



LAUREA

Markkinointisuunnitelma Yritys x:lle



Rautiainen, Annika
Sipilä, Katariina

2011 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Markkinointisuunnitelma Yritys x:lle

Rautiainen Annika
Sipilä Katariina
Liiketalous
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2011

Rautiainen Annika
Sipilä Katariina

Markkinointisuunnitelma Yritys X:lle

Vuosi 2011 Sivumäärä 92

Teimme viljanmarkkinointiyritykselle opinnäytetyön, jonka lähtökohtana oli perehtyä markkinoinnin suunnitteluun sekä laatia markkinointisuunnitelma. Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä ja sen tarkoituksena oli rakentaa markkinointisuunnitelma toimintaansa uudelleen käynnistävälle yritykselle, käyttäen apuna erilaisia markkinoinnin keinoja. Tarkkoja markkinoinnin toimenpidesuunnitelmia ei ole työssä tehty, sillä yhteistyöyritys on vielä joltain osin suunnittelemassa toimintaansa ja käynnistyksen ajankohtaa. Tästä syystä markkinoinnille ei myöskään ole laskettu budjettia eikä toimenpiteitä ole aikataulutettu. Tavoitteena työn teossa oli antaa yritykselle ehdotuksia ja ajatuksia markkinointinsa liikkeelle lähdön kanssa.

Opinnäytetyö koostui kahdesta osa-alueesta, teoriaosuudesta ja toiminnallisesta osuudesta. Ensin käsitelimme markkinoinnin suunnittelua, tehtäviä ja käsitteitä sekä markkinointisuunnitelman kokonaisuutta. Tässä osuudessa markkinointisuunnitelma tuotiin esille erittäin laajasti rajaamatta mitään osa-alueita. Yrityksen toiveesta toimme liiketoiminnallista näkökulmaa työhön paljon suhteessa markkinointiin. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus muodostui markkinointisuunnitelmasta, jossa käsitelimme yrityksen tulevaa markkinointia valikoiduin näkökulmin. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käytettiin laajasti markkinoinnin kirjallisuutta ja case-osuudessa markkinointisuunnitelman toteuttamisen apuna haastateltiin yrityksen henkilöstöä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi yritykselle markkinointisuunnitelma, jota se pystyy käyttämään markkinoinnin suunnittelun apuna tulevaisuudessa sekä toiminnan uudelleen käynnistyttyä. Työn tarkoituksena oli antaa yritykselle pohja, jonka avulla se saa ideoita markkinoinnin toteuttamiseen sekä kehittämiseen.

Rautiainen Annika
Sipilä Katariina

Marketing plan for the Company X

Year	2011	Pages	92
------	------	-------	----

The starting point for the thesis was to study the planning of marketing and to draw up a marketing plan to the grain company. The work was carried out as a functional thesis using the different methods of marketing as help. The purpose was to build a marketing plan for the company which starts its operation again. No exact action plans for marketing have been made in the thesis because the company is still partly planning its operation and the time of the start. For this reason a budget has not been calculated for marketing and measures have not been scheduled. The objective was to give proposals to the company for its marketing and thoughts about the start.

The thesis consisted of two sections, a theory section and a functional section. First we dealt with the planning of the marketing, tasks and concepts and the whole marketing plan. In this section the marketing plan was handled widely, no part was left out. The company wanted us to take a business operational point of view in relation to marketing. The functional section of the thesis consisted of the marketing plan in which we dealt with the future marketing of the company with selected points of view. Literature on marketing was widely used as a theoretical frame of reference for the thesis and in the functional section the staff of the company was interviewed for carrying out the marketing plan.

As the result of the thesis a marketing plan was drawn up for the company. The company can use the marketing plan as help for the planning of marketing in the future. The purpose of the thesis was to give the basis to the company with the help of which it gets ideas for execution and developing of marketing.

Key words, marketing, SWOT-analysis, competition, segmentation, objectives, strategy, marketing communication, budgeting, risks

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Markkinointisuunnitelma.....	7
3	Lähtökohta-analyysit	8
3.1	Toimintaympäristöt.....	9
3.2	Yritysanalyysi	11
3.3	Markkina-analyysi	15
3.4	Kilpailija-analyysi	18
4	Markkinoinnin tavoitteet.....	19
4.1	Kokonaistavoitteet.....	21
4.2	Välitavoitteet	21
5	Markkinoinnin strategiat	24
5.1	Suuntausstrategiat	24
5.2	Kilpailuetustrategiat.....	27
6	Markkinoinnin kilpailukeinot	28
6.1	Tuote	29
6.2	Hinta.....	29
6.3	Saatavuus	30
6.4	Markkinointiviestintä	31
7	Viestintä	32
7.1	Henkilökohtainen myyntityö	33
7.2	Mainonta	35
7.3	Menekinedistäminen.....	36
7.4	Suhde- ja tiedotustoiminta	36
8	Markkinoinnin budjetointi	37
9	Riskit	39
10	Tulosten seuranta	43
10.1	Seurannan kohteet ja menetelmät.....	44
10.2	Seurantaprosessi	45
11	Käytännön toteutus.....	48
12	Yhteenveto	50
	Lähteet	52
	Kuviot	54
	Taulukot	55

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on markkinointisuunnitelma viljanmarkkinointiyritykselle. Idea projektiin tuli yritykseltä itseltään, joka pyysi meiltä apua markkinointisuunnitelman laatimiselle, sillä yrityksen henkilöstöllä ei ole merkittävää markkinointiosaamista. Kiinnostuimme toimeksiannosta ja päätimme tehdä aiheesta opinnäytetyön, jonka toteuttamista ryhdyimme pohtimaan. Yritys on viettänyt muutaman vuoden hiljaiseloa ja jatkaa toimintaansa jälleen loppuvuodesta 2011, jonka vuoksi markkinointisuunnitelman teko nousi ajankohtaiseksi. Yritys tarjoaa markkinointipalveluja sekä käyttäjille että tuottajille ja on erikoistunut luomuvalkuaisrehun maahantuontiin sekä elintarvikkeeksi soveltuvien luomuviljojen kauppaan. Toiminnan uudelleen käynnistyttyä, yritys työllistää kaksi henkilöä osa-aikaisina.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan, teoriaosuuteen sekä toiminnalliseen osuuteen. Molemmat osuudet ovat rakennettu saman pohjan mukaisesti noudattaen samaa rakennetta ja ostikointia. Markkinointisuunnitelman teoriaosuutta käsittelemme työssä laajasti, mutta emme mene aiheissa pintaa syvemmälle. Tällä tavoin yrityksen markkinoinnillisesti novisiin henkilöstön on helpompi sisäistää aihe ja syventyä suunnitelman toteuttamiseen sekä kehittämiseen. Case-osuudessa käsittelemme aihetta yrityksen näkökulmasta. Siinä annamme yritykselle pohjan, jonka päälle lähteä rakentamaan ja syventämään markkinointia henkilöstön osaamisen karttuessa ja toiminnan vakiintuessa.

Kattavassa teoriaosuudessa syvennymme markkinointiin perehtymällä alan kirjallisuuteen ja sen teorioihin. Toiminnallisessa osassa eli yrityksen markkinointisuunnitelmassa esittelemme yrityksen tarkemmin ja kerromme miten se toteuttaisi markkinointia ja jatkaisi markkinoinnin suunnittelua lähitulevaisuudessa toiminnan laajentuessa myös ulkomaille.

Ydintavoitteenamme on luoda realistinen markkinointisuunnitelma kohdeyrityksellemme ja vahva pohja uudelleen aloitetulle liiketoiminnalle ja sen markkinoinnille. Tarkoituksenamme on auttaa yritystä alkuun markkinoinnin osalta suunnittelemalla tulevia toimenpiteitä. Käytämme apuna markkinoinnin menetelmiä, joihin perehdytään paremmin työn kattavassa teoriaosuudessa.

Oman ammatillisen kehittymisen tavoitteena meillä on saada uutta näkökulmaa markkinoinnin eri osa-alueilta sekä oppia yrityksen kautta tuntemaan meille uusi toimiala. Markkinointi on koko ajan kasvava ja esillä oleva kilpailun keino, jonka tavat muuttuvat jatkuvasti. Haluamme perehtyä entistä syvemmin aiheeseen ja saada valmiudet toimia markkinoinnin parissa.

Opinnäytetyö on toiminnallinen markkinointisuunnitelma (Liite 1), jossa käytämme monipuolisesti alan kirjallisuutta. Opinnäytetyöprosessin aikana teemme tiivistä yhteistyötä etenkin

yrittäjien hallituksen puheenjohtajan kanssa, jotta saamme varmistettua markkinointisuunnitelman oikeanlaisen kohdistumisen. Lisäksi olemme yhteydessä hallituksen muihin jäseniin erityisesti yrityksen toimialaa koskevissa kysymyksissä. Tarpeen vaatiessa otamme yhteyttä myös sidosryhmiin. Yritys toivoo tiivistä yhteistyötä ja jatkuvaa yhteydenpitoa markkinointisuunnitelman suunnittelun eri vaiheissa, jotta työstä saadaan toimiva ja vastaamaan uudistunutta toimintatapaa ja liikeideaa. Yritykseen ja sen toimialaan tutustumme syvemmin keskustelemalla yrityksen toimitusjohtajan kanssa sekä heiltä saadun materiaalin avulla. Nämä auttavat meitä sisäistämään yrityksen toiveet ja tavoitteet markkinoinnin kannalta. Haastattelujamme toteutamme kasvokkain, sähköpostitse sekä puhelimitse. Opinnäytetyön tuloksena on markkinointisuunnitelma, jota yritys pystyy hyödyntämään omassa toiminnassaan. Kohdeyritys lähtee toteuttamaan markkinointisuunnitelmaa ja kehittämään sitä eteenpäin toiminnan laajentuessa ja markkinointiosaamisen kehittyessä.

2 Markkinointisuunnitelma

Markkinointi on pitkälle tähtäävä johtamistapa, jonka avulla valituille asiakasryhmille tuotetaan arvoa ja hyötyä. Samanaikaisesti yritykselle saadaan kilpailuetua vallitsevilla markkinoilla. (Anttila & Iltanen 2001, 15). Markkinointi on siis keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa. Markkinointisuunnitelma varmistaa markkinoinnin oikeanlaisen kohdistumisen, toimenpiteiden tehokkuuden sekä tavoitteiden toteutumisen seurattavuuden. (Kotler & Armstrong 2008, A-1–A-2.)

Nykyisin markkinointi kuuluu yrityksen koko henkilöstölle eikä ole enää vain johtajakeskeistä. Markkinointi ei kuulu ainoastaan markkinointipäälliköiden, myyntipäälliköiden tai mainospäälliköiden työksi erillisillä osastoilla, vaan se on nykyisin työtä kaikilla yrityksen toimintatasoilla. Markkinoinnin onnistuminen vaatii yritykseltä nopeaa reagointia toimintaympäristön muutoksiin sekä taitoa kehittää yrityksen liikeideaa jatkuvasti, jotta se vastaa ajan haasteisiin. Yrityksessä tulee siis olla taitoa kerätä luotettavaa tietoa toimintaympäristöstä sekä sen muutospaineista. (Ratikainen 2004, 58.)

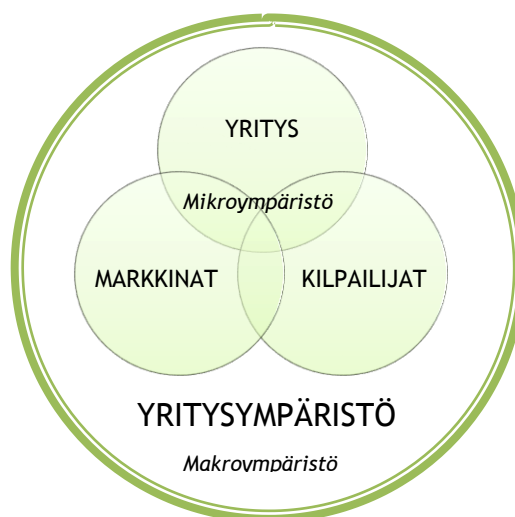
Markkinointisuunnitelma kuvailee yrityksen aseman markkinoilla ennen ja nyt. Se antaa markkinoinnille selvät ja realistiset tavoitteet, luettelee toteutuksen osaohjelmat kilpailukeinoitain sekä määrittelee tavoitevastuun, strategian, markkinoinnin mahdollisuudet ja ongelmat, joilla tavoitteet saavutetaan, toimenpiteille budjetit, aikataulun ja seurantajärjestelmän. (Anttila & Iltanen 2001, 375.)

Markkinointisuunnitteluprosessi aloitetaan lähtökohta-analyysillä, joiden avulla selvitetään yrityksen ja sen toimintaympäristön nykytilanne eli mitä on saavutettu ja mihin suuntaan halutaan kehittyä. Markkinoinnin toteutuksessa tärkeimpiä osa-alueita on jatkuva seuranta, eli

kuinka tavoitteet saavutetaan ja kuinka markkinointia voitaisiin edelleen kehittää. Markkinointisuunnitelman vaiheisiin kuuluu lähtökohta-analyysit, tavoitteiden asettaminen, strategian luominen, markkinoinnin toimintaohjelma, aikataulu ja budjetointi, markkinoinnin toteutus sekä seuranta. (Raatikainen 2004, 60.)

3 Lähtökohta-analyysit

Lähtökohta-analyysit selvittävät markkinoinnin kannalta yrityksen nykytilaa ja sen menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Analyysien avulla saadaan selvästi näkyviin, mihin suuntaan yrityksen toimintaympäristö on kehittymässä sekä millaisia mahdollisuuksia ja haasteita kehitys luo markkinoinnille. (Raatikainen 2004, 61.)



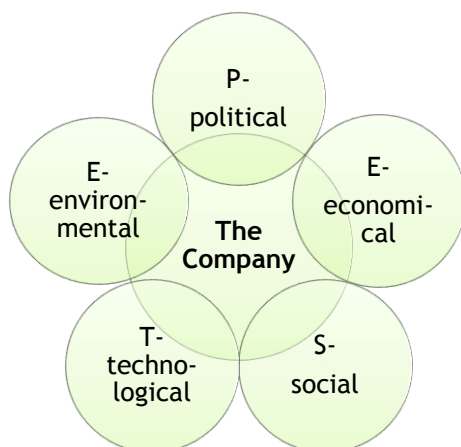
Kuvio 1: Yrityksen liiketoimintaympäristö (Rope 2002, 325).

Yrityksen ulkopuolisia toimintaan vaikuttavia tekijöitä sekä yrityksen sisäistä tilannetta tarkoitetaan lähtökohta-analyysien avulla, jotka koostuvat mikro- ja makroympäristöistä (kuvio 1). Makroympäristö muokkaa yrityksen mahdollisuuksia ja altistaa sen uhille. Toimintaympäristöä kuvataan kuudella päävaikutusalueella, joita ovat väestötieteellinen, taloustieteellinen, ekologinen, teknologinen, poliittinen ja kulttuurillinen ympäristö. Mikroympäristö muodostuu yritys-, kilpailija- ja markkina-analyyseistä. Näiden avulla yritys pystyy rakentamaan asiakassuhteita luomalla asiakasarvoa ja tyytyväisyyttä. Makroympäristö kuvaa yrityksen toimintaympäristöä, joka on mikroympäristöä laajempi yhteiskunnallinen kenttä, johon kuuluu yrityksen lisäksi muitakin toimijoita. (Kotler & Armstrong 2008, 64-67.)

3.1 Toimintaympäristöt

Niin yritys kuin asiakkaat pohtivat yrityksen jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä ja sen kehitystä. Yrityksen tulee huolellisesti perehtyä toimintaympäristöönsä muokatakseen strategiansa vastaamaan uusien markkinoiden haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Kotler & Armstrong 2008, 64.) Toimintaympäristö eli makroympäristö koostuu eri ryhmistä, joiden vaikutukset yritykseen ovat erilaiset ja poikkeavat toisistaan. Seuraamalla toimintaympäristöään yritys havaitsee mahdolliset muutokset ja osaa ennakoida yhteentörmäykset. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2009, 156.)

PEST on analyysi, joka on ympäristövaikutuksien kehys, jossa vaikutukset voidaan jakaa poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin ja teknologisiin voimiin. Joskus analyysiin lisätään tekijöitä esimerkiksi ympäristötekijä, jolloin PEST -analyysistä tulee PESTE -analyysi (kuvio 2). Analyysissä tutkitaan ympäristöjen vaikutuksia liiketoimintaan ja se on hyödyllinen strateginen työväline, jolla markkinoiden kasvu tai lasku sekä yrityksen asema voidaan ymmärtää paremmin. PESTE -analyysin käyttö voidaan nähdä tehokkaana liiketoiminnan ja strategian suunnittelussa, markkinointisuunnittelussa, liiketoiminta ja tuote kehityksessä sekä tutkimusraportoinnissa. Ennen hyvän PESTE -analyysin luomista yrityksen on tärkeää ideoida yritykseen ja sen toimintaympäristöön liittyvät tekijät. Toisena tulee tunnistaa tekijöiden tiedot ja kolmanneksi luonnostella päätelmä näistä tiedoista. On tärkeää niin kuvailla tekijät kuin myös miettiä, mitä ne tarkoittavat ja kuinka ne vaikuttavat liiketoimintaan. (Papers4You.Com 2011.)



Kuvio 2: PESTE-analyysi (Kotler & Armstrong 2008, 68).

Poliittinen ympäristö lakipykäläineen ja säädöksineen vaikuttavat voimakkaasti yrityksen markkinointipäätöksiin. Tarkemmin siihen kuuluu lait, ministeriö ja painostusryhmät, jotka vaikuttavat ja rajoittavat monia organisaatioita ja yksilöitä. Poliittinen ympäristö niin sulkee kuin antaa uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassa. Liiketoiminnan lainsäädäntö on luotu monista

eri syistä, kuten suojelemaan yrityksiä toisiltaan, kuluttajia epäoikeudenmukaisilta kauppavoiltoilta sekä yhteiskuntaa kohtuuttomalta liikekäyttäytymiseltä. Säädökset varmistavat, että yritykset ottavat vastuun tuotteidensa ja tuotantonsa yhteiskunnallisista kustannuksista. (Kotler & Armstrong 2008, 82-84.)

Taloudellinen ympäristö vaikuttaa siihen, paljonko rahaa on käytettävissä kuluttajien ja yritysten hankintoihin. On monia taloudellisia avainmuuttujia, joita markkinoijan tulisi seurata lähemmin. Tällöin markkinoija pystyy tekemään merkityksellisiä ja hyvin ajoitettuja päätöksiä yrityksen tuotteista ja palveluista sekä markkinoista joilla toimivat. Tällaisia avainmuuttujia ovat tulojakauma, suhdanne, verotus, kiinnostusaste, inflaatio ja valuuttakurssi. (Hill & O'Sullivan 1999, 58-60.) Esimerkiksi valtioiden tulotasot ja -jakaumat vaihtelevat suuresti, jolloin markkinoijan tulee huomioida merkittäviä suuntauksia ja trendejä kuluttajan kulusasteessa. Laskusuhdanne 2000-luvulla teki kuluttajista tarkempia omista menoistaan. Yritysten markkinoijat etsivät tapoja tarjota taloudellisesti varovaisille ostajille juuri oikeaa yhdistelmää, tuotteen laatua ja erinomaista palvelua kohtuulliseen hintaan ennemmin kuin tarjota korkealaatuista korkeaan hintaan tai heikompileatuista edulliseen hintaan. (Kotler & Armstrong 2008, 77-78.)

Sosiaalinen ympäristö on keskittynyt väestön käyttäytymismalleihin. Ryhmä voidaan jakaa kahteen tärkeään näkökulmaan. Ensimmäiseksi se yhdistää tilastolliset numerot ja yhteiskunnan ihmistyytit sekä toiseksi syyt näille toimintamalleille. Kuluttajan käyttäytymistä ja kysyntää eri markkinoilla voidaan ennustaa tarkastelemalla väestön rakenteen toimintamalleja ja trendejä. Ihmisten tarpeet ja halut, joita he ilmaisevat, liittyvät väestötieteellisiin piirteisiin, kuten ikä, sukupuoli, siviilisääty, kulttuuri ja ammatti. Sosiaaliseen ympäristöön kuuluu myös kulttuurillisen taustan tarkastelu yhteiskunnassa, josta voidaan tunnistaa yhteiskuntaa tukevia vallitsevia uskomuksia, arvoja, käsityksiä ja käytösnormeja. Nämä antavat viittauksen todennäköisiin mieltymyksiin tuotteissa ja palveluissa. Kulttuurilliset muutokset ja markkinamahdollisuudet kulkevat käsi kädessä. Monet kulttuurilliset tekijät ovat vaikuttaneet voimakkaasti markkinointitoimiin, esimerkiksi naisten rooli yhteiskunnassa, työvoimaa säästävät tuotteet, kotitalouden kasvaneet tulot, autojen yleistyminen ja pikaruoka. (Hill & O'Sullivan 1999, 54-56.) Sosiaalinen ympäristö on merkittävä osa yrityksen tulevaisuutta, sillä maailman väestö kasvaa kovaa vauhtia, jolloin ihmisten merkitys markkinoilla on suuri (Kotler & Armstrong 2008, 68).

Markkinoiden ympäristöistä teknologinen ympäristö on yksi yllättävimmistä ja nopeimmin muuttuvista. Esimerkiksi tämän päivän innovaatioita ei ollut sata vuotta sitten, myös useimmat nykyajan itsestäänselvyyksistä puuttuivat jopa 30 vuotta sitten. (Kotler & Armstrong 2008, 81-82.) Teknologia ja sen muutokset ovat markkinoijalle merkittäviä ja tärkeitä mones-takin syystä. Teknologia voi luoda paremmat tavat tyydyttää olemassa olevat tarpeet, tunnis-

taa piilevät tarpeet, mahdollistaa uusien asiakkaiden tavoittamisen, kasvattaa markkinatoimien tehokkuutta sekä muuttaa kysynnän toimintamalleja ja kilpailun luonnetta toimialalla. (Hill & O'Sullivan 1999, 57-58.) Uusi teknologia luo uusia markkinoita ja samalla uusia mahdollisuuksia. On kuitenkin otettava huomioon, että uusi korvaa aina vanhan. Yritysten tulisi seurata teknologian kehitystä tarkoin, sillä kehittyneempien tuotteiden ja laitteiden puute saattaa huonontaa markkinamahdollisuuksia ja tuotekehitystä. (Kotler & Armstrong 2008, 81-82.) Teknologia on etuoikeus. Yrityksen markkinoijan tulee muistaa, että sähköinen liiketoiminta, digitalisoituminen ja muu teknologinen kehitys eivät ole kaikkialla käytettävissä. Kaikkialla maailmassa ei esimerkiksi ole mahdollisuutta edes sähköllä varustettuun kotiin tai autoon. (Viitala & Jylhä 2007, 55-56.)

Ekologinen ympäristö käsittää ilmaston, sään ja luonnonvoimavarat, jotka vaikuttavat liiketoimintaan sekä ihmisiin. Luonnonolojen huonontuminen on viimeaikoina noussut esille ja siitä on kasvanut suuri maailmanlaajuinen huolenaihe, jonka uudet säädökset vaikuttavat voimakkaasti tiettyihin toimialoihin. Yritysten ja markkinoijien keskuudessa vallitsee kilpailu siitä, kuka keksii ratkaisun, jolla sovittella menestys yhteen ympäristön suojeluun. (Kotler ym. 2009, 165.) Markkinoijan tulisi olla tietoinen ekologisen ympäristön eri kehityssuunnista. Ensimmäinen kehityssuunta koskee raakamateriaalien varastointia, toinen kasvanutta saastumista ja kolmas valtion väliintuloa luonnonvoimavarojen hallinnassa (Kotler & Armstrong 2008, 79). Kuluttajat odottavat tuotteilta entistä enemmän ekologisuutta ja eettisyyttä. Erityisesti yritysten tuotteet, joissa säästetään ympäristöä eikä käytetä eläinkokeita eikä lapsityövoimaa ovat kuluttajien arvostuksen kohteina. Ihmiset ovat entistä tietoisempia ympäröivästä yhteiskunnan ahdingosta ja vaativat yrityksiltä enemmän eettistä kestävyyttä ja ekologista toimintaa. Niin ympäristölainsäädännöt kuin muut normitkin asettavat reunaehdonsa yrityksen toiminnalle. (Viitala & Jylhä 2007, 58.)

Toimintaympäristöanalyysissä tunnistetaan ja arvioidaan näiden tekijöiden aiheuttamia uhkia ja mahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Näitä PESTE-tekijöiden vaikutuksia voidaan tarkastella noin 5–10 vuoden välein toimialasta ja yrityksen koosta riippuen, mutta täytyy muistaa myös seurata lyhyelläkin aikavälillä tapahtuvia muutoksia. (Hakanen 2004, 43.)

3.2 Yritysanalyysi

Yritysanalyysin perusajatuksena on yrityksen sisäisen toimivuuden arviointi sekä liikeidean yksityiskohtainen läpikäyminen nykytilanteessa (Rope & Vahvaselkä 2000, 91). Yritysanalyysi on tehtävä perusteellisesti, jotta yrityksen sisäinen toimivuus saadaan varmistetuksi oikealla tavalla. Sisäinen arviointi tehdään muutaman vuoden välein, jotta yrityksen voimavarat kohdistuvat jatkuvasti oikeaan suuntaan. (Lahtinen & Isoviita 1998, 81.) Yritysanalyysissä tarkastellaan yrityksen toiminta-ajatusta, liikeideaa ja toiminnan analysointia, joiden avulla tutki-

taan yrityksen sisäisiä resursseja sekä kilpailukykyä. Sisäisessä analyysissä selvitetään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, joiden avulla voidaan mitata sen toiminnan menestystä. Tässä tulee analysoida tietyt osa-alueet, kuten oma organisaatio sekä osaaminen ja resurssit. (Anttila & Iltanen 2001, 348-349.)

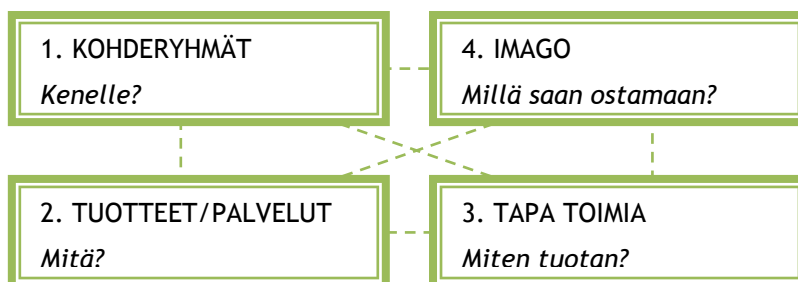
Toiminta-ajatus eli yrityksen missio kertoo miksi yritys on olemassa ja antaa sille selkeän suunnan, jotta se ei päämäärättömästi ajelehti ilman konkreettista tehtävää ja tavoitetta. Toiminta-ajatus on kytkeytynyt tiiviisti yrityksen liikeideaan ja on markkinoinnin suunnittelun kuten myös koko yrityssuunnittelun perusta. Missio on rakennettava kuitenkin ennen liikeideaa, sillä koko yrityksen toiminta lähtee liikkeelle mission määrittämisestä. Toiminta-ajatus, kuten myös arvot ja visio ovat pysyviä suunnan näyttäjiä yritykselle, jotka antavat yrityksen olemassa ololle tarkoituksen. Mission tulee olla selkeä, ytimekäs ja pitkäaikainen. Se saattaa pysyä sellaisenaan jopa useita kymmeniä vuosia, mutta vaatii kuitenkin joustavuutta sekä tilaa rajoilleen, sillä yrityksen on pystyttävä vastaamaan jatkuvasti muuttuvaan kysyntään ja toimintaolosuhteisiin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 40.)

Arvot, visio ja toiminta-ajatus ohjaavat yhdessä yritystä sille määriteltyyn suuntaan ja kehittävät sitä halutunlaiseksi. Arvot ovat yrityksen periaatteita, jotka kertovat, mikä on yritykselle tärkeää ja mikä on sen toiminnan perusta. (Viitala & Jylhä 2006, 69-70.) Visio on puolestaan määritelmä yrityksen tulevaisuudelle, johon on kiteytetty se, millaisena yritys nähdään vuosien kuluttua. Visio on tahtotila tulevaisuudelle, joka on kirjoitettu ylös ja on tuotu jokaisen työntekijän tietoisuuteen suunnannäyttäjänä. (Jobber & Fahy 2009, 317.) Kuten japanilainen sanonta kertookin: ”Visio ilman toimintaa on päiväunta. Toiminta ilman visiota on painajainen.” (Kotler 2005, 99.)

Liikeidea ja toiminta-ajatus on rinnastettu usein toisiinsa. Toiminta-ajatus on tarvelähtöinen sekä kertoo, miksi yritys on markkinoilla. Liikeidea puolestaan kuvaa yrityksen konkreettista toimintaa ja kannattavuutta sekä koostuu yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Sen avulla määritellään yrityksen menestystekijät, asiakassegmentit ja toimintatavat joita yritys noudattaa. (Anttila & Iltanen 2001, 363.)

Perinteinen liikeidean käsite kattaa kolme peruselementtiä, jotka kertovat selkeästi mitä, kenelle ja miten yritys markkinoi. Perinteinen liikeidea täydentyi 1980-luvulla markkinoinnilliseksi liikeideaksi (kuvio 3), jolloin kolmiosainen liikeidea kasvoi neliosaiseksi imago-elementin avulla. Markkinoinnillisen liikeidean ensimmäisessä vaiheessa määritellään ensin kohderyhmä eli segmenttikokonaisuus ja sen ratkaisut markkinoinnin toimenpiteiden perustaksi. Toisessa vaiheessa kerrotaan tuoteratkaisu, joka sisältää tuotteistot sekä niiden määritykset. Liikeidean kolmannessa vaiheessa määritellään yrityksen tapa toimia eli toimintamallit, joiden mukaan liiketoimintaa toteutetaan. Neljännessä vaiheessa on imago, jonka tehtävänä on tuot-

teen myynnin tukeminen sekä aikaansaada tuotteen ostohalukkuus. Kaikkien liikeidean osien on loksahdettava paikoilleen ja oltava yhteensopivia, jotta yritys pystyy toimimaan liikeideansa tavoin. Kuvauskehikkojen tulee kehittyä jatkuvasti sekä antaa yritykselle paremmat mahdollisuudet kehittää, kuvata, suunnitella ja tarkastella yrityksen liiketoimintaratkaisuja sekä niiden toimivuutta. (Rope 2002, 44-46.)



Kuvio 3: Markkinoinnillinen liikeidea (Rope 2002, Peruslomake 1).

Liikeideakuviossa olennaista ei ole vain liikeidean elementit, vaan se, että liikeidea on tehty markkinoinnillisella otteella sekä markkinoinnillisesti toimivassa työjärjestyksessä (kuvio 3). Yrityksen liiketoimintaa lähestytään markkinoinnillisesta näkökulmasta, sillä kyse on markkinointisuunnitelmasta. Yrityksellä tulee olla sellainen kilpailuetu, jonka pohjalta asiakas valitsee yrityksen muiden kilpailijoiden joukosta, sillä ilman tätä liikeideasta ei tule markkinoinnillisesti toimivaa. Liikeideassa on oltava seuraavat avainominaisuudet, jotta se olisi toimiva. (Rope & Rope 2010, 150-151.)

Ensinnäkin elementtien tulee olla yhteensopivia, jolloin liikeidean pääelementit ovat harmoniassa keskenään sekä elementtien sisällä olevien osien tulee olla samansuuntaisesti yhdessä toimivia. Toinen avainominaisuus on konkreettisuus, joka selvittää tarkasti, ketkä kuuluvat kohderyhmiin, mitkä tuotteet ovat tuotteistoon sisältyviä, mitkä ovat imagon avainominaisuudet ja miten yrityksessä toimitaan. (Rope & Rope 2010, 150-151.)

Markkinoinnillisen liikeidean tulee olla ainutlaatuinen ja ylivoimainen, jotta se pystyy erottautumaan markkinoilla ja tarjoamaan jotain erilaista kuin muut. Erityinen merkitys on imagoilla ja asiakaspalvelulla, sillä ne ovat tekijöitä, joita on vaikea jäljentää toisin kuin teknisiä tai tuotannollisia ominaisuuksia. Liikeidea tulee kehittää jatkuvasti, jotta etumatka kilpailijoihin säilyy ja yritys pysyy kovassa kilpailussa mukana. Pystyäkseen kasvamaan haluttuun suuntaan, yrityksen on saatava sisäistettyä liikeidea koko henkilöstön toimintaan. (Lahtinen & Isoviita 1998, 41-42.)

Yrityksen toimintaa voidaan analysoida yrityksen perustoimintojen (kuvio 4), kuten henkilöstön, sijainnin, tuotekehityksen, markkinoinnin, logistiikan, talouden, tuotannon, johtamisen,

organisaatorakenteen, palvelun ja laadun avulla. Niiden pohjalta mitataan muun muassa yrityksen tulostuntoa ja toimintaedellytyksiä analyysi hetkellä. (Rope & Vahvaselkä 2000, 91.) Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää kartoittaa myös minkälaisia resursseja eli voimavaroja sillä on käytettävissään (Kivikangas & Vesanto 1998, 75).



Kuvio 4: Toimintatavat (Raatikainen 2004, 68).

Markkinointiresurssit voidaan jakaa neljään osatekijään, kuten markkinointihenkilöstöön, yhteistyökumppaneihin, käytössä olevaan markkinoinnin osaamistasoon sekä markkinoinnin toteuttamisessa käytettäviin työkaluihin ja järjestelmiin. Markkinointihenkilöstöllä tarkoitetaan yrityksen omia markkinointityöntekijöitä ja heidän toimenkuviansa perustietoja. Markkinoinnin henkilöstöresursseja voidaan tarkastella yrityksessä vuoden aikana tehdyn työn määrällä, ajalla ja sen tuloksilla. Tarkastelun kautta yritys pystyy määrittämään alueet, joissa henkilöstöresursseissa on määrällistä vajetta ja tätä kautta kehittämään markkinoinnin henkilöstöä sekä henkilöstön panostusta liiketoiminnan vaateita vastaavalle tasolle. (Rope & Rope 2010, 162-165.)

Yhteistyökumppaniresursseilla tarkoitetaan tahoja, joita käytetään vakituisesti markkinoinnin ja sen toteuttamisen apuna. Näitä voivat olla muun muassa mainostoimistot, markkinointitutkimusyhtiöt, konsultit, markkinointikanavat sekä jälleenmyyjät ja edustajat. Sitä paremmin markkinointi toimii, mitä vakiintuneemmat yhteistyösuhteet yrityksellä on. Yrityksen markkinoinnin osaaminen kattaa koko yrityksen oman henkilöstön sekä keskeiset yhteistyökumppanit, joiden avulla yritys tekee markkinointiaan. (Rope & Rope 2010, 163-167.)

Markkinoinnin osaamisresurssien arvioinnissa keskeistä on se, että siinä määritellään arvioitavina kohteina kaikki keskeiset markkinoinnin osaamiselementit sekä eritellään vahvuudet ja kehityskohteet. Markkinoinnin työväliseksi katsotaan tietokoneet, markkinointiin tarkoitettut tietokantasovellukset, asiakashoito-ohjelmat, yrityksen graafinen perusmateriaali, myynnin tukiaineisto sekä Internet-sivusto. Erittäin tärkeää markkinoinnin työvälneiden arvioinnissa on kuvata työvälneiden toimivuuden vahvuudet ja kehityskohteet sekä käyttää kyseistä tietoa markkinoinnin työvälneiden kehittämiseen. (Rope & Rope 2010, 165-168.)

3.3 Markkina-analyysi

Markkinat ja asiakaskenttä ovat tärkeimmät analyysialueet markkinoinnin suunnittelussa, sillä niistä riippuu ratkaisevasti yrityksen menestys sekä kuinka yritys pystyy selvittämään ja tyydyttämään asiakkaiden tarpeet sekä odotukset kilpailukykyisesti (Hakanen 2004, 41). Markkinoilla tarkoitetaan vaihdannan toista osapuolta, kuten ostajia, asiakkaita ja kysyntää. Markkinat muodostuvat niistä potentiaalisista asiakkaista, jotka saattavat olla halukkaita ostamaan toimialan yrityksiltä. (Mannermaa 1993, 29.) Yrityksen on tunnettava markkinansa, sillä on tärkeää, että yritys löytää sellaiset markkinat, joilla se voi saavuttaa kilpailuetua ja jonne sen kannattaa suunnata markkinointitoimenpiteensä. (Anttila & Iltanen 2001, 94-95).

Markkina-analyysissä selvityksen kohteena ovat muun muassa alueella toimivan asiakasjoukon suuruus, asiakaskohderyhmien jakauma eli se, kuinka paljon kohdeasiakkaita on markkinoilla, keskiostos asiakaskohderyhmittäin, markkinoiden suuruus segmenteittäin, markkinoiden kyläisyysaste sekä edellä mainittujen tekijöiden muutoksen markkinoissa (Rope & Vahvaselkä 2000, 91). Yrityksen menestystekijöitä selvitetään lähimenneisyydessä, nykytilanteessa sekä tulevaisuudessa markkina- ja asiakasanalyysin avulla. Analyysiä tulisi pohtia markkinoiden, ostokäyttäytymisen sekä muutoksien ja kehityssuuntien kautta. Kuinka paljon asiakasryhmä tuo tuottoa yritykseen, voidaan miettiä esimerkiksi tuote tuotteelta ja palvelu palvelulta. (Raatikainen 2004, 65.)

Yritykset haluavat usein luoda asiakaskeskeisyyttä, mutta eivät kuitenkaan tiedä asiakkaistaan paljoa, sillä asiakaskeskeisyys voi pohjautua vain hyvään asiakastuntemukseen (Hakanen 2004, 41). Asiakkaalla tarkoitetaan, ei ainoastaan hyödykkeen nykyisiä asiakkaita, vaan myös kilpailijoiden asiakkaita sekä nykyisiä ei-asiakkaita. Yrityksen on tärkeää tunnistaa omat asiakkaansa, sillä he ovat yrityksen toiminnan tuoton lähde. Yrityksen tulee voida tunnistaa myös asiakas ja hänen ominaisuudet, ennen kuin se voi tyydyttää sen tarpeen. (Lehman & Winer 2008, 137-138.)

Yrityksen tulisi tietää asiakkaista

- Kuka ostaa ja käyttää tuotetta?
- Mitä asiakkaat ostavat ja kuinka he käyttävät sitä?
- Mistä asiakkaat ostavat?
- Miten asiakkaat valitsevat?
- Miksi he suosivat tuotetta?
- Miten he reagoivat markkinointiin?
- Aikovatko he ostaa uudelleen?
- Minkä arvoisia he ovat? (Lehman & Winer 2008, 137-138.)

Asiakasanalyysijä ovat muun muassa asiakastarve- ja ostopäätöskriteerianalyysi sekä asiakassegmentointi. Asiakastarveanalyysissä selvityksen kohteena on asiakkaan perimmäinen tarve, jonka yritys pyrkii tyydyttämään. Analyysi voi pohjautua yrityksen tekemiin haastatteluihin tai yrityksen henkilöstön hiljaiseen tietoon, kuten käsityksiin ja kokemuksiin. Ostopäätöskriteerianalyysissä selvitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen, kuten esimerkiksi hinta, toimitusaika, saatavuus sekä tuotteen tai palvelun tunnettuus ja maine. Asiakkaiden ja eri asiakassegmenttien ostokäyttäytyminen saattaa poiketa merkittävästi toisistaan eri asiakasryhmissä. (Hakanen 2004, 205-206.)

Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat asiakkaan kulttuuri tai sosiaaliryhmä, toiseksi sosiaaliset tekijät, kuten perhe ja asema yhteiskunnassa sekä kolmanneksi yksilölliset tekijät, kuten asiakkaan ikä, ammatti, elämäntapa, persoonallisuus ja minäkäsitys. (Kotler ym. 2009, 224-247.) Yrityksen tulee myös tietää, miten asiakas reagoi eri markkinointikeinoihin, joita ovat tuote, hinta, paikka ja myyntityöntekijät. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat suurimmat ympäristövaikuttajat, kuten taloustieteellinen, teknologinen, poliittinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen. (Kotler & Armstrong 2008, 163.)

Asiakassegmenttien tunnistamista ja niiden ominaisuuksien, volyyymien sekä kehityksen selvittämistä voidaan pitää asiakasanalyysien perusanalyysinä. (Hakanen 2004, 41-43.) Segmentointi on liiketoiminnan rakentamisen perusta ja yksi markkinoinnin peruskäsitteistä. Segmentoimalla yritys valitsee oman asiakasjoukon epäyhdenäisistä markkinoista, jolle se suunnittelee kohderyhmän tarpeita ja toimintatapoja vastaavan markkinointiohjelman. (Bergström & Leppänen 2009, 150-151.) On tärkeää erottaa asiakas ja segmentti toisistaan. Asiakas ei aina kuulu segmenttiin, vaikka on ostanut yritykseltä. Segmentti on asiakaskohderyhmä, joka halutaan asiakkaaksi, mutta ei välttämättä ole vielä ostanut yritykseltä. (Rope 2003, 158-159.) Segmentoinnin luomisessa ja arvioinnissa ovat apuna kuusi ohjenuoraa (Lehmann & Winer 2008, 171).

Yrityksen asiakassegmentin tulisi olla

- oikeankokoinen (segmenttien tulisi olla tehokkaan kokoinen potentiaalisen myynnin ehdoilla),
- tunnistettava (segmentit tulisi voida tunnistaa nimestään ja tukea strategisia ratkaisuja),
- saavutettava (on tärkeää olla mahdollista kohdistaa saavutukset segmenttiin),
- eritavoin vastaava (eri segmenttien tulisi reagoida ainakin joihinkin hyödykkeen elementteihin eri tavoin),
- yhtenäinen (segmentin jäsenten tulisi olla ominaisuuksiltaan yhtenäiset) sekä
- vakiintunut (segmentin jäsenten tulisi olla lähes vakiintuneet ajan myötä) (Lehmann & Winer 2008, 171-172).

Markkinoiden rakenteen ymmärtäminen on perusta koko yritystoiminnan organisoinnille. Kaikilla yrityksen markkinoiden asiakkaila ei ole samanlaisia tarpeita ja toiveita, jolloin heitä ei voida tyydyttää vain yhdellä markkinointimixillä eli samalla perustuotteella tai -palvelulla, yhtenäisellä hintatasolla, yhdellä jakelukanavalla tai yhdellä viestintäohjelmalla. (Anttila & Iltanen 2001, 95.)

Segmentoinnin lähtökohtana on suunnitella markkinointi asiakkaan tarpeiden, ostamiseen vaikuttavien tekijöiden sekä asiakasryhmien valinnan pohjalta. Tavoitteena segmentoinnissa on luoda asiakaskohderyhmiä, joiden sisällä kaikki jäsenet ovat tarpeiltaan ja ostokäyttäytymiseltään mahdollisimman samanlaisia. (Hakanen 2004, 42.) Se kuinka tarkkaan ja hyvin segmentointi pystytään tekemään vaikuttaa minkälaisen perustan yritys saa tuotesisällön rakentamiseen ja markkinointiviestinnän kohdistamiseen (Rope 2005, 46-47).

	Yleiset perusteet	Tilannekohtaiset perusteet
Objektiiviset kovat muuttajat	1. Demografiset eli väestötieteelliset <ul style="list-style-type: none"> - ikä, rotu, kieli, uskonto, alkuperä, sukupuoli - perheen koko ja elinvaihe - yrityksen toimiala, alkuperä, koko, ikä, kannattavuus ja vakavaisuus 2. Maantieteelliset <ul style="list-style-type: none"> - maantieteellinen sijainti - asukastiheys, asutustyyppi - asuinpaikkakunta - liikenneyhteydet, ilmasto 	Osto- ja kulutusikäyttäytyminen <ul style="list-style-type: none"> - käyttömäärä ja -tarkoitus - liike- ja merkkioskollisuus - ostotapa
Pääteltävissä olevat pehmeät muuttajat	1. Persoonallisuustekijät <ul style="list-style-type: none"> - laskelmoivuus, kunnianhimo - radikaalisuus, konservatiivisuus - itsenäisyys, laumasieluisuus - omaksujatyyppi, turhamaisuus 2. Lifestyle <ul style="list-style-type: none"> - elämänarvot, -tapa - mielipiteet ja kiinnostus 	Asenteelliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - tuotteen ja yrityksen arvostus - asenteet, motiivit - samastuminen - mieltymykset, suosituimmuudet

Taulukko 1: Keskeiset segmentointiperusteet (Rope & Vahvaselkä 1998, 44; Rope 1995, 100).

Markkinat voidaan segmentoida niin yleisten kuin tilannekohtaisten muuttajien perusteella (taulukko 1). Segmentointiperusteiden avulla on pystyttävä tutkimaan ja mittaamaan asiakkaiden ominaisuuksien ja ostokäyttäytymisten eroja sekä niiden perusteella asiakkaat pitää voida luokitella eri markkinalohkoihin. Objektiiviset kovat muuttajat ovat asiakkaiden ominaisuuksia, jotka ovat mitattavissa objektiivisesti, kun niin sanotut pehmeät muuttajat ovat tulokinnanvaraisia ja vain pääteltävissä olevia. Tavallisimmin onnistuneeseen segmentointiin tar-

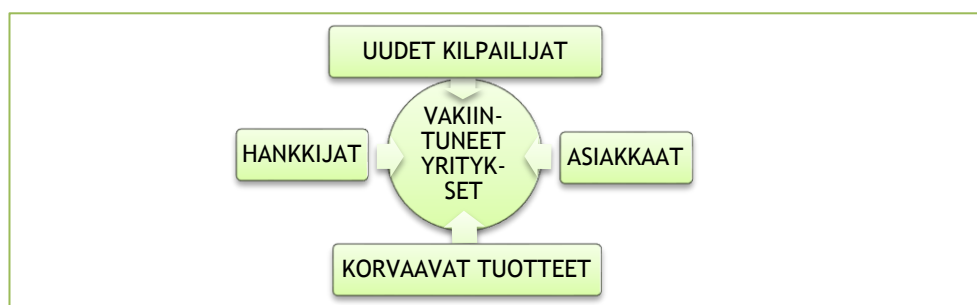
vitaan molempia muuttujaryhmiä samanaikaisesti, näin saadaan monipuolinen ja syvälinen näkemys tavoitesegmenttien ominaisuuksista sekä hyvä pohja markkinointistrategian laadintaan ja markkinointitoimenpiteiden toteuttamiselle. (Rope & Vahvaselkä 1998, 44-45.)

3.4 Kilpailija-analyysi

Yritys voi tarkastella kilpailutilannettaan kilpailuanalyysin avulla, joka auttaa selvittämään yrityksen kilpailutilanteen markkinoilla. (Raatikainen 2004, 64). Menestyäkseen alan kilpailussa, yrityksen on selvitettävä markkinoiden tärkeimmät toimijat sekä näiden markkinaosuus, toimintatavat sekä vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi yrityksen on arvioitava onko markkinoille tulossa uusia kilpailijoita ja kuinka nopeasti ne pystyvät tulemaan markkinoille sekä niiden vaikutus oman yrityksen menestykseen. Erityisen tärkeää on kuitenkin löytää ja kuvata tekijät, miksi ja miten yritys on kilpailijoita parempi. (MCKinsey & Company 2011.)

Nykyisten suoranaisten kilpailijoiden lisäksi tulee ottaa huomioon myös korvaavien tuotteiden tarjoajat. Nämä tuottavat asiakkaalle saman hyödyn kuin oma yritys, mutta eri tavalla. (MCKinsey & Company 2011.) Kilpailijoiden tuntemuksen lisäksi on tärkeää arvioida, miten toimialan markkinat tulevat kehittymään tulevaisuudessa, ja onko alalle tulossa uusia kilpailijoita. On tärkeää osata visioida tulevaisuutta nykyisten kilpailijoiden tuntemuksen lisäksi. (Raatikainen 2004, 63-64.)

Klassisen apuvälineen kilpailutilanteen analysointiin on kehittänyt amerikkalainen professori Porter, jonka mukaan kilpailuvoimat vaikuttavat kilpailun luonteeseen. Tästä havainnollistetun kuvion on yllä. Kilpailuvoimia on viisi (kuvio 5), uudet kilpailijat, hankkijat, asiakkaat, korvaavat tuotteet ja vakiintuneet yritykset. Porterin mukaan kilpailun dynamiikka on selvillä vasta, kun kaikki viisi kilpailuvoimaa on analysoitu perusteellisesti. Porterin kilpailuanalyysi auttaa yrityksiä ymmärtämään heidän asemansa suhteessa asiakkaisiin ja tuottajiin. Tämä kannustaa yrityksiä käyttämään mahdollisimman paljon markkinointityökaluja ja näin kehittämään pysyvää etua kilpailijoihin nähden. (Hill & O'Sullivan 1999, 382-383.)



Kuvio 5: Porterin kilpailuvoimat (Lahtinen & Isoviita 1998, 58; Kotler 2001, 124).

Porterin välineen lisäksi yritys voi vertailla samoilla markkinoilla toimivia kilpailijoita taulukon muodossa, jossa käsitellään edellä mainittuja asioita, kuten kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, kilpailurooli, myynti tai markkinaosuus, tuotevalikoimien ja -lajitelmien määrät, hintataso, tekninen laatutaso, palvelun laatu, toimitusvarmuus, jakelun intensiivisyys ja markkinointiviestinnän osaaminen. Näitä vertailtaessa voidaan esimerkiksi käyttää asteikkoa 1-5. (Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu 2006.)

Kilpailuetu on, että asiakas kokee yrityksen ja sen tuotteet paremmiksi kuin kilpailevat yritykset tai niiden tuotteet. Etu voi olla niin taloudellista, toiminnallista kuin imagoonkin liittyvää kilpailuetua, joita yritys voi saavuttaa esimerkiksi valmistamalla tuotteensa alhaisemmin kustannuksin, hankkimalla laadukkaampia raaka-aineita tai suunnittelu ja valmistusmenetelmät ovat parempia kuin kilpailijoilla. Kilpailuetua yritys voi lähteä tavoittelemaan kustannusjohtajuuden, erilaistamisen tai erikoistumisen kautta, jotka ovat yritysten noudattamia kilpailustrategioita. (Yrityksen kilpailukeinot.)

4 Markkinoinnin tavoitteet

Tavoitteet ovat toiminnan toivottuja tuloksia sekä konkreettisia välietappeja, joiden avulla yritys pyrkii strategiaan päämääriinsä. Tavoitteiden tarkoitus on siis ilmoittaa mihin markkinointitoimenpiteillä pyritään. (Rope 2000, 483.) Tavoitteet eroavat päämääristä siinä, että ne ovat lyhyen aikavälin operatiivisen toiminnan ohjausvälineitä, kun taas päämäärät ovat melko pysyviä suunnan näyttäjiä, jotka ohjaavat yritysjohdon strategian etsintään ja valintaan (Anttila & Iltanen 2001, 362-364).

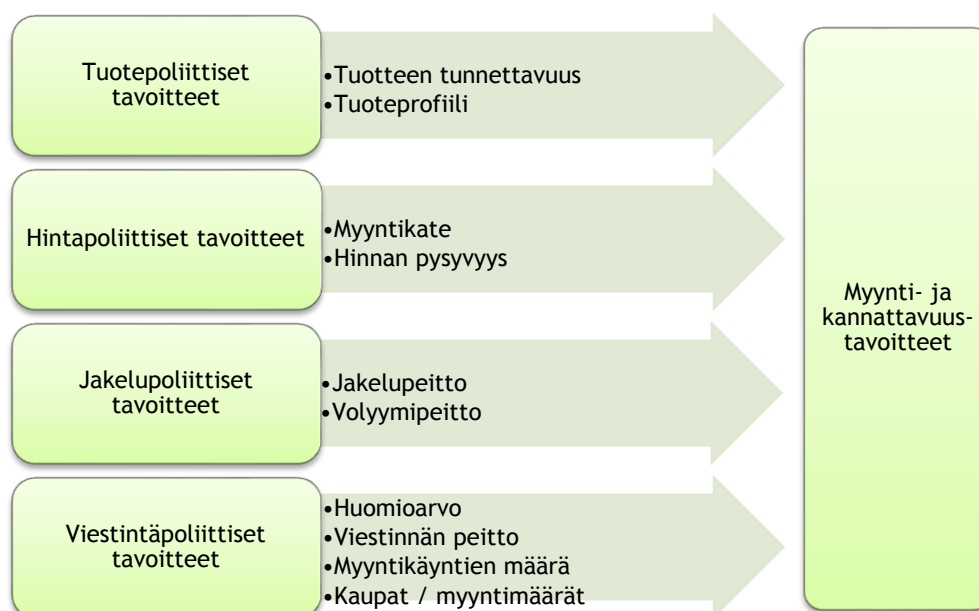
Yrityksen visiota kohti edetään yrityksen strategian avulla, jota toteutetaan laajojen kokonaistavoitteiden ja yksityiskohtaisempien välitavoitteiden kautta (Raatikainen 2004, 89). Tavoiteasenannan merkityksenä on, että tavoitteet määrittävät toiminnan suunnan, ovat suunnitelmallisen toiminnan ja seurannan perusta päätöksen teolle ja toiminnan onnistumiselle sekä motivoivat työntekijöitä hyviin suorituksiin. (Rope 2000, 483.)

Tavoitteiden tulee olla seuraavanlaisia, jotta tavoiteasenannasta olisi yritykselle paras mahdollinen hyöty

- tulossuuntautuneita ja käyttökelpoisia,
- mitattavia ja täsmällisiä,
- aikaan sidottuja ja saavutettavissa olevia,
- riittävän haastavia, kannustavia ja ponnistuksia vaativia,
- yksiselitteisesti tulkittavia, selkeitä ja ymmärrettäviä,
- henkilöstön hyväksymiä,
- johdonmukaisia ja yrityksen kokonaistavoitteita tukevia,

- joustavia sekä
- koko liiketoiminnan kattavia (Rope 2000, 483).

Tavoitteessa tulee määritellä laatu, määrä, aika ja kustannukset, jotta se on riittävän konkreettinen liiketoiminnan suuntaamiseksi. Tavoitteet voidaan jakaa mitattavuudeltaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin tavoitteisiin. Laatu ja määrä koskevat sellaisia tavoitteita, jotka ovat määrällisesti mitattavissa. Laatu on se ominaisuus tai asia, jolle tavoite asetetaan esimerkiksi myynti, kate, kustannukset, tunnettuus ja mielikuvaprofiili. Määrä kuvaa mittayksikköä, jota käytetään ja millainen lukema valitulla yksiköllä halutaan saavuttaa. Kolmanneksi tavoitetta asetettaessa tulee määritellä milloin tavoite on tarkoitus saavuttaa eli mihin aikaan tavoite on sidottu. Tavoitteeseen ei tule pyrkiä mihin hintaan tahansa eli välittämättä resursseista, kustannuksista, rajoituksista tai muuttuneista oloista. (Rope & Vahvaselkä 1994, 121-122.)



Kuvio 6: Markkinoinnin väli- ja kokonaistavoitteet (Rope & Vahvaselkä 1994, 124-126; Anttila & Iltanen 2001, 28).

Markkinoinnin keskeisenä päätavoitteena on auttaa yritystä saavuttamaan omat tavoitteensa, jolloin markkinointi on yrityksen päämäärien saavuttamisen väline. Organisaation päämääristä voidaan johtaa markkinoinnin perustehtävät ja -tavoitteet. Nämä markkinoinnin tavoitteet voidaan jakaa kokonaistavoitteisiin eli myynti- ja kannattavuustavoitteisiin sekä välitavoitteisiin. Välitavoitteet tukevat kokonaistavoitteiden saavuttamista eri markkinoinninkeinoille asetettujen tavoitteiden avulla. Markkinoinnin kokonaistavoitteet syntyvät kilpailukeinoittain pilkottujen välitavoitteiden yhteisvaikutuksesta (kuvio 6). (Rope & Vahvaselkä 1994, 124-126.)

Markkinoinnintavoitteiden tulee olla selkeitä ja konkreettisia, jotta ne yhdensuuntaistaisi työntekijöiden ja yrityksen eri osien toimintaa ja helpottaisi tulosten arviointia (Raatikainen 2004, 89).

4.1 Kokonaistavoitteet

Kokonaistavoitteet voidaan jakaa myynti- ja kannattavuustavoitteisiin. Myyntitavoite kuvaa sitä kysynnän määrää, joka on yrityksen suunnitelmissa saavuttaa markkinointiohjelmansa avulla. Myyntitavoitteet voidaan asettaa niin koko yritystä koskeviksi kuin osastoittain, tuoterhmittäin, tuotteittain, asiakkaittain, vastuualueittain, ajanjaksoittain ja kampanjoittain. Vaikka yritys saavuttaisi asetetut myyntitavoitteet, ei kannattavuus ole taattua, mutta myyntitavoitteet voivat mahdollistaa kannattavuuden syntymisen, jos yrityksen kiinteät kustannukset ovat hallinnassa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 91-93.)

Markkinoinnin yleisin tavoite on euromääräisen myynnin ja liikevaihdon aikaansaaminen yritystoiminnassa. Myyntitavoitteet voidaan ilmoittaa joko absoluuttisina tai suhteellisina. Absoluuttiset myyntitavoitteet ilmoitetaan perusyksikkömääräisinä ja euromääräisinä. Suhteelliset myyntitavoitteet ilmoitetaan markkinaosuuksina kokonaismarkkinoista, markkinaosuuden kehitysprosentteina ja myynninkehitysprosentteina. (Rope 2000, 483.)

Kannattavuustavoitteet voidaan ryhmitellä katetuottotavoitteisiin, sijoitetun pääoman tavoitteeseen (ROI) sekä markkinoinnin tuottoasteeseen (MAT). Katetuottotavoitteita voidaan parantaa esimerkiksi lisäämällä myyntiä, nostamalla tai laskemalla myyntihintaa, alentamalla muuttuvia kustannuksia, pienentämällä kiinteitä kustannuksia tai muuttamalla kokonaismyynnin rakennetta. Sijoitetun pääoman tuottotavoite ilmoittaa halutun voiton määrää suhteessa sijoitettuun pääomaan.

Kannattavuustavoitteiden saavuttaminen varmistaa toiminnan jatkuvuuden ja sen selvittämiseksi voidaan käyttää MAT -menetelmää. Riskeeraamatta yrityksen maksuvalmiutta, on markkinointikate saatava mahdollisimman suureksi. Sitä voidaan kasvattaa nostamalla myyntiä, parantamalla katetuottoa sekä pienentämällä markkinointikustannuksia. Markkinoinnissa on tarkoitus saavuttaa mahdollisimman suuri markkinoinnintuotto, jotta yrityksen sijoitetun pääoman tuottotavoite voidaan saavuttaa. (Rope 2000, 485-487.)

4.2 Välitavoitteet

Yrityksen välitavoitteet ovat eri markkinointikeinoille asetettuja tavoitteita, jotka auttavat markkinoinnin kokonaistavoitteiden saavuttamista (Rope & Vahvaselkä 1994, 125). Välitavoitteet voidaan jakaa tuote-, hinta-, jakelu- sekä viestintäpoliittisiin tavoitteisiin. On olennaista

päättää, mitä tuotteita yritys myy ja mille asiakaskohderyhmille, sekä valittava, mille laatu- tasolle yrityksen tuotteet halutaan asemoida. Tuotepäätöksiä ovat esimerkiksi tuotelajitel- man laajuus, tuoteryhmän sisällä oleva valikoima sekä laatuavoitteet. Tuotekehityksellä päästään tuotepoliittisiin tavoitteisiin, joka voi olla uuden tuotteen suunnittelua, tuoteomi- naisuuksien parantamista tai uusien käyttökohteiden kehittämistä nykyisille tuotteille. (Raati- kainen 2004, 94; Rope & Vahvaselkä 1994, 132-133.)

Yrityksen hintaimago luodaan määrittämällä lajitelman ja valikoiman hintataso. Kun hinta vaihtelee tuotteen elinkaaren eri vaiheissa, hinnoittelun pohjana ovat laskelmat tuotteen kannattavuudesta suhteessa haluttuun myyntimäärään. (Raatikainen 2004, 96.) Hintapolitiikka vaikuttaa tuloksen muodostumiseen eri tavoin kuin muut markkinointikeinot, joilla on kustan- nusvaikutuksia toisin kuin hintapolitiikalla. Näiden tuote-, jakelu- ja viestintäpolitiikan pe- rimmäisenä tavoitteena on myydä enemmän tavaroita eivätkä ne suoranaisesti vaikuta yksit- täisten tuotteiden hintoihin. Viestinnällä on kuitenkin välillisesti hintavaikutuksia, sillä vies- tintäratkaisulla voidaan rakentaa tuotteen imagoa, joka antaa perustan hinnan asettamiselle. On tärkeää, että volyyymi- ja katetavoitteet saavutetaan samanaikaisesti hinnoitteluratkaisun avulla. (Rope & Vahvaselkä 1994, 132-133.) Hintapoliittisia tavoitteita ovat esimerkiksi hinta- mielikuvan parantaminen, alhaisella hinnalla kilpailijan markkinoille tulon estäminen ja ky- synnän lisääminen alentamalla hintaa (Rope 2002, 245).

Jakelupoliittisena tavoitteena on saada tuotteet loppuasiakkaalle taloudellisimmin, rationaa- lisimmin ja tuloksellisimmin. Jakelupoliittiset tavoitteet voidaan jakaa saatavuusjakelu- ja fyysisen jakelun tavoitteisiin. Jakelulle päädytään asettamaan lähinnä saatavuustavoitteita, jos jakelutien tehtävänä on ratkoa markkinoinnin saatavuusongelmia. Jakelutie on kuitenkin kanava, jonka kautta yritys markkinoi tuotteitaan asiakkaille. Asiakkaan ostopäätökseen vai- kuttaa aina tuotteen saatavuus, jota parantamalla lisätään tuotteen myyntiä. (Rope & Vah- vaselkä 1994, 133-135.)

Yritykselle on tärkeää löytää taloudellisesti mielekkäin ratkaisu, eikä vain myynnin lisääminen saatavuusratkaisujen avulla. Saatavuusjakelun tavoitteena on tuoda tuote asiakkaan saataville oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Fyysisen jakelun tavoitteita miettiessä on otettava huo- mioon palveluaste eli tilausten toimitusnopeus tai -aika, toimitustiheys, toimitusvarmuus ja varaston täydellisyys sekä kuljetuksen ja varastoinnin aiheuttamat kustannukset. Tavoitteita asetettaessa yrityksen tulisi asettaa tavoitteet niin palveluasteelle kuin fyysisen jakelun aihe- uttamille kustannuksille. (Rope & Vahvaselkä 1994, 133-135.)

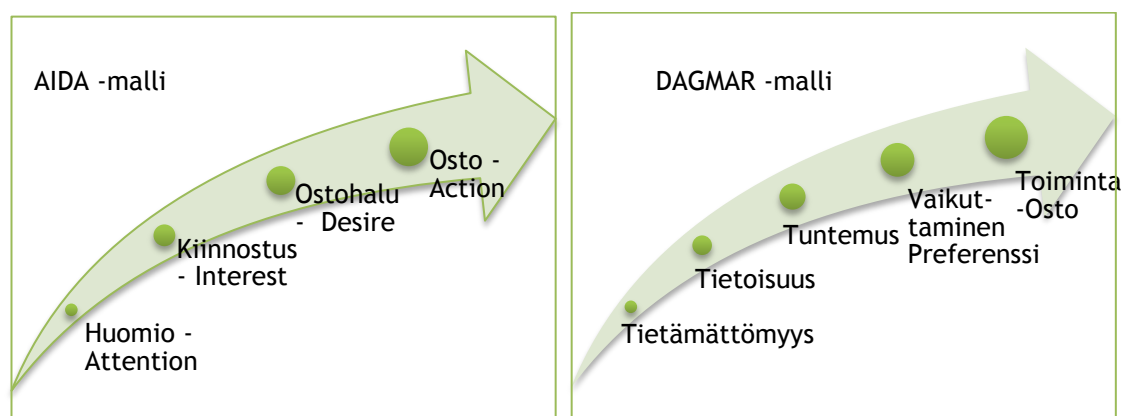
Viestintäpoliittisissa tavoitteissa tavoitteet asetetaan usein mainontaan, myyntityöhön, myynnin edistämiseen sekä suhde- ja tiedotustoimintaan. Mainonnalle asetetut tavoitteet jaetaan kolmeen ryhmään, kuten myyntiin pyrkiviin tavoitteisiin, tietoisuus- ja asennetavoit-

teisiin sekä mainonnan toimivuustavoitteisiin. Näiden tavoitteiden avulla muun muassa ehkäistään myynnin mahdollinen lasku, muutetaan tietoisuutta ja asenteita yritystä tai sen tuotetta kohtaa sekä kehitetään seikkoja, joilla vaikutetaan mainonnan tuloksellisuuteen. (Rope & Vahvaselkä 1994, 135-137.)

Myyntityön tavoitteet ovat usein kytkeyty myyntivolyymiin (Rope & Vahvaselkä 1994, 137). Lisäksi myyntityössä voidaan käyttää myös välitavoitteita, joita ovat esimerkiksi asiakaskäynnit per päivä, tilausten määrä per myyjä ja myynti per myyjä (Raatikainen 2004, 98; Rope & Vahvaselkä 1994, 135).

Myyntin edistämällä sekä suhde- ja tiedotustoiminnalla on selkeästi vähemmän painoarvoa yrityksen markkinointiviestinnässä kuin myyntityöllä ja mainonnalla. Menekinedistämisen tavoitteita voivat olla muun muassa tunnettuusprosentti, saavutettujen kontaktien lukumäärä sekä kampanja huomaaminen prosentteina. Suhde- ja tiedotustoiminnan tyypillisiä tavoitteita voivat olla esimerkiksi kontaktien määrä, kirjoitusten määrä julkisuudessa ja tiedotettavan asian tunnettuus. (Rope & Vahvaselkä 1994, 137-138.)

Viestintäpoliittisia tavoitteita asetettaessa voidaan apuna käyttää porrasmalleja (kuvio 7), joista tunnetuimmat ovat AIDA-malli (Attention, Interest, Desire, Action) ja DAGMAR-malli (Defining Advertising Goals for Measured Results). Jokaiselle portaalle asetetaan omat tavoitteet. (Kivikangas & Vesanto 1998, 138-139.)



Kuvio 7: Viestinnän porrasmallit, AIDA-malli ja DAGMAR-malli (Kivikangas & Vesanto 1998, 139).

Ensimmäisenä markkinointiviestinnän tehtävänä on saada asiakas portaikon ensiaskelmalle, jolloin kerrotaan tuotteen tai palvelun olemassaolosta, ja asiakas saa tiedon hyödykkeen eduista ja hyödyistä. Viestinnän onnistuessa asiakas pitää tuotetta kilpailijoita parempana ja saa tuotteesta myönteisen kuvan. Viimeisellä askelmalla asiakas ostaa tuotteen ja viestintä on onnistunut. (Kivikangas & Vesanto 1998, 138-139.)

Kaikissa yrityksissä asetetaan tavoitteita ja asettaminen ja niiden ajattelu ovatkin olennainen osa yritystoimintaa. Tavoitteita on helppo asettaa, ja hyvin laadittujen tavoitteiden vaikutus voi olla käänteentekevä, jolloin ne ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Tulee muistaa, että käytännössä suuri osa tavoitteista on kuitenkin hukkaan heitettyjä, koska ne unohdetaan saman tien, kun ne on määritelty. Siksi tavoitteista tulee tehdä tarpeeksi realistisia ja haastavia, keskenään sopusointuisia eikä niitä tule tehdä liikaa. Tavoitteiden asettaminen on yrityksessä usein vain joka vuotinen tapa, joka toistuu esimerkiksi vuodesta toiseen yrityksen budjetit laatien. Tavoitteista päättäminen ja tekeminen ovat eri asioita, ja ilman tavoitteisiin liittyvää lujaa tahtoa ne jäävät saavuttamatta. (Hakanen 2004, 131.)

5 Markkinoinnin strategiat

Strategia on vaativa käsite, joka voidaan ymmärtää eri tavoin. Ensiksi se voi käsittää sitä menetelmien, perusratkaisujen ja suuntaviivojen joukkoa, jolla asetetut tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. Strategia voidaan ymmärtää myös keinojen väyläksi, joka johtaa toivottuun tavoitteeksi asetettuun tulevaisuuteen. Kolmanneksi strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään muuttuvassa maailmassa, tietoisilla keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnoillaan. (Kinkki & Isokangas 2003, 272.)

Strategisten toimintaratkaisujen tekeminen liiketoimintaa varten on liiketoimintastrategioiden lähtökohtana. Nämä rakenteet muodostuvat yrityksen toimintakentän määrittämisestä ja edellyttävät päätöksiä siitä, millä tuote- tai markkinaratkaisulla yritys jatkossa kilpailee sekä mihin perustuu yrityksen kilpailuetu kussakin liiketoiminnassa. Ensin mainittua kutsutaan suuntausstrategioiksi ja jälkimmäisiä kutsutaan kilpailuetustrategioiksi. (Rope 2003, 24, 107.)

Suuntausstrategiassa valitaan liiketoiminnan kilpailukenttä, joka tarkoittaa valintaa kasvustrategian ja kannattavuusstrategian välillä. Kilpailuetustrategioissa on kyse yhdestä markkinoinnin ydinsisällöstä, ja kilpailuedun saavuttaminen on yksi keskeisiä yrityksen strategisia linjapäätöksiä. Kilpailuetustrategioiden valinnassa on kyse siitä, minkä avulla saavutetaan menestys markkinoilla kilpailijoihin verrattuna. Kilpailuetustrategiassa on periaatetasolla kaksi vaihtoehtoista linjaa, hintakilpailuedun tai jalostuskilpailuedun linja. (Rope 2003, 25, 147.)

5.1 Suuntausstrategiat

Strategisen toimintajakson aikana yrityksen strateginen kasvu voidaan määrittää toimintaan vaikuttavaksi tahtotilaksi kasvun kautta. Yrityksellä voi olla arvo- ja kulttuuriperustana jatkuva kasvuhakuisuus. Tämä kasvu liittyy suurimmalla osalla yrityksistä tietoiseen tai tiedostomattomaan päätökseen, joka on ohjaamassa yrityksen kasvua. Yritykset voidaan luokitella

kasvuhakuisuuden perusteella vahvaa kasvua tavoitteleviin yrityksiin, maltillista kasvua tavoitteleviin yrityksiin sekä kasvua tavoittelemattomiin yrityksiin. (Rope 2003, 107.)

Vahvan kasvun tavoitteleminen voi olla joko niin sanottua tilapäistä eli irtiottokasvua tai jatkuvaa kasvua. Irtiottostrategia on vaiheittaista ja tilapäistä yrityksen kasvua. Jatkuvan kasvun strategiassa kasvua haetaan aktiivisella siirtymisellä yhä uusille toimialoille, koska harvoin äärettömiin jatkuva kasvu on mahdollinen saman toimialan sisällä. Tätä jatkuvaa kasvua voi toteuttaa myös yritysostoin, sillä kasvun saa usein helpommalla ostamalla toisia yrityksiä kuin kilpailemalla näiden kanssa. (Rope 2003, 108.)

Maltillinen kasvu ei tuota yritykselle vuositasolla huomattavia kasvukipuja aiheuttavaa suurta hyppäystä, vaan on yritykselle todellista reaalkasvua verrattuna markkinoiden kokonaiskasvuun. Maltillinen kasvu on noin kymmenen prosentin tasaista kasvua ja siihen pyritään yleensä jo valituilla markkinoilla tai markkinasegmenteillä ja tuoteperustoilla, eikä haeta kasvua kaukaa oman liiketoiminnan ytimen ulkopuolelta. Maltillisen kasvun ajatteluun eivät yleensä kuulu suuret liiketoiminnan operointikenttää muuttavat toimet, vaan saatetaan korkeintaan ajatella lievää tuotteiden markkinasegmenttien laajentamista tai tuotekehitystä tarjonnan jalostamiseksi. (Rope 2003, 112.)

Kasvua tavoittelemattomissa yrityksissä pyritään tekemään samankokoista liiketoimintaa vuodesta toiseen eikä yrityksillä yleensä ole mitattavia kasvutavoitteita. Esimerkiksi niin sanottuja työyrityksiä ovat ne, joiden perustaja on mielestään kasvattanut yrityksensä optimaalisen kokoiseksi ja yrityksen saavuttama koko riittää omistajille tai yrittäjille oman elintason hankkimiseen. Tällaisissa yrityksissä yritystoiminnan toimivuuden avainkriteeri on varmuus siitä, että yrittäjällä on työpaikka, joka mahdollistaa elintulon hankkimisen. Kasvua tavoittelematon työyritys eroaa toiminnallisesta perinteisestä liikeyrityksestä siten, että usein omistajayrittäjien oman työn tekemismahdollisuus sanelee, minkälaiseksi yritys muodostuu. Yrityksen kasvattaminen onkin enemmän omistajien tahtotila- ja kasvattamistaitokysymys kuin luonnonlaki esteettömästä kasvusta. Yritys voi toimia varsin tuloksellisesti omassa tavoitekehityksessään, vaikka jäisi johonkin tiettyyn kokoon. (Rope 2003, 115-116.)

Kannattavuusstrategiat ovat kasvustrategian vastakohtia liiketoimintakentän määrittelyn suhteen, ja niillä pyritään parantamaan liiketoiminnan kannattavuutta. Nykyliikeidea tulee tarkastella jatkuvasti, jotta mukana ei ole kannattavuutta heikentäviä tekijöitä. Yritys voi valita neljästä eri vaihtoehdosta tavan toteuttaa kannattavuusstrategiaa. Näitä ovat kannattavuus nykyliiketoiminnalla, kannattavuus markkinalohkoja karsimalla, kannattavuus tuotteita karsimalla tai kannattavuus tuote- ja markkinalohkoja karsimalla. (Rope 2003, 135.)

Kannattavuus nykyliiketoiminnalla tarkoittaa pysymistä samoissa liikeidean tuote- tai markkinaratkaisuisissa kuin aikaisemminkin muuttamatta niitä. Tällöin yritystoiminnassa pyritään tehostamaan nykytoimintaa, esimerkiksi uusimalla koneistoa tai kehittämällä toimintamenetelmiä, pienentämään kustannuksia, muun muassa ulkoistamalla toimintoja tai muuttamalla palkkausrakenteita sekä parantamaan tuotteesta saatavaa hintaa markkinoiden mahdollisessa. (Rope 2003, 136-137.)

Kannattavuus markkinalohkoja karsimalla tarkoittaa kannattamattomien asiakasryhmien karsimista yrityksen toiminnasta, jolloin yritys pystyy keskittymään oman toimintansa kannalta kannattavimpien asiakasryhmien hoitamiseen. Tämä tulee tehdä varmistamalla asiakastytyväisyys sellaisella tavalla, että asiakkaat kokevat yrityksen ratkaisun myönteisenä. Yritys voi karsia kannattamattomia markkinalohkoja myös tuotteen hintaa nostamalla. Karsintaa ei tarvitse tehdä, mikäli asiakasryhmä ostaa tuotetta korotetulla hinnalla. Mikäli näin ei käy, kannattamaton asiakasryhmä karsiutuu itsestään ostamalla tuotteen jostain muualta. (Rope 2003, 136-137.)

Kannattavuus tuotteita karsimalla tarkoittaa, että supistetaan kannattamattomia tuotteita, ellei tuoteryhmän uskota tulevaisuudessakaan muuttuvan kannattavammaksi. Valikoimaa voidaan supistaa myös, ellei tuote kytkeydy niin saumattomasti joidenkin kannattavien asiakasryhmien hoitamiseen tai toisten tuotteiden myyntiin, että lopettaminen pysäyttää myös kannattavien tuotteiden kysynnän. Uusien tuotteiden tuominen markkinoille on mieluisempaa kuin kannattamattomien tuotteiden karsinta, mutta nämä ovat kuitenkin molemmat yhtä luonnollisia strategisia valintoja. Aina kun yritys on kasvattamassa tuotevalikoimaa, tulisi nykyistä valikoimaa tarkastella kriittisesti, esimerkiksi tuote- tai markkina-analyysin avulla. Näin ehkäistään yrityksen yli resurssien kasvava tuotetarjonta. (Rope 2003, 137-138.)

Kannattavuutta tavoiteltaessa tuote- ja markkinalohkoa karsien saattavat sen myötä jotkin asiakasryhmätkin karsiutua ja päinvastoin. Jos yritystoimintaa joudutaan tervehdyttämään nykytarjontaa karsimalla, tulee niin tuote- kuin markkinalohkoa tarkastella kriittisesti. Yrityksen on oltava valmis luopumaan molemmista lohkoista, jos karsinta parantaa mahdollisuuksia menestyä jäljellejäävällä toimintasektorilla tai kannattamattomilla asiakas- tai tuotelohkoilla ei ole tulevaisuudessa selkeästi parempaa kannattavuutta. Tällaisella toiminnalla on markkinoinnillinen seuraus ja se antaa yritykselle mahdollisuuden panostaa sellaisiin tuotteisiin ja osa-alueisiin, jotka ovat sille luonnostaan vahvempia. Karsinta tulee tehdä paremmilla panoksilla ja kohdistamalla resurssit vahvoihin osa-alueisiin. (Rope 2003, 137-138.)

5.2 Kilpailuetu strategiat

Hintastrategia tarkoittaa yrityksen kyvykkyyttä saada aikaan itselleen hintakilpailuedun suhteessa kilpailijoihin sekä toimimaan edullisemmin kuin kilpailijat. Tätä kutsutaan kustannus- eduksi, jota voidaan käyttää myös markkinointiperustana. Mikäli edullista tuotantohintaa käytetään keskeisenä kilpailutekijänä, hintastrategia edellyttää kustannusedun lisäksi volyympikapasiteettia. Kustannusedun vallitessa halvalla hinnalla myytäessä yksikkökate jää pieneksi, jolloin volyympikapasiteettia on oltava liiketoiminnan kannattavuuden varmistamiseksi. Volyympikapasiteetti varmistaa riittävän katekertymän, vaikka tuotteella olisi pieni yksikkökate. Hintastrategia edellyttää siis suuren volyymin sekä kustannusedun yhtäaikaisuuden. Yhdelle liiketoiminta-alueelle mahtuu käytännössä vain yksi yritys, jolla on toiminnalliset edellytykset kustannusetuun edullisempien yksikkökustannusten muodossa, mikä merkitsee hintastrategian olevan mahdollista pitkällä aikavälillä vain harvoille yrityksille. (Rope 2003, 147-148.)

Kustannusetu tulee periaatetasolla pitää erillään hintastrategian käyttämisestä, sillä vaikka kustannusetu saataisiin aikaiseksi, se ei kuitenkaan merkitse tuotteen lahjoittamista asiakkaalle halvoin hinnoin. Mataliin yksikkökustannuksiin pyritään kustannustehokkuuden kautta, joka merkitsee yritykselle huonoja katteita tuotteen myymisestä, joten sillä ei saavuteta kustannusetua hintastrategian avulla. Tämän takia on usein sanottu markkinointityön keskeisemmiksi päämääräksi päästä eroon hintakilpailusta. Näin ollen jalostusstrategia nousee sisäisessä markkinoinnillisessa kehittämistyössä ensisijaiseksi kilpailustrategiaksi, koska sen avulla suhteessa kilpaileviin tuotteisiin saavutetaan kilpailuetuperusteinen houkuttelevuus sekä vetovoima. (Rope 2003, 148-149.)

Jalostamisstrategiaa pidetään markkinoinnillistamistyön perusstrategiana, jossa kyse on tekijästä tai tekijöistä, johon strategia saadaan rakennetuksi. Jalostusstrategian käytön syynä on se, että se mahdollistaa katteellisemmän liiketoiminnan, koska se on varmin väylä päästä irti hintaperusteisesta kilpailusta. Jalostusstrategia voi kohdistua liikeidean tuotteistoon ja toimintatapaosioon, jolloin molempia voidaan jalostaa useamman elementin kautta. Yrityksen on harkittava, mihin suuntaan se keskittää jalostamisstrategiaa, sillä jo yhdessäkin tekijässä aikaansaatu jalostus on kovan työn takana. (Rope 2000, 101.)

Jalostusstrategiaa voidaan tarkastella kahden elementin, kuten tuotejalostustyön ja toimintatapaperusteisen jalostustyön kautta. Tuotejalostus tarkoittaa yrityksen tuotteen ominaisuu- den muokkaamista kohderyhmän silmissä kilpailijan tuotetta houkuttelevammaksi. Sitä voi- daan tarkastella kolmen elementin kautta, joita ovat ydintuote, lisäedut ja mielikuvatuu- te. Ydintuote on yrityksen varsinainen kaupattava tuote, johon lisäedut eli toiminnalliset elemen- tit kytkeytyvät. Mielikuvatuuotteilla tarkoitetaan tuotteen sisältömaailmaa, jollaisena se välit- tyä asiakasryhmälle. Kilpailuetu voi perustua ja painottua mihin tahansa näistä jalostustrate-

gian kolmesta tuote-elementistä. Painottumisen kohteista voidaan käyttää nimityksiä ydintuotepainottunut tuotekokonaisuus, lisätuihin painottunut tuotekokonaisuus sekä mielikuva-tuotepainottunut tuotekokonaisuus. (Rope 2003, 149-150.)

Ydintuotteeseen kohdistuvaa kilpailuetua on vaikeampi saada aikaan, mikäli liiketoiminta-alue on vanhempi. Tällaisessa tilanteessa kilpailuetu toki voidaan saada aikaan, mutta etu on vain lyhytaikainen, sillä kilpailijat pystyvät matkimalla kumoamaan kehitystyön tuloksen nopeasti. Tästä johtuen tuotekehitys kohdistetaan usein ydintuotteeseen kytkeytyviin lisätuihin, jotka antavan enemmän kehitysmahdollisuuksia. Jalostamiseen perustuva kilpailuetu ei ole välttämättä toiminnallinen, kuten ydintuotteeseen tai lisätutuotteeseen pohjautuva tuotejalostus, vaan se voi perustua mielikuvaperusteiseen jalostukseen. Imagotasoon perustuva kilpailuetu on sikäli toimiva kilpailuperusta, että siitä kentästä löytyy ominaisuuksia, joiden avulla tuote saadaan positiivisesti erottumaan kilpailijatuotteista. (Rope 2003, 151-152.)

Liikeidean toimintatapa-elementtiin perustuva jalostustyö voi myös kohdistua kolmeen osaluokkaan, kuten laatuun tai palveluun pohjautuvaan jalostukseen, asiakassuhteiden hoitoon pohjautuvaan jalostukseen tai tarjontapaketointiin pohjautuvaan jalostukseen. Laatujalostuksessa yritys voi saada kilpailijoihin nähden kilpailuetua toimintatapansa hyvällä laadulla tai palvelulla, jos tuotteen sisältöratkaisu itsessään ei ole erinomainen. (Rope 2003, 153-154.)

Asiakassuhteeseen pohjautuva jalostustyö keskittyy asiakassuhteiden solmimiseen ja kasvatamaan niitä sitoutuneiksi ja pitkäkestoisiksi asiakkuusliitoiksi. Tarjontapaketointiin liittyvässä jalostuksessa yritys on onnistunut paketoimaan tuotteensa toimivalla tavalla asiakkaalle. Kilpailuetua siis syntyy, jos yrityksellä on kohtuullisen laaja tarjonta kaupattavana toimivan paketoinnin syntymiselle. Tämä on mahdollista suuryrityksille, joilla on kattava tuotekirjo, josta löytyy kaikkea asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Nämä eri vaihtoehdot osoittavat, että yrityksellä on käytettävänä runsaasti eri tapoja pyrkiessään rakentamaan jalostusperusteista kilpailuetua. (Rope 2003, 153-154.)

6 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinot suunnitellaan asiakasmarkkinoinnin päätehtäviä varten, joita ovat kysynnän selvittäminen, luominen, tyydyttäminen ja säätely. Markkinoinnin kilpailukeinot ovat kokonaisuus, jolla yritys lähestyy asiakkaitaan sekä muita ulkoisia sidosryhmiään. Markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuutta kuvataan termillä markkinointimix, joka jaotellaan usein neljään P-kirjaimeen, kuten Product – Tuote, Price – Hinta, Place – Saatavuus ja Promotion – Markkinointiviestintä. (Bergström & Leppänen 2009, 166.)

Markkinointimixin avulla yritys varmistaa tarjoamilleen tuotteille ja palveluille kysynnän riittävyyden, jolloin kilpailukeinojen valinta, painotus ja sisällön suunnittelu ovat tärkeitä asioita yrityksen menestymisen kannalta. Olennaista markkinointimixin muodostumiselle on painottaa eri kilpailukeinoja vallitsevan tilanteen mukaan. (Kivikangas & Vesanto 1998, 94.) Yrityksen tuotteen on pystyttävä vastaamaan vallitsevien markkinoiden vaatimuksia, jolloin tuote on osattava hinnoitella oikein ja sen tulee olla saatavilla silloin kun sitä tarvitaan, asiakkaan haluamassa paikassa. Tämän lisäksi yrityksen on viestittävä asiakkaalle, mistä tuote voidaan ostaa ja milloin sitä on saatavilla. (Bergström & Leppänen 2009, 287.)

6.1 Tuote

Tuote on markkinoinnin avainkäsite, joka on yrityksen markkinointimixin tärkein kilpailukeino. Kaikki muut kilpailukeinoratkaisut muodostuvat tuotteen ympärille. Tuotteella tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä markkinoilla voidaan tarjota huomion saamiseksi, hankittavaksi, käytettäväksi tai kulutettavaksi sillä tavalla, että se tyydyttää asiakkaiden tarpeita ja täyttää heidän mielihalujaan. Tässä onnistuessaan yritys luo pohjan sille, miten se saa rakennettua kannattavan asiakassuhteen. Tuote sisältää muutakin kuin konkreettisen hyödykkeen, kuten palvelun, tapahtuman, henkilön, paikan, organisaation, idean tai sekoituksen näistä kaikista. Tuote voi olla esimerkiksi Toyota-auto kuin Euroopan lomamatka. (Armstrong & Kotler 2006, 198-199.)

Tuote on kokonaisuus, jonka perustana on ydintuote. Lisäedut ja mielikuvatuote täydentävät kokonaisuutta tukemalla ydintuotetta. Ydintuote on tuote, jonka asiakas ostaa tyydyttääkseen tarpeensa. Lisäedut ovat varsinaiseen ydintuotteeseen sisältymättömiä esimerkiksi tavara- tai palveluosioita, joita kytketään kaupantekoon tavoitteena asiakkaan ostokynnyksen mataltaminen. Tavoitteena on löytää myös sellaisia lisäetuja, joiden avulla pystyttäisiin positiivisesti erottumaan kilpailijoista. (Rope 2005, 69-75.)

Mielikuvatuote on yksi tuotteen tärkeimmistä osioista, sillä kukaan ei osta tuotteen ydintä, vaan tuotteesta muodostamansa mielikuvan. Mielikuva muodostuu tuotteen nimestä, pakkauksesta, värityksestä sekä muista visuaalisista mielikuvatekijöistä. Yrityksen kyky luoda kohderyhmää puoleensavetävä mielikuva tuotteesta ratkaisee sen, minkälaisia mahdollisuuksia tuotteella on menestyä. (Rope 2005, 69-75.)

6.2 Hinta

Hinta on ainut markkinointimixin elementeistä, joka suoranaisesti tuottaa tuottoja. Kaikki muut elementit edustavat kuluja. Hintaa on myös markkinointimixin joustavin elementti, sillä

toisin kuin tuotteen ominaisuudet ja kanavaratkaisut, hinta voidaan muuttaa nopeasti. (Armstrong & Kotler 2006, 263.)

Hinta on tuotteen arvon mittari ja muodostaja, kilpailuun, kannattavuuteen sekä tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä. Yrityksen hinnoittelussa tuotteitaan on otettava huomioon niin tavoitteet ja kustannukset kuin yrityksen ulkopuoliset hinnoitteluun vaikuttavat seikat. Näitä ulkopuolisia tekijöitä ovat julkinen valta, markkinat ja kilpailu sekä tuotteiden ominaisuudet ja kohderyhmä. (Bergström & Leppänen 1999, 164-166.)

Uuden tuotteen hinnoittelu saattaa muodostua arveluttavaksi, sillä sen kohdalla ei välttämättä ole mallia hinnan määrittelyyn. Hinta voidaan esimerkiksi määrittellä neljällä seuraavalla tavalla: kustannus-, rajakustannus- ja kysyntäperusteisesti sekä kilpailijat huomioon ottaen. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa tuotteen tuotannon kustannukset määräävät minimihinnan, jonka yritys voisi asiakkaalta pyytää. Jos yritys ei pysty kattamaan tuotteidensa kustannuksia, se ei pysty jatkamaan toimintaansa. Lopullinen hinta muodostuu kustannusten määrästä ja yrityksen haluamasta voittolisästä. Rajakustannusperusteinen hinnoittelu perustuu kustannusperusteiseen hinnoitteluun, jossa yritys laskee minimihinnan tuottaessaan yhden lisäyksikön tuotetta. (Palmer 2009, 329-330.)

Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa hinnan yläraja muodostuu siitä, kuinka paljon asiakas on tuotteesta valmis maksamaan. Usein eri asiakkaat antavat eri ylärajan tuotteen hinnalle, jonka ovat valmiita maksamaan. Onnistunut kysyntäperusteinen hinnoittelu perustuu tehokkaiseen markkinoiden segmentointiin ja hintaerotteluun, joka saavuttaa suurimman mahdollisen hinnan jokaiselta segmentiltä. Neljäs esimerkkitapa määrittellä tuotteen hinta on tutkia kilpailijoiden hinnoitteluperiaatteita. Kun yritys on määrittänyt tuotteen markkinat sekä mahdolliset kilpailijat, yritys voi asettaa kilpailevat hinnat. (Palmer 2009, 332-333.)

6.3 Saatavuus

Saatavuudella tarkoitetaan tuotteen ja palvelun järjestämistä asiakkaalle niin, että ne ovat asiakkaan saatavilla. Yrityksen saatavuuden tarkoituksena on saada tuote kohderyhmän ulottuville niin fyysisesti kuin palvelun osalta mahdollisimman kannattavasti, mutta edullisesti. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 216.)

Saatavuuteen liittyy kolme näkökulmaa, joita ovat markkinointikanava, fyysinen jakelu sekä sisäinen ja ulkoinen saatavuus. Markkinointikanava on erilaisten yritysten muodostama ketju, jonka kautta tuote pääsee markkinoille. Jakelutie on markkinointikanavasta käytetty termi ja se soveltuu niin tavaroille kuin palveluille. Markkinointikanava voi olla pelkkä tietokanava,

jonka kautta asiakas saa tiedon tuotteesta eikä siis välttämättä sisällä fyysisen tuotteen siirtoa. (Bergström & Leppänen 2009, 287-288.)

Yrityksen fyysinen jakelu sisältää kuljetuksen, varastoinnin ja tilaamisen sekä lisäksi ostotoiminnan ja yrityksen sisäiset kuljetukset. Entistä enemmän puhutaan myös yrityksen logistisesta järjestelmästä, joka kulkee rinnakkain yrityksen saatavuus ratkaisuisissa markkinointikanavan kanssa vaikuttaen toisiinsa. Logistiikalla tarkoitetaan koko tavara- ja tietovirran toteutusta tuotteen raaka-aineista valmiiden tuotteiden lopulliseen toimittamiseen asti. (Bergström & Leppänen 2009, 287-288.)

Yritys tekee ensin kanavapäätökset, jossa valitaan jakelutie, jonka kautta tuotteet ja tieto kulkevat lopullisille ostajille. Kanavapäätökset vaikuttavat siihen, miten tuotteet saadaan toimitettua lopullisille asiakkaille mahdollisimman taloudellisesti, rationaalisesti ja tehokkaasti. Tuotteen ja palvelun saatavuus järjestetään kanavavalinnan mukaan, joka on markkinoinnissa peruspäätös. Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helposti asiakas löytää ja pääsee yrityksen toimipaikkaan. Sisäisellä saatavuudella taas tarkoitetaan, kuinka hyvin tuotteet ovat tarjolla toimipaikan sisällä. (Bergström & Leppänen 2009, 288.)

6.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintää käsitellään laajemmin omassa pääluvussaan. Tässä luvussa se kuitenkin määritellään sekä tarkastellaan sen asemaa markkinoinnissa. Markkinointiviestinnän tehtävänä on ylläpitää vuorovaikutusta markkinoiden kanssa ja sen tavoitteena on vaikuttaa palvelun tai tuotteen tunnettavuuteen sekä myyntiin. Nykyään markkinointiviestinnässä nostetaan erityisesti esille pitkäaikaisten asiakassuhteiden tärkeys. Markkinointiviestinnän voidaan todeta olevan viestintää, joka liittyy asiakassuhteen luomiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen sekä, jonka tavoitteena on vaikuttaa suoraan tai välillisesti palvelun tai tuotteen myyntiin. Markkinointiviestintä on siis vuorovaikutusta markkinoiden kanssa, jolloin vuorovaikutus korostuu yrityksen ja sen tuotteiden ja palvelujen sekä asiakkaiden ja muiden markkinoilla toimijoiden kanssa. (Isohookana 2007, 62-63.)

Markkinointiviestintä kytkeytyy tiiviisti yrityksen toimintaan sekä muihin markkinoinnin kilpailukeinoihin, eikä siis ole vain erilaisten keinojen ja välineiden suunnittelua ja toteutusta. Markkinointiviestintä saa pääasiassa sisältönsä muista markkinoinnin kilpailukeinoista, sillä yritys lähettää sanoman, jonka jälkeen se koskettaa tuotetta tai palvelua, hintaa, jakelukanavaa, ostopaikkaa sekä henkilöstön ammattitaitoa. (Isohookana 2007, 64.)

Markkinointiviestintä muodostuu osa-alueista, jotka rakentavat viestintämixin eli markkinointiviestinnän kilpailukeinojen yhdistelmän. Näitä markkinointiviestinnän kilpailukeinoja käsi-

tellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Yrityksen toimiala, resurssit, tuotteen elinkaaren vaihe, asiakkaat sekä ostoprosessin vaihe vaikuttavat viestintämixin rakenteeseen. (Kivikangas & Vesanto 1998, 138-139.)

7 Viestintä

Markkinointiviestintä voidaan ymmärtää parhaiten sen kahdesta olennaisesta elementistä, viestinnästä ja markkinoinnista. Viestintä on prosessi, jonka avulla ajatukset välitetään ja sisältö jaetaan yksilöiden kesken tai organisaation ja yksilön kesken. Markkinointi on ryhmä toimintoja, joiden avulla yritykset luovat arvoketjun yritysten ja asiakkaiden välille. (Shimp 1997, 10.) Markkinointiviestinnän tarkoituksena on saada aikaan vastaanottajan ja lähettäjän välille yhteinen käsitys yrityksestä, tuotteesta tai toimintatavoista. Sen avulla asiakas pyritään saamaan tietoiseksi yrityksen uudesta tuotantoteknologiasta tai tuotteesta, esimerkiksi yrityksen näkemään kunta hyvänä sijaintipaikkana tai vakuuttamaan sijoittajat yrityksen positiivisista näkymistä. (Vuokko 2003, 12.)

Viestinnässä on kyse siitä, kuka sanoo mitä, kenelle, minkä välityksellä ja millaisin vaikutuksin. Se kuvaa myös viestinnän tärkeitä osatekijöitä, joiden avulla viestinnän lähettäjä pystyy vaikuttamaan viestintäprosessin onnistumiseen. Viestintäprosessin peruselementtejä ovat lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, kanava, palaute tai vaikutus sekä viestinnän hälyt. (Vuokko 2003, 27-28.)

Lähtökohtana viestintäprosessissa on lähettäjän tavoite eli saada aikaan tietty vaikutus vastaanottajassa. Lähettäjän kyky viestiä on perusedellytyksenä viestinnässä, johon liittyy kohderyhmän tuntemus. Lähettäjän sanoma tulee välittää ja muotoilla siten, että kohderyhmä saavutetaan. Kohderyhmä määrittää siis sen, miten tavoite saavutetaan eli mitä sanotaan ja missä. Lähettäjän tulee muodostaa sanoma ja lähettää se tiettyä kanavaa pitkin, jotta se saavuttaa tavoitteensa. Viestinnän tulos määräytyy kuitenkin sen mukaan, miten vastaanottaja tulkitsee sanoman. Jos tavoitetta ei saavuteta, viestintä on epäonnistunut. Palautteen avulla saadaan tietoa siitä, millä tavalla viestinnän tulokset vastaavat sen tavoitteita. Palautetieto voi perustua kohderyhmä reaktioihin, myyntitietoihin tai tutkimustuloksiin. Jos palautejärjestelmän avulla tulee esille, ettei viestinnällä ole saavutettu asetettuja tavoitteita, voivat syyt johtua viestinnän hälyistä, joita voivat aiheuttaa lähettäjä vastaanottaja tai viestintäkanava. Esimerkiksi lähettäjällä voi olla vääränlainen kuva vastaanottajasta, joka saattaa aiheuttaa sen, että viestinnässä käytetään tehotonta tai jopa negatiivisia vaikutuksia aiheuttavaa lähestymistapaa. (Vuokko 2003, 29-31.)

Viestintämix voidaan jaotella neljään osa-alueeseen, joita yritykset käyttävät ensisijaisina markkinointiviestinnän keinoina (taulukko 2), kuten henkilökohtainen myyntityö, joukko- ja

suoramainonta, menekinedistäminen (SP eli Sales Promotion), julkisuus, sponsorointi sekä suhdetoiminta (PR eli Public Relations). Markkinointiviestintä voi olla joko harkittua niin kuin mainonnassa ja henkilökohtaisessa myyntityössä tai tahatonta niin kuin tuotteen tunnuspiirteet, iskulause tai hinta, jotka voivat viestiä asiakkaalle, mitä markkinointiviestinnässä ei ole ollut tarkoitus. (Shimp 1997, 10-11.) Näiden markkinointiviestintäkeinojen joukosta käytetään useampaa tapaa saavuttamaan tavoiteltu vaikutus (Vuokko 2003, 148).

	Vahvuus	Heikkous
Henkilökohtainen myyntityö	Sanoman räätälöinti	Kustannukset tai kontaktointi
Mainonta	Suuri kohdejoukko	Kokonaiskustannukset
Menekinedistäminen – SP	Konkreettisen edun tarjoaminen	Vaikutus tuoteimagoon
Suhdetoiminta – PR	Goodwill-arvo	Vaikutusten mittaaminen
Sponsorointi – PR	Epäsuoravaikuttaminen	Hyödyntämisen ongelmat
Julkisuus – PR	Uskottavuus	Kontrolloimattomuus

Taulukko 2: Markkinointiviestintäkeinojen vahvuudet ja heikkoudet (Vuokko 2003, 149).

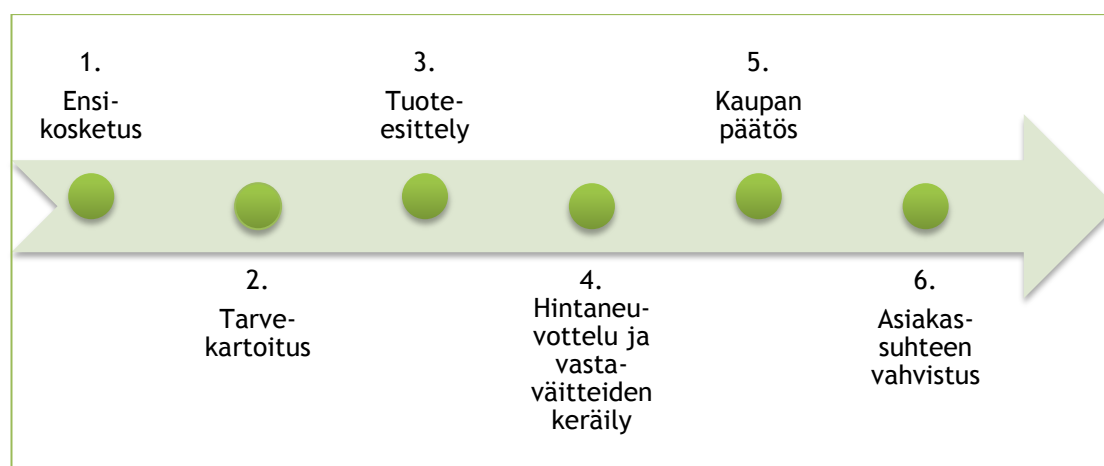
Yrityksen toimialasta, palveluista, tuotteista sekä niiden elinkaaren vaiheesta riippuu, minkälaiseksi yrityksen markkinointiviestintämuodostuu ja mihin sen keinoihin yrityksen markkinointi painottuu. Varsinaista oikeaa ratkaisua ei ole, mutta yrityksen tulee osata valita monista markkinointiviestinnän keinoista kussakin tilanteessa tehokkain kokonaisuus. Yrityksen valitessa viestinnän keinoja, tulee sen ottaa huomioon myös suunnittelun ja toteutuksen kustannukset. Yrityksen tulee löytää sellainen markkinointiviestinnän kokonaisuus ja yhdistelmä, joka tuottaa parhaan mahdollisen tuloksen käytettävissä olevilla resursseilla ja budjetilla. (Isohookana 2007, 132.)

7.1 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö sisältää henkilökohtaisen kontaktin yrityksen ja tarkoin määritellyn kohdeasiakkaan välillä. Se on lisäksi henkilökohtainen ja suora linkki kohdemarkkinoiden ja yrityksen välillä (Hiebing & Cooper 2003, 255). Myyntityö on vuorovaikutusta ihmisten välillä, ja sen onnistuessa asiakas saa mitä haluaa ja tarvitsee. Lisäksi yritys saa myyntiä ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. Myyntityö voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin, joita ovat myymälä tai toimipaikkamyynä, puhelinmyynti sekä kenttämyynti. (Bergström & Leppänen 2007, 218.)

Myyntityössä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat myyjän persoona ja asenne, tiedot ja taidot, ulkoasu ja kielenkäyttö sekä aktiivisuus. Myyjän on kehitettävä taitojaan jatkuvasti entistä vaativammaksi muuttavalla alalla. Ammattitaitoinen myyjä kuuntelee asiakkaan toi-

veita ja auttaa sopivimman vaihtoehdon löytymisessä. (Bergström & Leppänen 2007, 219-221.) Myyntityö on mielenkiintoista ja haastavaa, sillä myyntitapahtuma (kuvio 8) on joka kerta erilainen. Vaiheet voivat esiintyä eri järjestyksessä tai samanaikaisesti, sillä asiakas saattaa kysyä heti keskustelun alussa tuotteen hintaa ja alkaa tinkiä siitä. Tämä viestii asiakkaan ostohalukkuudesta, tiukasta ostobudjetista tai hintatietoisuudesta. (Bergström & Leppänen 2007, 222-223.)



Kuvio 8: Myyntitapahtuman vaiheet (Bergström & Leppänen 2007, 222).

Myyntitapahtuman ensimmäisessä vaiheessa eli ensikosketuksessa myyjän antama ensivaikutelma asiakkaalle on erityisen tärkeä. Jos myyjä ei ota asiakasta välittömästi huomioon, saa asiakas huonon vaikutelman ja tunteen, että hän häiritsee. Tarvekartoitus ja tuote-esittely tapahtuvat myyntikeskustelun alkuvaiheessa, sillä myyjän tulee saada kuva asiakkaan tilanteesta ja tarpeesta. Tarvekartoituksessa selvitetään esimerkiksi asiakkaan kiinnostuksen kohde, kenelle ja mihin käyttöön tuote hankitaan, mitkä ominaisuudet tuotteessa ovat tärkeitä asiakkaalle ja mitkä eivät, tunteeeko asiakas tuotteen entuudestaan tai onko hänellä jotakin kokemusta muusta vastaavasta tuotteesta, milloin asiakas tarvitsee tuotteen, minkä hintaista tuotetta asiakas on ajatellut sekä kuka tekee ostopäätöksen. Tarvekartoituksen pohjalta myyjä osaa esitellä asiakkaalle sopivimmat tuotteet ja pystyy kertomaan juuri niistä tuotteen ominaisuuksista, eduista ja hyödyistä, joita asiakas arvostaa. (Bergström & Leppänen 2007, 222-227.)

Myyntityön neljännessä vaiheessa myyjä ja asiakas neuvottelevat tuotteen hinnasta, alennuksesta, toimituksesta sekä muista eduista. Myyntitapahtumassa asiakas esittää kysymyksiä ja vastaväitteitä, jotka viestivät usein asiakkaan kiinnostuksesta. Myyjän on pystyttävä vastaamaan asiakkaan kysymyksiin ja väitteisiin mahdollisimman kattavasti ja perustellusti. Viidennessä vaiheessa aloitteen kaupan päättämisestä voi tehdä niin asiakas kuin myyjä. Asiakas voi suoraan sanoa ostavansa jonkin tuotteen tai ilmaista jollakin muulla tavalla olevansa valmis

ostamaan. Myyjän on kuitenkin uskallettava ehdottaa kauppaa tarvittaessa. Myyjä voi vahvistaa asiakassuhdetta esimerkiksi antamalla lisävinkkejä asiakkaan ostaman tuotteen käytöstä ja ominaisuuksista tai antaa asiakkaalle jokin pieni etu kaupanpäätyksen jälkeen. Hyvä myyjä neuvoo ja opastaa ostajaa tarvittaessa, jolloin asiakassuhde lujittuu ja luottamus kasvaa myyjän ja asiakkaan välille. Myyntiprosessin jälkeen myyjä voi seurata tuotteen toimituksen ja laskutuksen sujumista sekä tiedustella asiakkaan tyytyväisyyttä tuotteeseen. Myyjä voi pitää yhteyttä asiakkaisiin kertomalla tuoteuutuuksista, lisävarusteista tai lisäpalveluista, joita asiakas saattaisi tarvita. (Bergström & Leppänen 2007, 229-232.)

7.2 Mainonta

Mainonta on markkinointiviestinnän näkyvin ja julkisin markkinoinnin keino, koska se on laajalti käytetty yksisuuntainen viestinnän menetelmä, jota kohtaa monessa eri paikassa monen eri kanavan kautta. Mainonta on maksettua persoonatonta viestintää, joka on suunnattu suuralle kohderyhmälle samanaikaisesti, eikä henkilökohtaista kontaktia synny lähettäjän ja vastaanottajan välille. Viestintä välittyy erilaisten kanavien kautta, ne voivat olla joitakin joukkoviestinnän kanavia, kuten televisio, radio, Internet, lehdet, ulkomainostaulu, tai ne voivat välittyä suoraan vastaanottajalle, kuten postin, sähköpostin tai tekstiviestin välityksellä. (Vuokko 2003, 193-195.) B-to-C -markkinoilla markkinointiviestinnän tärkein osa on usein mainonta, koska siellä on suuri määrä pieniä ostajia, jotka voidaan tavoittaa massamedian kautta. Toisin kuin B-to-B -markkinoilla painopiste on henkilökohtaisella myyntityöllä enemmän kuin mainonnalla. (Hollensen 2010, 498-499.)

Mainonnan tavoitteet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: informatiiviseen, suostuttelevaan ja muistuttavaan mainontaan. Informatiivista mainontaa käytetään usein uuden tuotteen markkinoinnissa, jolloin päämääränä on rakentaa ensisijaista kysyntää, jossa asiakkaalle pyritään tiedottamaan tuotteesta, sen laadusta ja eduista. Tarkoituksena on ehdottaa tuotteelle uusia käyttötarkoituksia, tiedottaa markkinoille tuotteen hinnan muutoksista, kertoa miten tuote toimii, kuvata saatavilla olevia palveluita, korjata vääriä käsityksiä, vähentää asiakkaan pelkoja sekä rakentaa yrityksen julkisuuskuvaa. (Armstrong, Kotler, Harker & Brenna, 2009, 406-407.)

Suostutteleva mainonta tulee yhä tärkeämmäksi kilpailun kasvaessa, jolloin yrityksen päämääränä on rakentaa valikoivaa kysyntää. Tavoitteena on rakentaa tuotemerkille etusijaa, rohkaista vaihtamaan yrityksen omaan tuotemerkkiin, muuttaa asiakkaan virheellistä näkemystä tuotteen ominaisuuksista, suostutella asiakas ostamaan nyt sekä vastaamaan mahdolliseen myyntipuheluun. Osasta suostuttelevaa mainontaa on tullut vertailevaa mainontaa, jossa suorasti tai epäsuorasti omaa tuotemerkkiä verrataan kilpailijaan. (Armstrong ym. 2009, 406-407.)

Muistuttava mainonta on erityisen tärkeä jo olemassa oleville tuotteille. Se auttaa ylläpitämään asiakassuhteita ja yrityksen tuotemerkin asiakkaan mielessä. Muistuttava mainonta myös ylläpitää tuotteen asiakkaan mielessä hiljaisella kaudella ja muistuttaa asiakasta tuotteen tarpeesta tulevaisuudessa sekä siitä, mistä sen voi ostaa. (Armstrong ym. 2009, 407.)

7.3 Menekinedistäminen

Menekinedistämisen (SP) tehtävä on kannustaa ostajia ostamaan ja myyjiä myymään tiettyä tuotetta tai palvelua eli tarkoituksena on saada uusia asiakkaita sekä vahvistaa nykyisten asiakkaiden uskollisuutta ja saada heidät ostamaan enemmän. Menekinedistäminen kohdistetaan niin lopullisiin ostajiin kuin jakelutienjäseniin ja se on yhdistettävä yrityksen mainontaan sekä muuhun viestintään. (Bergström & Leppänen 2009, 448-449.)

Menekinedistäminen voidaan jakaa kuluttaja ja B-to-B myynninedistämiseen. Kuluttajamyynninedistämisen tarkoituksena on vaikuttaa suoraan tuotteen käyttäjään, jotta hän valitsisi yrityksen markkinoiman tuotteen. B-to-B myynninedistämisen tavoitteena on saada ostaja hankkimaan ja uudelleen myymään tuotteen, jotta se päätyisi loppukäyttäjän ostettavaksi. (Hiebing & Cooper 2003, 264.)

Menekinedistämisen välineitä ovat esimerkiksi näytteet, kupongit, alennukset, bonuspaketit, kilpailut ja arvonnat, leimat sekä osallistuminen messuille. Yrityksen olisi tärkeää kokeilla mitkä vaihtoehdot toimivat parhaiten missäkin tilanteissa. Koska jokainen näistä välineistä sisältää kustannuksia, yrityksen on vaikea kokeilla kaikkia tai edes useita näistä menekinedistämisen välineistä. Resurssit tulisi keskittää sinne missä niillä on suurin tuotto, valittujen menekinedistämisen välineiden yhdistelmän toteuttamisessa. Menekinedistämisen välineet ovat hyödyllisiä etenkin uuden tuotteen esittelyssä ja kovan kilpailun jaksolla. (Cohen 2006, 59.)

7.4 Suhde- ja tiedotustoiminta

Suhdetoiminnan (PR) tavoitteena on rakentaa hyvä suhde yrityksen sidosryhmiin, kuten kuluttajiin, osakkeenomistajiin ja lainsäätäjiin. Markkinoijat käyttävät suhdetoimintaa vaikuttaakseen asenteisiin ja käsityksiin erilaisissa ryhmissä. Toimenpiteet kohdistetaan niin yrityksiin ja tuotemerkkeihin kuin myös poliitikkoihin, julkisuudenhenkilöihin ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. (Solomon, Marshall & Stuart 2008, 429.) Suhdetoiminnan kohderyhmä jaotellaan sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisen suhdetoiminnan kohteena ovat esimerkiksi yrityksen henkilökunta, sijoittajat ja osakkeenomistajat sekä itsenäiset myyntiedustajat. Ulkoisen suhdetoiminnan kohteena ovat esimerkiksi asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat, media, vaikuttajat sekä raaka-aineen ja tavaran toimittajat. (Hiebing & Cooper 2003, 366-367.)

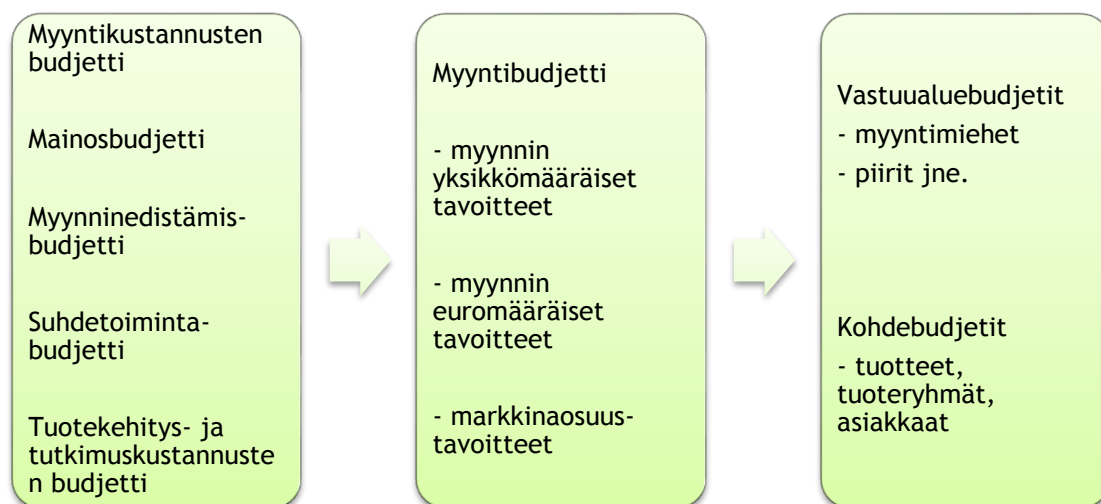
Sisäinen suhdetoiminta kohdistuu yrityksen omaan henkilöstöön, jolloin tavoitteena on saada aikaan esimerkiksi tietämys organisaation asioista, positiivinen yritysilmapiiri, me-henki, sitoutuminen yritykseen, työpaikkaviihtyvyys sekä työmotivaatio. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi keinoina ovat henkilöstön avoin tiedottaminen ja informointi organisaation asioista sekä ”Olet meille tärkeä” -tunteen luominen, jolla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen järjestämää harrastustoimintaa ja sosiaalisia tapahtumia sekä kouluttamista. (Vuokko 2003, 282-284)

Ulkoisen suhdetoiminnan tavoitteena on saada aikaan sidosryhmien keskuudessa myönteinen suhtautuminen yritykseen ja sen pyrkimyksiä kohtaan. Ulkoisen sidosryhmän mukaan tavoitteena voi esimerkiksi olla yrityksen tuotannontekijöiden saannin varmistaminen, yrityksen kokeminen luotettavana, hyvien tuotteiden ja palvelujen tarjoajana sekä tärkeänä ja kiinnostavana. Suhdetoiminnan keinoja toteutetaan usein erikseen kullekin kohderyhmälle, mutta osa keinoista on sellaisia, joilla pyritään vaikuttamaan useampaan sidosryhmään samanaikaisesti. Ulkoisen suhdetoiminnan keinoja ovat esimerkiksi avointen ovien päivät, tiedotustilaisuudet, vuosikertomukset, asiakastapahtumat sekä extranet asiakkaiden ja raaka-ainetoimittajien kanssa. (Vuokko 2003, 285-288.)

8 Markkinoinnin budjetointi

Budjetti on rahamääräinen ilmaisu toimintasuunnitelmalle, joka toimii toiminnan perustana, koordinoijana sekä resurssien jakajana. Budjetointi on budjetin laatimista sekä sitä varten tehtyjen vaihtoehtojen etsintää, vertailua ja valintaa. Kokonaisbudjetti laaditaan yleensä toimintavuodeksi kerrallaan ja sen tehtävä on toimia yrityksen johdon apuvälineenä toiminnan suunnittelussa, koordinoinnissa sekä seurannassa. Yrityksen budjetti jakautuu osabudjetteihin, kuten esimerkiksi myyntibudjettiin, ostobudjettiin, investointibudjettiin ja markkinointibudjettiin. Markkinointibudjetti koostuu erilaisista osista yrityksen mukaan, sillä markkinointibudjetin laatimiseen yrityskohtaisesti vaikuttaa se, mistä eri toiminnoista markkinoinnin katsotaan olevan vastuussa. Markkinoinnin myyntitavoitteiden ja markkinointikustannusten määrittäminen kuuluvat suurelta osin markkinointibudjettiin, sillä ne vaikuttavat siihen, paljonko rahaa yritys voi käyttää markkinointiviestintään. (Isohookana 2007, 110.)

Kaikilla markkinointibudjeteilla (kuvio 9) on yhteinen piirre, myyntibudjetti, josta käyvät ilmi yrityksen myyntitavoitteet (Anttila & Iltanen 2001, 377). Muita markkinoinnin budjetteja myyntibudjetin lisäksi voivat olla esimerkiksi ostobudjetti, mainos-, SP- ja PR-budjetti, myyntikustannusten budjetti, tuotekehitysbudjetit sekä jakelukustannusten budjetti (Lahtinen & Isoviita 1998, 273). Useimmiten yrityksen budjetointi aloitetaan myyntibudjetin laatimisella (Anttila & Iltanen 2001, 378).



Kuvio 9: Markkinointibudjetin osat (Anttila & Iltanen 2001, 378).

Myyntibudjetti määrää usein koko toiminnan tason yrityksessä, jonka takia sen tulisi olla realistinen. Myyntibudjetti ilmaisee yrityksen tuotteiden menekkitavoitteet sekä yksikkö- että euromääräisinä ja se laaditaan myynnin ennakkoinnin sekä suunniteltujen markkinointitoimien pohjalta. Myyntibudjetti voidaan jakaa esimerkiksi tuotteittain, tuoteryhmittäin, myyntialueittain tai asiakkaittain. Toisin sanoen se jaetaan kohdebudjeteittain sekä vastuualuebudjeteittain. (Anttila & Iltanen 2001, 378.)

Tuotekohtainen budjetointi antaa mahdollisuuden tuotteen myynnin kehityksen sekä sen antamalle katetuoton kehityksen seuraamiselle. Tuoteryhmäkohtaisessa budjetoinnissa ei enää pystytä seuraamaan tuotteiden keskinäistä edullisuutta. Se on kuitenkin tehokas keino silloin, kun samanlaisia tuotteita on paljon, myyntierät ovat pieniä ja hinta alhainen eikä tietokoneita ole käytettävissä seurannan tuotekohtaistamiseksi. Asiakaskohtainen budjetointi on ajankohtainen, kun yrityksellä on ainoastaan muutama suuri ja tärkeä asiakas. Asiakaskohtaista budjetointia pystytään soveltamaan vain muutamiin yrityksen suurimpiin asiakkaisiin, jotka tuovat suurimman osan myyntituotoista. Pienemmät asiakkaat jätetään usein asiakaskohtaisen budjetoinnin ulkopuolelle. (Anttila & Iltanen 2001, 378.)

Markkinointiviestinnän budjettia laadittaessa tulee ottaa huomioon, missä elinkaaren vaiheessa tuote on. Onko kyseessä uusi vai jo asemansa markkinoilla vakiinnuttanut yritys tai tuote, mitkä ovat kilpailevien tuotteiden ominaisuudet ja miten kilpailijat viestivät sekä onko markkinoilla kysyntää ja ostovoimaa. Budjetoinnissa voidaan käyttää yleisesti neljää tapaa; budjetoidaan mihin on varaa, budjetoidaan tietty osuus liikevaihdosta, budjetoidaan saman verran kuin kilpailijat tai budjetoidaan tavoitteen ja tehtävän mukaan. Markkinointiviestinnän budjettia laatiessa tulisi miettiä rahamäärä, joka käytetään esimerkiksi viestintämuotoihin. (Bergström & Leppänen 2009, 333-334.)

Näitä viestinnänmuotoja voivat olla muun muassa

- mainonnan suunnittelu-, tuotanto- ja julkaisukustannukset,
- esitteet, tiedotteet, asiakaslehdet ja muut julkaisut,
- myynnin tukimateriaali ja esimerkiksi messumateriaali sekä
- julkisuuden ja suhdetoiminnan kustannukset, kuten lehdistö- ja asiakastilaisuudet (Bergström & Leppänen 2009, 333-334).

Markkinointiviestinnän budjetin ja suunnitelman rakenne sekä sisältö riippuvat suuresti yrityksestä, sen toimialasta ja toiminnan laajuudesta. Markkinointiviestinnän aiheuttamat kustannukset voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, kuten esimerkiksi suunnittelu-, toteutus- ja seurantakustannukset. Suunnittelukustannukset voivat sisältää kustannukset esimerkiksi mainostoimistoilta, mediatoimistoilta, viestintätoimistoilta, freelancereilta sekä ajan, jonka yrityksen oma henkilökunta on käyttänyt viestinnän suunnitteluun. Toteutuskustannuksilla tarkoitetaan muun muassa mediakustannuksia sekä tiedotustilaisuuksista, messuista tai verkkosivujen rakentamisesta aiheutuvia kustannuksia. Seurantakustannukset ovat tutkimuksista, erilaisista selvityksistä ja raporteista aiheutuvia kustannuksia. (Isohookana 2007, 110.)

9 Riskit

Riski tarkoittaa epäsuotuisaksi koetun tapahtuman mahdollisuutta. Taloudelliset menetykset liittyvät yleensä suurelta osin riskeihin, ja suuret voitto-odotukset sisältävät usein suuret riskit. (Opetushallitus 2010.) Riskien ottaminen on kuitenkin osa yrityksen toimintaa. Menestyäkseen yrityksellä on oltava selkeä näkemys kohdattavista riskeistä sekä miten niihin tulisi suhtautua. Osa yritystoiminnan riskeistä voidaan siirtää esimerkiksi vakuutusyhtiön kannettavaksi, kuten vahinkoriskit. Juuri tällaisiin riskeihin liittyy aina tappion vaara eikä missään olosuhteissa voiton mahdollisuutta. Liikeriskit ovat osa yrityksen normaalia toimintaa, joihin usein liittyy tappion lisäksi myös tuotto-odotusten pieneneminen tai toteutumatta jääminen. Yleisiä yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia riskejä (taulukko 3) voivat olla esimerkiksi rahoitusriskit, henkilöriskit, omaisuusriskit, vastuuriski sekä kuljetusriski. Liiketoiminnan yleiset riskit vaikuttavat toteutuessaan kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin, kuten myös yrityksen markkinointiin. (Kinkki & Isokangas 2003, 124.)

RISKITYYPIT	VAHINGON KOHDE	ESIMERKKI AIHEUTTAJAT
Rahoitusriski	Pääomarakenne	Vieraan- ja oman pääoman suhde toisiinsa
Henkilöriski	Henkilöstö	Avainhenkilön korvaaminen tai virherekrytointi
Omaisuusriski	Omaisuus, esim. kalusto	Tulipalo, vesivahinko, murto, ilkivalta, salamaniskut tai homevauriot

Keskeytysriski	Toiminnan keskeytyminen	Alihankkija tai asiakas
Vastuuriski	Korvausvelvollinen omasta toiminnasta	Työntekijät tai tuotteet
Ympäristöriski	Korvausvastuu maan, ilman ja veden vahingoista	Ympäristölain laiminlyönti
Kuljetusriski	Informaatio- ja materiaalivirrat	Tavara saavu perille ehjänä, oikeanlaatuiseina tai -määräisenä, sovittuun aikaan tai oikeaan paikkaan
Tietoriski	Informaationvirrat	Luonnonilmiöt, tekniset viat, tietovuodot tai tahalliset vahingot
Yhteiskunnallinen riski	Uusia velvoitteita, joista selviydyttävä	Lainsäädännöt tai viranomaisten päätökset

Taulukko 3: Liiketoiminnan yleiset riskit (Kinkki & Isokangas 2003, 124-126).

Rahoitusriski liittyy yrityksen pääomarakenteeseen eli yrityksen rahoitusriski kasvaa, jos sillä on paljon vierasta pääomaa suhteessa omaan pääomaan. Esimerkiksi vieraasta pääomasta korot ja lyhennykset tulee maksaa ajallaan. Yrityksen kyky maksaa lainoja ja lyhennyksiä saattaa vaarantua, jos yrityksen tulorahoitus heikkenee. Tällöin rahoittajat saattavat ottaa päättävällän yrityksessä. Henkilöriskit kohdistuvat yrityksen henkilökuntaan, jotka voivat olla luonteeltaan liike tai vahinkoriskejä. Henkilökuntaan kohdistuvat riskit ovat suuria, jos ne kohdistuvat yrityksen avainhenkilöihin. Esimerkiksi tällaisien henkilöiden työpanoksen korvaaminen saattaa tulla yritykselle kalliiksi ja vaatia paljonkin aikaa. Avainhenkilö saattaa sairastua tai jopa siirtyä kilpailijan palvelukseen ja viedä mukanaan yritykselle tärkeää osaamista. Myös väärän henkilön palkkaaminen on henkilöriskiä, mikä voi aiheuttaa pitkäaikaista ja korvaamatonta vahinkoa esimerkiksi asiakassuhteille. Yritys on vastuussa kaikista vahingoista, joita henkilökunta tietämättömyydellään, tahattomuudellaan tai osaamattomuudellaan aiheuttaa. (Kinkki & Isokangas 2003, 124-125.)

Omaisuuriskit aiheuttavat vahinkoa yrityksen omaisuudelle, joka voi vaurioitua, tuhoutua tai hävitä kokonaan. Esimerkiksi tällaiset riskit voivat kohdistua yrityksen rakennuksiin, kalustoon, vaihto- ja käyttöomaisuuteen tai ajoneuvoihin. Uhkatekijöitä voivat olla muun muassa tulipalo, vesivahinko, murto, ilkivalta, salamaniskut tai homevauriot. Keskeytymisriski on toiminnan keskeytymistä esimerkiksi omaisuusriskin seurauksena tai alihankkijan tai asiakkaan takia. Yritys voi suojautua vakuuttamisella omaisuusriskeiltä sekä osittain keskeytymisriskiltä. Vastuuriski toteutuu, kun yritys joutuu korvausvelvolliseksi toimintansa aiheuttamista vahingoista. Nämä voidaan jaotella toiminnan vastuuseen, tuotevastuuseen ja ympäristövastuuseen. Yrityksellä on vastuu esimerkiksi kaikista työntekijöidensä, tuotteidensa aiheuttamista vahingoista. Ympäristöriski toteutuu, jos yritys laiminlyö ympäristölakia. Lain mukaan yritys

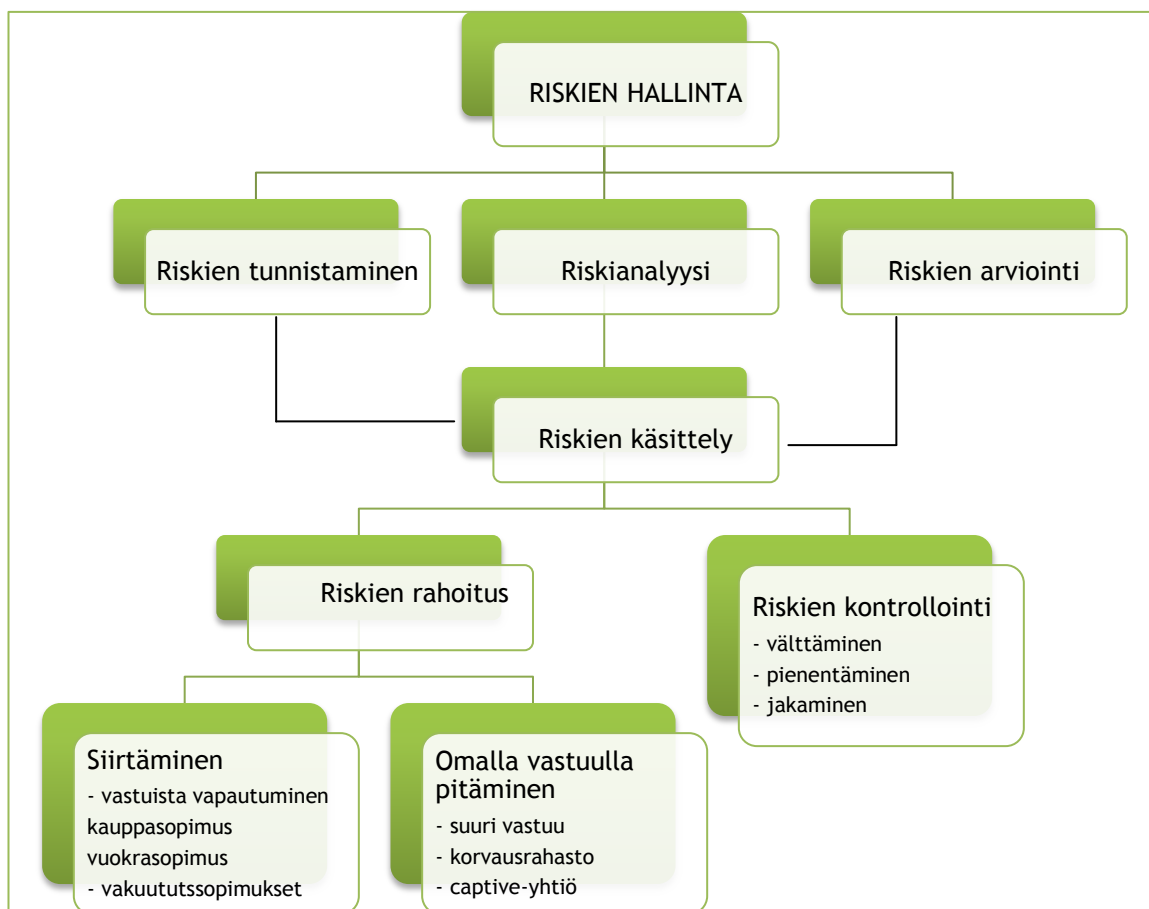
on vastuussa ja korvausvelvollinen, jos sen toiminta aiheuttaa maaperän, ilman ja veden saastumista äkillisesti tai pitkänkin ajan kuluessa. (Kinkki & Isokangas 2003, 125-126.)

Kuljetusriski syntyy niin yrityksestä lähtevästä kuin sinne tulevasta yritystoiminnan erilaisista informaatio- ja materiaalivirroista. Esimerkiksi riskinä on mahdollisuus, ettei tavara saavu perille ehjänä, oikeanlaatuiseina tai -määräisenä, sovittuun aikaan tai oikeaan paikkaan. Myös tietoriskit liittyvät informaatiovirtoihin, kuten yrityksen atk-järjestelmien vahingoittumiseen. Esimerkiksi informaatio virtoja voivat vahingoittaa luonnonilmiöt, tekniset viat, tietovuodot tai tahalliset vahingonteot. Lainsäädännön tai viranomaisten päätösten aiheuttamat odottamattomat tilanteet ovat esimerkkejä yhteiskunnallisista riskeistä. Eri säädökset voivat muuttua tai yrityksille asetetaan uusia velvoitteita, joista niiden on selviydyttävä. (Kinkki & Isokangas 2003, 126.)

Keskeisiä markkinoinnin riskialueita ovat puolestaan muun muassa asiakkaiden tarpeet ja kulutustottumukset, rahoituksen riittävyys sekä kansainvälistyminen. Yrityksen tulee kartoittaa markkinoinnin riskialueet sekä etsiä sopivat riskinhallintakeinot markkinointisuunnitelmassa. Markkinoinnissa yrityksen tulee kehittää tuotteensa asiakaskunnan tarpeita vastaaviksi. Varvoja ei kuitenkaan pystytä olemaan siitä, pysyvätkö tarpeet samanlaisina myös tulevaisuudessa. Markkinoinnin riskinä siis on, että asiakkaiden tarpeet ja kulutustottumukset saattavat muuttua tai markkinoille tulee parempia tuotteita kilpailijoiden toimesta. Myös taloudelliset tekijät saattavat vaikuttaa negatiivisesti kysyntään. (Opetushallitus 2010.)

Toinen markkinointiin kohdistuva riski on rahoituksen riittävyys. Menot syntyvät ennen tuloja ja rahoitusratkaisujen suunnittelu aloitetaan myynnin ennakkoinnista ja kustannusanalyysistä. Riskinä siis piilevät rahoitusratkaisujen muutokset, rahamarkkinoiden yllättävät muutokset sekä korkopäätökset, jotka vaikuttavat rahan hintaan. Markkinoinnin kansainvälistymisellä on myös oma osuutensa markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa, sillä markkinoinnin kansainvälistymisen myötä kasvavat myös markkinointi- sekä vahinkoriskit. Myös työskentely vieralla kielellä ja vieraassa kulttuuriympäristössä lisää vaikeusastetta ja näin kasvattaa riskejä. (Opetushallitus 2010.)

Riskien hallinta ohjaa yrityksen toimintaa suuntaan, jossa riskin toteutuminen olisi mahdollisimman epätodennäköistä ja aiheuttamat taloudelliset vahingot mahdollisimman pienet. Riskien hallinnassa edetään vaiheittain (kuvio 10) riskien tunnistamisesta aina lopulliseen päätökseen riskeihin suhtautumisesta. (Kinkki & Isokangas 2003, 127.)



Kuvio 10: Riskien hallinnan kokonaisuus (Kinkki & Isokangas 2003, 127).

Ensin riskit tulee tunnistaa, jotta niitä vastaan voidaan suojautua. Tässä vaiheessa yritys selvittää läpi kaikki mahdolliset toimintaansa liittyvät riskit. Seuraavaksi riskeistä arvioidaan mahdollinen vahingon suuruus sekä sattumistodennäköisyys. Lopuksi tunnistamisen ja arvioinnin tulosten pohjalta yritys päättää kuinka niihin suhtautua. Yritys valitsee riskienhallintamenetelmät tilanteen mukaan, jolloin käytettävät menetelmät voivat vaihdella eri tilanteissa ja oloissa. Menetelmät riskien hallinnassa ovat riskien välttäminen, pienentäminen, jakaminen, kantaminen sekä siirtäminen. (Kinkki & Isokangas 2003, 127, 132.)

Riskien välttäminen tarkoittaa, että riskiä ei oteta ollenkaan eli riskialttiista toiminnasta luovutaan. Riskien pienentäminen on riskien ehkäisevää toimintaa, kuten turvatoimien tai koulutuksen tehostamista, käyttämällä suojavälineitä tai tehostamalla vartiointia. Lisäämällä yksittäisten riskikohteiden määrää on yrityksen riskien jakamista, jolla voidaan vahingon sattuessa ehkäistä kaikkien riskikohteiden vahingoittumista ja osa jäisi vahingoittumatta. Riskien jakamista ovat esimerkiksi yrityksen toimiminen niin monessa eri tilassa tai paikkakunnalla kuin eri toimialoilla. (Kinkki & Isokangas 2003, 132-133.)

Riskien kantaminen tarkoittaa, että yritys ottaa tietoisesti täyden vastuun vahingon sattuessa. Yritys voi ottaa riskit kantaakseen, jos toteutuessaan vahinko tulisi olemaan yrityksen koko toiminnan kannalta merkityksetön ja tällaisten merkityksettömien vahinkojen riskienhallintakeinot aiheuttaisivat turhaan yritykselle kohtuuttoman suuret kustannukset. Riskien siirtäminen tarkoittaa, että riski siirretään jollekin toiselle osapuolelle, jolloin toinen osapuoli joutuu rahoittamaan riskien torjunnan. Tällöin yritys joutuu maksamaan korvausta toiselle osapuolelle vastuun ottamisesta; esimerkiksi vakuutusyhtiö perii maksun yrityksen vakuutuksista ollakseen valmis korvaukseen vahingon sattuessa. Yrityksen ja riskien kasvaessa kasvavat myös vakuutusmaksut, jolloin yrityksen olisi kannattavinta perustaa oma vakuutusyhtiö hoitamaan pelkästään yrityksen vakuutuksia eli perustaa captive-yhtiö. (Kinkki & Isokangas 2003, 132-133.)

10 Tulosten seuranta

Seuranta on toimintaprosessi, joka tarkoittaa todellisten toteutuneiden tulosten vertaamista tavoitteisiin tai haluttuihin tuloksiin, jotka pyritään saamaan lähemmäs toisiaan. Seurannan kohteita markkinoinnissa ovat esimerkiksi toteutuksen ajallinen seuranta, suoritusarviointi sekä sisällöllinen seuranta, kuten toimenpiteet, kustannukset ja tulokset. (Rope & Vahvaselkä 1998, 257.) Markkinoinnin seurannan tuloksia hyödynnetään seuraavan kauden suunnittelussa, sillä seurannan tarkoitus on parantaa olemassa olevia käytänteitä, löytää menestystekijöitä sekä oppia virheistä. Seurannan on oltava jatkuvaa ja sitä voidaan toteuttaa työyhteisön eri tasoilla vuosi-, kausi-, päivä- tai tuntiseurantana. (Raatikainen 2004, 118.)

Seuranta on perusta liiketoiminnan kehittymisprosessille, jonka avulla tavoitellaan parempia tuloksia. Markkinoinnin seurannalla pyritään saamaan tietoa suunnitelmien ja päätöstenteon perustaksi, arvioimaan niin taloudellisten kuin henkisten voimavarojen tehokkuutta, korjaamaan suunnitelmia jo ennen kuin ne ovat toteutettu kokonaan sekä hyödyntämään seurantainformaatiota. (Rope & Vahvaselkä 1998, 257-258.)

Kattavan ja tehokkaan seurannan järjestäminen on tehokas keino varmistaa valittujen strategioiden, tavoitteiden ja suunnitelmien toteutuminen. Hyviä tuloksia tavoitteleva yritys varmistaa johtamisen järjestelmien avulla pysyvänsä oikeassa suunnassa kohti päämääriään. Järjestelmät auttavat henkilöstöä ja yrityksen johtoa eri tekijöiden sekä niiden välisten yhteyksien ymmärtämisessä, vaikka eivät itsessään ratkaise menestymistä. Tarvittavia korjaavia toimenpiteitä voidaan käynnistää seurannan tulosten avulla. (Hakanen 2004, 167.) Markkinoinnin seurannassa tulee ensinnäkin tuoda esille seurantakohteet, seurantamenetelmät, tulostavoitteet ja poikkeamat. Toiseksi tulokset tulee mitata ja niitä tulee verrata tavoitteisiin, lisäksi poikkeamat täytyy todeta ja selvittää niiden syyt sekä lopuksi suunnitellaan korjattavat toimenpiteet. (Raatikainen 2004, 118.)

10.1 Seurannan kohteet ja menetelmät

Seuranta kytkeytyy suunnittelun sekä tavoiteasetannan alueisiin niin strategisella kuin toiminnallisella tasolla, joille määritellään seuranta-alueet, -pisteet, -jätteet ja tekniset toteuttamistavat. Ensinnäkin markkinoinnissa seurataan yleensä kolmea aluetta, kuten markkinoinnin tavoitteiden ja toimintojen toteutusta sekä markkinoinnin kannattavuuden kehitystä tunnuslukujen avulla. Toiseksi markkinointia seurataan seurantapisteen avulla, joissa seuranta-alueittaiset suoritukset mitataan. Seurantapistestä saadaan luotettavaa ja olennaista tietoa päätöksentekoa ja suunnittelua varten. Tyypillisimpiä seurantapistettä ovat muun muassa kertyvä myynti, katetuotto, markkinaosuudet, volyympieitto ja markkinoinnin tuottoaste. Kolmanneksi seurantajänteet määrittelevät ajankohdat, joille asetetaan tavoitteet ja tuloksia seurataan. (Rope & Vahvaselkä 1994, 175.)

Seurantatieto kerätään ja käsitellään hyödynnettävään muotoon seurannan teknisten toteuttamistapojen avulla. Seurantajänteiden ja seurantapisteen määrittelyssä tulee ottaa huomioon kilpailijalta saatavat tiedot, alan tiedot, asetetut tavoitteet ja edellisvuoden tiedot. Lisäksi seurannan teknisillä toteutustavoilla tarkoitetaan konkreettisia toimintatapoja, joilla seurantatieto hankitaan ja käsitellään hyödynnettävään muotoon, kuten esimerkiksi laskentointia ja raportteja varten. (Rope & Vahvaselkä 1994, 175.)

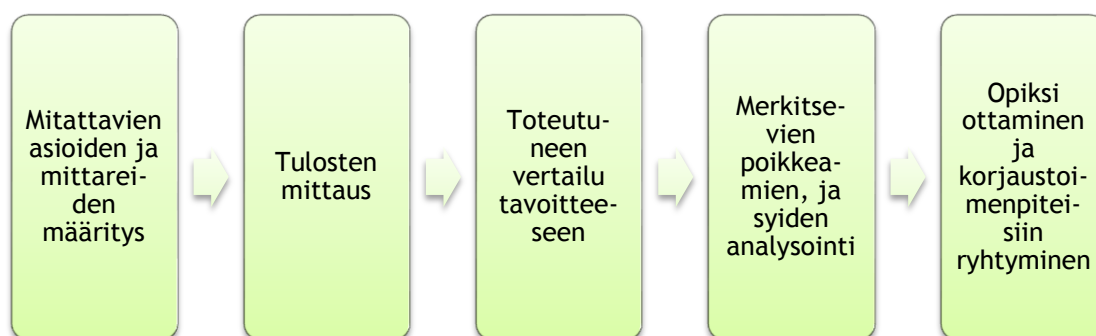
Seurannan tekemiseen on useita menetelmiä, kuten esimerkiksi poikkeamajohtaminen, kokemusten kirjaaminen sekä budjettiseuranta. Poikkeamajohtamisessa seurantatietojen avulla havaitut poikkeamat korjataan ja etsitään niiden syntyperä, jos ne eroavat paljon asetetuista tavoitteista. Kokemusten kirjaaminen eli kokemuskirjanpito on osa poikkeamajohtamista ja sen avulla kirjataan kaikki seuranta-alueeseen kohdistuvat tai vaikuttavat tapahtumat. Tällaisia tapahtumia voivat olla muun muassa yhteiskunnalliset muutokset, ennalta arvaamattomat tapahtumat, kilpailijoiden toimenpiteiden vaikutukset sekä omien toimenpiteiden poikkeamat. Kaikista poikkeamista tehdään omat johtopäätökset, joita voidaan käyttää taas seuraavan vuoden suunnittelussa. Budjettiseurannassa verrataan toteutuneita lukuja tavoitteisiin, lasketaan poikkeamat ja todetaan niiden merkitsevyys, tutkitaan erojen syyt sekä korjataan budjettia ja huomioidaan erot seuraavalle budjettikaudelle. On kyseessä mikä tahansa seurannan menetelmä, on tärkeitä edistää systemaattisesti yrityksen kehittämistoimintaa. (Rope & Vahvaselkä 1998, 258-259.)

Yrityksen markkinointityötä seurataan erilaisten raporttien ja raportointijärjestelmien avulla. Raportointia ja raportteja tehdään kaikkialla markkinointiorganisaatioissa ja niille on asetettava perusvaatimuksia: raporttien tulee olla selkeitä, yhteenvedonomaisia ja riittävän kattavia. Lisäksi on ilmevä raportin laatija, raportointitilanteen sisältö, kehityssuunnat sekä

poikkeamat ja mahdollisesti niiden selvitykset. Yrityksen johdon tulee harkita raportointijärjestelmän raskautta, sillä usein on todettu, että esimerkiksi myyjien raportointivelvollisuus tulee pitää kohtuullisen pienenä. Raporttien merkitystä tulee harkita etukäteen ja pohtia, mitä lisäinformaatiota tämä raportti antaa päätöksenteon perustaksi sekä onko raportti välttämätön. Raportin tulisi olla niin täydellinen kuin mahdollista, sillä usein puutteelliset raportit asettavat kyseenalaiseksi koko raportoinnin. Yritys saa raportoinnin avulla kerättyä järjestelmällistä, kirjallista tietoa, jonka avulla saa vertailuaineistoa ja apua tulevaisuuden suunnitelmien laatimiseen. Kirjallisen raportoinnin tekeminen pakottaa asioiden jäsentelyyn ja luokitteluun, jotka auttavat ymmärtämään kokonaisuuksia ja osatoimintoja. (Rope & Vahvaselkä 1994, 179-180.)

10.2 Seurantaprosessi

Seurantaprosessi voidaan jakaa vaiheisiin (kuvio 11), joita ovat saavutusten mittaaminen ja niiden vertailu tavoitteisiin, havaittavien erojen ja syiden analysointi sekä korjaustoimenpiteiden toteutus johtopäätösten pohjalta (Rope & Vahvaselkä 1998, 257).



Kuvio 11: Seurannan toteutus (Rope & Vahvaselkä 1998, 257; Rope & Vahvaselkä 1994. 170).

Mitattavien asioiden ja mittareiden määrittäminen sekä tulosten mittaus ovat lähtökohtana liiketoiminnan ja sen markkinoinnin tulokselliselle toteutukselle. Asia tulisi aina voida mitata, jotta tiedetään, onko tekemisissä onnistuttu. Tavoitteitakaan ei voida asettaa, jos niitä ei voida mitata, sillä tavoitteiden asettaminen on aina pohja tulosten mittaamiselle. Tavoite on tuloksen arvioinnin vertailukohde ja tulos tulisi aina pystyä arvioimaan suhteessa tavoitteeseen, jotta sen hyvyys voidaan todentaa. Mitattavien tulosten tulisi olla määrällisiä, aikaan sidottuja tai mahdollisimman pieneen asiaan kohdistettuja. Erilaisia markkinoinnin mittareita ja mitauskokonaisuuksia on kehitetty monia. Jokainen yritys soveltaa itselleen toimivan markkinoinnin mittariston oman toimialansa ja liiketoimintakenttensä mukaisesti. Yritys voi arvioida markkinointinsa tuloksellisuutta mittaristonsa avulla. (Rope & Rope 2010, 64, 86.)

Yritys voi rakentaa markkinoinnin mittaustaulunsa erilaisista markkinoinnin tulostulomittareista (taulukko 4). Markkinoinnin mittaustaulu on keskeinen työväline, joka osoittaa markkinoinnin lyhyen aikavälin tuloskuntoa. Sen avulla pystytään näkemään, onko markkinoinnissa onnistuttu. Samalla voidaan reagoida nopeasti niihin seikkoihin, jotka mittaustaulussa osoittavat yrityksessä olevan ongelmia. Markkinoinnin mittaustaulu tulee rakentaa liiketoiminnan kanssa yhteen, eli mikäli yrityksessä on monta eri liiketoimintaa, jokaiselle tulee rakentaa oma mittaustaulunsa. Mittaustauluun kuuluu muutama perusmittari, joita kaikkia yritys seuraa automaattisesti koko ajan, ja lisäksi eri yritykset rakentavat markkinoinnin mittaustauluunsa tarkoituksenmukaisia erityismittareita. (Rope & Rope 2010, 142-145.)

Volyymimittarit:	Myynti, myyntikate, käyttö- tai tuotekate, asiakasmäärä, keskiostot ja markkinaosuus
Asiakkuusmittarit:	Ostouseus, ostokollisuus, avainasiakkaiden määrä ja avainasiakkaista saatava tuottoarvo (CLV/KAV)
Brändimittarit:	Brändiarvo, bränditunnettuus ja brändin vetovoimakyky
Mielipidemittarit:	Kiinnostus yritystä tai tuotetta kohtaan, yrityksen tai tuotteen houkuttelevuus, ostohalunaste, asiakastyytyväisyys ja asiakaslonnellisuus
Toimenpidemittarit:	Mainonnan tulostulomittarit, myynnin tulostulomittarit, messujen tulostulomittarit, sponsoroinnin tulostulomittarit ja tiedotustoiminnan tulostulomittarit
Kanavamittarit:	Myymläpeitto, volyympieitto ja kanavatytyväisyys
Toimivuusmittarit:	Reklamaatioiden määrä, tyytyväisyyslukemat toimintalueittain, saatavuus tai varmuus, toimintanopeus, toimitusajan ylitysprosentti ja toimintakykyprosentti
Markkinoinnin kokonais-kannattavuus:	Markkinoinnin tuottoaste ja yrityksen markkinointiarvo

Taulukko 4: Markkinoinnin tulostulomittarit (Rope & Rope 2010, 89-90).

Markkinoinnin mittaustaulun perusmittareita ovat muun muassa myynti, kateprosentti, markkinaosuusprosentti, asiakasmäärä kokonaisuudessaan, keskiostot, varaston kiertonopeus, reklamaatioiden määrä, myynti henkilöä kohti, asiakastytyväisyys sekä uusasiakkaiden määrä. Markkinoinninmittaustauluun ei tulisi laittaa tämän enempää mittareita, sillä muutoin mittaustaulusta tulee liian vaikea ja työläs eikä sen toimivuus ole sellainen, jota varten mittaustaulu on tehty. Mittaustauluun mukaan otettavien mittareiden kriteerinä ovat mittareiden merkityksellisyys, mittarilukemien helppo saatavuus, mittarilukemien nopea muuttuminen, toimialakohtaisuus sekä mittarin ennakoivuus. (Rope & Rope 2010, 142-145.)

Markkinoinnin mittaustaulu voidaan rakentaa esimerkiksi kuukausittain seurattavaksi työkaluksi, jossa lukemia vertaillaan edellisvuoden vastaavaan lukemaan nähden. Keskeistä mitta-

ustaulun rakentamisessa on, että luvut ovat määrällisiä ja niihin on aina selkeä vertailukohta, jotta niistä pystytään laskemaan prosenttipoikkeama, joka voidaan laskea positiiviseksi tai negatiiviseksi prosentiksi, jolloin etumerkki kertoo muutoksen suunnan ja numero muutoksen suuruuden. (Rope & Rope 2010, 142-145.)

Tavoitteellisen toiminnan perusta on tulosten mittaaminen sekä saavutusten vertaaminen suunnitelman tavoitteisiin. Tämän takia asetettujen tavoitteiden tulee olla yksiselitteisesti mitattavissa, jotta seurantavaiheessa pystytään toteamaan, onko tavoitteisiin päästy vai ei. Seurannassa havaittavia eroja tarkastelemalla etsitään poikkeamien syitä ja analysoidaan niitä, jolloin pyritään löytämään tekijät, jotka ovat aiheuttaneet poikkeamat tavoitteista, suunnitelmista sekä budjeteista. Erojen löytyminen tarkoittaa, että tavoitteet eivät ole onnistuneet. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että omat toimenpiteet eivät ole toteutuneet siinä määrin kuin oli suunniteltu tai kilpailijoiden toimenpiteet vaikuttivat enemmän kuin osattiin ennakoida. Syynä saattavat myös olla taustaodotukset, kuten esimerkiksi kysynnän kasvu, joka ei toteutunut alalla ennakoidusti tai tavoitteet oli asetettu liian korkeiksi tai alhaisiksi, jolloin vika oli asetetuissa tavoitteissa. Korjaavia toimenpiteitä tulee tehdä heti toimintakauden aikana, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin poikkeamista huolimatta. (Rope & Vahvaselkä 1994, 170-171.)

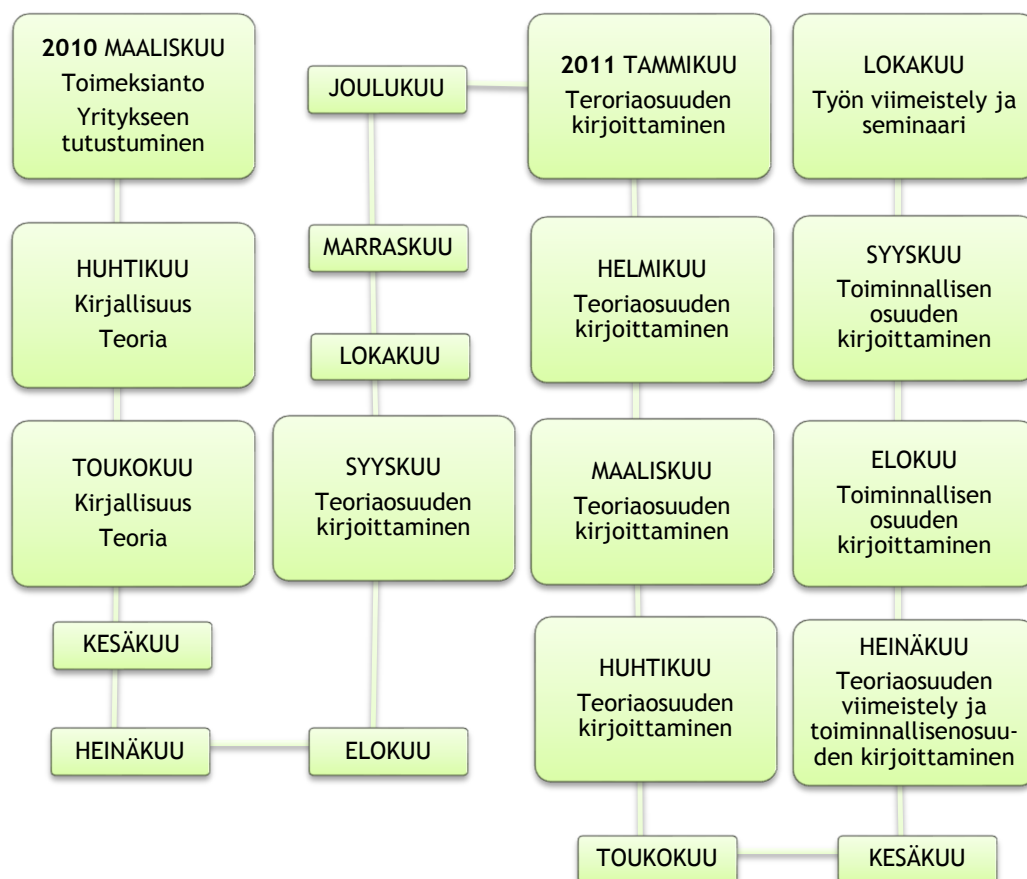
Seurannan avulla saatuja tietoja käytetään hyväksi vertaamalla niitä muun muassa kilpailijan tai koko alan tuloksiin, asetettuihin tavoitteisiin sekä vastaaviin edellisvuoden tuloksiin tai lukemiin. Markkinoinnin seurannan lähteinä voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen omaa laskentatointia, tilastoja, jotka on saatu yrityksestä tai ulkopuolelta sekä markkinatutkimuksia. (Rope & Vahvaselkä 1998, 258-259.)

Markkinoinnin seuranta ei ole ainoastaan tietoa menneisyydestä, vaan sitä tulee osata hyödyntää tulevaisuudessa. Seurantatiedon käytön ongelma on usein se, että tulosten arvoa ei ymmärretä päätöksentekoa varten, jotta tulevaisuudessa osataan toimia paremmin. Mikäli seurantatieto ei auta yrityksen tulevaisuutta, saattaa syy olla seurantatiedossa, analysoijassa tai päätöksentekijässä. Tällöin seurantatieto ei anna riittävää perustietoa, analysoija ei pysty löytämään syitä toteutuneen ja vertailutiedon välisiin poikkeamiin tai päätöksentekijä ei kykene tekemään päätöksiä saamansa tiedon perusteella. Tiedon nopeus on oleellista seurantatiedon hyväksikäytössä, sillä oli seurantajänteen pituus mikä tahansa, tieto täytyy saada mahdollisimman nopeasti käyttäjälle seuranta-ajankohdan päättymisen jälkeen. Jokaiselle organisaatiolle ja tehtävälle määritellään tietotarpeet, jotta oikea tieto on tarpeeksi tarkkaan esitettyä oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Raportoinnin nopeus on erityisen tärkeää varsinkin tapauksissa, joissa saatavan tiedon pohjalta pystytään korjaamaan jo toteutettavia suunnitelmia. (Rope & Vahvaselkä 1994, 182-183.)

Yksi suurimpia ongelmia tietojen käytössä on tietojen kerääminen irrallisina eikä niiden merkitystä nähdä tällöin osana kokonaisuutta. Liika tieto voi myös tuoda ongelmia seurantatiedon käytössä, sillä tietoja on yleensä saatavilla niin paljon, että sen runsauteen on vaarassa hukkuu, mikäli ei eritellä jokaiselle organisaatiolle ainoastaan se tieto, mikä on sille tarpeellista. Vaarana siis voi olla, ettei metsää nähdä puilta eikä tiedon pohjalta pystytä tekemään päätöksiä. Seuranta on seuraavan suunnittelukierroksen pohjustusvaihe, sillä se on oppimisväline kokemusten kautta tulevaisuutta varten. Niinpä suunnitelmallinen markkinointi saa seurannan kautta perustansa tavoiteltaessa tuloksellisempaa liiketoimintaa ja suunnittelulla varmistetaan menestys tulevaisuudessa. (Rope & Vahvaselkä 1994, 182-183.)

11 Käytännön toteutus

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle keväällä 2010 (kuvio 12), yhteistyöyrityksen toimeksiantosta. Maaliskuussa kävimme ensimmäiset keskustelut yrityksen kanssa markkinointisuunnitelman tavoitteista ja tarpeista. Koko kevään, työn alla oli markkinointisuunnitelman rakenteen muodostaminen sekä teorian tiedon kerääminen ja siihen perehtyminen. Markkinointisuunnitelma aloitettiin ensin projektina opintopisteitä vastaan, jolloin aloitettiin teorian ja toiminnallisen osuuden työstäminen rinnakkain. Keskustelimme paljon yrityksen hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan kanssa yrityksen toimialasta ja markkinoinnista. Yritys halusi suunnitelmasta laajemman kuin odotettiin, joten päätettiin tehdä markkinointisuunnitelma opinnäytetyönä.



Kuvio 12: Opinnäytetyön etenemisaikataulu

Kesä 2010 meni kesätöiden merkeissä ja opinnäytetyön ääreen palattiin syyskuussa, jolloin aloitettiin konkreettinen markkinointisuunnitelman teorian kirjoittaminen. Tässä vaiheessa keskityttiin vain teoriakehyksen luomiseen ja alan kirjallisuuteen tutustumiseen. Teoriaosuuden saatiin syyskuun aikana luotua vahvaa pohjaa, jonka jälkeen työ jäi loppuvuodeksi tauolle. Markkinointisuunnitelma oli silti vahvasti mielessä, kun suuntana olivat työharjoittelut Thaimaan Phuketin auringon alla. Loppuvuodesta 2010 Suomeen paluun jälkeen otettiin yhteyttä kumppaniyritykseen. Toimialan tietoja päivitettiin sekä vaihdettiin ajatuksia markkinointisuunnitelman toteutumisesta ja tavoitteista.

Tammikuussa 2011 päästiin hyvin vauhtiin markkinointisuunnitelman teorian työstämisessä omien täysipäiväisten töiden ohella. Edelleen keskityttiin vain teoriaosuuteen, sillä haluttiin ensin oppia markkinointia ennen toiminnallisen osuuden eli yrityksen markkinointisuunnitelman tekoa. Kun teoriaosuus oli hyvällä mallilla, aloitettiin keskustelut yrityksen kanssa maaliskuun puolivälissä. Tätä jatkui vielä toukokuun alkuun asti, jonka jälkeen pidettiin parin kuukauden hengähdystauko itse kirjoittamisesta, mutta oltiin silti yhteydessä yritykseen haastatellen ja kartoittaen heidän näkemystä toiminnallisen osuuden toteutuksesta.

Heinäkuussa 2011 saatiin teoriaosuus viimeistelyä ja päästiin täydellä panoksella toiminnallisen osuuden pariin. Seuraavien parin kuukauden aikana tehtiin tiivistä yhteistyötä yrityksen kanssa muun muassa toimialaan ja markkinoita koskevissa kysymyksissä. Toiminnallinen osuus puristettiin kasaan elo- ja syyskuun aikana, jonka jälkeen työ viimeisteltiin ensimmäistä tarkistusta varten.

Kokonaisuudessaan markkinointisuunnitelmaprosessi kesti noin puolitoista vuotta, joista kaksitoista kuukautta oli aktiivisia. Markkinointisuunnitelman työstäminen eteni hitaasti mutta varmasti. Työn teko oli itsenäistä teoriaosuuden kohdalla sekä toiminnallisessa osuudessa, kun pääsimme jyvälle toimialasta. Työ kesti odotettua kauemmin, mutta näin jälkikäteen ajatellen se on ollut vain hyvä asia. Laadukkaan lopputuloksen saamiseksi pitkät tauot olivat tärkeitä, sillä niiden jälkeen huomattiin työssä kehittämiskohtia. Pitkä aikataulu on antanut aikaa opinnäytetyön jatkuvaan muokkaamiseen ja uudelleen hiomiseen. Näin päästiin haluttuun lopputulokseen niin omasta kuin yrityksen näkökulmasta.

Yhteistyösuhde yrityksen kanssa toimi hyvin ja molemmat osapuolet olivat sitoutuneita markkinointisuunnitelman luomiseen. Yrityksen henkilöstö oli valmis käyttämään aikaansa markkinointisuunnitelmaa varten ja he vastasivat kysymyksiin aina tarpeen vaatiessa. Heitä oli helppo lähestyä ja yhteistyösuhde pysyi erinomaisena koko opinnäytetyöprosessin ajan.

12 Yhteenveto

Opinnäytetyön valmiiksi saaminen oli meille pitkä ja opettavainen prosessi. Teimme molemmat töitä täysipäiväiseksi ja ajan yhteensovittaminen työn työstämiselle oli erittäin haasteellista. Markkinoinnillinen tietämyksemme oli ennen ainoastaan liiketalouden koulutusohjelman peruskurssin varassa. Ennen kuin pääsimme työssä kunnolla alkuun, jouduimme perehtymään syvällisemmin markkinoinnin lähdekirjallisuuteen. Opinnäytetyön myötä opimme paljon markkinoinnista ja sen keinoista sekä saimme uuden osaamisalueen muiden ammatillisten suuntautumistemme rinnalle. Olemme saaneet paljon uutta tietoa kumppaniyrityksen toimialasta ja sen toiminnasta. Yhteistyö yrityksen kanssa oli antoisaa ja heidän kanssaan oli miellyttävä työskennellä.

Työn teko kesti kauemmin kuin osasimme odottaa. Lopputulokseen olimme kuitenkin tyytyväisiä. Tavoitteessamme mielestämme onnistuimme hyvin ja työssä kuvattiin markkinointisuunnitelman eri osa-alueita laajasti antaen yritykselle hyvää pohjaa, jonka myötä se pystyy suunnittelemaan markkinointiaan ja kehittämään sitä vuosien saatossa. Myös työn toiminnallinen osuus oli onnistunut. Siinä kuvasimme yhteistyöyrityksen liiketoimintaa, markkinointia sekä sovelsimme valittuja välineitä teoriaosuudesta.

Markkinointisuunnitelman luominen aloittavalle yritykselle ei ollut kovinkaan helppoa. Entistä haastavamman siitä teki se, että kohdeyrityksemme on pieni kahden hengen yritys, jossa kumpikaan henkilöistä ei työskentele täysipäiväisesti. Markkinointiin käytettävät resurssit ovat rajalliset, joten tulosta tulisi saada aikaan mahdollisimman pienellä panostuksella, markkinoinnin pitäisi hoitua kahden ihmisen varassa olevan työn ohessa tai mieluiten itseltään. Todellisuudessa markkinoinnin suunnittelu vie paljon aikaa sekä ajatuksia, jotta se tuottaisi haluttuja tuloksia. Tässä autoimme yritystä pääsemään alkuun markkinoinnin suunnittelussa ja sen toteutuksessa.

Markkinointisuunnitelman valmistuttua otettiin yhteyttä yhteistyöyritykseen ja sovittiin tapaaminen. Valmis markkinointisuunnitelma esiteltiin yrityksen henkilöstölle ja hallitukselle diaesityksen ja keskustelun avulla. Yrityksen hallituksen puheenjohtajan ja yrityksen toimitusjohtajan mielestä aiheeseen ja toimialaan oli hyvin perehdytty. Työn teoriaosuus miellytti laajuudellaan ja selkeydellään, johon yritys pääsee pian työn merkeissä syventymään. Markkinointisuunnitelma on toteuttamiskelpoinen ja toi yritykselle uusia kehittämissuhteita. Strategia-avainasiat olivat tehty oikein, joiden avulla yrityksessä päästään tunnukselle markkinointia.

Lehtinen oli yrityksen mielestä loistava idea, jolla tulee olemaan suuri merkitys. Sen avulla saadaan parhaiten yhteys viljelijöihin, jotka haluavat saada alan markkinatietoisuutta. Myös yrityskuvaa selvennetään sekä käytännön ohjeista tiedotetaan lehtisen avulla. Lehtisen tuotantokustannukset täytyy kuitenkin pitää kohtuullisissa rajoissa.

Markkinointisuunnitelmaa hyväksi käyttäen yrityksessä tullaan rakentamaan budjetti, jossa on myös markkinoinnille varattu oma kustannusarvio, joten tässä vaiheessa yrityksen mielestä markkinoinnin budjettia ei ollut tarpeellista tehdä. Yritys oli tyytyväinen, että heidän toiveista liiketoiminnan osuutta käsiteltiin suunnitelmassa laajasti, sillä yrityksellä ei vielä ole liiketoimintasuunnitelmaa, johon se pääsee käsiksi markkinointisuunnitelman myötä. Työstä tulee olemaan suuri hyöty toiminnan uudelleen käynnistämisessä.

Tapaamisessa kehoitettiin yritystä ottamaan noin vuoden päästä uudelleen yhteyttä Laurea-ammattikorkeakouluun. Tarkoituksena olisi löytää innokas opiskelija tutkimaan miten markkinointisuunnitelma on toteutunut ja mitä kehittämisen kohteita löytyy. Samalla markkinointisuunnitelma päivitetäisiin seuraavaa toimintakautta varten. Tehtävän ottanut opiskelija voisi myös poimia jonkin markkinoinnin osa-alueista, johon syventyisi enemmän ja soveltaisi yritykseen.

Lähteet

- Armstrong, G. Kotler, P. Harker, M. & Brennan, R. 2009. Marketing – An Introduction. 1st edition. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Amstrong, G. & Kotler, P. 2006. Marketing: an introduction. 8th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5 uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 1999. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Cohen, W. A. 2006. The Marketing Plan. 5th edition. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö – Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. 1. painos. Vantaa: Multikustannus.
- Hiebing, Jr. R. G. & Cooper. S. W. 2003. The Successful Marketing Plan – A Disciplined and Comprehensive Approach. 3rd edition. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Hill, E. & O’Sullivan, T. 1999. Marketing. 2nd edition. Harlow: Pearson Edition Limited.
- Hollensen, S. 2010. Marketing Management – A Relationship Approach. 2nd edition. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.
- Jobber, D. & Fahy, J. 2009. Foundations of Marketing. 3th edition.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. 1. Painos. Helsinki: WSOY.
- Kivikangas, T. & Vesanto, U. 1998. Markkinoinnin perusteet. 4. painos. Helsinki: WSOY.
- Kotler, P. Keller, K.L. Brady, M. Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Amstrong. G. 2008. Principles of Marketing. 12th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. 2005. 80 Konseptia menestykseen. 1. painos. Helsinki: Readme.fi.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. 1. painos Tampere: Avaintulos.
- Lehmann, D. & Winer, R. 2008. Analysis for Marketing Planning. 7th edition. New York: McGraw-Hill.
- Mannermaa, K. 1993. Moniulotteinen markkinointi. Helsinki: Weilin+Göös.
- Palmer, A. 2009. Introduction to Marketing. 2nd edition. New York: Oxford University Press Inc.

- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi – Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Publishing.
- Rope, T. & Rope, M. 2010. Utilitaarinen markkinointi – markkinoinnin tuloslaskenta. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi – suunnittelu, tutkimus ja kansainvälistyminen. 1. Painos. Helsinki: Weilin+Göös.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1998. Nykyaikainen markkinointi. 1.–6. painos. Helsinki: Weilin+Göös.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 2000. Suunnitelmallinen Markkinointi. 1.–3. Painos. Vantaa: WSOY.
- Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.
- Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. 2. painos Helsinki: Tietosykli.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut – Strateginen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2005. Markkinoilla menestykseen. Helsinki: Inforviestintä.
- Shimp, T.A. 1997. Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Intergrated Marketing Communications. 4th edition. Orlando: The Dryden Press.
- Solomon, M. R. Marshall, G. W. & Stuart. E. W. 2008. Marketing – Real People, Real Choices. 5th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1993. Kansainvälistyvän yrityksen markkinointi. 1. Painos. Helsinki: Weilin+Göös.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot. 1.painos. Helsinki: WSOY.
- Sähköiset lähteet
- Papers4You.Com. 2011. What is PEST analysis? Viitattu 3.3.2011.
<http://www.coursework4you.co.uk/essays-and-dissertations/pest-analysis.php>
- Opetushallitus. 2010. Markkinointisuunnitelma. Viitattu 18.2.2011.
http://www.edu.fi/verkko_oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma
- Yrityksen kilpailukeinot. Markkinoinnin kilpailukeinot. Viitattu 7.3.2011.
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4.htm>
- Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu. 2006. Kilpailija-analyysi. Viitattu 7.3.2011.
http://www2.amk.fi/mater/kauppa_ja_talous/paatoksent_apuvalin/tehtaevae_3_kilpailija-analyysi_12620.html
- MCKinsey & Company. 2011. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Viitattu 7.3.2011.
http://www.mckinsey.fi/venture_cup/download/osa3.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Yrityksen liiketoimintaympäristö.....	8
Kuvio 2: PESTE-analyysi.....	9
Kuvio 3: Markkinoinnillinen liikeidea.....	13
Kuvio 4: Toimintatavat.....	14
Kuvio 5: Porterin kilpailuvoimat.....	18
Kuvio 6: Markkinoinnin väli- ja kokonaistavoitteet.....	20
Kuvio 7: Viestinnän porrasmallit, AIDA-malli ja DAGMAR-malli.....	23
Kuvio 8: Myyntitapahtuman vaiheet.....	34
Kuvio 9: Markkinointibudjetin osat.....	38
Kuvio 10: Riskien hallinnan kokonaisuus.....	42
Kuvio 11: Seurannan toteutus.....	45
Kuvio 12: Opinnäytetyön etenemisaikataulu.....	49

Taulukot

Taulukko 1: Keskeiset segmentointiperusteet	17
Taulukko 2: Markkinointiviestintäkeinojen vahvuudet ja heikkoudet	33
Taulukko 3: Liiketoiminnan yleiset riskit	40
Taulukko 4: Markkinoinnin tulostittarit.....	46

