutustottumuksiltaan kannattavimpiin asiakkaisiin. (Pitkämäki 2000, 52.)

Asiakas on paitsi ostaja, myös yhteistyökumppani ja tiedonantaja, jonka kanssa koetaan yhdessä menestystä ja elämyksiä. Asiakkaiden tyytyväisyydestä huolehtiminen tuo yritykselle pitkäaikaisia asiakkuuksia, jotka takaavat yrityksen jatkuvan perustulon. Tehtäessä asiakassegmentointia on hyvä miettiä:

- Keitä ovat yrityksen asiakkaat ja missä he sijaitsevat?
- Minkälainen on yrityksen tyypillisin asiakas?
- Keistä koostuvat yrityksen asiakasryhmät (ikä, tulotaso, ammatti, perhetyyppi, harrastukset)?
- Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat?
- Tiedetäänkö, millä perusteella potentiaalinen asiakas tekee ostopäätöksensä?
- Miksi potentiaaliset asiakkaat ostaisivat juuri tämän yrityksen tuotteita tai palveluja?

- Mitkä ovat ne hyödyt ja lisäarvo, jotka asiakas saa valitessaan juuri tämän yrityksen? (Meretniemi & Ylönen 2009, 27; Pitkämäki 2000, 52.)

Ilman menestyksestä segmentointia ei nykymarkkinoinnissa ole juurikaan menestymisen edellytyksiä. Usein yrittäjät sokeutuvat omassa toiminnassaan, eivätkä näe, että useat markkinointiongelmien johtuvat juuri segmentoinnista, tai oikeastaan segmentoitumattomuudesta johtuvasta liian laajasta ja heterogeenisestä asiakasjoukosta. Tyypillisiä segmentoinnin vajuudesta johtuvia ongelmia ovat

- Markkinointiresurssit eivät riitä. Kun resurssit hajotetaan liian laajalle, voimavarat eivät riitä kunnolla mihinkään kohderyhmään.
- Markkinoinnin panos-tuotossuhde on heikko. Kun markkinointi on levitetty laajalle, resurssit eivät riitä tarvittavan näkyvyyden ja huomioarvon luomiseen. Markkinointipanoksen kohdistus oikealle ryhmälle toisi yritykselle tuottoa.
- Viestintä ei toimi. Vaikka näkyvyys olisikin onnistuttu levittämään laajalle, yleisviestit eivät kuitenkaan puhuttele ketään henkilökohtaisesti. Täytyy uskaltaa kohdistaa viestintä vain tietyille kohderyhmille. Näin se koskettaa oikeaa kohderyhmää.
- Yritys tai tuote ei profiloitu eli yksilöidy. Tavoitteena on imagollinen houkuttelevuus ja erilaistuminen. Yritys ei uskalla tehdä segmenttivalintaa, vaan markkinoivat kaikille kaikkea ja profiloituvat hahmottomiksi. Segmenttilähtöiset erikoisyhtiöt ovat selkeästi profiililtaan ja tulokseltaan vahvoja. (Bergström & Leppänen 1999, 105 - 106.)

Segmentointi ei ole siis vain kohderyhmien määrittelyä, kuten se useasti suppeasti ajatellaan. Segmentointi on prosessi, joka sisältää markkinoiden tutkimisen ja kohdemarkkinoiden valinnan sekä johtaa valittu kohdeasiakasjoukko tarpeiden perusteella suunniteltuun ja kohdistettuun tuotesuunnitteluun ja markkinointiin. (Bergström & Leppänen 1999, 106.)

3.1.3 Kilpailutilanne

Asiakassegmenttien lisäksi yrityksen on tunnistettava myös kaikki kilpailijansa eli kaikki muut saman toimialan yritykset, jotka toimivat samalla markkina-alueella. Tämän lisäksi on osatta-

va visioida myös tulevaisuutta, eli onko saman alan yrityksiä syntymässä alueelle lisää ja mitkä ovat kyseisen toimialan kehitysnäkymät yleensä? Hyvänä työkaluna näiden asioiden hahmottamisessa on kilpailu- ja kilpailija-analyysi (taulukko 2). Sen avulla voidaan kartoittaa markkinatilannetta ja pohtia kuinka oma yritys sijoittuu kilpailutilanteessa. Tämän analyysin voi tehdä esimerkiksi listaamalla kaikki yrityksesi toiminta-alueella toimivat yritykset seuraavaan kaavioon ja vastaamalla siinä oleviin kohtiin.

TAULUKKO 1. Kilpailu- ja kilpailija-analyysi. (Raatikainen 2005, 71 - 72.)

Kilpailu- ja kilpailija analyysi			
Kilpailevat yritykset Mitkä ovat kilpailevat yritykset?	Vahvat puolet Mitkä ovat näiden yritysten vahvat puolet?	Heikot puolet Mitkä ovat näiden yritysten heikot puolet	Huomautuksia Miten heidän myyntinsä on kehittynyt viime vuosina ja mihin suuntaan ne ovat kehittymässä?
Mahdolliset tulevat kilpailijat Onko alalle tulossa uusia yrittäjiä, millaisia he ovat?			
Yritykset	Vahvat puolet	Heikot puolet	Huomautuksia
Miten kilpailu tulee kehittymään lähiaikoina?			
Johtopäätökset: Mitä meidän tulisi tehdä?			

Pitkään kehittyneillä markkinoilla on normaalitilanteessa paljon kilpailijoita. Kilpailu on aina kireää. Noususuhdanteen aikana syntyy paljon uusia yrityksiä, ja laman aikana pienenevää ”kakkua” pyritään jakamaan markkinaosuustaistelulla. Kilpailukeinojen merkitys vaihtelee eri toimialoilla. Aloittavan yrityksen toimialan kilpailuanalysoinnissa on syytä tiedostaa tärkeimmät kilpailukeinot sen omaa strategiaansa varten. Missä asioissa on oltava parempi kuin kilpailijat? (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 60.)

Yksi yrityksen strateginen päätös on myös päättää tapa, miten suhtautua oman toimialan muihin yrityksiin. Ne ovat joko kovia kilpailijoita tai esimerkin ja vertailupohjan näyttäjiä, yrittäjän omasta perusajattelusta riippuen. Joskus suhtautuminen voi olla tukevaa, ja yritys

voi tietoisilla päätöksillään koettaa parantaa kilpailijan asemaa, ja samalla oman yrityksen asema myös vankistuu. Usein näillä päätöksillä pyritään toimialan yritysten välisen yhteistyön syventämiseen tai siihen, että samalla markkina-alueella toimivat yritykset tekevät yhdessä markkinointia saadakseen asiakasvirtoja. (Pitkämäki 2000, 41 - 42.)

Vaikka yritys tarkkailee muita toimialan yrityksiä, sen ei kannata kuluttaa voimia kilpailuun. Sen kannattaa sen sijaan keskittyä palvelemaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla, tyydyttää heidän odotuksensa, keskittyä yhteistoimintaan ja verkostoitumiseen, tiivistää suhteita keskeisiin sidosryhmiin ja kehittää oman liiketoiminta-alueensa hallintaa. Asiakkaiden myönteisyys yrityksen tuotteisiin tai palveluihin ei johdu siitä, että yritys on kilvassa ollut jotakin toista yritystä parempi, vaan siitä, että tuote ja asiakkaan ostopäätöksen motiivit ovat kohdanneet paremmin kuin vaihtoehtoisten yrittäjien. (Pitkämäki 2000, 42.)

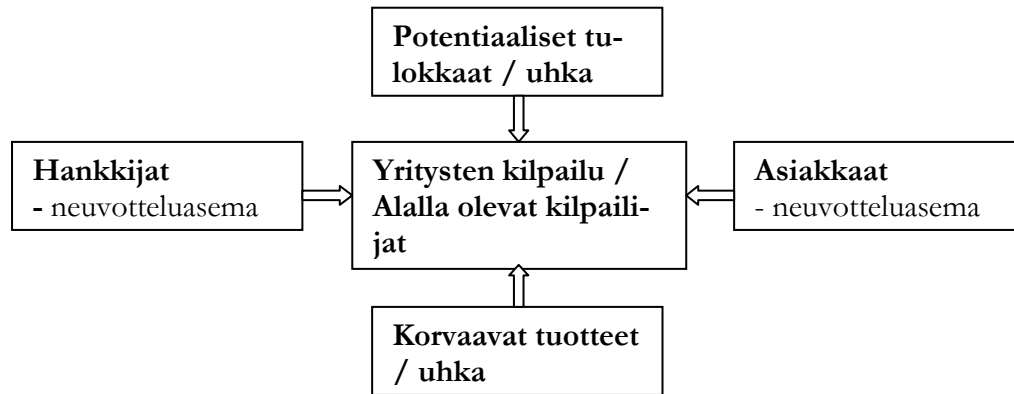
Kilpailuetu

Yrityksen onnistuminen markkinoilla riippuu paljolti juuri kilpailusta eli siitä, mitä kilpailevat yritykset tarjoavat ja mitkä ovat näiden yritysten vahvuudet ja heikkoudet. Se millaisia mahdollisuuksia yritys onnistuu markkinoilta löytämään, riippuu paljon sen taidosta olla erilainen ja vastata kilpailun aiheuttamiin uhkiin. Yritys tarvitsee kilpailuedun eli asiakkaan kokeman paremmuuden muihin yrityksiin verrattuna. Kilpailuetu on asiakkaan arvostama yrityksen tai sen tuotteiden tarjoama paremmuus, jonka yritys kykenee toteuttamaan taloudellisesti ja markkinoimaan sitä. Kilpailuetu voi olla

- taloudellinen, jolloin kilpaillaan hinnalla, ja se on seurausta alhaisemmista kustannuksista, halvemmista ostoista tai tehokkaammasta toiminnasta kuin kilpailijalla.
- toiminnallinen, jolloin yrityksen tuotteet ovat ominaisuuksiltaan ylivoimaisesti parempia kuin kilpailijan tuotteet. Esimerkiksi tuotteiden materiaalit, visuaalisuus, teho ja suunnittelu ovat houkuttelevampia ja parempia kuin kilpailijan vaihtoehdoissa.
- imagollinen, jolloin ostajan mielikuvat yrityksestä ja sen tuotteista ovat erittäin korkealla. Tällöin ostajan valintaan ensisijaisesti vaikuttavat tuotteen merkki ja maine. (Bergström & Leppänen 1999, 29,60.)

Kilpailuedun lähtökohtana on siis kustannusjohtajuus tai erilaistaminen. Michael E. Porter on amerikkalainen tutkija, jonka 1980-luvulla kehitettyä kilpailumallia ja kilpailuetuajattelua käytetään vieläkin paljon. Porterin mallissa yrityksen kilpailuasema on riippuvainen toimialan

rakenteesta ja siinä vaikuttavista kilpailuvoimista. Markkinoiden kilpailuvoimat ovat potentiaaliset tulokkaat, markkinoilla olevat korvaavat tuotteet, hankkijat ja asiakkaat. Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) nähdään Porterin malli:



KUVIO 3. Porter: Competitive Strategy. (Bergström & Leppänen 1999, 61.)

Uutuustuotteen ensimarkkinoijalla on yleensä hyvä etumatka kilpailijoihin nähden, ja sen vuoksi sillä on mahdollisuus jopa hinnoitella tuote kalliiksi. Kuitenkin potentiaalisten tulokkaiden uhka on olemassa, sillä kiinnostus saada osuus tuotosta on suuri, kun oletetaan markkinoiden vielä kasvavan. Kypsillä toimialoilla kilpailu on äärimmäisen kovaa, sillä markkinat eivät enää kasva ja korvaavia tuotteita löytyy jo paljon. (Bergström & Leppänen 1999, 61.)

Vastatakseen parhaiten asiakkaiden tarpeisiin ja pärjätäkseen kilpailussa yrittäjän on pidettävä yllä jatkuvaa seurantaa sekä asiakkaista ja heidän tarpeistaan että kilpailuvoimista ja niissä tapahtuvista muutoksista. Kilpailuetu ja etulyöntiasema eivät kuitenkaan säily ikuisesti. Muutokset voivat tapahtua hyvin nopeasti, mutta niihin voi varautua hankkimalla jatkuvasti informaatiota kilpailijoiden luonteestaan ja asemastaan markkinoilla ja heidän kilpailukeinoistaan. (Bergström & Leppänen 1999, 61 - 62.)

3.1.4 Imago

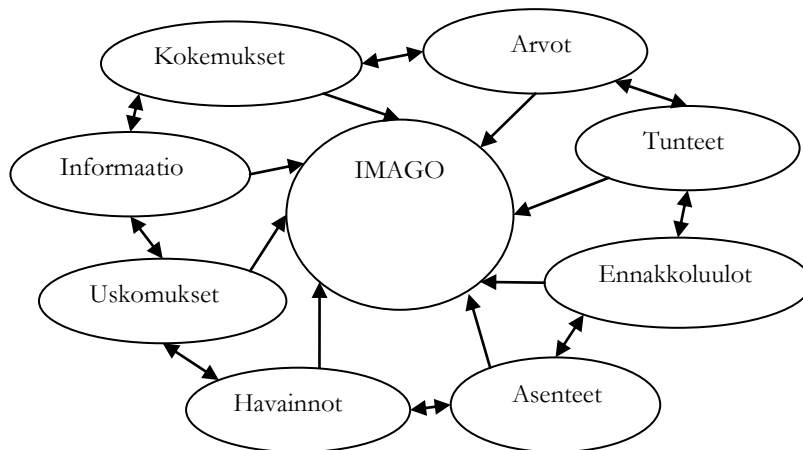
Imago ja mielikuva ovat sisällöllisesti samoja käsitteitä. Kyse on siis henkilön mielessä rakentuvasta kuvasta. Liiketoiminnassa mielikuvan rakentamisen katsotaan olevan tietoisista, systemaattista työtä, jolla pyritään saamaan yritykselle keskeisten henkilöiden keskuudessa yrityk-

sestä tietty mielikuva, jonka avulla aikaansaadaan yritykselle menestystä. Imagon eli mielikuvan voi pelkistetympin ilmaistuna sanoa olevan jonkin henkilön subjektiivinen käsitys jostakin asiasta. Subjektiivinen tarkoittaa nimenomaan henkilökohtaista, eli yksi henkilö näkee asian toisella tavalla, toinen taas toisella. (Rope 2005, 175 - 176.)

Imago muodostuu ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tuntemusten ja uskomusten kokonaisuutena tarkasteltavaa asiaa kohtaan. Keskeistä kuitenkin on, että vain kokemukset ja tiedot ovat jotenkin tosikytettäisiä. Asenteet, tuntemukset ja uskomukset ovat vain näkemysinä henkilöiden mielessä, vaikka kokemukset puuttuisivat. Kuitenkin, ellei ihminen ole koskaan ostanut yritykseltä, ei hänellä ole kokemuksia. Ensimmäinen ostos tapahtuu siis aina puhtaisten asenteiden, tuntemusten ja uskomusten perusteella. Tämä todistaa sen, että jos yritys ei ole onnistunut saamaan asiasta positiivista mielikuvaa, sitä ei ole viety toimivasti markkinoille. (Rope 2005, 176.)

Mielikuvan muodostuminen ja merkitys liiketoiminnassa

Mielikuvan rakentaminen perustuu imagon muodistumiseen ihmisen mielessä. Seuraava kuvio kuvaa tätä:



KUVIO 4. Imagon psykologiset vaikuttajat. (Rope 2005, 178.)

Kuvion sisällön voi tiivistää seuraavasti:

1. Perhe- ja kulttuuritaustasta muovautunut arvomaailma antaa pohjan kaikkien asioiden tarkastelulle ja tulkitsemiselle.

2. Tunteet ovat edellä esitetysti oleellinen mielikuvaan ja siten ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Ne toimivat suodattimen tavoin ihmisen kiinnostuksen suuntaamisessa.
3. Ennakkoluulot vaikuttavat mielikuviumme kaikenlaisia tuotteita kohtaan. Tätä kuvaa hyvin näkemysemme esimerkiksi kiinalaisesta korkean teknologian tuotteesta. Ennakkoluulomme maata kohtaan leimaavat tästä maasta saapuvan tuotteen.
4. Asenteet koostuvat ihmisen arvojen, tunteiden ja ennakkoluulojen perusteella.
5. Asenteelliset käsitykset vaikuttavat siihen, minkälaisia viestejä ihminen myöntyy hyväksymään ja omaksumaan valikoivassa viestinvastaanottomekanismissaan. Jos viestikohdeesta ajatellaan negatiivisesti, viesti yleensä torjutaan, kun taas positiivisesti koettu asia otetaan hyvillä mielillä vastaan.
6. Ihmisen uskomukset vaikuttavat siihen, miten hänen havaintoihinsa suhtaudutaan. Ihminen pyrkii valikoimaan kaikki havainnot omia käsityksiään tukien.
7. Yrityksen lähettämä informaatio tulkitaan niin, miten se mukautuu vastaanottajan kuvaan lähettäjistä eli kuinka uskottava viestin sisältö siinä yhteydessä on.
8. Kaikki kokemuksemme tulkitaan omien subjektiivisten eli henkilökohtaisten käsitystemme suodattamina. Tämän vuoksi yhtäläisen tapahtuman tuottama kokemustunne on eri henkilöiden kohdalla erilainen. (Rope 2005, 178 - 179.)

Tämä imagotulkinta on pohja kaikkien markkinointitoimenpiteiden toteutukselle, jossa tarkoituksena on tehdä sellaista mielikuvatyötä, että se sopii tähän ihmisen imagon rakentumismekanismiin. (Rope 2005, 178 - 179.)

Yrityksen imago on siis ensisijaisesti yrityksen ja sen tuotteiden asemointia asiakkaiden ja kaikkien muiden sidosryhmien mieliin. Yritys asemoituu myös seuraavilla tavoilla:

- omalla toimialallaan sen alan arvoketjussa
- hinta-arvoakselilla
- suhteessa muihin alan yrityksiin asiakkaiden mielissä
- yrityksen tuotteet asemoituvat suhteessa muiden yritysten tuotteisiin asiakkaiden mielissä.

Yrityksen asemointi toimialalla tarkoittaa sen sijoittumista oikein siinä tuotantoketjussa, jonka loppuissa ovat raaka-aineet ja lopulliset tuotteiden ostajat. Välissä on komponenttivalmistajia, lopputuotteen valmistajia, jälleenmyyjä ja vähittäisliikkeitä, toimialasta riippuen. (Pitkämäki 2000, 90.)

3.2 SWOT - analyysi

Yrityshankkeen vahvuuksia ja heikkouksia voidaan arvioida SWOT – analyysillä. SWOT – analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT on hyvä yleinen väline liikeidean ja yrityksen toimintaympäristön kriittiseen arviointiin. Samaa analyysia voi käyttää myös tuotteen mahdollisuuksien ja tarkasteluun ja itseanalyysiin. Analyysi esitetään usein niin, että vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat ulkopuolisia ja tulevaisuudessa potentiaalisesti tapahtuvia tekijöitä. Toimintaympäristö ja tulevaisuus luovat siis uhkia, mutta ne tuovat silti myös mahdollisuuksia. (Meretniemi & Ylönen 2009, 34.)

Seuraavassa kuviossa Pitkäniemen SWOT – analyysi.

	Vahvuudet yrityksen omassa toiminnassa	Heikkoudet yrityksen omassa toiminnassa
Nykytilanne	Vahvuudet ovat niitä menestymisen avaimia, jotka yritys hallitsee. Jos vahvuus kuuluu yrityksen ydinosaamisen alueelle, se on yrityksen varsinainen kilpailuvaltti. Käytännössä yrityksellä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen pohjautuu muutamaan keskeiseen tekijään.	Vastaavasti toimialan merkittävät menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse toiminnallaan.
	Mahdollisuudet yrityksen toimintaympäristössä	Uhat yrityksen toimintaympäristössä
Näkymät	Mahdollisuudet, joita toimialalla vaikuttava tilanne ja ennen kaikkea muutos antavat. Jokainen alan epäkohta tarjoaa yritykselle selvän panostamismahdollisuuden, johon täytyy tarttua.	Ympäristöarvioinnin ilmentävät uhkatekijät

KUVIO 5. SWOT – analyysi (Strengths, Weakness, Opportunity, Threat. (Pitkämäki 2000, 79.)

Huolellinen ja seikkaperäinen ympäristöanalyysi on edellytys hyvään nelikentän tekemiseen. Mallikelpoinen SWOT – analyysi sisältää kaikki olennaiset toimialan menestymisen edellytykset, joita yritys peilaa omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. On pohdittava, mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet menestymiseen ja onko yrityksellä niitä taitoja, joita ympäristö haluaa. Yritys siis kuvastaa toimialan menestymisen edellytyksiä omaan osaamiseensa ja muuttaa edellytykset sisäisiksi vahvuuksiksi ja heikkouksiksi. Näin yrityksen toimintaympäristön ulkoiset tekijät ja yrityksen sisäinen toiminta kohtaavat toisensa. Vahvuudet ja mahdollisuudet muodostavat yhdessä edellytykset liiketoiminta-alueen hallintaan ja yrityksen menestymiseen. Heikkoudet ja uhat taas puolestaan estävät menestymisen. Siksi yrityksen on hyödynnettävä vahvuusil-

laan ulkoiset mahdollisuudet ja lisätä heikkouksillaan ulkoisten uhkien toteutumista. (Pitkämäki 2000, 79 - 80.)

Analyysin jälkeen yrityksen tulee käydä läpi jokainen nelikentän osa. Konkreettiset toimintatavat selkiytyvät näistä nelikentän ruutuihin kirjatuihin asioista:

- Vahvista vahvuuksia ja hyödynnä niitä tulevaisuudessakin
- Korjaa ja kohenna ilmenneitä heikkouksia. Kaikkia heikkouksia ei voida eliminoida, mutta niiden vaikutuksia pyritään lieventämään.
- Hyödynnä mahdollisuudet kykyjen ja resurssien mukaan.
- Varaudu uhkiin suunnitelmalla, jolloin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä yritykselle.

SWOT – analyysi on nopea ja helppo tapa selvittää yrityksen nykytila ja sen kehittämistarpeet tulevaisuudessa. Menetelmä on saavuttanut suosion sen yksinkertaisuuden vuoksi.

(Pk-yrityksen riskien hallinta 1998.)

Yritys voi tehdä SWOT – analyysin yritystä perustettaessa, mutta myös vuosittaisen suunnitteluprosessin osana sekä aina tarvittaessa suurien päätösten teon yhteydessä. Se voi olla yritystason tai yksikkötason havainnointia, tai sitä voidaan hyödyntää yksittäisten projektien ja tapahtumien yhteydessä. Usein tehdään esimerkiksi toimialakohtaisia SWOT – analyyskejä jolloin muutkin tahot voivat käyttää niitä tilanteensa kartoituksessa. (Viitala & Jylhä 2004, 48.) SWOT – analyysin voi tehdä joko yksin tai yhdessä ryhmän kanssa. Hyvä tapa on esimerkiksi täyttää nelikenttä ensin yksin, ja tämän jälkeen kaikkien ajatukset kootaan ryhmätyönä yhteen. Tällaisella aivoriihi-menetelmällä pystytään selvittämään yrityksen tila mahdollisimman kattavasti. (Pk-yrityksen riskien hallinta 1998.)

SWOT – analyysin luotettavuutta heikentää kuitenkin todellisten vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien pintapuolinen selvittäminen. Asioita ei tarkastella tarpeeksi monipuolisesti ja kriittisesti. Realistisuus on tärkeä piirre analyysiä tehtäessä, joten hatarat suunnitelmat voidaan unohtaa. Joskus myös syyt ja seuraukset voivat sekoittua keskenään. (Meretniemi & Ylönen 2009, 34.) Eli täysin ongelmatonta analyysin huolellinen suorittaminen ei ole. Usein myös keskusteluissa syntyy ympäröivä sanahelinää tai analyysi johtaa yksipuoliseen kehumiseen sekä ongelmien kaiveluun. Tällöin saatua aineistoa ei osta hyödyntää oikein ja johtopäätökset jäävät usein tekemättä. (Hoffrén 1990, 23.)

4 MONIULOTTEINEN MARKKINOINTI

Mitä markkinointi käsite tarkoittaa? Useat ihmiset ajattelevat, että markkinointi on vain myyntiä ja mainontaa, ja se ei ole mikään ihme, koska päivittäin meidät ympäröidään televisio-, lehti-, Internet ja ilmaisjakelumainonnalla sekä suoralla puhelinmyynti mainonnalla. Vaikka nämä ovat tärkeä osa markkinointia, ne eivät kuitenkaan ole tärkein osa sitä. (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 2002, 4.) Markkinointi on sisällöltään paljon laajempi käsite kuin myynti, mainonta tai jakelu. Kaikki nämä kuuluvat markkinointiin, mutta vain osaltaan. Näiden käsitteiden keskinäisten suhteitten ymmärtämisellä on vaikutusta kyseisten tehtävien organisointiin yrityksessä. Vaikka markkinoinnin tarkoitus ei olekaan tuote, vaan itse markkinat ja siellä vaikuttavat tarpeet, yrityksen tuoteratkaisu on pohja muille kilpailukeinoille, kuten hinnoittelulle, myynnille, jakelulle ja mainonnalle. Näillä kilpailukeinoilla yritys tavoittelee tuotteilleen kaupallista menestystä. (Anttila & Iltanen 1993, 12.)

Markkinoinnin tarkoituksena on siis tunnistaa ne potentiaalisten ja olemassa jo olevien asiakkaiden tarpeet ja odotukset, jotka voidaan tyydyttää yrityksen liikeidean perusteella ja taloudellisesti kannattavalla toiminnalla, ja muovata näiden pohjalta yrityksen palvelu- ja tuotetarjonta sekä erilaistaa tämä tarjonta kilpailijoiden tarjonnasta. Tämän lisäksi markkinoinnin tehtävä on viestiä asiakaskohderyhmille tästä tarjonnasta sekä tehdä tuotteiden hankinta vaivattomaksi. (Hollanti & Koski 2007, 16.)

Markkinointi on koko organisaation työtä, ei yksin markkinointiosaston tehtävä. Kaikki miten yrityksessä toimitaan, vaikuttaa sen menestykseen markkinoilla. Markkinoijan ei pidä yrittää myydä sitä, mitä tuotanto valmistaa, vaan luoda sellainen tuote, jonka asiakkaat haluavat ostaa. (Bergström & Leppänen 1999, 10.)

Yrityksen imago on tärkeä kilpailutekijä, koska markkinointitoimien suunnittelu ja toteutus pohjautuu haluttuun mielikuvaan. Markkinointi ja liiketoiminta tulisi integroida niin, että yrityksen eri toimenpiteistä muodostuisi yhtenevä kokonaisuus, jonka lopullisen tavoitteena on hyviin asiakassuhteisiin perustuva kannattava liiketoiminta. Tärkeää on, että asiakkaat ostavat toistuvasti ja ovat tyytyväisiä. Siksi markkinointi on asiakastyytyväisyyden luomista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Mitä pitempiä asiakassuhteet ovat, sitä parempi menestys markkinoilla. (Bergström & Leppänen 1999, 10 - 11.)

Nykyaikaisen markkinointiajattelun tulee näkyä tavassa toimia ja toteuttaa liiketoimintaa. Markkinoinnin tunnetuimmat kilpailukeinot ovat hinta, tuote, saatavuus ja viestintä. Yrityksessä tuotteista viestitään ja asiakkaita vietellään ostamaan esimerkiksi mainonnan, myyntityön ja tiedottamisen avulla. Asiakassuhteita seurataan jatkuvasti ja kehitetään niitä asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Hinta, tuote, saatavuus ja viestintä ovat siis yrityksen perusmarkkinointikeinot, joiden lisänä käytetään toimialasta riippuen täydentäviä keinoja. Yrityksen henkilöstöstä ja yrityksen sisäisestä markkinoinnista hyvin huolehtiminen ovat monen palveluyrityksen pääkilpailuvaltit. Hyvä henkilöstö ja asiakaspalvelu jäävät asiakkaan mieleen ja tuovat etua yritykselle. Myös hyvin hoidettu julkisuus sekä suhteet päättäjiin, tiedotusvälineisiin ja omistajaan tuovat kilpailuetua yritykselle. Yrityksestä syntyvä mielikuva on markkinoiden kannalta ensiarvoisen tärkeä. Mielikuvan muovautumiseen vaikuttaa se, mitä yritys tekee, mitä se sanoo ja miltä se näyttää. Mielikuvan synnyttäjiä ovat tarjotut tuotteet, henkilökunta, toimitilat, sisustus, asiakaspalvelu, esitteet, mainonta, logo ja kaikki muu viestintä. (Bergström & Leppänen 1999, 11 - 12.)

Pienyritykselle on keskeistä oman asiakaskunnan löytäminen ja tarpeiden hahmottaminen. Pienen yrityksen on hankala kilpailla alemmilla hinnoilla, joten sen tuotteiden ja palvelujen tulee olla asiakkaiden mielestä niin korkealaatuista, että asiakas suostuisi maksamaan enemmän ja asiakassuhteita syntyisi. Aloittavan yrityksen yleisin ongelma on hallita kokonaisuutta ja luoda markkinointiviestintää, koska ei ole taitoa eikä rahaa mainostaa. Omalla tuotteella tai osaamisella ei myöskään uskalleta rakentaa erottuvaa imagoa. (Bergström & Leppänen 1999, 12.)

4.1 Markkinoinnin määrittely

Markkinoinnista on eri toimialoilla tehty lukemattomia määritelmiä, jotka kuvaavat sekä tämänhetkistä markkinointikäsitystä että määritelmän kirjoittajan omaa ajatustapaa markkinoinnin suhteen. Nykyistä markkinointiajattelua kuvastava määritelmä markkinoinnista voidaan esittää seuraavanlaisesti: ”Markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa valitun kohdeyhmän tarpeisiin rakennettua ja segmenttiperusteisesti eriytettyä liiketoimintaa niin, että markkinointitoimin saadaan rakennettua kilpailuetuperusteinen tarjonta, joka saadaan vietyä tuloksellisesti ostohalua synnyttämällä kohdejoukon tietoisuuteen ja sitä kautta ensikaupaksi

varmistaen näin aikaansaadun asiakkuuden syventämisen tulokselliseksi asiakassuhteeksi.” (Rope 2005, 41.)

Markkinoinnin käsitteen ja sisällön muovautuminen näkyy eri aikakausien markkinoinnin määritelmissä. Seuraavana Kotlerin ajattelutapa vuodelta 1976: ” Markkinointi on ihmisten välistä toimintaa, joka tähtää tarpeiden ja halujen tyydyttämiseen vaihdannan avulla.” (Bergström & Leppänen 1999, 14 - 15.)

American Marketing Associationin AMA 1948 mielestä markkinointi on: ”...kaupallisten toimintojen suorittamista, joiden tarkoituksena on ohjata tavaroiden ja palvelujen virtaa tuottajalta kuluttajalle.” (Anttila & Iltanen 1993, 12.)

Tarkasteltaessa Ropen määritelmän keskeisiä elementtejä voidaan markkinoinnin sanoa olevan erityisesti

- ajatustapa liiketoiminnan suorittamiseksi
- kohderyhmän valintaan pohjautuvaa
- tarveperusteisia hyödykkeitä synnyttävää
- kilpailuetuperustein (= kohderyhmän suosiman) tarjontaa aikaansaavaa
- liiketaloudellisesti kannattavaa ja tuloksekasta toimintaa, jossa ostohalua herättämällä (= tuotteen houkuttelevuutta nostamalla) ja kohderyhmälle ostamisen helpottamisella saadaan rakennetut odotukset. Sisäisellä toiminnalla sekä painottamalla asiakassuhteen kehittämistä tehdään tuloksellinen liiketoiminta. (Rope 2005, 42.)

Kun edellistä ajatustaustaa purkaa markkinoinnin onnistumisen kriittisiksi menestyspohjiksi, voidaan hyvin onnistuneen markkinoinnin edellyttävän:

1. systemaattista, määrätietoista ja pitkäjänteistä toimintaa
2. prosessihallintaa, jolla taataan markkinoinnin tekemisten logiikka ja ydin asioiden säilyminen
3. selkeää tulosajattelua, jossa kaiken tekemisten viimeisenä päämääränä on pitkän aikavälin tulos ja jossa markkinoinnin tekemisillä on liiketoiminnassa vai tekninen merkitys

4. kokonaisvaltaista hallintaa, joka varmistaa, että tehdyt ratkaisut ovat keskenään yhdenmukaisia (esimerkiksi laatutuotteen hinta ei voi olla kilpailijoita paljon halvempi)
5. ihmisen käyttäytymisen ymmärtämistä ja tuntemista tarjonnan ja viestinnän kokoamisen perustoina
6. tietotekniikan rakentamista markkinointitoimien perustaksi, jotta viestintätoimet pystytään rationaalisesti ja tuloksellisesti toteuttamaan
7. alituista toiminnan markkinoinnillista kehittämistä, koska vain tämä antaa valmiuden jatkuvan kilpailukykyisyyden ylläpitämisen yritykselle. (Rope 2005, 42.)

Nämä perustelut kertovat sen, kuinka markkinointi on kehittynyt perinteisestä lyhytaikaisesta kertakauppojen tekemismallista kokonaisvaltaiseksi toimintajärjestelmäksi, jossa yksittäisiä kampanjoita ja konsteja oleellisempaa on kokonaisuuden hallinta sekä pitkäaikainen ja tuloshakuinen toiminta asiakassuhteiden syventämisen kautta. (Rope 2005, 42.)

4.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinoilla organisaatio pyrkii erottamaan tuotteensa kilpailijoistaan, ja niiden avulla markkinointi myös pyrkii tavoitteisiinsa. Markkinoinnin kilpailukeinot nousivat pinnalle sen jälkeen, kun McCarthy vuonna 1960 julkaisi kuuluisaksi tulleen markkinoinnin teorian nimeltä 4P – malli. Nimi juontuu neljän teoriassa esiintyvän markkinoinnin kilpailukeinon englanninkielisistä sanoista product (tuote), price (hinta), place (saatavuus) ja promotion (markkinoinniviestintä). 4P – malli on edelleen keskeisin ja käytetyin markkinoinnin teoria, varsinkin käytännön markkinoinnissa. (Hollanti & Koski 2007, 19.)

Markkinointimixissä päätetään tarjoomasta eli valinta kokonaisuudesta, jota asiakkaille tarjotaan. Tarjoomalle ja yksittäisille tuotteille on vielä ratkaistava hinnat, joilla ne asiakkaille tarjotaan. Saatavuuteen sisältyvät kaikki ne ratkaisut, joilla mahdollistetaan tarjooman (tuotteet, palvelut) ja sitä koskevan informaation hankkiminen. Saatavuuden osalta täytyy tehdä seuraavia valintoja:

- Missä asiakkaat voivat tehdä hankintoja?
- Milloin asiakkaat voivat tehdä hankintojaan?

- Millaisilla toimitusehdoilla asiakkaat voivat tehdä hankintojaan?

Markkinointiviestinnän tehtävänä on viestiä tarjoomasta asiakkaita houkuttelevasti. Markkinointiviestintä viestii asiakkaille mitä asiakas voi hankkia (tuote), mihin hintaan (hintaa), ja miten (saatavuus). (Hollanti & Koski 2007, 54.)

Näillä markkinoinnin peruskilpailukeinoilla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. On siis äärimmäisen tärkeää löytää oikea ja jokaiseen tilanteeseen sopiva painotus yrityksen markkinointimixille ja sen sisältämille tekijöille. Käytännössä markkinointimixin rakenteeseen vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen kilpailutilanne ja markkinointibudjetin koko. (Bergström & Leppänen 1999, 20.) Markkinointimixiä ei siis luoda sattumalta, vaan se johdetaan yrityksen kokonaissuunnittelusta. Tavoitteena on saada sellainen kilpailukeinojen yhdistelmä, jonka avulla saavutetaan mahdollisimman hyvin valittu asiakaskohderyhmä ja sitä kautta myös kannattava toiminta. (Kinkki & Isokangas 1999, 153.)

4.2.1 Tuote

Kotlerin 1991 sanoin: ”Tuote on mitä tahansa, mitä voi tarjota markkinoille huomion saamiseksi, hankittavaksi, käytettäväksi tai kulutettavaksi tavalla, joka tyydyttää asiakkaiden tarpeita ja täyttää heidän mielihalujaan.” Tästäkin ilmauksesta voi päätellä, että tuote on markkinointimixin tärkein kilpailukeino. (Bergström & Leppänen 1999, 122.)

Tuotteen sanotaan olevan yritystoiminnan sydän. Tämä johtuu siitä, että toiminnallisessa mielessä vaikuttaa siltä, että kaikki kietoutuu tuotteen ympärille. Tämän vuoksi juuri asiakas-suuntainen ajatustapa tuotokeskeisessä ajattelussa on niin työlästä. Vaikka tuote on yleensä kilpailukeinojen pohjana (tuotteen hinnoittelu, markkinointikanavat, viestintä jne.) on tuotteen aseman saaminen siihen asemaan, jonka avulla yrityksen osaaminen rakennetaan liiketaloudelliseksi tulokseksi, tärkeä avain menestyneen liiketoiminnan luomisessa. Silloin tuote ei ole toiminnan perusta, vaan väline saada asiakas ostamaan yritykseltä. Siksi asiakasnäkökulmaisuuuden kytkeminen tuoteratkaisujen pohjaksi on eräs onnistuneen tuotesisällön aikaansaamisen avain. (Rope 2005, 208.)

Tuote-käsite

Tuotteet eivät ole koskaan pysyneet samana, vaan ne ovat aina muuttuneet käyttäjien tarpeiden ja teknisen kehityksen mukana. Tuotetta ei voida ajatella pelkkänä tavarana, vaan paremminkin ”hyötykimppuna”, joka sisältää myydyin esineen lisäksi siihen kytkeytyvän mielikuvan, myyntitapahtuman palvelut sekä myöhäisemmät edut, kuten takuun ja huollon. Tuotekehitystä ajatellen on tarkoituksenmukaista ajatella, että tuote on kaikki se, mistä asiakas maksaa. Tuote on silloin markkinakelpoinen, kun se tyydyttää jonkin markkinoiden todellisen tarpeen niin hyvin, että asiakas valitsee sen kilpailutilanteessa ja on sen ostettuaan niin tyytyväinen, että palaa ostamaan samanmerkkisen tuotteen. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 11.) Tuotepäätöksillä yritys sitoo itsensä joskus jopa pitkäksikin aikaa tiettyyn tuotantosuuntaan. Uusi tuote ei synny hetkessä, vaan se sitoo aikaa ja resursseja ensin tuotekehityksen ja sen jälkeen itse varsinaiseen tuotantoon., henkilökunnan koulutukseen, mahdollisiin kone- ja laitehankintoihin sekä markkinointipanostukseen. Tuotepäätökset voivat ratkaista yrityksen taloudellisen menestyksen jopa vuosikymmenien päähän. (Kinkki & Isokangas 1999, 153.)

Tuoteryhmittely

Tuotteita voidaan ryhmitellä monella tavalla. Yksi ryhmittelyn perusta on jako sisällön mukaan:

- tavaratuotteet (kamerat, autot, tietokone, tulostin)
- palvelutuotteet (matkailupalvelut, ohjelmopalvelut, huoltopalvelut)
- paikkatuotteet (huvipuistot, kauppakeskukset, huvipaikat)
- aatetuotteet (uskonnot, poliittiset liikkeet, järjestötoiminta)
- taidetuotteet (käsityöt, maalaukset, musiikkiesitykset, sävellykset)
- tapahtumatuotteet (konsertit, festivaalit, urheilukisat)
- henkilötuotteet (poliitikot, taiteilijat, kirjailijat).

Todellisuudessa tuotteet rakentuvat useista osista. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi palvelutuotteisiin sisältyy myös konkreettisia tavaroita (ohjelmopalveluihin lumikenkäretki), tavaroihin palveluja (kopiokoneisiin huoltopalvelut) ja paikkatuotteisiin sekä tavaroita että palveluja (valikoimat ja henkilöstön palvelu). Tapahtuma- ja taidetuotteet käsittävät fyysisiä osia, palveluja ja henkilöitä. Siksi on tärkeää, että tuote koostetaan toimivaksi kokonaisuudeksi, ei se, miten se ryhmitellään. (Bergström & Leppänen 1999, 123.)

Markkinoijan kannalta mieluisa tuoteryhmittelyn lähtökohta olisikin tuotteen merkitys ostajalle. Tuotteita ostetaan eri tavalla niiden merkityksestä riippuen. Kulutushyödykkeet ovat lopulliselle kuluttajalle tarkoitettuja tuotteita. (Bergström & Leppänen 1999, 123 - 124.)

Käyttöt tuotteet ovat niitä tavaroita tai palveluja, joilla on yleensä alhainen hinta, joita ostetaan päivittäin ja rutiininomaisesti ja jotka voidaan korvata muilla tuotteilla. Suurin osa ruuista, juomista ja vaikka pesuaineista on käyttöt tuotteita. Tähän ryhmään kuuluvat myös niin sanottu heräteostokset kuten makeiset ja lehdet. (Bergström & Leppänen 1999, 123 - 124.)

Henkilökohtaiset tuotteet ovat tavaroita tai palveluja, joiden valintaan ja ostoon kuluttaja näkee enemmän aikaa ja vaivaa. Nämä hankinnat ovat kuluttajalle tärkeitä, ja niitä ostetaan harvemmin. Myös niiden hinta on yleensä kalliimpi kuin käyttöt tuotteiden. Henkilökohtaisia tuotteita ovat esimerkiksi vaatteet, kodinkoneet, lomamatkat ja huonekalut. (Bergström & Leppänen 1999, 123 - 124.)

Erikoistuotteet ovat tavaroita tai palveluja, joille ostajat ovat yleensä uskollisia. Tällöin puhutaan nimenomaan tietystä merkistä, tietystä liikkeestä tai jopa tietyltä myyjältä. Nämä tuotteet ovat vaikeasti korvattavissa muilla tuotteilla. (Bergström & Leppänen 1999, 123 - 124.)

Kuluttajat voivat kokea suurtakin vaivaa saadakseen haluamansa. Tuotteen ei välttämättä tarvitse olla ylellisyystuote, ja hinnallakaan ei ole aina väliä, kunhan vain löytyy oikea tuote. Kuluttajat ovat kuitenkin hyvin erilaisia tehdessään valintojaan. Joillekin kasvorasva voi olla käyttötavara, kun taas joku ajattelee sen erikoistuotteena, ja näin ollen haluaa vain tiettyä merkkiä. Mille vain tuotteelle voidaan saada helposti ylellisyystuotteen leima. (Bergström & Leppänen 1999, 123 - 124.)

Tuotekehitys

Tuloksellisen tuotekehityksen täytyy ottaa huomioon tuotannon, markkinoinnin, materiaalitilouden ja kilpailutilanteen kriteerit. Tavoitteena on kehittää tuotteita, joiden avulla yritys

- toteuttaa liiketoimintaansa kannattavasti
- säilyttää markkina-asemansa parantaen sitä
- varmistaa toimintansa jatkuvuuden. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 12.)

Tuotteen käyttäjän tarpeiden muuttuminen on tärkein tuotekehityksen toimeenpanija. Nämä tarpeet voivat muuttua hitaasti. Tällöin tuotekehityksessä täytyy ottaa huomioon muotoilus-

sa, raaka-aineissa ja tuotannossa sekä jakeluketjun luonteessa tapahtuneet muutokset. Tuoteperannukset muokkaavat tuotetta suhteellisen hitaasti. Kuitenkin on myös olemassa piileviä tarpeita, jotka muuttuvat tiedostetuiksi vasta, kun ne yhdistetään mahdollisuuteen toteuttaa ne. Näitä sanotaan myös innovaatiotuotteiksi. Kun tällainen tuote tulee markkinoille, syntyy malleja ja valmistajia nopeasti lisää. Myöhemmin tuote vakiintuu saamaansa muotoon. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 12 - 14.) Tuotekehitysprosessien tutkimus on osoittanut, että suurin osa onnistuneista tuoteinnovaatioista on lähtenyt liikkeelle markkinoilla tehdystä tarvehavainnosta. Näin tapahtuu huolimatta siitä, että teknisesti suurimmat innovaatiot ovat yleensä olleet tekniikkalähtöisiä, jolloin kehitystyön pohjana ovat olleet tuoteperusta ja siihen kytkeytyvä teknologia. Uudesta teknisestä huippuinnovaatiosta on vielä pitkä tie kaupallisiin sovelluksiin. Kaupallinen tuotekehitys on siis perustutkimusta käyttävää kehitystoimintaa, jossa lähtökohtana on innovaation jalostaminen markkinoiden tarpeisiin. (Rope & Vahvaselkä 1992, 124.)

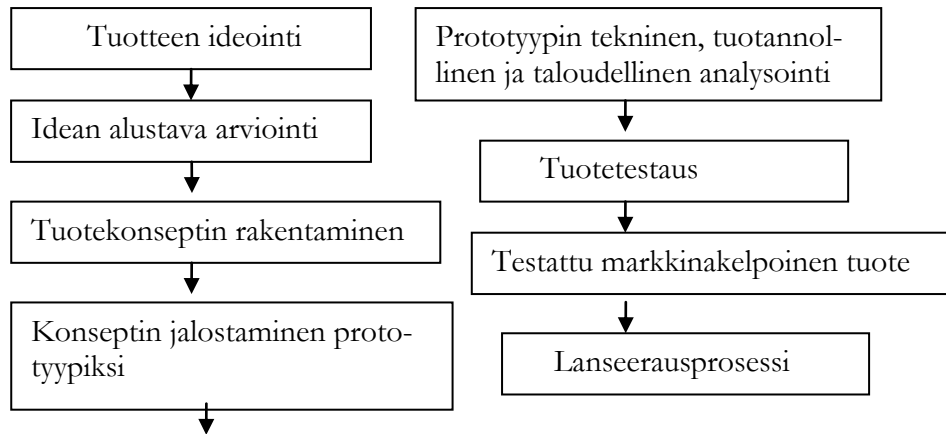
Yritys tekee tuotevalinnat tuote-asiakasmatriisin perusteella. Siihen yritys on tuotteistanut tarjoamansa asiat niin, että asiakas näkee selvästi sen, mistä hän maksaa ja mitä vastinetta hän saa rahoilleen. Kilpailukykyinen tuotevalikoima tai – lajitelmä ei synny ilman syvällistä harkintaa. Vaikka joskus voi näyttää siltä, että kaikki toimialaan sijoittuvat tuotteet tuntuvat kilpailevan toistensa kanssa samojen asiakkaiden mielenkiinnosta, ei asia ole kuitenkaan niin selväjakoinen. Samantyyppiset tuotteet eivät aina kilpaile keskenään, vaan yritykset ovat yleensä kehittäneet ne erilaisiin tarpeisiin ja erilaisille asiakasryhmille. Tätä hyvin tehty asiakassegmentointi ja tuotesopeuttaminen edellyttävätkin. (Pitkämäki 2000, 93.) Asiakassegmentoinnin jälkeen täytyy päättää, vastaako tuote todella kohderyhmän tarpeita vai pitääkö tuotetta vielä mukauttaa joiltakin osin (McKinsey & Company 1999, 76).

Tarpeet ja niistä koostuvan markkina-aukon löydettyään yrityksen täytyy kartoittaa havaittua tarvetta vastaavat tuotetekijät eli ne tekijät, jotka vaikuttavat kehitettävän tuotteen laatuun, toimivuuteen ja haluttavuuteen. Nämä markkinakelpoisuusvaatimukset, jotka on asetettu uudelle tuotteelle, haetaan esimerkiksi seuraavanlaisten tutkimuskohteiden kautta:

- tuotteen käyttökohteet
- toiminnalliset vaatimukset
- hintavaatimukset
- laatuvaatimukset
- ulkonäkötekijät (design)

- ergonomia
- mitoitus (standardit). (Rope & Vahvaselkä 1992, 124.)

Tuotekehityksen etenemistä ideasta markkinakelpoiseen tuotteeseen kuvataan osavaiheittain seuraavassa kuviossa:



KUVIO 6. Tuotekehitysprosessin eteneminen. (Rope & Vahvaselkä 1992, 122.)

Menestyksenkäs tuotekehitysprosessi pyrkii aikaansaamaan markkinakelpoisen tuotteen, jossa on tai johon pystytään rakentamaan kaupallinen kilpailuetu. Tuotekehityksestä aikaansaatu markkinakelpoinen tuote taas käynnistää lanseerausprosessin ja kaikki siihen sisältyvät päätökset. Idean alustavassa arvioinnissa yritys selvittää, mitä kustannuksia tuotanto aiheuttaa tuotekehitys, investointi- ja tuotekustannuksissa. Konseptin määrittelyssä laaditaan tuotekäsite. Siitä pitää selvittää tuotteen käyttötarkoitus, ominaisuudet ja se, miten uusi tuote palvelee asiakasta paremmin kuin ennen. Konseptin jalostamisvaiheessa alkaa itse tuotteen kehittäminen. Tässä vaiheessa syntyy erilaisia tuotemalleja ja prototyyppejä, joista tuotekäsite konkretisoituu. Prototyyppejä täytyy aina analysoida sen teknisiltä, taloudellisilta ja tuotannollisilta perusteiltaan niin, että se täyttää liiketaloudelliset edellytykset. Analysoinnin jälkeen prototuote tulee testata yrityksen valitsemilta kohdemarkkinoilta muodostetussa testiryhmässä. Testitulosten perusteella kartoitetaan mahdolliset tuotteeseen tarvittavat korjaustarpeet ja tarvittaessa toimeenpannaan muutosten jälkeen uusintatestaus. (Rope & Vahvaselkä 1992, 122 - 125.)

Tuotteen laatu

Tuotteen laadulla tarkoitettiin ennen sen virheettömyyttä. Nykyisin laatua ajatellaan yrityksen kokonaisvaltaisena kehittämisenä ja johtamisena, jonka tavoitteena ovat tyytyväiset asiakkaat,

kannattava liiketoiminta ja myös kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Laatu tarkoittaa periaatteessa kaikkea yrityksen toimintaa, ja se voidaan määritellä kykynä täyttää asiakkaan ja tuotteen välistä suhdetta. Laadulla tarkoitetaan kaikkia niitä ominaisuuksia, joita asiakkaat arvostavat tuotteessa. Tämä määrittely sopii niin tuotanto- kuin kulutushyödykkeisiin, mutta myös tavaroihin ja palveluihin. Laadun lähtökohtana pidetään toimivaa tuoteydintä. Lisäpalveluilla ei voi korvata heikkoa tuoteydintä. Siksi on tärkeää, että tuotekehityksen tuloksena saadaan tehtyä korkealaatuisia, teknisesti toimivia, onnistuneita ja tarpeet täyttäviä tuotteita. Joskus laadusta joudutaan tinkimään, mutta silloin täytyy kilpailla jollakin muulla tekijällä, esimerkiksi hinnalla. Tuotantomenetelmän sanotaan kertovan tuoteytimen laadusta: esimerkiksi käsintehtyjä uniikkituotteita (keramiikka) pidetään normaalisti korkealaatuisina. (Bergström & Leppänen 2009, 237 - 239.)

Asiakas on laadun lopullinen arvioitsija. Asiakas ei ole aina oikeassa, mutta hän kuitenkin rahoittaa yrityksen toiminnan, joten tuotteiden, ja niiden taustalla olevien prosessien täytyy kyetä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin muuttuvissa tilanteissa. Asiakas ei ole ainoastaan tuotteen tilaaja ja maksaja, vaan useissa tapauksissa asiakasketju on pitkä. Teollisuusyrityksen asiakkaana on sekä tukkukauppa että vähittäiskauppa ja lopullinen kuluttaja, joka loppupelissä käyttää tuotteen. Asiakasketju ja asiakassuhteet on hallittava viimeiseen käyttäjään saakka. Menestyminen markkinoilla edellyttää eri asiakaskohderyhmien tarpeiden ja preferenssien huomioon ottamista jo tuotekehittelyn aikaisessa vaiheessa ja markkinointistrategiassa. (Lecklin 2002, 27 – 28.)

Normaalisti yritys miettii yhtenäisen tuotevalikoimansa ja –lajitelmansa laajuutta. Pitäisikö sitä supistaa, pitää se ennallaan vai laajentaa, onko nykyisissä tuotteissa kehittämisen tarpeita tai onko kehitettävä täysin uusia tuotteita? Varsinkin pienyrityksillä on yleensä aina pois jääviä, jo aikansa eläneitä, juuri nyt huipulla olevia ja aina uusia tuotteita kehitteillä. Joskus tuote ei tuo tuottoa, joten tuote täytyy vetää pois markkinoilta tai lopettaa niiden valmistus kokonaan. Uusiin markkinoille nostettaviin tuotteisiin liittyy aina epäonnistumisen mahdollisuus ja virheinvestoinnit, joten ennen tuotteen markkinoille tuloa on sen läpäistävä monta seulaa. Yksinkertainen ja riittävä tuotestrategia on näin jatkuvasti ja yksinkertaisesti rullaavin vaihtoehto. (Pitkämäki 2000, 94; Kinkki & Isokangas 1999, 155.)

4.2.2 Hinta

Kaikilla tuotteilla ja palveluilla on hintansa, aivan kuten niillä on arvonsakin. Tuotteen tai palvelun hinta on se, mitä kuluttaja maksaa siitä saadakseen hyödyn ostamastaan tuotteesta tai palvelusta. Ennen vanhaan ostajat ja myyjät hieroivat kauppoja hinnasta toistensa kanssa. Myyjät pyysivät korkeampaa hintaa mitä uskoivat saavansa, ja ostajat tarjosivat alhaisempaa mitä heidän odotettiin antavan. Lopulta päädyttiin hintaan, jonka molemmat osapuolet hyväksyivät. Yhdellä tuotteella saattoi olla useita hintoja, riippuen ostajasta ja hänen tarpeistaan ja tinkimisen taidoista. Hinta oli ennen ratkaisevin tekijä valintoja tehdessä. Nykyisin kuitenkin useimmat myyjät asettavat saman hinnan kaikille ostajille. (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 2002, 568.)

Hinta on ainut markkinointimixin kilpailutekijä, joka saa aikaan myyntituottoa. Kaikki muut osat edustavat kustannuksia. Hinta on myös kaikista joustavin kilpailukeino. Toisin kuten muut markkinointimixin osat, hinta voi muuttua hetkessä. Useat yritykset eivät myös hallitse hinnoittelua verrattain hyvin. Yleisin syy on hintojen kustannuskeskeisyys: Hintoja ei ole asetettu markkinoiden heilahtelujen varalta, hinnoittelu ei ota huomioon markkinointimixin muita osia tai hinnat eivät ole tarpeeksi vaihtelevia eri tuotteille, markkinoinnin segmenteille ja hankintatarpeille. (Kotler ym. 2002, 568.)

Tämän vuoksi markkinoinnin näkökulmasta hinnoittelussa korostetaan sitä, että hintapäätös täytyy tehdä yhdessä muita markkinointimixin tekijöitä koskevien päätösten kanssa. Tuotteen hinnan on siis oltava sopusoinnussa tuotteen ominaisuuksien, saatavuuden ja markkinointiviestinnän kanssa. Nämä neljä kilpailukeinoa muodostavat yhdessä ehyen kokonaisuuden. (Laitinen 1990, 82.)

Hinnoittelua pidetään myös markkinoinnin eniten luovuutta ja asiakkaan ymmärrystä vaativana kilpailukeinona. Keskeistä on, että siinä onnistuminen ratkaisee niin menekin, liiketaloudellisen tuloksen kuin imagon muodostumisen. Toisekseen taas siinä epäonnistuminen aiheuttaa sekä tuotteen huonon kaupaksi menemisen että myös heikon haluttavuuden markkinoilla. Vaikka tuote menisikin hyvin kaupaksi, mutta tuotto ei ole sitä se voisi parhaimmillaan olla, on hinnoittelussa silloin epäonnistuttu. Oleellista markkinoinnillisessa hinnoittelussa on se, että hinnoittelu rakennetaan aina joillekin markkinoille ja johonkin kilpailutilanteeseen. Siksi se, mikä hinta kussakin tilanteessa on mahdollinen ja toimiva, on aina tapauskohtainen. Sitä ei siis voi mitenkään kustannusperustan kautta laskea. Tämän vuoksi voidaan sa-

noa, että hinnoittelu on yhtä paljon taidetta ja taitoa kuin mekanistista tekniikkaa. (Rope & Pyykkö 2003, 195.)

Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät

Hinnanmäärittely voi olla erittäin haastavaa silloin, kun kyseessä on kokonaan uusi yritys tai hintaa määritellään uudelle tuotteelle tai palvelulle. Jos alalla on jo jonkin toimialan hinnoitteluperusteet, on hinnan määrittely paljon helpompaa. Myös markkina- ja kilpailuolosuhteet pakottavat reagoimaan hinnan muutoksilla. Kilpailijan hinnan alennus pakottaa yleensä myös hinnan muutoksiin. Periaatteessa yrityksellä on myös mahdollisuus nostaa omia hintojaan tällaisessa tilanteessa, vaikka hinnan alentaminen on yleisempää kilpailutilanteen muutosten seurauksena. (Rissanen 1989, 219 - 220.)

Hintapäätöksissä yrityksen täytyy ottaa huomioon sekä yrityksen ulkopuoliset hinnoitteluun vaikuttavat asiat (kohderyhmä, kysyntä ja kilpailu) että yrityksen sisäiset tekijät (kustannukset, aiemmat kokemukset hinnoittelusta, voittotavoitteet sekä käytössä olevat hintastrategiat). Tuotteen hinnoittelussa on tunnettava markkina- ja kilpailutilanne, asiakkaat ja omat tavoitteet ja kustannukset. Keskeisimpiä hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä:

1. **Markkinat** ovat hintatason muodostumisen perusta. Eri markkinoilla voi olla toinen hintataso ja eri kohderyhmille eri hinnoitteluperusteet. Hintatasoon vaikuttavat myös alan kysyntä ja tarjonnan suhde. Mitä enemmän on tarjontaa, sitä enemmän on painetta hintatason alentumiseen, ja vastaavasti toisinpäin. Hintapäätöksiä kaavaillessaan yrittäjän on tutkailtava markkinoiden kokoa, ostovoimaa ja ostokäyttäytymistä sekä kohderyhmän hintaherkkyttä. On myös tiedettävä kilpailun määrä, tärkeimpien kilpailijoiden tuotteet ja heidän hinnoittelu.
2. **Julkinen valta** vaikuttaa vielä hinnoitteluun, vaikka itse hintasäännöstely on jo historiaa. Viranomaisten perimät verot ja maksut, ja jotkin hinnat, jotka on hyväksyttävä ministeriössä. Lainsäädäntö voi vaikuttaa nopeastikin kysyntään ja aiheuttaa hintapaineita.
3. **Yrityksen tavoitteet** ovat pohja yrityksen säätämälle hinnoittelulle. On ajateltava, mikä haluttu imago on ja miten imago hinnan avulla säilytetään. Hinnoitteluun vaikuttavat myös tavoiteltu markkinaosuus sekä myynti- ja kannattavuustavoitteet. Ta-

voitteet luovat siis pohjan käytettävälle hintapolitiikalle, eli voidaan valita esimerkiksi korkeat hinnat.

4. **Myytävä tuote** on tietenkin keskeinen asia hintaa määriteltäessä. Onko tuote riisuttu ydintuote vai erilaisilla lisäeduilla maustettu kokonaisuus? Mikä on tuotteen kohde-ryhmä, ja mikä sen asema on kilpailijoihin nähden? Tuotteen erilaistaminen tuo vapautta hinnoitteluun. Kun tuote saadaan jollakin tavalla erilaistettua kilpailevista tuotteista, yritys voi hinnoitella sen vapaammin.
5. **Kustannukset** muodostavat hinnan alimman rajan. Yrittäjän täytyy pystyä määrittämään kaikki tuotteeseen kohdistuvat kustannukset. Jos tarve vaatii, tuote voidaan myydä alle omien kustannusten, mutta kustannukset pitää pystyä kattamaan jotenkin muuten. (Bergström & Leppänen 2009, 261 - 262; Hollanti & Koski, 100.)

Mitä ainutlaatuisempi ja hankalammin korvattava tarjooma on, sitä suuremmat ovat hinnoittelun mahdollisuudet. Kuitenkin, vaikka yritys toimisi kilpailulla markkinoilla, hintaa vaikuttaa keskeisesti asiakkaiden kyky vertailla tarjoomien hintoja. Jälleenmyyjä käyttäessään yritys on usein tilanteessa, jossa kuluttaja voi tehdä ostopäätöksensä useissa eri jälleenmyyjien myymälöissä, jolloin kuluttaja aiheuttaa yrityksen hintakilpailuun itsensä kanssa. Tämän karttamiseksi yritykseltä edellytetään selkeää hinnoittelustrategiaa ja tiivistä yhteistyötä jälleenmyyjien kanssa. (Hollanti & Koski, 101.)

Hinnoittelumenetelmät

Kun markkinoinnissa päädytään käyttämään hintaa kilpailutekijänä, sen tarkoituksena on korostaa hintaa markkinoiden kilpailijoihin nähden. Tällöin käytetään sekä kustannusperusteista että kysyntäsuuntautunutta hinnoittelua. Markkinointistrategia määrää, kumpi lähestymistapa on parempi ja se taas vaikuttaa tuotteen viestintästrategiaan. Käytännössä kustannusperusteinen hinnoittelu aikaansaa kilpailuun hintojen laskun, sillä aikaa kun kysyntäsuuntainen hinnoittelu saa tulokseksi korkean, keskitason tai matalan hinnan. Kustannusperusteista hinnoittelua käytetään silloin, kun halutaan saada matalammat hinnat kuin kilpailijalla. Isot halpatavaratalot ovat tottuneet käyttämään tätä strategiaa. Tällöin ensisijaisesti vedotaan halpaan hintaan tai parempaan hinta-laatu suhteeseen. Kysyntäsuuntaista hinnoittelua käytetään taas silloin, kun halutaan keskittyä kuluttajien tarpeisiin. (Burnett 1993, 102 - 103.)

Kustannuksia tarkkaillaan, mutta se ei ole tärkein tehtävä. Tällä hinnoittelulla yritys tyydyttää asiakkaan tarpeen, vaikka tuote ei tuottaisikaan tuottoa. Käytännössä kysyntäsuuntaisessa hinnoittelussa viestinnän tehtävänä on saada asiakas ajattelemaan myös hintaa tuotteen ulko- näön rinnalla. Hinta edustaa myös tyytyväisyyttä, statusta, pienempää riskiä, itsetunnon nousua, arvoa ja muita positiivisia vaikutuksia asiakkaalle. Hinta-laatusuhteella on tyyppillisen asiakkaan mielessä suuri merkitys. (Burnett 1993, 103.)

Kustannusperusteisen tunnetuin hinnoittelun apuväline on katetuottolaskenta. Katetuottoa voidaan tarkastella joko koko yrityksen tai sen jonkin osan tai yksittäisen tuotteen tasolla.

Katetuottolaskennan peruskaava on:

Myyntituotot
— Muuttuvat kustannukset
—
= Katetuotto (myyntikate)
— Kiinteät kustannukset
—
= Tulos

KUVIO 7. Katetuottohinnoittelun perusajatus. (Bergström & Leppänen 2009, 266.)

Kuvion mukaan laskettaessa (kuvio 7) tuotteesta saatavilla myyntituotoilla täytyy kattaa sen hankinta- ja valmistuskustannukset eli muuttuvat kustannukset. Jäljelle jäävällä katetuotolla täytyy kattaa riittävä osa yrityksen kiinteistä kustannuksista (palkat, mainonta, vuokrat). Yritys saa voittoa, jos sen kaikkien tuotteiden yhteenlaskettu katetuotto eli myyntikate ylittää kiinteät kustannukset. (Bergström & Leppänen 2009, 266.)

Kilpailusuuntainen hinnoittelu on yleisintä silloin, kun kilpailu pohjautuu pääasiallisesti hintoihin. Tällä menetelmällä tuote voidaan hinnoitella joko kilpailijoiden yläpuolelle, alapuolelle tai samalle tasolle aina kilpailuun vastaamalla. Kun omaa hintaa määritellään, vertailukohteen tulee tarkastella vain tärkeitä kilpailijoita. Samalla markkinasegmentillä toimivat tuotteet ovat hinnoitteluperustana, koska ne voivat näin ollen viedä asiakkaita omalta yritykseltä. Tämän hinnoittelun käyttäjät pyrkivät yleensä minimoimaan hinnan käytön kilpailukeinona. Kun hinnoittelua tarkastellaan kilpailutilanteen näkökulmasta, on pohjaksi otettava kilpailevien tuotteiden markkinahinta. Keskeisintä on se, onko tuotteen suhteellinen hinta kilpaili-

joihin verrattuna markkinahintainen, kalliimpi vai halvempi. Jos yritys käyttää hintaa aktiivisena, valitsee se joko kalliin hinnan tai halvan hinnan politiikan. Markkinoinnissa markkinahintainen tuote ei ole kilpailukeino eli hinta ei ole tuotteen merkittävin kilpailutekijä. Tällöin hintaa ei juurikaan korosteta vaan pikemminkin sitä pyritään vaimentamaan. (Rope & Vahvaselkä 1992, 136.)

Kermankuorintahinnoittelua käytetään hyväksi silloin, kun muutamat asiakkaat (pieni innovaatioiden joukko) ovat valmiita maksamaan tuotteesta hyvinkin korkean hinnan. Tällöin korkealla alkuhinnalla päästään joissakin tapauksissa korkeaan voittomarginaaliin. Kermankuorintahinnoittelu edellyttää, että

- tuotteella tai palvelulla on huomattava uutuusarvo ja myöskään vastaavia tai korvaavia tuotteita ei ole markkinoilla
- kilpailijoiden markkinoille tulo estyy joko erikoisen teknologian, patentti- tai mallisuojein, kalliiden tuotekehityskustannuksien tai markkinointikustannusten tai kaupallisten esimerkiksi raaka-aineitten tai jakeluteihin liittyvien sopimusten avulla. (Rissanen 2007, 126.)

Tästä hinnoittelutavasta on yrityksille selvää hyötyä ainakin tietyissä tapauksissa. Huomattavin etunäkökohta on korkea voittotaso, joka kermakuorintahinnoittelulla saavutetaan. Myös kysynnän ohjaamisen kannalta tämä strategia voi olla merkittävä, koska uutuustuotteen tai palvelun saralta tuotantokapasiteetti saattaa olla rajoitettu ja näin kysyntää pystytään hyvin ohjaamaan. Korkea hinnoittelu kohentaa myös tuotteen laatukuvaa asiakkaiden ajatuksissa, ja se mahdollistaa myöhemmässä vaiheessa hinnan alennusten käyttämisen ostokiihokkeena. Ongelmana tässä hinnoittelussa on epäilemättä se, että vain harvojen tuotteiden ja palvelusten osalta on mahdollisuus kilpailutilanteen vuoksi kermakuorintahinnoitteluun. Korkea hinnoittelu houkuttelee myös kilpailijat liikkeelle. Se myös nopeuttaa tuotteen tai palvelun jäljitelyjen markkinoille saapumista. Huonosti hoidettuna korkea hinnoittelu johtaa tehottomaan toimintaan, koska raha tulee liiankin helpolla. Joskus asiakkaiden asenteet saattavat tulla yritykseen nähden kielteiseksi heidän huomattuaan, että myöhemmin samaa tuotetta saakin samalta valmistajalta paljon edullisemmin. Asiakkaat voivat kokea tulleen petetyiksi. (Rissanen 2007, 126 - 127.)

Hinnalla operointi

Hinnan operointiin sisältyvät peruskeinoina maksuehdot ja alennukset. Näistä alennukset ovat selkeästi eniten käytetty hinnan kilpailuperusteinen joustomalli. Useimmilla yrityksillä alennukset kuuluvat vahvasti mukaan hintaratkaisuihin. Tähän vaikuttavat niin myyjän kuin ostajankin puolet. Alennuksissa mitataan ostajan ja myyjän vahvuutta. Ostajaa kutsutaan yleensä tinkijäksi ja myyjää alennuksien pihtaajaksi. Se kumpi näistä puolista voittaa, on tehnyt työnsä taitavammin. (Rope 2005, 240.)

Alennusten kurissa pitäminen vaatii yritykseltä politiikkapäätöstä eli jonkinlaista linjapäätöstä, jonka mukaisesti yrityksessä toimitaan. Ellei alennuskäytäntöä kontrolloida, voi se muuttua epämääräiseksi ja aiheuttaa vahinkoa yritykselle. Yrityksen johto määrittää alennukset tai annetaanko alennuksia ylipäätään yrityksessä, jos annetaan, niin kuinka paljon ja millä perusteella. Yleisimmät alennusmuodot ovat

1. Maksuehtoalennus, joka sisältyy yleensä laskuun.
2. Vuosialennus, jonka kautta tietty vuosiosostomäärä oikeuttaa tiettyyn alennukseen.
3. Kertaostosalennus, jossa ostoksien suuruus määrittelee hintaan alennuksen.
4. Kampanja-alennus, joka on tehty tarjousluontoisesti kaupan vauhdittamiseksi tietylle ajalle.
5. Asiakasryhmäalennus, jonka mukaan esimerkiksi tukkuliikkeet voivat ostaa eri hintaa kuin vähittäisasiakkaat.
6. Sesonkialennus, jonka mukaan eri aikoina sesonkien ulkopuolella annetaan alennuksia, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä kapasiteetin käyttöaste. Tämä on yleinen alennus esimerkiksi matkailutuotteissa. (Rope 2005, 241.)

Alennusten myöntäminen toimii myös aktiivisena hinnan asetannan keinona. Alennuksia voidaan käyttää silloin, kun tuotteen varsinaista hintaa ei uskalleta muuttaa. Onnistuneen hinnanalennuspolitiikan seurauksena ovat kuluttajan reaktioiden oikea arviointi, kilpailijoiden reaktioiden arviointi ja suunnitelmallisuus. Hinnanalennuspolitiikalla on markkinoinnissa eräitä erityispiirteitä. Sillä saadaan kiinnitettyä jakeluketjun jäsenten huomio uuteen tuotteeseen. Se vaatii kuitenkin oikeaa arviointikykyä myytävien tuotteiden kappalemäärissä. Alen-

nuksia käytetään myös kysynnän virkistämiseen tuotteen oltua jo jonkin aikaa markkinoilla. Erikoistarjousten ja kampanjoinnin yhteydessä tarjotaan myös runsaasti eri alennuksia. Kampanjamainonnalla saadaan tehtyä myös segmentointia. Järkevä hinnanasetanta saadaan tehtyä tyhjäksi myöntämällä niin sanottuja piiloalennuksia, joita ovat erityiset rahtietuudet, epätavallisen pitkäaikaiset luottoehdot tai epärealistiset paljousalennukset. Nämä antavat hyvän perusteen hinnanalennukselle. (Anttila & Iltanen 1993, 195 - 197.)

4.2.3 Saatavuus

Saatavuus on markkinoinnissa erittäin keskeinen käsite. Saatavuus-käsite merkitsee tuotteen ja asiakkaan tai yrityksen ja asiakkaan välillä olevien esteiden poistamista ja ostotilaisuuksien järjestämistä. Se liittyy jokaisen yrityksen, sen tuotteen ja asiakkaiden keskinäiseen kanssakäymiseen ja suhteeseen. Ellei ostotilannetta pystytä järjestämään, voidaan sanoa, että peli on menetetty. Saatavuuden parantaminen voidaan tulkita joko tuotteen asiakkaalle tuoman hyödyn lisääntymisenä tai tuotteen hankinnan edellyttämien uhrausten vähentämisenä. (Mannermaa 1993, 159.) Saatavuutta koskevien päätösten tavoitteena on saada tuote kohdeasiakkaan ulottuville niin, että tuotteen ostaminen on helppoa ja että yrityksen liiketoiminnalle ja markkinoinnille määrätyt tavoitteet toteutuvat. Asiakkaalle saatavuus tarkoittaa hänelle tarjottua ostomahdollisuutta siten, että hän saa toivomansa tuotteen oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, sopivan määräisenä eränä mahdollisimman vaivattomasti, toimivassa muodossa ja edullisesti. (Rope 1995, 204 - 205.)

Markkinointikanava eli jakelutie tarkoittaa kanavaa, peräkkäisten asiakassuhteiden ketjua, jonka kautta tuotteen omistusoikeus muuttuu vaiheittain alkuperäiseltä valmistajalta lopulliselle asiakkaalle. Tuote siis myydään kanavaa pitkin tulevalle lopulliselle asiakkaalle. Markkinointikanava on yritysten koostama yhteistoimintaverkko, joka sisältää eri toimintoihin erikoistuneita yrityksiä. (Anttila & Iltanen 1993, 208 - 209.)

Markkinointikanava-käsite toimii mainiosti silloin, kun puhutaan palvelutuotteesta, kuten ohjelma- tai majoituspalvelu. Tällöin käsite markkinointikanava sisältää myös ne välittäjätahot, kuten liitot ja yhdistykset, jotka saattavat toimia palvelua välittävänä markkinointiorganisaatioina. Tässä tapauksessa kanavakäsite ei sisällä välttämättömänä lainkaan fyysisen tuotteen siirtoa, vaan kanava voi myös toimia pelkkänä tietokanavana, jonka kautta asiakas saa tuotteesta tiedon. (Rope 1995, 205.)

Markkinointikanavan tehtävänä on toimia molempaan suuntaan välittäjänä asiakkaan ja tuottajan välissä. Tärkeää on tietenkin tuotteen toimittaminen asiakkaalle, mutta myös tuottajan kannalta on yhtä tärkeää saada markkinapalautetta asiakkaalta. Asiakkailta saatu palaute ohjaa tuotesuunnittelua ja tulevaa tuotantoa. (Kinkki & Isokangas 1999, 171 - 172.) Markkinointieli jakelukanava on saatavuuden kannalta tärkeä rakenneosia. Ilman kanavaa ja siihen sisältyviä jakeluyrityksiä kuluttaja joutuisi yleensä asioimaan päivittäin kymmenien valmistajien kanssa. Jakeluyritys vähentää ostajan yhteystarvetta, joten sen takia markkinointikanavan tärkein tehtävä on poistaa valmistajan ja kuluttajan välisiä eroja. (Anttila & Iltanen 1993, 209.)

Fyysinen jakelu sisältää toimintoina valmiin tuotteen varastoinnin, kuljetuksen ja tilausten vastaanoton. Kaikki nämä osiot sisällytetään yritystoiminnassa myös materiaalitoimintojen käsitteeseen. Tähän kuuluvat fyysisen jakelun lisäksi myös ostotoiminta sekä yrityksen sisäiset kuljetukset eli logistiikka. Materiaalitoimintojen käsite kattaa tuotteen alkupään raaka-ainelähteiltä tuotantoprosessin läpi aina valmiiden tuotteiden varastoon. (Rope 1995, 205; Mannermaa 1993, 173.)

Fyysisen jakelun tarkoituksena on siis saattaa tavara kuluttajan saataville joko kotiin tai heidän ulottuvilleen. Tämän pitäisi tapahtua yrityksen kannalta mahdollisimman edullisesti ja kuluttajan kannalta niin, että tuote vastaa odotuksia ja sen saatavuus on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Jakelun keinoja ovat mm. tehtaot, varastot ja myymälät, jotka ovat sijoitettu järkevästi, kuljetuslajin valinta tuotteelle ja asiakkaalle sopivaksi sekä tuotteen varastointi yritykselle edullisella ja asiakkaalle sopivalla tavalla. (Kinkki & Isokangas 1999, 171.) Hyvä fyysinen jakelujärjestelmä turvaa tuotteen tai palvelun hyvän ja toimivan saatavuuden. Jakelutiet ovat siis keskeinen kilpailuväline markkinoinnissa. (Rissanen 2007, 129.)

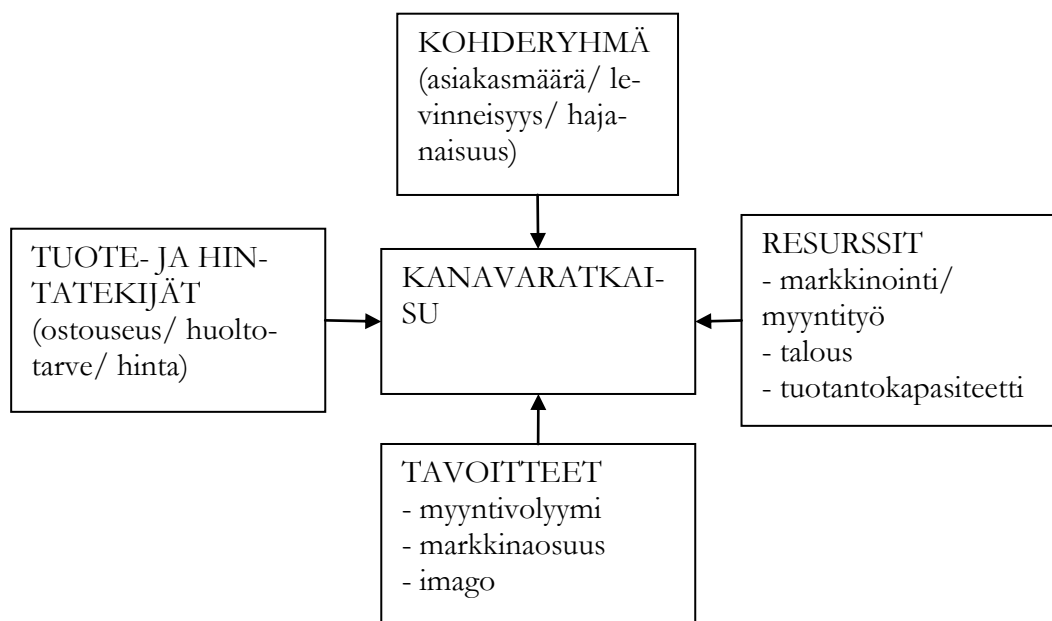
Markkinointikanavan valinta

Markkinointikanavapäätöksiä tehdään yrityksessä monissa eri tilanteissa. Yleisin ajankohta on uuden yrityksen perustamisvaihe. Kanavavalintaa harkitaan myös silloin, kun yritys lanseeraa uuden tuotteen, ja silloin, kun yritys vaihtaa strategiaa, tuotteella on uusi kohderyhmä tai se kohtaa uuden elinvaiheen. Myös kilpailijan toimet voivat vaikuttaa kanavavalintaan, esimerkiksi uuden myyntipisteen avaaminen. (Bergström & Leppänen 2009, 290.)

Markkinointikanavia valittaessa päätöksiin vaikuttavat kohderyhmän ostoprosessit ja tuotteen ominaisuuksien toimintatavat ja kustannukset. Kohderyhmän käyttäytyminen tulee tuntea ja tuotteen täytyy saada muokata toimintatapoja ja kustannuksia. Käytettävä markkinoin-

tikanava vaikuttaa myös tuotteen imagoon. Yhteistyökumppaneiden tulee kiinnittää huomiota yhteiseen näkyvyyteen ja yhteistyöllä saavutettaviin tuloksiin kohderyhmien keskuudessa. Kanavapäätökset koskevat siis aina myös jotakin toista yritystä, jolla on myös päätöksen suhteen omat tavoitteensa (Anttila & Iltanen 1993, 213). Tuotevalinnat tietenkin rajoittavat markkinointikanavia riippuen tuotteiden ominaisuuksista ja siitä, minkälaisia käyttövolyymeja tai -tottumuksia ne edellyttävät (Hollanti & Koski 2007, 117).

Näitä kanavaratkaisuun vaikuttavien tekijöiden kokonaisuutta voidaan kuvata seuraavalla kuviolla:



KUVIO 8. Kanavaratkaisuun vaikuttavat tekijät (Rope 2005, 255).

Markkinointikanavavalintoja tehtäessä keskeisimpiä päätöksiä ovat seuraavat:

1. Minkälaisissa myyntipisteissä tuote saatetaan asiakkaan ulottuville? Markkinointikanava on rakennettava lopusta alkuun päin, lähtien siis lopullisesta asiakkaasta. Täytyy selvittää lopullisen asiakkaan ostoprosessi, ja valittava kohderyhmälle sopiva myyntitapa.
2. Myyntipisteiden määrä. Markkinointikanavaratkaisut riippuvat siitä, millainen tuote on kyseessä ja miten sitä ostetaan. Jos myyntipisteet kasvattavat tasaisesti tuotteen myyntiä, pyritään silloin laajaan eli intensiiviseen jakeluun. Jos taas myyntitavoitteen

seen päästään jo muutamissa myyntipisteissä, valikoitu eli selektiivinen jakelu tuntuu tällöin perustellulta. Markkinointikanavan selektiivisyydellä tarkoitetaan jokaisessa kunkin kanavan portaassa käytettävien yritysten määrää. Esimerkiksi selektiivisellä jakelulla voidaan rajata erilaisin laatuksiteerein tuotteen myyjiksi vain osa yrityksistä. Toisaalta myös tuotteen myynti voidaan rajoittaa vain yhden yrityksen yksinoikeudeksi.

3. Markkinointikanavan pituus. Tärkeimmät markkinointikanavia koskevat päätökset tehdään silloin, kun ratkaistaan, minkälaisissa yrityksissä ja millä tavalla tuotteen lopullinen myyntivaihe tapahtuu. Usein markkinointikanavan pituus on jo ratkaistu siinä vaiheessa, kun tiedetään varmasti, mistä lopullinen asiakas ostaa tuotteen. Yleensä markkinointikanavat jaetaan kahteen ryhmään: suorat ja epäsuorat. Suorassa kanavassa valmistaja myy tuotteen suoraan lopulliselle asiakkaalle. Epäsuorassa kanavassa tuote siirtyy lopulliselle asiakkaalle välijäsenien kautta. (Anttila & Iltanen 1993, 213 - 214.)

Markkinointikanavapäätöksiä tehtäessä täytyy kiinnittää huomiota markkinointikanavan pituuteen eli pyrkiä pitämään välikäsien määrä pienenä ja siten pyrkiä myös pitämään kanavan kustannukset tarpeeksi alhaisina (Hollanti & Koski 2007, 117). Tärkeä päätösmuuttuja markkinointikanavan määrittelyssä on se, kuinka suoraan yritys haluaa loppuasiakasta tavoitella (Rope 2005, 253).

Epäsuora ja suora markkinointikanava

Yleensä ajatellaan, että suoran kanavan käyttö olisi aina kustannuksiltaan edullisempaa kuin epäsuoran. Monenlaiset ongelmat vaativat kuitenkin erilaisia ratkaisuja. Jos valmistuksen ja kulutuksen väliset erot ovat huomattavia, niin epäsuora kanava on mahdollisesti käyttökelpoisin, ja jos erot ovat vähäisiä, on mielekkäin kanava usein suora. Jakeluyritysten tarve kanavan väliportaina riippuu siitä, missä vaiheessa jakelutoimintaan erikoistunut yritys pystyy hoitamaan jakelutehtävät kustannuksiltaan edullisemmin kuin valmistaja itse tai lopullinen asiakas. (Anttila & Iltanen 1993, 215.)

Suoraa jakelua eli suoramyyntiä käytettäessä asiakas voi olla toinen yrittäjä tai yksityinen kuluttaja. Suoramyyntissä tavoitteena on saada tilaus käyttämällä postia, puhelinta tai henkilökohtaista käyntiä. Tämä jakelutie sopii suurten erien myyntiin ja kun kaupan kohteena ovat suuret koneet ja laitteet. Epäsuorassa jakelussa tuottaja ei itse myy tuotettaan asiakkaalle,

vaan sen tekee yrityksen ulkopuolinen välittäjä, jota yritys käyttää. Välikäsien lukumäärä voi vaihdella toimialan ja myytävien tuotteiden mukaan. Yrityksellä voi kuitenkin olla samanlaisesti useita eripituisia jakelutieratkaisuja eri tuotteille. Tuotedifferoinnissa samallekin perustuotteelle voidaan käyttää täysin eri jakeluratkaisuja. (Kinkki & Isokangas 1999, 171.)

Kulutushyödykkeiden, tuotantohyödykkeiden ja palveluhyödykkeiden osalta jakelutiet ovat yleensä erilaiset. Kulutushyödykkeillä jakelukanavana käytetään normaalisti epäsuoraa jakelua kuin tuotanto- ja palveluhyödykkeillä. Se voi olla jopa muotoa alusta loppuun: Tuottaja, keskusliike, tukkukauppa, vähittäiskauppa ja kuluttaja. Tuotantohyödykkeiden jakeluun tuottaja käyttää yleensä suoramyyntiä tai enintään yhtä välittäjää. Palveluhyödykkeillä käytetään pääsääntöisesti suoramyyntiä, sillä tuote on aineeton ja sitä on vaikea varastoida tai sen omistusoikeutta ei voida siirtää asiakkaalle. (Kinkki & Isokangas 1999, 171.)

Suoramarkkinointi on edullinen tapa pienelle organisaatiolle tai yritykselle myydä tuotteitaan suurelle maantieteelliselle alueelle. Tehtaanmyymälät toimivat myös erinomaisena suoramarkkinoinnin keinona ja ovat hyvä tapa palvella kotiympäristöä tai esimerkiksi turisteja. Valmistaja tai maahantuoja voi myydä tuotteitaan myös suoraan asiakkaalle käyttäen suoraa markkinointikanavaa. Palveluyritykset tai tavarantekijät toimivat usein näin, kun markkinat ovat keskitetty, ostomäärät ovat suuria tai kun ostajat tarvitsevat yksityiskohtaista tuoteinformaatiota. (Hollanti & Koski 2007, 122.)

Postimyyntikuvaston tuotteet ja monet muut arkipäivän tuotteet ovat myös ostettavissa suoraan valmistajalta. Tärkeäksi suoramyyntikanavaksi on kasvanut kuvastojen lisäksi Internet, joka mahdollistaa kaikenlaisten tuotteiden edullisen myynnin laajalle asiakaskunnalle. Yleensä tuotteet ovat pilaantumattomia, postissa käsiteltäviä, fyysisesti pienhköjä tavaroita, mutta tässä myös suurien tuotevalintojen ostomahdollisuus kehittyy vauhdilla. Myös palvelutuotteiden tilaaminen tai esimerkiksi ajanvaraus on voimakkaasti siirtymässä sähköisiin välineisiin. Mökin varaus suoraan mökin omistajalta tapahtuu käden käänteessä. (Hollanti & Koski 2007, 122.)

Monet yritykset käyttävät erilaisia suoramarkkinointikanavia myös muiden markkinointikanavien tukena. Syy suoramarkkinoinnin käyttämiseen on silloin mahdollisesti hyvä keino vaikuttaa asenteisiin tai mielikuviin myynnin kasvattamisen lisäksi. Suoramarkkinointi on 1990-luvulta lähtien kasvanut markkinoinnin ilmiö. (Hollanti & Koski 2007, 122.)

4.2.4 Markkinointiviestintä

Markkinoinnin neljäs klassinen kilpailukeino on markkinointiviestintä. Usein ajatellaan, että viestintä on markkinoinnin ainoa merkityksellinen ja oikea toiminto. Tämä mielikuva syntyy siitä, että markkinointiviestintä on näkyvä markkinoinnin toteutuskeino ja koko markkinointiprosessin kasvot. Organisaatio toteuttaa markkinointiviestintää yleensä yhteistyökumppaneiden kanssa. Näitä ovat mm. mainostoimisto, viestintätoimisto ja mediatoimisto. Markkinointiviestintä rakentuu kuitenkin pääosin kolmen muun klassisen kilpailukeinon varaan. (Hollanti & Koski 2007, 126.)

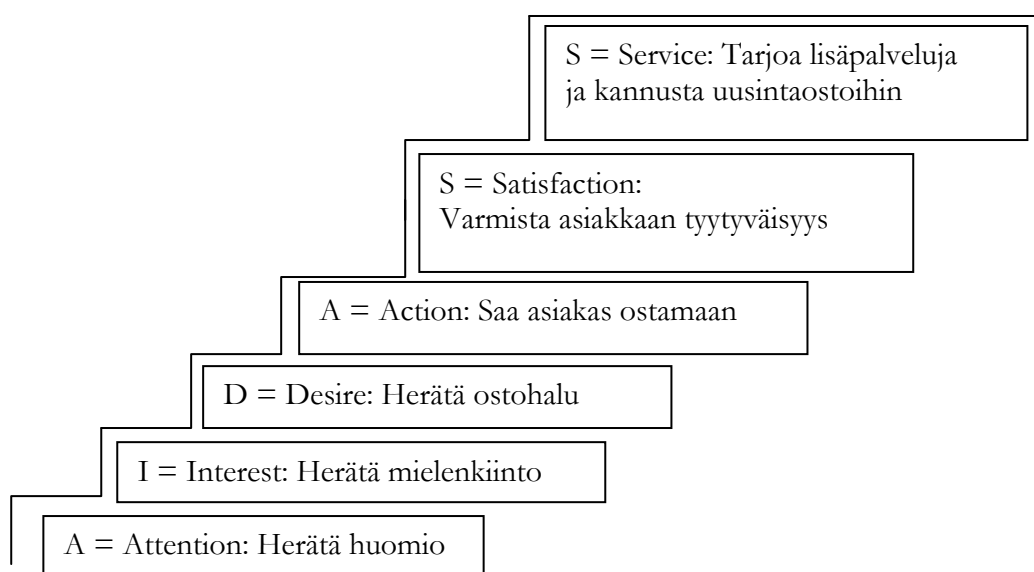
Yritykselle ei siis riitä, että tuote on asiakkaan kannalta hyvin suunniteltu, oikein hinnoiteltu ja asiakkaan ulottuvilla, jos asiakas ei tiedä tätä asiaa. Yrityksen on saatettava tuotteen, hinnan ja saatavuuden kokonaisuus asiakkaan tietoon käyttämällä siihen sopivia viestintäkeinoja. (Kinkki & Isokangas 1999, 172.)

Yrityksessä viestitään koko ajan ja kaikkialla. Se tapahtuu teksteinä ja puheena, henkilökohtaisesti ja viestinnän välityksellä, virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa. Viestintä yhdistää yrityksen työntekijät ja yksittäiset toiminnot kokonaisuudeksi. Samoin viestintä liittää yrityksen toiminnot ulkopuolella olevaan ympäristöön eli ihmisiin, asioihin, tapahtumiin ja muihin organisaatioihin. Viestinnän avulla yritys kytkeytyy historiaansa ja sillä on mahdollisuus toteuttaa visiota tulevaisuudestaan. Pekka Aulan mukaan ” kaikki organisaatiot ovat perimmältään ihmisten vuorovaikutussuhteiden verkostoja, eikä näitä suhteita ole ilman viestintää. Ilman viestintää organisaatioita ei yksinkertaisesti ole siis olemassa.” (Kortetjärvi - Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2003, 7.)

Yritys saa näkyvyytensä esimerkiksi rakennuksissa, tuotteissa, palveluissa, nimessä ja liike-merkissä. Yritysilme muodostuu kaikesta näistä sekä siitä, mikä yrityksestä näkyy ulospäin piha – alueiden ja työtilojen ulkonäöstä sekä henkilöstön pukeutumisesta kirjekuorten, esitteiden, käyntikorttien ja www – sivujen ulkoasuun saakka. Liikemerkki eli yrityksen graafinen tunnus, logo, ja esimerkiksi yrityksen oma väri heijastavat ulospäin yrityksen identiteettiä. Näistä ympäristö tunnistaa yrityksen, mutta vasta siinä vaiheessa, kun yritys on tarpeeksi tunnettu. Liikemerkin tai logon uudistaminen on paikallaan siinä vaiheessa, kun se on aikansa elänyt eikä enää viesti oikeita asioita. (Kortetjärvi - Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2003, 14 - 15.)

Markkinointiviestintä suunnitellaan yleensä kohderyhmittäin niin, että viestinnästä tulee haluttu yhtenäinen kokonaisuus. Markkinointiviestinnän kohderyhmät voivat olla esimerkiksi nykyiset ostajat, mahdolliset ostajat, tuotteen lopulliset käyttäjät, jälleenmyyjät, suosittelijat, media tai niin kutsuttu suuri yleisö. Viestintäkeinot ja tarvittava media valitaan niin, että eri kohderyhmät tavoitetaan parhaalla mahdollisella tavalla ja pienin kustannuksin. Tavoitteena on tietenkin kannattava myynti. (Bergström & Leppänen 2009, 329 - 330.)

Viestinnän tavoitteita voi tarkastella usean väylän kautta. Luultavasti toimivin tapa viestintätavoitteiden määrittämisessä on tarkastella asiaa erilaisten portaittain etenevien, viestintää syventävien vaikutusmekanismien avulla. Näistä yksi tunnetuimpia on AIDASS. Mallin käytön perusajatus on, että jokaiselle portaalle asetetaan tavoitteet ja mietitään keinot, miten tavoitteisiin päästään. Kussakin vaiheessa seurataan tavoitteen toteutumista käytännössä, ja tarpeen vaatiessa viestintäkeinoja muutetaan seuraavassa vaiheessa. Seuraava kuvio ilmentää AIDASS- mallia: (Rope 2005, 9; Bergström & Leppänen 2009, 331.)



KUVIO 9: AIDASS- malli. (Bergström & Leppänen 2009, 331).

Markkinointiviestinnän tarkoituksena on saada potentiaalinen ostaja huomaamaan tuote (Attention), tuntemaan kiinnostusta tuotetta kohtaan (Interest), haluamaan tuotetta (Desire) ja ostamaan tuote (Action). Tapahtuneen oston jälkeen markkinointiviestinnän tärkeimmistä tehtävistä on myös se, että asiakas on tyytyväinen ja suosittelee tuotetta tai palvelua muille (Satisfaction ja Service). Asiakkaille täytyy tarjota mahdollisuus keskustella tarjoomasta, arvostella sitä ja antaa palautetta siitä. Tätä kutsutaan jälkimarkkinoinniksi. (Kinkki & Isokangas 1999, 175; Hollanti & Koski 2007, 128.)

Markkinointiviestintään sisältyvät kilpailukeinot ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen ja suhde- ja tiedotustoiminta. Koska markkinoinnin viestintäkeinoja on lähes rajaton määrä, yrityksen on syytä tarkastella niitä kokonaisuutena muodostamalla niistä omiin resursseihinsa ja tavoitteisiinsa parhaiten soveltuvan yhdistelmän eli kommunikatiomixin. Viestintää tulisi käsitellä niin kokonaisuutena, jossa tarkastellaan viestinnän kokonaisratkaisua, kuin viestintäkeinoittain, joissa selvitetään kunkin viestintäkeinoon yrityksen kantilta katsottuna toimivimmat toteutustavat. (Rope & Vahvaselkä 1992, 164 - 165.)

Mainonta

Mainonta on maksullista joukkoviestimen käyttämistä. Sillä on monia eri muotoja, kuten ilmoittelumainonta, TV- ja radiomainonta, ulkomainonta, elokuvamainonta ja suoramainonta. Koska mainonta suunnataan yleensä massoille, sopii se markkinointiviestinnän keinoksi silloin, kun markkinat ovat heterogeeniset tai kun tuote pystytään erottamaan kilpailevista tuotteista. Näitä hyödykkeitä ovat mm. kulutustavarat, varsinkin merkkituotteet. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 239.) Mainontaa voidaan täydentää myös messu-, tapahtuma- ja sponsori-mainonnalla. (Markkinointisuunnitelma, Edu - oppimateriaalit).

Klassisen mainonnan määritelmänä pidetään ”salesmanship in print” eli myyntimiestaitoa painetussa muodossa. Mainonnalla voidaan myydä konkreettisia tavaroita, palveluja ja aatteita käyttämällä eri tiedotusvälineitä. Jos mainonta on harkittua ja huolellista, sillä voidaan saavuttaa mittavia tuloksia. (Salin 2002, 89.)

Tunnetun määritelmän mukaan mainonta on tavoitteellisen tiedon antamista palveluista, tavaroista, tapahtumista tai yleisistä asioista ja se julkistetaan maksettuna joukkotiedotusvälineissä tai jotenkin muuten usealle vastaanottajalle yhtä aikaa. Sanoman on luonut itse lähettäjä, tai joku muu on muotoillut sen hänen toimeksiantona. (Salin 2002, 89.)

Mainonnan asema kilpailukeinona on vahva varsinkin kulutushyödykkeiden kohdalla, jossa tuotedifferoinnilla on keskeinen tehtävä. Mainonta on tyypiltään tunnettuusmainontaa silloin, kun tuotetta lanseerataan markkinoille ja sille täytyy saada kilpailijoilta tietty markkina-asema. Mainonnan käyttö kilpailukeinona pohjautuu siihen ajatukseen, että mainospanoksen jousto on positiivinen eli mainonnan lisäys lisää menekkiä. (Rope & Vahvaselkä 1992, 181.)

Kilpailijoiden erilaiset toiminnot voivat kuitenkin heikentää yrityksen oman viestinnän tehoa. Osa oman viestinnän tehosta kuluu kilpailijoiden viestinnän tehon heikentämiseen. Yrityksen

tavoitteena on estää kilpailijoiden vaikutus, ja sen pyrkimys on suunnitella viestintä sellaiseksi, ettei omaa tuotetta pystytä korvaamaan vierailla tuotteilla. Yritykset pyrkivät siis viestinnän avulla erilaistamaan ja yksilöimään hyödykkeensä sellaiseksi, että sen kysyntä olisi mahdollisimman vähän riippuvainen kilpailijoiden toiminnoista. Kilpailijoiden huomiointi on siis viestinnän suunnittelun ja valvonnan kannalta todella tärkeää. Kaikissa suunnittelun vaiheissa tulisi yrityksen pitää kilpailijat mielessä ja miettiä vaihtoehtoja kilpailijan mahdollisille toimenpiteille. Kilpailijoiden viestintää on hyvä analysoida: missä mainosvälineissä kilpailija on näyttäytynyt, millainen on mainonnan sisältö ja toteutus ja kuinka paljon kilpailijat ovat kullanneet rahaa. Tämä kuuluu jokaisen markkinoijan tehtäviin. (Iltanen 2000, 47.)

Mainonnan viestinnällinen luonne edellyttää mainonnan suunnittelun itsenäisenä ja erillisenä toimenpiteenä. Samalla on myös varmistettava, että suunnittelu on yhdistetty markkinoinnin päämääriin niin, että mainonnan sisältö ja toteutus olisivat tavoitekeskeisiä ja samaan tähtääviä muiden markkinointitoimenpiteiden kanssa. (Iltanen 2000, 56.)

Mainonnan vastaanottaja on aina henkilö, joka omaa omanlaiset uskomuksensa, tapansa ja ostotottumuksensa. Parhainkaan mainos ei voi muuttaa vastaanottajaa erilaiseksi ihmiseksi kuin tämä on. Tämä pätee samalla tavalla niin kuluttaja- kuin tuotantohyödykemainontaan. Siksi mainonnalla pystytään saavuttamaan vain rajattuja tavoitteita. Mainonnan tavoitteena on saattaa yrityksesi asiakkaiden tietoisuuteen, kertoa näille yrityksesi vahvuudet ja näin jäädä mieleen yhtenä vaihtoehtona. Mainonnan avulla tiedotat mahdollisista tarjouksista tai uusista tuotteista. Pitkäjänteisen toiminnan tuloksena saavutetaan yritykselle myönteinen mielikuva eli brandi. Mainonnan sisällön täytyy olla realistinen, sillä asiakkaita ei voi saada uskomaan jotain, mikä ei edes ole totta. (Salin 2002, 90 - 91.)

Mainonnan suunnittelussa keskeiseksi asiaksi nousee myös kohderyhmä, johon yritys pyrkii mainonnalla vaikuttamaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Kohderyhmät voidaan jakaa ensisijaisiin ja toissijaisiin. Ensisijaisia ovat ne ryhmät, jolle mainonta on pääsääntöisesti tarkoitettu ja toissijaisia ovat ne, joihin vaikutetaan välillisesti. Yritys ei myöskään tavoittele kohderyhmiä yksin, vaan markkinoilla on useita saman alan toimijoita kilpailemassa samoista potentiaalisista asiakkaista omine mainosviesteineen. Mainonnassa kilpailijoilla on omat tavoitteensa, joita toteutetaan oman idean ja sanoman kautta käyttäen siihen valittuja medioita. (Kinkki & Isokangas 1999, 177.)

Mainosbudjetista päätettäessä käytetään yleensä ”mihin on varaa – menetelmää”. Tällöin yrityksen kokemus ja rahatilanne nousevat huomion kohteeksi. Pieni panostus voi aina jäädä tuloksettomaksi. Mainosbudjetin suuruuteen vaikuttaa tuotteen elinkaari. Uusi tuote vaatii aina isompaa panostusta kuin jo olemassa oleva ja tunnettu tuote. Siihen vaikuttavat myös markkinoiden koko sekä tuotteen erilaistamismahdollisuudet. Lisäksi on huomioitava tuotteen ostotiheys, hinta, jakelutiet, alueelliset tekijät ja kilpailu. (Markkinointisuunnitelma, Edu - oppimateriaalit.)

Mainosbudjetti määritellään usein ns. ylhäältä alas – periaatteella, jossa ensin päätetään vuoden kokonaisbudjetista, se jaetaan eri tuotteille ja kampanjoille ja siitä edelleen mainonnan eri muodoille, mainosvälineille ja yksittäisille mainoksille. Mainosbudjetin suunnittelussa täytyy ennakoida kaikki mainonnan kustannukset, jotta mainonnan tehokkuus ja kannattavuus olisi mahdollisimman tarkasti arvioitavissa. Mainosmäärärahaa päättämisessä täytyy ottaa huomioon myös yrityksen kokonaistavoitteet. (Rope & Vahvaselkä 1992, 182 - 183.)

Mainosvälinevalintaa tehtäessä peruskäsite on mediaryhmä. Mediaryhmällä tarkoitetaan samantyyppisiä mainosvälineiden ryhmiä, kuten sanomalehdet ja aikakauslehdet. Yritys voi käyttää mainonnassaan mm. ilmoittelua tai tv-mainontaa. Tällaista valintaa eri mediaryhmien välillä kutsutaan intermediavalinnaksi. Medioilla eli mainosvälineillä tarkoitetaan yhden mediaryhmän sisäisiä vaihtoehtoja. Tätä taas kutsutaan intramediavalinnaksi eli mainosvälinevalinnasta mediaryhmän sisällä. Mainosvälinevalinnan tavoitteena on saavuttaa kohderyhmä oikeaan aikaan ja taloudellisesti niin, että väline viestii halutulle kohderyhmälle yrityksen haluama viestisisältöä sopivalla tavalla. Keskeisimpiä mainosvälineiden valintakriteerejä ovat kohderyhmä, kontaktihinta, sanoman välityskyky, huomioarvo ja hyvän mainostilan tai – ajan saatavuus. Ratkaisevaksi valintakriteeriksi tulee se, mikä on missäkin tilanteessa ensisijainen ja mikä vähempimerkityksinen kriteeri. (Rope 2005, 310.)

Muista mainosvälineitä ovat myös radio, elokuvat, ulko- ja liikemainosvälineet ja erittäin keskeiseksi noussut Internet. Kaikilla näillä ovat myös omat ominaispiirteensä. Monissa tapauksissa käytetään myös useita mediamuotoja eli yhteismainontaa. (Markkinointisuunnitelma, Edu - oppimateriaalit.)

Valittu mainosväline vaikuttaa merkittävästi sisällön suunnitteluun. Sisältöä suunnitteleamalla saadaan aikaan sanoma, jonka mainostaja välittää vastaanottajalle. Tuotteen keskeisimmät

piirteet määräävät sisällön. Mainossanoma pohjautuu vetoomuksiin tuotteen puolesta. Nämä vetoomukset voidaan ryhmitellä:

- Tuotelähtöisiin vetoomuksiin (edullinen hinta, tuotteen ominaispiirre, tai uutinen tuotteesta)
- Kuluttajalähtöisiin vetoomuksiin (säästö, kuluttajapalvelu, itsekorostus tai tuoteko-keiluun kannustava mainonta). (Markkinointisuunnitelma, Edu - oppimateriaalit.)

Sisältöä suunnitellessa lähdetään liikkeelle mainonnan lähtökohdasta eli teemasta. Ilmoituksen tärkein osa on sanallinen sisältö, jossa on ilmoitusteksti eri osineen. Tekstin tulisi kertoa, mikä tuote on, mistä se on valmistettu, miten se toimii, mitä hyötyä tai iloa siitä on käyttäjäl- le, mistä sitä saa ja mikä sen hinta on. (Markkinointisuunnitelma, Edu - oppimateriaalit.)

Kun mainonnan sisällölliset rakenteet on määritelty, on luovan ratkaisun aika. Tällöin täytyy ratkaista, miten sanoma viestitään. Tässä oleellisinta on, että tehty mainonnan rakennelma on tuotteeseen ja koko yritykseen istuva, kohderyhmän odotusten mukainen ja kilpailijoista erottuva sulava kokonaisuus. (Rope & Vahvaselkä 1992, 188.)

Toteutuksen jälkeen täytyy yrityksen mitata mainonnan vaikutus tarkoitettuun kohderyh- mään. Kohderyhmään kuuluvilta henkilöiltä kysytään, tunnistivatko tai vastasivatko he vies- tiin, kuinka usein se nähtiin, mitä kohtia siitä huomattiin, mitä ajatuksia se herätti ja mikä oli asiakkaiden aikaisempi ja tämänhetkinen asenne yritystä ja sen tuotetta kohtaan? Tutkimuk- sessa pitäisi myös kerätä tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä eli kuinka moni osti tuot- teen, piti siitä ja suositteli sitä eteenpäin. (Kotler 1999, 568.)

Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on välitöntä vaikuttamista asiakkaaseen ja sen tärkein tehtävä on ostopäätöksen aikaansaaminen. Tuotantohyödykkeiden ja erikoistavaroiden myynnissä sekä palvelualoilla henkilökohtaisella myyntityöllä on keskeinen asema. Yrityskuvan kannalta katsottuna henkilökohtaisella myyntityöllä on erittäin suuri merkitys, koska asiakkaan näkö- kulmasta myyjä edustaa aina yritystään. Myyjän hyväksi saatu luottamus ja arvonnanto heijas- tuvat suoraan yrityskuvaan. (Kinkki & Isokangas 1999, 176.)

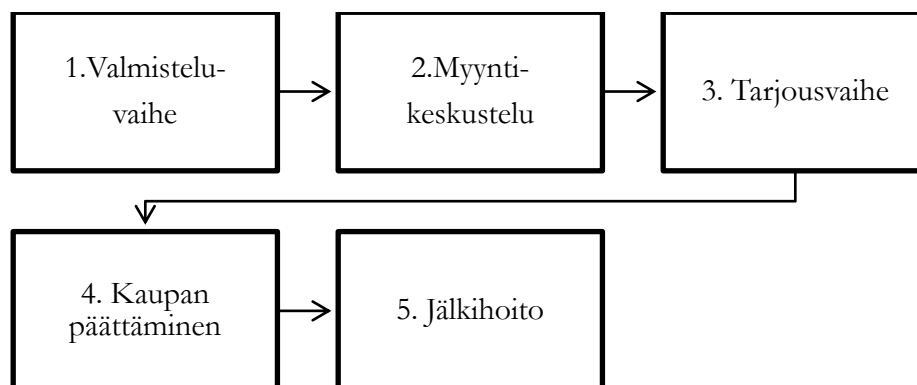
Erinomainenkaan tuote ei mene välttämättä itsestään kaupaksi, eikä ole taattua, että asiakas ylipäätään löytää yrityksen markkinoiman ratkaisun tai tuotteen ja lisäksi olisi vielä vakuuttu-

nut sen sopivuudesta tarpeisiinsa. Tähän tarvitaan myyjän henkilökohtaista työtä – myyntityötä. Suuri osa tästä myyntityöstä on edelleen henkilökohtaista vuorovaikutusta, vaikka käytössä olisikin useampia myyntikanavia. Henkilökohtaista keskustelua parempaa ratkaisua ei markkinoilla kuitenkaan vielä tunneta. Mitä tärkeämpi tuote tai palvelu asiakkaalle on, sitä vaativampaa on myyjän työ. Myyntityötä tarvitaan kaikissa asiakassuhteen vaiheissa, niin alussa kuin asiakassuhdetta ylläpitäessäkin. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 13.)

Mainonnan ja muun viestinnän avulla tiedotetaan, herätetään kiinnostusta ja muovataan asenteita pohjaksi myyjän työskentelylle. Myyntityön tehtävien lisäksi myyntityö nähdään prosessina, jossa myyjä tuottaa toiminnallaan asiakkaalle arvoa niin, että asiakas on tyytyväinen, asiakassuhde vakiintuu ja yritys pääsee tavoitteeseensa. Myyntityö on siis erittäin tärkeä osa markkinointiviestintää yrityksiin ja organisaatioihin keskitetyssä, esimerkiksi teknisten tuotteiden tai asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa. Vaikka kestohyödykkeiden rutiiniostot tapahtuvat yleensä itsepalveluna, on myyjän rooli hankkia uusia asiakkaita, neuvoa ja pitää yllä asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2009, 411.)

Myyntiprosessilla tarkoitetaan ostotapahtuman muodostamaa toimintaketjua tai tapahtumasarjaa. Prosessissa myyjä selvittää asiakkaan tilanteen ja tarpeet ja pyrkii vakuuttamaan asiakkaan niin, että juuri myyjän tarjoama ratkaisu on oikea. Koko tapahtumassa käsitellään asiakkaan saamaa arvoa tuotteesta tai ratkaisusta. Tavoitteen on tietenkin molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Usein päätöksen tekemiseen tarvitaan useita asiakastapaamisia, keskusteluja ja yhteydenottoja. Toisinaan yhteisymmärrykseen päästään jo ensimmäisellä tapaamisella. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65.)

Myyntikäynti on monivaiheinen toimintaprosessi, jota voidaan kuvata seuraavalla kuviolla:



KUVIO 10. Myyntiprosessin vaiheistus. (Rope 2003, 59).

Myyntiprosessin vaiheistus etenee perustiedoista asiakkaan jälkihoitoon. Henkilökohtainen myyntityö on kaupankäyntiviestinnän ydinelementti. Seuraavana tarkastellaan lyhyesti prosessin eri vaiheita:

1. Myynnin valmisteluvaihe pohjustaa koko myyntitapahtuman sisällön. Ilman hyvää valmistelua koko myyntitapahtuma on tyhjän päällä. Valmisteluvaiheeseen sisältyvät perustietojen selvitys, myyntimateriaalien rakentaminen, ajan varaaminen ja myyntineuvottelun etukäteissuunnitelma. Pohjatietoa tarvitaan siitä yrityksessä jossa työskennellään, ja myös tulevan asiakkaan perusasiat on osattava. Myyjän ei koskaan pitäisi joutua vastaamaan asiakkaalle ”en tiedä”.
2. Tässä varsinaisessa myyntikäynnissä ovat vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta keskeisiä asioita avauskeskustelu, asiakkaan tarpeiden kartoitus ja ostoepäilyjen häivyttäminen.
3. Tarjoukset ja niiden teko liittyvät olennaisesti myyntiviestintään. Tarjous täytyy nähdä selkeänä osana kaupankäyntiviestinnän myynnillisistä puolta, ei vain pelkkänä juridisena dokumenttina, jossa myyjän esittämä tuote ja toimintatapisältö hintoineen esitetään kirjallisesti. Tarjouskäytäntö on keskeinen osa myyntiprosessia, varsinkin taloudellisesti merkittävässä päätöksissä.
4. Kaupan päättämisessä keskeisinä osina ovat rohkaisu kaupan tekoon, varmistus siitä, että asiakkaan kokemat riskit ovat poistettu sekä kyky saada hinta pysymään samana. Esimerkiksi lisärohkaisu kaupan tekoon on tarpeellista erityisesti silloin, kun asiakkaan ei ole pakko ostaa tuotetta pienellä ”puristuksella” ja perusteluilla saadaan usein syntymään kauppa, joka ei muuten koskaan syntyisi.
5. Myynnin jälkeinen toimituksen sujuvuus ja asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen tulee nähdä tärkeänä osana myyntiprosessia. Nämä molemmat kaupan jälkeiset toimet ovat ns. asiakassuhdetyötä, jolla luodaan hyviä asiakassuhteita. (Rope 2003, 60 - 61, 69, 73, 76 - 77, 80 - 81.)

Myyntityö on kallis, mutta erittäin tehokas kilpailukeino, sillä esimerkiksi vientikaupassa henkilökohtaiset kontaktit ovat korvaamattomia kauppasuhteiden solmimisessa ja niiden ylläpitämisessä. Se on ainoa markkinointiviestinnän alue, joka pohjautuu ostajan ja myyjän väliseen suoraan informaation vaihtoon käyttäen henkilökohtaista vaikuttamista tavoitteiden saavut-

tamiseksi. Tuotantohyödykkeiden markkinoinnissa tämä on lähes välttämätöntä. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 231.)

Myyntityön pohjaksi yrityksellä tulee olla riittävästi tietoa kohdemarkkinoista ja niiden potentiaalisista markkinoista sekä hyvin rakennettu asiakaskanta. Yhteydenottoa ja myyntityötä varten tulee ”metsästää” potentiaalisia asiakkaita kaikilla mahdollisilla tavoilla: tutkimuksilla, puhelimitse, sähköpostitse, kirjeitse, lehtiartikkeleista tai osallistumalla aktiivisesti ympäristön erilaisiin tehtäviin. Näistä asiakkaista täytyy hankkia riittävät pohjatiedot sekä ryhmitellä heidät joko asiakassuhteen elinkaaren vaiheiden mukaan tai tärkeysjärjestykseen. Ryhmittely on tärkeää sen vuoksi, että asiakkaat maksavat yritykselle eri tavoin. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 231.)

Myynninedistäminen

Myynninedistäminen tunnetaan useilla eri nimityksillä: sales promotion, SP, menekinedistäminen, below-the-line, promootiot ja merchandising. Myynninedistämisen päätarkoituksena on sekä lisätä myyntimiesten, jakelijoiden ja jälleenmyyjien halua ja kykyä myydä yrityksen tuotteita että houkuttaa kuluttajia ostamaan. Kun mainonta keskittyy pääsääntöisesti viestimään tietoja, tunteuksia tai asenteita, myynninedistäminen pyrkii vaikuttamaan käyttäytymiseen suoranaisesti. Myynninedistäminen tähtää näin selkeämmin suoraan myyntiin. Kilpailukeinona myynninedistäminen pyrkii aktivoimaan edustajia, myyntimiehiä ja esittelijöitä, jakelukanavan yhteistyöjäseniä (keskusliike, tukku- ja vähittäisliike) ja kuluttajia. (Anttila & Iltanen 2004, 304.)

Myynninedistämiskeinoja suunnataan jakelutien jäseniin, myyntihenkilökuntaan ja lopullisiin asiakkaisiin. Myyntihenkilökunnan kohdistetuissa toimenpiteissä pyritään lisäämään henkilökunnan tuotetuntemusta sekä motivaatiota työskentelyyn ja myös palkitsemaan erinomaisista saavutuksista. Jakelutien jäsenille ja kuluttajille järjestetään esimerkiksi koulutuksia, tutustumiskäyntejä, myyntikilpailuja, ohjelmoituja messumatkoja, mainoslahjoja ja näytejakelua, hinnanalennuksia sekä apua mm. mainosmateriaalia valmistettaessa. Asiakkaisiin kohdistuviin myynninedistämiskeinojen tarkoituksena on saada tuote tutuksi asiakkaille, tiedottaa tuotteesta, saada asiakkaat kokeilemaan sitä ja lopulta myös ostamaan tuotteen. (Kinkki & Iso kangas 1999, 178.)

Myynninedistämisellä on myös vaikutusta yrityskuvaan sen viestiessä aktiivisesta organisaatiostaan. Potentiaalisiiin ja nykyisiin asiakkaisiin kohdistetaan toimenpiteitä, jotka voivat olla

esimerkiksi erilaiset kilpailut ja arpajaiset, tuote-esittelyt, ilmaiset tavaränäytteet, hinnanalennukset ja kylkiäiset sekä messut ja näyttelyt. (Kinkki & Isokangas 1999, 178.)

Keskeisiä myynninedistämiskeinoja ovat messut, sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi. *Messuille* ja näyttelyihin osallistuminen erinomainen tapa edistää myyntiä. Messuille ottavat osaa yleensä ammattilaiset eli yritysten ostajat ja jälleenmyyjät tai kuluttaja-asiakkaat. Messuilla tavataan nykyisiä asiakkaita, mutta luodaan myös paljon kontakteja uusiin asiakkaisiin. Messuille osallistuminen on hintavaa, joten messuosasto ja SP-toimet kannattaa suunnitella hyvin. Sen lisäksi kannattaa vielä varmistaa, että messujen luonne varmasti sopii yritykselle. Se saadaan selville esimerkiksi vertailemalla aikaisempia kävijämääriä, hintoja ja muita näytteilleasettajia. Myös oman osallistumisen tavoite on oltava selkeä: onko tarkoitus saada uusia asiakkaita, esitellä uusi tuote, tehdä markkinatutkimusta vai löytää uusi jälleenmyyjä tai vaikka maahantuojia. (Bergström & Leppänen 2009, 450 - 451.)

Sponsorointi ajatellaan yhtenä myynninedistämiskeinona. Se on myös muiden viestintäkeinojen tukimuoto. Sponsorointi-määritelmällä tarkoitetaan yksilön, ryhmän, tilaisuuden tai muun toiminnan imagon ostamista ja hyväksikäyttöä määriteltyihin markkinointiviestinnän tarkoituksiin. Määritelmässä painotetaan imagon ostamista ja hyväksikäyttöä. (Rope & vahvaselkä 1992, 197.) Sponsorointi tarkoittaa siis jollekin kohteelle annettavaa rahallista tai aineellista tukea, josta molemmat osapuolet hyötyvät: yrityksen ja sen tuotteiden tunnettavuus lisääntyy ja yrityskuva paranee, ja sponsorikohde saa näin ollen taloudellista tukea ja lisää julkisuutta. Sponsorointi ei ole suoranaisesti mainontaa, eikä liioin hyväntekeväisyyttä. (Bergström & Leppänen 2009, 453.)

Sponsorointikohteen valinta kannattaa harkita tarkasti. Yrityksen on itse etsittävä, arvioitava ja päätettävä sopivat kohteet. Kohdetta valittaessa on puntaroitava, pystyykö se täyttämään sille asetetut markkinoinnilliset tavoitteet ja sopiiko kohde myös tuotteen tavoitteisiin. Sponsoroinnin ei tulisi olla eriytetty osa yrityksen toimintaa. Sitä tulisi hyödyntää laajasti ja luovasti muiden markkinoinnin ja viestinnän elementtien osana. Sen vuoksi sponsoroinnin tavoitteisiin on syytä paneutua hyvin. (Anttila & Iltanen 2004, 309 - 310.)

Sponsorointi on siis yhteistyötä yrityksen ulkopuolisen tapahtuman kanssa, kun taas *tapahtumamarkkinointi* on yrityksen oman markkinointitilaisuuden järjestämistä. Yritystilaisuuden järjestelyt kannattaa suunnitella huolella, sillä kustannukset yhtä osallistujaa kohden ovat yleensä suuret. Hyvällä tilaisuudella on tarkoitukseen sopiva teema, ajoitus, paikka ja sisältö, jotka

suunnitellaan kohderyhmän näkökulmasta. Tapahtumat ovat tärkeitä sekä business – to – business markkinoinnissa että asiakassuhteiden ylläpidossa. Tapahtumat ovat usein hyvin vapaamuotoisia ja niissä halutaan tarjota osallistujille mieleenpainuvia elämyksiä. Markkinoija ja asiakas voivat tapahtumassa keskustella vapaasti ja näin tutustua toisiinsa paremmin ja rakentaa keskinäistä luottamusta. (Bergström & Leppänen 2009, 455 - 456.)

Suhde- ja tiedotustoiminta

Neljäs markkinointiviestinnän keino, mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön ja myyninedistämisen lisäksi, on suhde- ja tiedotustoiminta eli PR (public relations). Tässä tavoitteena on tiedon ja myönteisen suhtautumisen lisääminen sekä suhteiden luominen ja ylläpitäminen kaikkiin sidosryhmiin. Tavoitteena on myös luoda positiivinen mielikuva yrityksestä ja poistaa mahdollisia kielteisiä asenteita. Suhdetoiminta on yleensä yrityksen ylimmän johdon vastuulla. Suhde- ja tiedotustoimintaa tarvitaan sekä yrityksen sisällä että yrityksestä ulospäin. (Bergström ja Leppänen 2009, 457; Kinkki & Isokangas 1999, 178.)

Yrityksen tuotteet kilpailevat useassa tapauksessa markkinoilla tasavertaisina, erot niin hinnan kuin laadun suhteen voivat olla merkityksettä. Tällöin menestys voi riippua aivan muista tekijöistä, kuten yrityksen omaksumasta suhdetoiminnasta. Ratkaiseva asia on yrityksen itsestään, tuotteistaan, palveluksistaan ja toimihenkilöistään luoma kuva. Jokainen myyjä harrastaa jonkinlaista suhdetoimintaa, joko hyvää tai huonoa. Esimerkiksi edustajan kädenpuristus, lehtikirjoitus ja yritysjohdon tapa kohdella henkilökuntaa on suhdetoimintaa. (Korpela 1979, 79.)

Sisäinen suhdetoiminta kohdistuu yrityksen henkilökuntaan ja omistajiin. Henkilöstöstä on erotettavissa tiettyjä kohderyhmiä, kuten johtokunnan jäsenet, tilintarkastajat, johto, työntekijät ja heidän omaisensa, luottamushenkilöt ja sekä eläkeläiset. Sisäisen suhdetoiminnan tavoitteena on esimerkiksi me-hengen luominen ja viihtyvyyden synnyttäminen ja vahvistaminen sekä toiminnan tehostaminen ja tulosten paraneminen. Tähän pyritään tiedottamisella, sisäisellä markkinoinnilla ja sisäisen yrityskuvan rakentamisella. (Rope & Vahvaselkä 1992, 202.) Sisäiseen tiedottamiseen välineitä ovat mm. henkilöstölehdet, tiedotteet ja ilmoitustaulu. Suhdetoimintaa hoidetaan erilaisilla juhlilla ja virkistymismahdollisuuksilla, joihin henkilökunta voi osallistua. (Bergström & Leppänen 2009, 457.) Sisäistä suhde- ja tiedotustoimintaa voidaan toteuttaa niin suullisesti kuin kirjallisesti. (Anttila & Iltanen 2004, 322).

Suullinen tiedottaminen on kuitenkin tehokkaimpia viestintäkeinoja. Sen valttina on etenkin nopea, heti saatava palaute. Varsinkin suostuttelussa ja asennemuutokseen tähtäävässä viestinnässä, on henkilökohtainen vaikuttaminen tehokkain kanava. Henkilökohtainen viestintä tapahtuu johtamisessa, myyntityössä, asiakaspalvelussa, neuvotteluissa, kokouksissa ja epävirallisissa tapaamisissa. Sitä hoidetaan paljon myös puhelimen välityksellä. (Anttila & Iltanen 2004, 322.)

Vaikka suullinen tiedottaminen toimii hyvin ja se on nopeaa ja tehokasta, kaikkea ei kuitenkaan voi hoitaa suullisesti. Tarvitaan myös kirjallista tiedottamista, ja siinä tehokkaimpia välineitä ovat Internet ja sähköposti. Kuitenkin myös erilaiset pöytäkirjat, raportit ja vuosikertomukset tiedottavat asioista. (Anttila & Iltanen 2004, 323.)

Henkilöstön täytyy saada myös palautetta työstään, niin onnistumisista kuin epäonnistumisista. Tulosta vertaillaan muiden yksiköiden saavutuksiin. On tärkeää, että henkilöstö tietää oman osuutensa yrityksen toiminnassa ja menestymisessä. Henkilöstön taas täytyy antaa palautetta työnantajalleen. Palautejärjestelmän tulee olla sellainen, että tieto saapuu ylimmälle johdolle saakka eikä jää lähimmälle esimiehelle. Palautteen perusteella tiedetään, miten henkilöstö kokee yrityksen toiminnan ja päätökset ja mitä odotuksia on työnantajaa kohtaan. Palaute on keskeinen osa nykyaikaista johtamista, jossa vain vuorovaikutus luo perustan hyvälle yhteistyölle. (Anttila & Iltanen 2004, 323.)

Ulkoisen suhdetoiminnan tavoitteena voi olla suhdetoiminnan keinoin auttaa yritystä saavuttamaan markkinointitavoitteensa. Samalla se luo ja vahvistaa myönteistä asennoitumista yritystä kohtaan sekä pyrkii vakuuttamaan ja kannustamaan yleisöjä ymmärtäväisesti suhtautumaan järjestön toimintoihin. (Korpela 1979, 82.)

Ulkoisia kohderyhmiä ovat asiakkaat, tavarantoimittajat, osakkaat, rahoittajat, järjestöt, viranomaiset, tiedotusvälineet, kilpailijat ja tietenkin suuri yleisö. Ulkoisen suhdetoiminnan tavoitteena on suunnitellun yrityskuvan eli imagon, tunnettuuden, suopeuden sekä hyvien suhteiden luominen ja ylläpitäminen. (Rope & Vahvaselkä 1992, 203.) Ulkoisen suhdetoiminnan keinoista tyypillisimpiä ovat asiakaslehdet, liikelahjat, imagomainonta, avoimien ovien päivät, yhteyksien luominen ja tiedotus (Rissanen 1989, 256).

Henkilökohtainen viestintä on myös ulkoisen viestinnän tehokkain keino. Henkilökohtaista eli suullista viestintää hoidetaan myyntityöllä ja palvelulla, kokouksilla ja erilaisilla tapaamisilla. Tärkeinä osina mukana ovat joukkoviestintä ja tiedotustilaisuudet. Kuitenkaan pelkkä

suullinen viestintä ei riitä, vaan tueksi tarvitaan erilaista painettua tai audiovisuaalista materiaalia. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset tervehdykset ja lehdet. Viestimenä painotuote toimii samalla julkaisijansa käyntikorttina, jolla voidaan antaa persoonallinen mielikuva, erottua muista ja herättää huomiota. (Anttila & Iltanen 2004, 326 - 327.)

Niin sisäisen kuin ulkoisen suhdetoiminnan hoitaminen riippuu itse yrityksen luonteesta. Vaikka PR-toiminta olisikin hoidettu kuinka suunnitelmallisesti tahansa, jää ratkottavaksi aina ongelmia, jotka vaativat ihmisten keskeistä viestinnän taitoa, ihmisten välistä lähestymistä. (Korpela 1979, 83.)

5 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, joka on toteutettu ns. kirjoituspöytä tutkimuksella. Kirjoituspöytä tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa ei välittömästi tutkita empiriaa, vaan hankitaan tiedot toisen käden lähteistä, kuten kirjoista, tilastoista tai kyselemällä asiantuntijoilta. (Routio 2005 Metodien valinta). Kirjalliset työt voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: toiminnallisiin töihin ja kirjoituspöytä tutkimuksiin (Salon kaupan ja terveyden ammattiosasto 2004, 6).

Toiminnallisella työllä tarkoitetaan myös selvitystä, johon liittyy jokin toiminnallinen osio, kuten suunnittelu-, kehitys-, selvitys- tai ratkaisuhanke. Suunnittelu- ja kehityshankkeen kohteena on yleensä jokin käytännön toiminnan kehittäminen tai päivittäminen. Hanke toteutetaan siis yhdessä yrityksen, työyhteisön tai -yksikön kanssa. Tavallisia suunnittelu- ja kehityshankkeita ovat esimerkiksi toimintaohjeen tai -mallin, tietokoneohjelman, videon, esitteen, www-sivujen, tapahtuman tai tuote-esittelyn suunnittelu ja toteutus. (Salon kaupan ja terveyden ammattiosasto 2004, 6.)

Selvitys- ja ratkaisuhankkeessa voi olla kohteena erilaisia työelämän tilanteita tai käytännön ongelmia, joiden ratkaisuun haetaan apua. Näitä voivat esimerkiksi tuotteiden kehittäminen, markkinointitutkimus, asiakastyytyväisyystutkimus tai mielipidekysely. (Salon kaupan ja terveyden ammattiosasto 2004, 6.)

Toiminnalliseen työhön liittyy taustatyötä, jossa perehdytään hankkeen suunnittelussa ja toteuttamisessa tarvittaviin taitoihin ja tietoihin. On erittäin tärkeää, että ennen kuin aloittaa hankkeen suunnittelun, perehtyy hyvin aiheeseen lähdeaineiston avulla ja myös yhteistyökumppaniin, jos sellainen liittyy hankkeeseen. Työssä täytyy raportoida myös hankkeen suunnittelu ja toteutus. Toiminnallinen osuus ja tausta tulisi olla kirjallisessa työssä yhtenäinen kokonaisuus, jossa toiminnallisen osuuden raportissa todistetaan taustatietojen käyttö. (Salon kaupan ja terveyden ammattiosasto 2004, 6.)

Kirjoituspöytä tutkimuksella tarkoitetaan kirjallista työtä, joka perustuu ensisijaisesti erilaisiin lähteisiin ja jonka tavoitteena on saada selville jotakin koulutusalaan syventävää asiaa. Kirjoituspöytä tutkimuksessa selvitetään eri lähteiden avulla johdannossa esitettyä kysymystä tai ongelmaa. Tällaisessa työssä on tärkeää, että tekijä analysoi lähteitä hyvin, yhdistelee havaittuja

tietoja ja tekee päätelmiä ja yhteenvedoja. Opinnäytetyössä voi esimerkiksi hyödyntää alan asiantuntijoita haastatteluilla. (Salon kaupan ja terveyden ammattiosasto 2004, 6.)

Ajattelun ja kirjoittamisen yhteen kietoutumista voidaan luonnehtia esimerkiksi prosessikirjoittamisen vaiheilla. *Ideointi- ja suunnitteluvaiheessa* eli kun valmistaudutaan tehtävään, kirjoittaja haravoi tietoa monilla eri tavoilla; kirjallisuuteen ja kerättyyn aineistoon perehtymällä, keskustelemalla tai vaikka haastatteleamalla. Karttunutta ja vielä karttuvaa tietoa haudutellaan, jäsennellään ja rajataan koko ajan kirjoittaen niin pitkälle, että tehtävän perusidea tarkentuu. Tämän jälkeen aineisto jäsennellään hierarkiasuhteiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 32.)

Kirjallisen toteuttamisen vaiheeseen kuuluu luonnostella, usein erilaisina versioina, suunniteltua käsittelyjärjestystä kirjalliseen muotoon yhtenäiseksi tekstiksi, joka antaa hyvän yleiskuva aiheesta. Useinkaan tekstiä ei kirjoiteta siinä järjestyksessä, kun se tulee olemaan lopullisessa työssä. (Hirsjärvi ym. 2009, 32.)

Tekstiversioiden luettaminen ulkopuolisilla lukijoilla eli palautteen hankkiminen, on tärkeää monissa kirjoitusprosessin vaiheissa, koska kirjoittaja urautuu helposti omiin näkökulmiinsa ja omaan ilmaisuunsa. Lukijoiden kommentit ja kysymykset tuovat tekstin työstämiseen hyödyllistä ajateltavaa ideoinnista aina tekstin hiomiseen saakka. (Hirsjärvi ym. 2009, 32.)

Tarkasteluvaiheessa kirjoittaja sitten korjailee ja muokkaa luonnoksen sisältöä, sillä saatu palaute ja uudelleen kirjoittamiseen liittyvä ajatustyö ja kielen keinojen harjoittaminen, tuovat esille uusia mahdollisuuksia nähdä asiat uudessa valossa. Tekstiä hiotaan nyt sisällöllisesti ja kielellisesti johdonmukaiseksi ja kokonaiseksi ja hiotaan lopuksi tekstin kieliasu, tarkistetaan julkistamisen vuoksi muotoseikat ja jäädään lopuksi odottamaan työn arviointia. (Hirsjärvi ym. 2009, 32.)

Opinnäytetyössäni käytin myös siis kvalitatiivista tutkimusta eli laadullista tutkimusta. Sen tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen eli minun tapauksessani liiketoimintasuunnitelman laatiminen Chris White Ceramicsille. Tässä tutkimuksessa myös pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen arvolähtökohdat muovasivat sen miten ymmärsin tutkimaani ilmiötä. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää tai paljastaa asioita ja kyseenalaistaa jo olemassa olevia väittämiä. Kirjallisuuden ja muiden lähteiden avulla hain tietoja, joita peilasin omaan työhöni. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Perehtyessäni useisiin tarinoihin ja kirjallisuuteen sain laaja-alaisen näkemyksen koko alueesta eli kaikista niistä asioista, jotka ovat keskeisiä liikeidean työstämisessä, toimeenpanossa ylläpidossa. Tiedon hankinta on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, joten käytin hyväksi myös omaa kokemustani todellisista tilanteista yritystoiminnan maailmassa. Tämän pohjalta rajasin työtäni omien tarpeiden mukaan ja tulkitsin aineistoa sen mukaisesti. Aivan kuten Hirsjärvi ym. kirjassaan *Tutki ja kirjoita* sanovat: ”Jokainen tutkija tekee omat tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla, ainutlaatuisella tavallaan”. (Hirsjärvi ym. 2009, 162, 164 - 165.)

6 NORTH TREK AY ESITTELY

North Trek Ay perustettiin vuoden 2006 alussa, joten yritys on nyt toiminut lähes viisi vuotta. North Trek Ay on kuusamolainen matkailualan yritys, joka tuottaa matkailun oheis- ja ohjelmapalveluja. Yrityksen aloittivat yhdessä yrittäjät Marja Pesonen ja Chris White. Yhtiömuodoksi valittiin avoin yhtiö, koska se oli luonnollisin valinta pariskunnalle. Marja Pesosen suurempi omistajuus varmisti pariskunnalle naisyrittäjälainan, jonka Finnvera yritykselle myönsi. Lainan avulla yritys teki investointeja ja pääsi hyvin käyntiin. Pariskunta kirjoitti keskenään yhtiösopimuksen, jossa on sovittu asioista tarkemmin. Tällä varmistettiin yllättävät tilanteet ja käänteet. Muutoin yrityksessä noudatetaan avoimen yhtiön säädöksiä. Yritys käynnistettiin hyvin vaatimattomasti ilman varsinaista liiketilaa ja suuria investointeja.

6.1 Yrityksen tämänhetkinen tilanne

North Trekin suosituimpia talviohjelmiä ovat ohjatut lumikenkävaellukset ja -retket sekä hiihto- ja pilkkiohjelmat. Kesä on kiireistä aikaa koskenlaskussa, melonnassa ja vaelluksilla. Kesäisin yritys tekee paljon myös alihankintatöitä muille yrityksille, varsinkin koskenlaskulautan ohjaajana. Taitavista englanninkielistä puhuvista oppaista on aina pula, ja näin yritys saa myös tuloa niille päiville, jolloin omia ohjelmia ei ole. Pääsääntöisesti yrityksen ohjelmat ovat ns. lihasvoimin toteutuvia ohjelmia. Yritys suosii vihreitä arvoja, ja tämän vuoksi se on saanut Pan Parks -sertifikaatin, joka edellyttää yritykseltä luonnon kestävän kehityksen arvojen noudattamista. Näin ollen yritys tekee myös tiivistä yhteistyötä Metsähallituksen kanssa.

Yritys markkinoi tuotteitaan mm. Internetissä, ja paikallisen yhteistyöverkoston kautta. Yhdessä tärkeimmän majoituspalvelukumppanin kanssa yritys on räätälöinyt ohjelmat sopiviksi heidän asiakkailleen. Viime talvikautena majoituspalvelun kanssa toteutettu viikko-ohjelma on otettu hyvin vastaan ja ensi talvi alkaa hiljalleen täyttyä asiakkaista. Asiakkaiden ostovoimyyminä on kuitenkin hankala ennustaa etukäteen, koska asiakkaat tekevät ostopäätöksensä vasta paikan päällä. Viime talvi antoi kuitenkin positiivista suuntaa tulevalle kaudelle.

Asiakkaat lähettävät yleensä tarjouspyynnön ohjelmista koko viipymänsä ajalle, ja yritys räätelöi ohjelmat tarpeiden mukaan. Tämän systeemin yritys on kokenut hyväksi, koska valmiit

ohjelmat eivät useinkaan sovellu kaikille asiakkaille. Yksilöllisyys ja ohjelmien räätälöinti kuuluvatkin yrityksen peruseriaatteisiin, ja tämä tekniikka sopii hyvin pienelle perheyritykselle.

North Trek Ay on toiminut alusta saakka pienyrityksenä, joten se ei ole palkannut lisätyövoimaa. Yrityksen tarkoitus alun perinkin oli edetä eteenpäin rauhallisesti ja tarkastella alan muutoksia ja mahdollisuuksia läheltä ja kaukaa. Alan luonteeseen kuuluu, että vie aikansa ennen kuin yritys löytää paikkansa paikallisten matkailuyritysten joukossa. Nyt yritys on löytänyt paikkansa, saanut yhteistyöverkoston toimimaan ja muuttanut alueelle, joka mahdollistaa uusien tuotteiden ja palvelujen kehityksen yrityksen alaisuuteen.

6.2 Yrityksen kehittämissuunta

Tämän vuoden taloudellinen lama vaikutti Kuusamon matkailuun ja siellä toimiviin matkailuyrityksiin. Turistimäärät vähenivät, ja esimerkiksi englantilaisten matkanjärjestäjien toteuttamat charter-lennot Englannista loppuivat. Lama ei suoranaisesti vaikuttanut North Trekin toimintaan, mutta sai yrittäjät miettimään muitakin liikeideoita matkailun lisäksi.

North Trekin toisella yrittäjällä, Chris Whitella, on laaja kokemus keramiikan tuotannosta. Hänen kokemuksensa ovat kattuneet noin 20 vuoden yrittäjyydestä keramiikka-alalta ja myös työvuosista suuressa organisaatiossa, kuten Pentik Oy.

North Trek Ay yrityksen aikana Chris White on aloittanut uudelleen keramiikan tuotannon varsinkin keramiikka-alan sesonkiaikoina, kuten joulunalusajoina. Kuusamossa kysyntää hänen tuotteilleen oli yllättävän paljon. Yrityksen alkuaikoina Chris White teki tuotantoaan vuokratiloissa, koska omaa kalustoa tai tiloja yrityksellä ei ollut. Tämä istui hyvin yrityksen sesonkivaihteluun ja toi tuloja myös matkailualan hiljaisille kuukausille, joita Kuusamossa ovat syyskuukaudet ennen jouluna alkavaa sesonkia sekä kevään kuukaudet huhtikuusta kesäkuuhun.

Yritys muutti uuteen osoitteeseen keväällä 2008. Tontilla sijaisi myös varastorakennus, johon Chris White alkoi suunnitella omaa keramiikkatyötilaansa. Tilat ovat pienet, mutta mahdollistavat hyvin yhden miehen keramiikkatuotannon. Näin yritys investoi tarvittavaa kalustoa, kuten polttouunin ja lasituskaapin. Tällä hetkellä Chris White tuottaa tilaustöitä yrityksille ja yksityisille asiakkaille. Paikallisten kuultua Chris Whiten valmistavan töitä uudelleen, oli

heidän ensimmäinen kysymys ”onko sinulla myymälää?”, ja tähän jouduttiin vastaamaan kieltevästi. Muutamia asiakkaita on toki palveltu tämänhetkisessä keramiikkatyöpajassa, mutta tilat eivät ole kuitenkaan asiakasystävälliset ahtauden ja työstä syntyvän epäsiisteyden vuoksi.

Matkailuala työllistää tällä hetkellä huonosti molemmat kaksi yrittäjää, jonka vuoksi Marja Pesonen on työskennellyt muissa tehtävissä yli kaksi vuotta. Matkailun kuumiin sesonkiin toki työllistää kaksikin ihmistä, mutta sesongin ulkopuolelle jäävä aika ei. Haaveena on, että molemmat saisivat työskennellä yrityksessä täysipäiväisesti.

Näistä asioista syntyi idea omasta myymälästä. Tontilla, jolla yritys tällä hetkellä toimii, on rakennuslupaa jäljellä sen verran, että se riittäisi hyvin pienelle myymälälle. Tontin sijainti on myös erittäin keskeinen, joten se voisi mahdollistaa asiakasvirran. Tontti sijaitsee aivan Rukajärven tien varrella, ns. vanhan tien varrella, matkalla Rukan hiihtokeskukseen. Paikallisten ihmisten lisäksi tietä käyttävät myös vuosittain tuhannet Kuusamoon matkaavat turistit. Asiakasvaihtuvuus on viikoittainen. Myymälään olisi todella helppo poiketa Rukan matkan varrella. Yrityksen sijainti löytyy linkistä: <http://www.northtrek.net/fi/sijainti.html>.

6.3 Liikeidea

Ajatus uudesta keramiikkamyymälästä on siis hautunut jo parisen vuotta. Yritys on seurannut tapahtumia keramiikka-alalla, ja Chris Whittlelle se on muutenkin ollut luontevaa aikaisemman kokemuksen kautta. Sisustus- ja käyttöesineiden tilaukset hidastuivat hieman lama-aikana isojen yritysten tilauksissa, mutta yksityiset ihmiset taas jatkoivat itsensä hemmottelua mm. sisustuksen keinoin.

Toinen asia on suomalaisen käsityön arvostus, joka on ollut hieman vaisua viime vuosien aikana. Alalla vallitsee kova kilpailu ulkomailla tehtyjen halpatuotteiden kanssa. Viime aikoina myös tähän on näkynyt valoa tunnelin päässä, eli käsityön arvostus on nousemassa. Chris White oli keskustellut viikko sitten paikallisen yrittäjän kanssa, joka jälleenmyy yrityksessään myös toisten yritysten käsitöitä, ja yrittäjä oli todennut, että paikallista käsityötä on nykyään hankala saada. Tästä keskustelusta syntyi heti uusi tuoteidea, joka pannaan tuotantoon tämän hetkisessä työpajassa. Kysyntä on siis nousemassa, ja ihmiset ovat jälleen valmiita maksamaan käsityöstä.

6.3.1 Asiakkaat

Keramiikkamyymälän asiakkaita olisivat paikallisten asukkaiden lisäksi Kuusamoon matkavat suomalaiset ja ulkomaalaiset turistit. Varsinkin venäläiset matkailijat kohderyhmänä ovat hyvä valinta, koska he arvostavat käsityötä ja hinta ei ole este, vaan ennemmin sen katsotaan olevan ostamisen kannuste. Mitä korkeampi hinta, sitä valmiimpia tuotteesta ollaan maksamaan ja sitä halutaan. Hyvä puoli on myös se, että he autoilevat, joten tavaraa voi ostaa enemmän.

Tuotevalikoimaan kuuluu niin käyttö- kuin sisustustavaroita, joten jokaiselle löytyy jotakin. Asiakaskuntaa kuuluvat enimmäkseen ne, jotka arvostavat visuaalista kauneutta ja ymmärtävät käsitöiden ainutlaatuisuuden. Kaikki tuotteet ovat käsintehtyjä. Esimerkiksi mökkien sisustajat ja omistajat tulevat varmasti löytämään mökeilleen jotain tästä liikkeestä.

Yleisin yksityinen ostaja on nainen, jonka ikähaarukka on noin 20 - 70-vuotta. Toinen ja tärkein ostaja ovat yritykset, jotka ostavat liikelahjoja työntekijöilleen ja yhteistyökumppaneilleen. Kolmantena ostajana ovat liikelahjoja myyvät yritykset. Chris Whitella on jo ollut alustavia neuvotteluja muutaman tämän tyyppisen yrityksen kanssa.

Chris Whitella on se etu, että hänen nimensä tunnetaan jo, ja hänen käden jälkensä on tuttu todella monille ihmisille. Vanhat hyvät asiakassuhteet ovat tietenkin myös yksi erittäin tärkeä kohderyhmä ja itse taiteilijalle suuri voimavara. Heidän tukensa ja kannustuksensa on ollut hieno eteenpäin työntävä apu.

6.3.2 Kilpailutilanne

Kuusamossa ei ole ainakaan liikaa keramiikkayrittäjiä. Tällä hetkellä Kuusamosta löytyvät isot yritykset, kuten Pentik Oy ja Bjarmia Oy. Pentikiltä löytyy liike Kuusamon keskustan lisäksi myös Rukalta. Chris White ei kuitenkaan näe näitä yrityksiä kilpailijoina, vaan ennemminkin yhteistyökumppaneina. Bjarmian kanssa Chris White tekee tälläkin hetkellä yhteistyötä ja Pentik on ollut mukana mm. materiaalien hankinnoissa. Kaikilla näillä yrityksillä on omat linjansa ja erikoisuutensa, joten tälle alalla sopii vielä uusia yrittäjiä.

Alalla täytyy kuitenkin kilpailla ulkomaisten tuotteiden kanssa, joita tuodaan Suomeen esimerkiksi Kiinasta ja Japanista. Kilpaileminen näiden tuotteiden kanssa on hankalaa varsinkin hinnoittelussa. Yksityinen käsityöyrittäjä ei yksinkertaisesti pysty myymään tuotteita yhtä alhaisella hinnalla. Kilpailutilannetta voidaan tarkastella tarkemmin esimerkiksi kilpailija-analyysillä.

6.3.3 Imago

Yrityksen imago on tärkeä pienelle käsityöyrittäjälle. Chris Whiten työt ovat laadukkaita, yksilöllisiä ja kestäviä. Tuotteet ovat ajattomia, ja värimaailmasta löytyy sopiva tuote joka kotiin.

Chris Whiten taide on uniikkia ja kaunista, ja tuotteet erottuvat alan muista yrittäjistä. Chris White valmistaa myös yksilöllisiä tilaustöitä, jotka visioidaan yhdessä asiakkaan kanssa. Kaikki tuotteet valmistetaan korkealaatuisista materiaaleista ja niistä ei tingitä.

6.3.4 SWOT - analyysi

SWOT – analyysillä yritys selvittää vahvuutensa, heikkoutensa, uhkat ja mahdollisuutensa. Sillä selvitetään yrityksen nykytila ja kehittämistarpeet. Alkavassa yrityksessä SWOT - analyysi on tärkeä työväline, jolla selvitetään mm. yrityksen mahdollisuudet menestyä. SWOT - analyysi tulee tehdä harkiten ja totuudenmukaisesti, ja siinä tulee miettiä niin yrityksen hyvät kuin huonot puolet.

Analysoimalla selvitetään, onko yrityksellä mahdollisuuksia menestyä ja pystyykö yritys vastaamaan ympäristön tarpeisiin. Jos esimerkiksi yrityksen vahvuus on sen sijainti, täytyy yrityksen osata käyttää se hyväksi. Tässä tapauksessa rakentaa myymälä. Tai jos heikkoutena on markkinointi, yrityksen täytyy miettiä keinot, miten markkinointi saadaan toimimaan niin, että sillä saadaan aikaan tuloksia. Vahvuuksia, kuten yrittäjän vahva kokemus tai ainutlaatuisuus, rakennetaan edelleen ja tehdään niistä vielä vahvempia. Yritykseen kohdistuvat uhkat on hyvä listata tarkkaan, sisäistää ne ja varautua niihin suunnitelmalla. Pahimmillaan yllättävät uhkat ja käänteet voivat vaarantaa koko yrityksen toiminnan. Uhkat on tunnettava mahdollisimman hyvin.

6.3.5 Markkinointi

Uuden myymälän myötä markkinointiin tulisi satsata tuntuvasti. Markkinoinnin toteuttaminen ei ole aina helppo tehtävä, sillä se vaatii taitoa, tietoa ja rahaa. Pienyrityksellä näitä ei aina ole. Koska kyseessä on uusi myymälä alueella, tulisi yrityksen tehdä markkinointia esitelläkseen yrityksen olemassaolon. Paikalliset asiakkaat kohdataan esimerkiksi lehtijutulla paikallisessa lehdessä ja Kuusamon mittakaavassa se on helppoa, koska paikkakunnalla ilmestyy vain yksi aikakauslehti. Muu Suomi on jo haastavampi. Tässä tapauksessa täytyy käyttää hyväksi Rukan hiihtokeskusta, jolla on suuri näkyvyys koko valtakunnassa mm. tv- ja lehtimainoksiin, erilaisten kampanjojen ja kadunvarsi-ilmoitusten, messutapahtumien ja muiden markkinoinnillisesti merkittävien väylien kautta. Rukalla on jo vaikuttava imago. Yrityksen postitoimipaikka on Rukatunturi, jolloin asiakkaat osoitteen nähdessä osaavat yhdistää sen Rukaan.

Rukan hiihtokeskus on siis hyvä kohde markkinoida Chris Whiten keramiikkaa. Esitteet ja tienvarsiopasteet houkuttelevat asiakkaita pysähtymään myymälään. Myymälän vieressä sijaitsee myös bussipysäkit molempiin suuntiin, joten nekin asiakkaat, joilla ei ole autoa, pääsevät helposti vierailemaan myymälään. Talven aikana Ski-Bussi ajaa reittiä Rukalta Rukajärven kautta Kuusamoon päiväsaikaan lähes joka tunti. Pieni mainos busseissa olisi siis hyvä idea, jos vain liikenneyhtiö sen sallii.

Markkinoinnillista näkyvyyttä Chris White saa myös Rukan ravintoloiden kautta. Tällä hetkellä kolme ravintolaa käyttää Chris Whiten tekemiä astioita tarjoilu- ja ruokailuastioina. Chris Whitella on myös yhdessä ravintolassa oma vitriini, josta asiakkaat voivat ostaa suoraan yrityksen tuotteita. Ravintoloiden pöydillä käytetään Chris Whiten valmistamia tuikkuja luomaan tunnelmaa. Kiinnostuneet asiakkaat saavat yhteyden esitteestä löytyvien yhteystietojen kautta. Chris Whiten valmistajia astioita on kehuttu, ja ravintolat ovat saaneet lisäarvoa yritykselleen vaalimalla käsityötä ja paikallisuutta.

Markkinoinnin kilpailukeinot

Peruskilpailukeinoilla pyritään saamaan kilpailuetua markkinoilla. Kilpailukeinojen täytyy muodostaa eheä kokonaisuus, jolla valittu kohderyhmä ja kannattava toiminta saavutetaan.

Chris White tulee panostamaan tuotannossaan yksilöllisyyteen eli ns. uniikkitoihin ja käsityöhön. Yksikään tuote ei ole täysin samanlainen. Chris Whiten tuotteet siis eivät ole massatuo-

tantoa ja tuotteilla erotutaan kilpailijoista. Myös laatu on tärkeä kriteeri. Chris Whitelle on tärkeää saada markkinoille uusi tuote tai kokonainen tuotesarja jokaiseen joulueen. Varsinkin yritykset haluavat joka vuosi jotakin uutta ja mielellään myös sellaisia tuotteita, jotka menevät hyvin yhteen myös aikaisempien tuotteiden kanssa. Uudet ideat ovat haastavia, mutta kun hyvä tuote syntyy, voi se jo yksin tuoda halutun tavoitteen yrityksen joulumyynnille. Chris White pitää joulumyyntiä tärkeimpänä aikana tällä hetkellä toiminnan ollessa pienimuotoista, mutta myymälän tultua tarvitaan jatkuvaa tuotekehittelyä. Näin asiakkaat saadaan odottamaan mielenkiinnolla, mitä uutta seuraavaksi on tulossa. Pitkäaikaiset asiakkaat keräävät usein kaikki tuotesarjat tai ainakin osan niistä. Uusien syntyessä voi vanhimpia, aikansa eläneitä tuotteita poistaa valikoimasta tai myydä niitä alennetuin hinnoin.

Chris White tekee töitä useiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Esimerkiksi tämän joulun uusi tuote, glögikuppiset, syntyi yhdessä paikallisen käsityöyrittäjän kanssa. Mukana on ollut myös valokuvaajia, joiden kanssa on pidetty yhdessä myös näyttelyitä. Kuusamossa on monipuolinen taideoosaaminen ja taiteilijat tekevät mielellään töitä toistensa kanssa. Kaikki tarvitsevat uusia ideoita ja innoittajia. Tällainen, ehkä jonkinlaisena vertaistukenakin ajateltu ryhmä on tärkeä. Oulun tämän syksyn käsityömessuilla saatiin myös hyviä ideoita ja ajatuksia tuotepaketteihin. On seurattava aikaansa, ja esimerkiksi messuilla käynti on hyvä väylä nähdä kaikkia Suomen käsityöyrittäjiä.

Hinnoittelu on aina haastavaa. Vaikka kilpailijoilla ei samankaltaisia keramiikkatuotteita olisiakaan myynnissä, kilpaillaan silti aina muiden tuotteiden kanssa. Matkamuistomyymälät ovat täynnä halpatuotteita, joten tuotteita ei kannata laittaa myyntiin näihin kohteisiin. Toisaalta tuotteen imago voi saada epätoivottavia puolia ja toisaalta hinnat täytyisi alentaa niin, että myynti ei välttämättä olisi kannattavaa. Tunnelmallinen ja tasokas ravintola taas on oiva paikka laittaa tuotteita esille, ja silloin myös hinta – laatusuhde pysyy hyvänä. Kysyntäsuuntainen hinnoittelutyylisi sopii Chris Whitelle parhaiten. Tällöin hinta edustaa myös tuotteen ulkonäköä, tyytyväisyyttä, arvoa, statusta jne. eli se tyydyttää samalla asiakkaan tarpeita.

Alennuksia Chris White laittaa toisinaan, mutta ei harrasta niitä jatkuvasti. Kuitenkin esimerkiksi kakkoslaadun tuotteita myydään aina halvemmalla kuin normaalituote. Ns. kakkoslaadun tuotteita ovat mm. lasitusvirheelliset tai muodoltaan epäonnistuneet tuotteet. Suuria virheitä niissä ei ole, mutta ykköslaaduna niitä ei voi kuitenkaan myydä. Nämä tuotteet ovat varsin suosittuja, ja etenkin nuoret ihmiset suosivat näitä. Joskus Chris White myy ns. paljousalennuksella eli kun asiakas ostaa useamman tuotteen, saa toisen tai kolmannen jne. hie-

man halvemmalla. Hintoihin täytyy sisällyttää jonkinlainen liukumavara, joten jos asiakas osaa tinkimisen taidon, voi hän saada tuotteen huokeammalla hinnalla. Chris White muistaa aina myös hyviä uskollisia asiakkaita hinnanalennuksilla. Tämä nähdään hyvien asiakassuhteiden vaalimisena.

Saatavuutta ajatellen oma myymälä olisi paras tapa saada tuote asiakkaan luo. Näkyvyyttä toivisivat muutamat ravintolat ja hotellien aulat, joissa olisi Chris Whiten keramiikkavitriini. Asiakasvirrat näissä paikoissa ovat hyvät. Koska yritys ja sen tuotanto on pieni, ei sen vuoksi saatavuutta kannata levittää liikaa. Täytyy pysyä realistisissa rajoissa, ja keskittyä muutamaankin liikkeeseen kymmenien sijaan. Yritysten tilaukset tapahtuvat yleensä henkilökohtaisella myyntikäynnillä eli suoramyynnillä. Myös Internet on hyvä markkinointikanava, ja tällä hetkellä websivuille on saatu avattua myös verkkokauppa. Yrityksen kotisivut löytyvät www.chriswhiteceramics.com, mistä löytyy myös linkki verkkokauppaan. Pieni yritys säästää myös rahaa hoitamalla kuljetukset itse ainakin omalla paikkakunnalla. Pidemmät tilaukset hoitaa kuljetusliike tai posti.

Suoramyynti ja –markkinointi ovat siis parhaita ja edullisimpia jakelukanavia pienelle yritykselle. Myymälä on samalla tehtaanmyymälä, joka tavoittaa kotiympäristön ja Rukan turistit.

Viestinnällä yritys kertoo olemassa olostaan ulkomaailmalle. Pienen yrityksen viestinnästä huolehtivat yrittäjät itse, koska muita työntekijöitä ei ole. Mainosbudjettina käytetään yleensä ”mihin on varaa” –menetelmää, ja kuten monella muulla pienellä yrityksellä, budjetti ei ole suuri.

Chris White Ceramics herättää varsinkin paikallisilla asiakkailla tiettyjä tunteita. Sen takia itse taitelijan nimeä on hyvä käyttää yrityksen nimessä, ja se myös säästää uuden yrityksen tunnetuksi tekemisen työtä ja kuluja. Nimen lisäksi yritys ylläpitää myynninedistämistä www-sivuilla ja näyttäytyy paikallisilla sisustusmessuilla tai muissa tapahtumissa. Myös lähikuntien tapahtumat ovat tavoitteena, jos ne sattuvat sopivaan ajankohtaan. Koska yrityksellä ei ole ollut varsinaista myymälää, on asiakkailta ollut mahdollista tavata yritys ja ostaa tuotteita esimerkiksi Kuusamon jokavuotisissa joulumyyjäisissä. Sadat ihmiset pysähtelevät keskustelemaan ja kuulemaan uusimmat uutiset ja katsomaan tietenkin uusia tuotteita.

Aikanaan Chris White kävi keramiikka-alan kilpailuissa ympäri Suomen, joissa menestyi erittäin hienosti. Pohjoismaiden Mestari – titteli toi erinomaista imagollista, laadullista ja osaami-

sen arvostusta. Näihin kilpailuihin Chris White aikoo jälleen osallistua, kunhan sellaiset seuraavan kerran järjestetään sopivassa paikassa sopivaan aikaan.

Ulkoisia kohderyhmiä muistetaan tiedottamalla yrityksen tapahtumista, liikelahjoilla ja esimerkiksi avoimilla ovilla, jotka yritys järjestää viimeistään uuden myymälän avauduttua.

Koska kyseessä on perheyritys, on selvää, että yrittäjät antavat yritykselle kaikkensa omalla henkilökohtaisella myyntityöllään ja esiintymisellään. Asioista keskustellaan päivittäin ja ratkaisuihin pyritään yhteisillä linjoilla. Se, että yrittäjät hoitavat yritystä yhdessä, näkyy myös ulospäin antaen samalla mielikuvan yrityksestä. Pienen yrityksen imago henkilöityy usein yrittäjien myötä, ja sen vuoksi myös tähän puoleen on panostettava. Tulevaisuuden haave onkin, että pariskunta työskentelisi saman katon alla palvellen asiakkaita niin tuotannon kuin myymälän puolella.

7 POHDINTA

Opinnäytteeni sisältö pohjautuu oman yritykseni North Trek Ay:n tarpeisiin. Yritys on toiminut vuoden 2006 alusta lähtien. Tavoitteena oli perehtyä liiketoimintasuunnitelmaan, sen merkitykseen ja laatimiseen. North Trek Ay:llä on jo liiketoimintasuunnitelma, mutta se on tehty matkailun oheis- ja ohjelmapalvelutoiminnalle, joka on tähän saakka ollut yrityksen perustoiminta. Keramiikkamyymäläsuunnitelmien myötä uuden liiketoimintasuunnitelman laatiminen tuli ajankohtaiseksi. Tämä aihe oli sopiva opinnäytetyöni aiheeksi, koska liiketoimintasuunnitelman kautta yrityksen täytyy perehtyä perusteellisesti koko yrityksen toimintaan ja siihen sisältyviin asioihin. Tavoitteenani oli myös päivittää omaa osaamistani ja etenkin oppia uutta ja löytää ratkaisuja pulmallisiin asioihin.

Teoriaosan liitteeksi tein Chris White Ceramic Ay:lle liiketoimintasuunnitelman, joka on salainen asiakirja. Liiketoimintasuunnitelmasta tuli hyvä ja kattava kokonaisuus, jonka kanssa voi lähestyä rahoitusyhtiöitä ja tuen myöntäjiä. Opinnäytetyön teoriaosuudesta oli valtava hyöty itse liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.

Yrittämiseen liittyy paljon osa-alueita, jotka tulee hallita. Yrittäjän täytyy olla rohkea, uskoa itseensä ja siihen liikeideaan, jonka hän on päättänyt toteuttaa. Yrittäjä tarvitsee jatkuvasti myös erilaista tukea yrittämiseensä. Usein esimerkiksi perheen ja arjen yhteensovittaminen yrityksen kanssa on hankalaa. Tämä vaatii hyvää organisointikykyä. Usein sanotaan, että oma yritys on kuin oma lapsi, jota pitää hoitaa joka päivä ja se vie uskomattoman paljon aikaa. Tämä sanonta pitää hyvin paikkansa. Yritystä ei voi jättää oman onnensa nojaan, vaan se vaatii päivittäistä sitoutumista ja kovaa työtä.

Alan työkokemus ja koulutus auttavat tietenkin paljon yritysideaan luotsaamisessa. Joskus hyvä idea voi syntyä ilman mitään kokemusta. Ennen yrittäjäksi alkamista on kuitenkin hyvä pohtia tarkkaan omia sekä ympäristön ominaisuuksia sillä hetkellä. Toimialaan ja sen luonteeseen perehtyminen on tärkeää. Jos esimerkiksi juuri sillä alalla on kovia taloudellisia ongelmia, kannattaa miettiä, onko ajankohta tämän alan yrityksen aloittamiselle oikea.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on haasteellista, se vie paljon aikaa ja vaatii syvää perehtymistä syntyneeseen liikeideaan. Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen vaatii tietenkin laajempaa tiedonkeruuta kuin jo toimivan yrityksen. Aloittavan yrityksen täytyy hahmottaa yrityksen kaikki toiminnot kokonaisuutena ja varmistaa, että menestymisen

edellytykset ovat olemassa. Toimiva yritys taas keskittyy nykyisen toiminnan liikestrategioiden määrittämiseen ja kehittämiseen.

Yrityksen toimintaa liittyy niin vahvoja kuin heikkoja osa-alueita. Esimerkiksi markkinointi on monen yrityksen heikkous ja sitä se on myös North Trek Ay:lle. Sen vuoksi halusin perehtyä laajemmin markkinointiin ja sen kilpailukeinoihin. Teoriaosassa käsitelin aihetta monipuolisesti ja nostin North Trek:lle hyödyllisimmät asiat pöydälle. Tällä hetkellä North Trek Ay:n markkinointikeinot ovat rajalliset, koska pienen yrityksen markkinointibudjetti on pieni. Uuden liikeidean myötä markkinointiin täytyy kuitenkin keskittyä entistä enemmän ja varata siihen myös enemmän rahaa. Markkinointialueen rajaaminen on olennaista, koska pienen yrityksen on turhaa lähteä, ainakaan alussa, levittämään toimintaa liian laajalle alueelle. Tämän asian ratkaisemista helpotti asiakkaiden ja kohderyhmän valinta. Yritys keskittää markkinointia sille alueelle, missä sen asiakkaat ovat ja ne helpoiten tavoitetaan.

Myynninedistämistä Chris White Ceramics hoitaa mm. messuille osallistumalla. Tämän syksyn aikana yritys on osallistunut kaksille paikallisille messuille, joissa näkyvyys on ollut hyvä ja yritys on päässyt ihmisten tietoisuuteen. Messut ovat myös erinomainen tapahtuma saada esille uudet tuotteet. Toisen messun yhteydessä Chris White teki myös työnäytöksen, joka kiehtoo paikalle saapuneita ihmisiä ja samalla tuotteet saavat lisäarvoa niiden haasteellisen valmistuksen ja ammattimaisen osaamisen myötä.

Chris White Ceramics:n toiminta tukeutuu paljon myös Rukan hiihtokeskukseen, koska kuulumme Rukan vaikutusalueen piiriin, ja näin Rukan asiakkaat olisivat myös meidän asiakkaita. Notkahdukset Rukan kävijämäärissä vaikuttaisivat myös meidän asiakaskuntaamme. Rukan tulevaisuus näyttää kuitenkin hyvältä ja alueen toimintaa laajennetaan kovaa vauhtia, joten emme usko radikaaleihin muutoksiin alueella. Tämä luo uskoa myymälän rakennusprojektiin. Alueen kilpailutilanne on myös hyvä. Rukan alueella varsinaisia keramiikkayrityksiä on vain yksi, ja koko Kuusamon alueella yhteensä kolme, joita emme luonnehdi Chris Whiten keramiikan kilpailijaksi.

Chris Whiten tuotteet ovat yksilöllisiä ja ainutlaatuisia design keramiikkatuotteita, joten tuotteiden erilaistaminen ja edellisiin ominaisuuksiin keskittyminen on erittäin tärkeää. Yksilöllisyyden ja imagon vuoksi hinnoittelulla ei voida lähetä mukaan kilpailuun. Tästä yritykselle voisi koitua ennemminkin harmia kuin hyötyä esimerkiksi yrityksen imagon huonontuminen. Chris White Ceramics luottaa laatuun ja erilaisiin, ainutlaatuisiin tuotteisiin, jolle löytyy ky-

syntää. Tarkoituksena on täyttää asiakkaan tarpeet niin hyvin, että tyytyväinen asiakas palaa myös uudelleen vierailemaan myymälässä. Tuotteita suunnitellaan myös asiakkaan tarpeen mukaan, joten tilaustöitä otetaan vastaan. Asiakas kokee tämän palvelun henkilökohtaisena palveluna, jolloin yrityksen ja asiakkaan välille syntyy vahva asiakassuhde.

Chris White Ceramicsin myymälä nousee omalle tontille, joten kustannuksissa säästetään tontin hinnalla. Myymälän sijainti on suuri etu ja vahvuus, sillä tiellä, jonka varrella myymälä sijaitsee, kulkevat niin paikalliset ihmiset kuin turistit, ja asiakkaiden vaihtuvuus tiellä on viikoittainen. Myymälä olisi tarkoitus rakentaa myös niin, että jos ongelmia toiminnan kanssa ilmenee, se voidaan pienin muutoksin muuttaa esimerkiksi vuokramökiksi. Liiketoimintasuunnitelman laskelmat tuottivat kuitenkin hyvän tuloksen, joten jos nämä laskelmat ovat sitä mitä toiminta tulee tuottamaan ja myymään, tähtäimessä on kannattava liikeidea.

Uutta myymälää suunniteltaessa täytyy siis kartoittaa kaikki mahdolliset liiketoiminnan riskit, uhat, vahvuudet ja mahdollisuudet mahdollisimman tarkasti. Koska yritys on pieni eikä se halua laajentua liikaa, ei turhia riskejäkään haluta ottaa. Liiketoimintaan luonnollisesti kuuluvat riskit ja niitä täytyy ottaa, kunhan ne ovat hyvin perusteltuja ja ajateltu tarkoin.

North Trek Ay ei ole päättänyt, tulisiko yksin Chris White Ceramicsin toiminnasta yrityksen päätoiminen suunta, vai jatkaako yritys vielä jossakin muodossa matkailupalveluita. Tarkoitus kuitenkin olisi, että yritystoimintaa täytyy saada kasvatettua niin, että molemmat yrittäjät, Marja Pesonen ja Chris White, työllistyisivät toiminnalla täysipäiväisesti. Tällä hetkellä yritys toimii suurilta osin yhden yrittäjän voimin. Tulevan talven menestys vaikuttaa tehtävään päätökseen.

Opinnäytettä työstäessäni halusin keskittyä niihin asioihin, jotka ovat keskeisimpiä yrityksen tämän hetkisen tilanteen kannalta. Mielestäni keskityin olennaisimpiin asioihin, koska tämän prosessin aikana moni asia kirkastui mielessä ja käsitelty tieto kartutti osaamistani.

Itse opinnäytetyöprosessissa vaikeinta oli teorian rajaaminen. Liiketoimintasuunnitelma ja markkinointi, jota päätin tarkastella lähemmin, ovat molemmat laajoja alueita. Hankalinta oli löytää olennaisimmat osa-alueet, mutta kun teoriaa ja lähteitä luki, selkenivät ajatukset niiden myötä. Löysin juuri ne alueet, jotka ovat hyödyllisempiä yrityksemme osalta. Markkinoinnin kilpailukeinot ovat niitä tärkeitä ratkaisuja, joilla erotutaan kilpailijoista ja päästään tavoitteisiin. Siksi yrityksen kilpailukeinot oli syytä ottaa vakavasti mietintään. Teoriassa perehdyin kilpailukeinoihin klassisen 4P-mallin kautta, koska tuote, hinta, saatavuus ja markkinointi-

viestintä luovat yhdessä vahvan pohjan yrityksen menestymiselle. Chris White Ceramics Ay:n liiketoimintasuunnitelma oli mahdollisimman realistinen ja se onnistui näiden teoretietojen pohjalta hyvin.

Prosessina työnteko sujui mielestäni jouhevasti. Oikeat lähteet ja rajaukset löydettyä kirjoittaminen oli suhteellisen helppoa. Moni lähde jäi mieleen ja jatkossa aioin palata lukemaan tekstejä uudemman kerran.

LÄHTEET

- Alanen, V., Mälkiä, T., Sell, h. 2005. Myyntityön käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Anttila, M., Iltanen, K. 1993. Markkinointi. WSOY.
- Bergström, S., Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Bergström, S., Leppänen, A. 1999. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Burnett, J. Promotion management. 1993. Houghton Mifflin Company. U.S.A.
- Edu oppimateriaalit. Markkinointisuunnitelma. Saatavilla:
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/mainonta.htm>. (Luettu 22.10.2010).
- Engblom, J., Krappe, S-M., Suominen, A. Pk - yrityksen riskien hallinnan työväliesarja. Liiketoiminnan hallinta. 1998. Saatavilla: <http://www.pk-rh.fi/pdf/swot-ohje>. (Luettu 23.9.2010).
- Hirsjärvi, S., Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Hoffrén, S., 1990. Liiketoiminnan suunnitteluopas. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Hollanti, J., Koski, J. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. 2007. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Iltanen, K. 2000. Mainonnan suunnittelu. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Isokangas, J., Kinkki, S. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Basic Business Operations. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Isokangas, J., Kinkki, S. 1999. Yrityksen perustoiminnot. WSOY - Kirjapainoyksikkö. Porvoo
- Jaakkola, J., Tunkelo, E. 1987. Tuotekehitys. Ideoista markkinoille. Amer-yhtymä Oy Weilin+ Göös kirjapaino. Espoo.
- Korpela, J. 1979. Menestyvää markkinointia. Uuden kaupungin Kirjapaino Oy. Uusikaupunki.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L., Ollikainen, M. 2003. Yrityksen viestintä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Kotler, P. 1999. Marketing – Management. The Millennium Edition. Prentice – Hall, Upper Saddle River. New Jersey.

- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. 2002. Principles of Marketing. Third European Edition. Pearson Education Limited. England.
- Laitinen, E. 1990. Tehokkuutta hinnoitteluun. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Mannermaa, K. 1993. Moniulotteinen markkinointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Meretniemi, I., Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- McKinsey & Company. 1999. Ideasta kasvuyritykseksi. WS Bookwell Oy.
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Raatikainen, L. 2005. Liikeideasta liikkeelle. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Rissanen, T. 1989. Oikealla markkinoinnilla menestykseen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Poolstar Ltd. Saarijärvi.
- Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Rissane, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Yrittäjän käsikirja 2007. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd. Vaasa.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Rope, T., Vahvaselkä, I. 1992. Nykyaikainen markkinointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Rope, T., Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia. Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Routio, P. 2005. Empiirisen aineiston kerääminen. Saatavilla: <http://www.uiah.fi/projects/metodi/060.htm>. (Luettu 25.10.2010).
- Ruuska, M., Karjalainen, L., Johnsson, R. 1996. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kera Oy. Kuopio.
- Salin, V. 2002. Pk - yrittäjän opas kokonaisviestintään. WS Bookwell Oy. Juva.
- Salon kaupan ja terveyden ammattiosasto, opetustiimi. 2004. Kirjallisten töiden laatimisohje.
- Suvanto, P., Vahvaselkä, I. 1993. Kansainvälistyvän yrityksen markkinointi. WSOY:n graafiset laitokset. Porvoo.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Edita Publishing Oy. Helsinki.

