



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät sosiaalisessa mediassa, Case: Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö

Hakkarainen, Marika

Mustjoki, Piia

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät sosiaalisessa mediassa,
Case: Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö

Hakkarainen Marika
Mustjoki Piia
Liiketalouden koulutusohjelma P2P
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Hakkarainen Marika, Mustjoki Piia

**Kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät sosiaalisessa mediassa,
Case: Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö**

Vuosi 2012 Sivumäärä 67

Pohjantähti Keskinäisen Vakuutusyhtiön, joka on tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, on tarkoitus ottaa sosiaalinen media osaksi liiketoimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä asioita Pohjantähti Keskinäisen Vakuutusyhtiön tulee ottaa huomioon suunnitellessaan sosiaaliseen mediaan mukaan lähtemistä. Opinnäytetyön avulla oltiin osana kehittämässä Pohjantähden toimintaa kilpailukykyisemmäksi ja sitä kautta nykyaikaisemmaksi, mutta myös asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavaksi.

Opinnäytetyössä tutkittiin kilpailijoiden toimintaa sosiaalisessa mediassa. Opinnäytetyössä selvitettiin myös keinoja asiakkaiden ja kohderyhmien tavoittamiseen sekä perehdyttiin yrityksen kilpailuetuun vaikuttaviin tekijöihin, ja sitä kautta kartoitettiin Pohjantähden kilpailuetua sosiaalisessa mediassa muihin vastaaviin yhtiöihin nähden.

Kilpailijoiden tutkiminen toteutettiin seuraamalla eri sosiaalisen median palveluita. Jokaisesta mediasta selvitettiin, onko Pohjantähti Keskinäisen Vakuutusyhtiön kanssa samalla alalla toimivia muita vakuutusyhtiöitä kyseisessä palvelussa ja jos on, niin miten.

Opinnäytetyön lopputuotoksena saatiin toimeksiantajalle arvokasta tietoa kilpailijoiden toiminnasta sosiaalisessa mediassa. Työn avulla Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö sai tietoa kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä, jotka sen tulee ottaa huomioon sosiaalisen median suunnitelmaa laatiessaan.

Asiasanat: Erilaistaminen, imago, kilpailukyky, segmentointi, sosiaalinen media

Hakkarainen Marika, Mustjoki Piia

**Matters which influence competitiveness in social media,
Case: Pohjantähti Mutual Insurance Company**

Year	2012	Pages	67
------	------	-------	----

Pohjantähti Mutual Insurance Company, which is the commissioner of this Thesis, intended to make social media part of their business operations. The aim of the Thesis is to clarify what matters Pohjantähti Mutual Insurance Company should consider when planning to use social media. Part of the purpose of the Thesis was to develop the operations of Pohjantähti to be more competitive and therefore more up-to-date, but also to meet customers' needs better.

The Thesis explored how the competition operated in social media. It also looked into other ways of reaching customers and target groups, and focused on the matters influencing the company's competitiveness and through that mapping Pohjantähti's competitiveness in social media in comparison to other similar companies.

Researching the competitors was done by following various social media services. For each service it was investigated if companies in the same field as Pohjantähti Mutual Insurance Company were using the service and how.

As the result of the Thesis the commissioner received valuable information about the operations of their competitors in social media. Thanks to the work Pohjantähti Mutual Insurance Company gained information on what factors influence their competitiveness, which it will take into account when planning their social media strategy.

Keywords: Competitiveness, differentiation, image, segmentation, social media

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö.....	7
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimusongelmat	7
2	Segmentointi eli kohderyhmien tavoittaminen	9
2.1	Segmentoinnin muodostuminen	11
2.2	Strateginen segmentointi	13
2.2.1	Selektiivinen segmentointi	16
2.3	Segmentoinnin ongelmat.....	17
3	Kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät	18
3.1	Yritysmielikuva eli imago	19
3.2	Differointi – vastaus kilpailuun.....	22
3.3	Kilpailijaseuranta	26
4	Kohderyhmät sosiaalisessa mediassa	32
5	Toiminta sosiaalisessa mediassa.....	34
5.1	Kilpailijat	38
5.1.1	Facebook.....	41
5.1.2	Twitter	43
5.1.3	YouTube.....	45
5.1.4	Wikis, joista esimerkkinä Wikipedia	46
5.1.5	Blogit	47
5.1.6	Flickr	48
5.2	Imagon merkitys sosiaalisessa mediassa	49
5.3	Kilpailijoista erilaistuminen	53
5.4	Kilpailuedun saavuttaminen.....	56
6	Yhteenveto	58
7	Johtopäätökset	59
	Lähteet	63
	Kuvat ...	67

1 Johdanto

Sosiaalinen media on verkkoyhteisö, jonka luovat sen käyttäjät. Keskeistä sosiaalisessa mediassa on vuorovaikutteisuus. Tyypillistä sosiaalisen median järjestelmille (eri sosiaalisen median yhteisöille) on, että käyttäjät voivat muun muassa tuottaa sisältöjä, muokata niitä, kommentoida, keskustella ja jakaa erilaisia aineistoja sekä tietoa ja mielipiteitä.

Sosiaaliselle medialle on koottu viisi ominaista piirrettä. Ensinnäkin sosiaalisessa mediassa jaetaan tietoa. Toisekseen sosiaalisessa mediassa ajatellaan myös tiedon käyttäjän olevan tiedon tuottaja. Sosiaalisessa mediassa tietoa tuotetaan yhteisöllisesti ja korostetaan yhteisöllistä älykkyyttä. Yhteisöllisellä älykkyydellä eli kollektiiviälyllä tarkoitetaan sitä, että sosiaalisen median käyttäjät jakavat Internetissä ilmaiseksi tietopääomaansa. Viimeisimpänä sosiaalisessa mediassa korostetaan niin sanottua open source -ajattelua, jolla tarkoitetaan tietynlaista vapautta toimia sosiaalisessa mediassa. (Haasio 2008, 156, 159.)

Sosiaalisen median vahvuutena yritysten liiketoiminnassa on se, että sen käyttö on ilmaista ja samalla usein hyvin antoisaa. Sosiaalinen media on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen, sillä sosiaalisesta mediasta uutisoidaan paljon ja sen käyttäjien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosina. Nykyään useat ihmiset käyttävät sosiaalista mediaa päivittäin. Tämä mahdollistaa yritykselle sen, että mitä todennäköisimmin myös yrityksen asiakkaat ja mahdolliset kohderyhmät käyttävät sosiaalista mediaa, jolloin yrityksen toimintaa helpottaa se, että kohderyhmiä ei tarvitse etsiä.

Työn tarkoituksena on auttaa Pohjantähti Keskinäistä Vakuutusyhtiötä sosiaalisen median suunnitelman laatimisessa selvittämällä asioita, joita yhtiön tulee huomioida sosiaaliseen mediaan liittymisessään. Näitä asioita ovat kohderyhmien tavoittaminen, imago ja erilaistaminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on siis tuottaa Pohjantähti Keskinäiselle Vakuutusyhtiölle arvokasta pohjatietoa, jota he voivat hyödyntää suunnitellessaan toimintaansa sosiaaliseen mediaan. Työssä tutkitaan myös Pohjantähden kilpailijoiden toimintaa sosiaalisessa mediassa. Työhön on valittu kuusi sosiaalisen median palvelua, joissa tutustutaan Pohjantähden kilpailijoihin ja heidän toimintaansa. Opinnäytetyö on toteutettu täysin itsenäisesti, Pohjantähden edustajan osallistumatta tekoon.

Opinnäytetyön lähtökohtana on toimeksiantajan eli Pohjantähti Keskinäisen Vakuutusyhtiön toive lähteä mukaan sosiaaliseen mediaan. Yhtiö ei vielä ole mukana sosiaalisessa mediassa, jolloin työ aloitetaan täysin alusta. Monet Pohjantähti Keskinäisen Vakuutusyhtiön kilpailijoista ovat jo mukana sosiaalisessa mediassa, joten ollakseen kilpailukykyisempi kannattaa myös Pohjantähden lähteä mukaan sosiaaliseen mediaan. Toimeksiantajan mukaan kaikki työn tulos tuo lisäarvoa ja -antia yritykselle.

Opinnäytetyössä esitellään aluksi toimeksiantaja ja käydään läpi tutkimusongelma sekä työlle asetetut tavoitteet. Tämän jälkeen perehdytään segmentointiin eli kohderyhmien tavoittamiseen ja tutustutaan eri kilpailukykyyn vaikuttaviin tekijöihin, kuten imagoon ja erilaistamiseen. Opinnäytetyössä tutustutaan myös kilpailijaseurantaan. Teorian jälkeen paneudutaan Pohjantähti Keskinäisen Vakuutusyhtiön kohderyhmiin ja yrityksen toimintaan sosiaalisessa mediassa sekä käydään läpi, millä eri tekijöillä ja miten Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö voi saavuttaa kilpailuetua. Opinnäytetyössä tutustutaan myös toimeksiantajan kilpailijoihin ja näiden toimintaan sosiaalisessa mediassa. Lopuksi työn tiivistävät yhteenveto ja johtopäätökset.

1.1 Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö

Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö on toiminut vuodesta 1895. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Hämeenlinnassa, jonka lisäksi yhtiöllä on lukuisia palvelukonttoreita ja myyntipisteitä ympäri Suomen. Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiö (myöhemmin Pohjantähti) on nimensä mukaisesti vakuutusyhtiö. Sen toiminnan perustana on tarjota erilaisia vakuutuspalveluja niin kotitalouksille kuin yrityksillekin. Pohjantähden tarjoamia vakuutuspalveluja ovat muun muassa koti-, ajoneuvo-, oikeusturva-, matka- ja irtaimistovakuutukset. Pohjantähti tekee yhteistyötä myös muiden vakuutusyhtiöiden kanssa ja tarjoaa näiden kanssa yhteistyössä esimerkiksi eläkevakuutus- ja henkivakuutuspalveluja asiakkailleen.

Pohjantähden periaatteena on tarjota asiakkailleen palvelua heidän ehdoillaan, jolloin palveluiden tarjoaminen onnistuu asiakkaan kotona tai Pohjantähden konttorissa. Pohjantähti tarjoaa myös asiakkailleen henkilökohtaisen yhteyshenkilön, joka hoitaa asiakkaan kaikki vakuutusasiat alusta loppuun. Pohjantähti haluaa korostaa kaikella toiminnallaan hyvää palvelua, jonka tulee näkyä myös yhtiön liittymisessä sosiaaliseen mediaan.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä asioita Pohjantähti Keskinäisen Vakuutusyhtiön tulee ottaa huomioon suunnitellessaan sosiaaliseen mediaan mukaan lähtemistä. Selvitystyön taustatueksi tavoitteena on tutkia, miten Pohjantähden kilpailijat ovat mukana sosiaalisessa mediassa. Opinnäytetyöllä selvitetään keinoja asiakkaiden ja kohderyhmien tavoittamiseen sekä perehdytään yritysten kilpailuetuun vaikuttaviin tekijöihin ja sitä kautta kartoitetaan Pohjantähden kilpailuetua sosiaalisessa mediassa muihin vastaaviin yhtiöihin nähden. Opinnäytetyön tavoitteena on olla osana kehittämässä Pohjantähden toimintaa kilpailukykyisemmäksi ja sitä kautta nykyaikaisemmaksi, mutta myös asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavaksi.

Opinnäytetyön lähtökohtana on Pohjantähti Keskinäisen Vakuutusyhtiön halu lähteä mukaan sosiaaliseen mediaan. Tällä hetkellä Pohjantähti ei ole millään tavoin mukana sosiaalisessa mediassa, joten kaikki opinnäytetyön tuoma tieto tuo lisäarvoa yhtiölle. Yhtiöllä ei tällä hetkellä ole resursseja toteuttaa sosiaaliseen mediaan mukaan lähtemistä kokonaisuudessaan. Opinnäytetyössä tehdään pohjatyötä suunnitelmalle ja käydään läpi asioita, joita sosiaaliseen mediaan liittymisessä tulee ottaa huomioon. Opinnäytetyössä otetaan myös kantaa siihen, mistä palvelusta sosiaaliseen mediaan liittyminen olisi kannattavinta aloittaa. Tutkimuksessa ja suunnitelman laatimisessa lähdetään täysin tyhjältä pöydältä.

Jotta yhtiö voi onnistua sosiaaliseen mediaan mukaan lähtemisessä ja saavuttaa asettamansa tavoitteet, on ensiarvoisen tärkeää määrittää kohderyhmät, jotka toiminnalla halutaan tavoittaa, sekä tietää, miten ja missä kyseiset kohderyhmät tavoitetaan. Kun asiakkaiden tavoittaminen eli segmentointi on selvillä, täytyy yhtiön kartoittaa, miten sosiaalisessa mediassa toimitaan. Tässä tulee huomioida myös kilpailijat; ketkä kilpailijoista ovat jo mukana sosiaalisessa mediassa, mitä sosiaalisen median kanavia he käyttävät ja minkälaista toimintaa heillä on sosiaalisessa mediassa. Jotta Pohjantähti on myös sosiaalisessa mediassa kilpailukykyinen muihin yhtiöihin nähden, ja jotta sillä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua, tulee perehtyä siihen, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn.

Opinnäytetyön avulla siis kartoitetaan yrityskuvaan vaikuttavia tekijöitä, pyritään löytämään keinoja asiakkaiden ja kohderyhmien tavoittamiseen sekä kehitetään toimintaa sosiaalisen median suunnitelmaan vaikuttavien tekijöiden avulla.

Työssä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

Miten kohderyhmät tavoitetaan?

Miten yritysmielikuvaan voidaan vaikuttaa sosiaalisen median avulla?

Miten Pohjantähti Keskinäisen Vakuutusyhtiö pystyy erilaistumaan sosiaalisessa mediassa?

Seuraavaksi opinnäytetyössä käsitellään segmentointia eli kohderyhmien tavoittamista käsitteenä ja sitä, miten segmentointi muodostuu prosessina. Segmentoinnissa perehdytään tarkemmin strategiseen segmentointiin ja toisaalta selektiiviseen segmentointiin. Segmentoinnin päätteeksi pohditaan muutamia ongelmia, joita kohderyhmien tavoittamisessa voi tulla eteen.

Segmentoinnin teoreettisen puolen jälkeen opinnäytetyössä käydään läpi tekijöitä, jotka vaikuttavat kilpailukykyyn: imagoa ja erilaistumista. Olennaista on se, miten yritys pystyy hyödyntämään näitä tekijöitä kilpailuedun saavuttamiseksi.

Teoreettisen osuuden jälkeen otetaan työhön mukaan sosiaalinen media. Käytännön puoli alkaa tutustumisella sosiaaliseen mediaan: mikä se on, ketkä sitä käyttävät ja mitä siellä tehdään. Yleiskatsauksen jälkeen syvennyttään valitsemiimme palveluihin tutustumalla Pohjantähden kilpailijoiden toimintaan. Sosiaalisen median palvelut, joihin tässä työssä tutustutaan, ovat Facebook, Twitter, YouTube, Wikipedia, blogit ja Flickr.

Kilpailijoiden toimien läpikäymisen jälkeen siirrytään tarkastelemaan imagon merkitystä sosiaalisessa mediassa ja erilaistumista sosiaalisen median kannalta. Erilaistumisen osuudessa käytännön puolella käsitellään erilaistumisprosessin kahta ensimmäistä vaihetta, koska ne kuuluvat tiiviisti tähän työhön. Käytännön osuuden tiivistää kappale, jossa käsitellään kaikkia edellä mainittuja kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä ja pohditaan, miten Pohjantähti voi saavuttaa kilpailuedun. Tämän jälkeen työn päättävät yhteenveto ja johtopäätökset jatkotoimenpide-ehdotuksineen.

2 Segmentointi eli kohderyhmien tavoittaminen

Segmentoinnilla on aikoinaan tarkoitettu yksinkertaisuudessaan potentiaalisista asiakkaista erotettavaa ydinasiakasryhmää. Sittenkin sanan merkitys on kuitenkin muuttunut ja segmentointi koetaan nykyisin strategiseksi ja sillä on perustavanlaatuinen asema liiketoiminnan perustamisessa. Nykyään segmentointi mielletään potentiaalisten asiakkaiden joukkona. Tälle potentiaalisten asiakkaiden joukolle yritys luo tarjonnan ja suunnittelee viestinnän, jotka on toteutettu segmentin tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Onnistuneessa segmentoinnissa yrityksen tarjonta vastaa asiakkaan tarpeita paremmin kuin minkään muun yrityksen. (Blythe & Megicks 2010, 142; Rope 2003, 156-157.)

Selkeämmin määriteltynä segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden jakamista pienempiin toisiaan muistuttaviin ryhmiin, jotka ovat segmenttejä. Nämä segmentit puolestaan eroavat toisistaan eri perusteilla eli kriteereillä. Segmentit ovat yrityksen asiakasryhmiä, joille tuotteet tai palvelut räätälöidään ja toteutetaan. Segmentointi on näiden asiakasryhmien määrittelemistä ja tavoittamista. Segmentit ovat niitä ryhmiä, jotka yritys haluaa asiakkaakseen. Segmentointi on sekä strategista että operatiivista, ja se on prosessi, jota yrityksen täytyy seurata koko ajan toiminnan ohella. Ei riitä, että yritys tekee segmentoinnin kerran, vaan segmentointia ja mahdollisesti segmenttejä täytyy muuttaa muuttuvan ympäristön mukana. (Bergström & Leppänen 2009, 164; Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2009, 107; Rope 2003, 158.)

Segmentointi on osa asiakkuuksien hallintaa. Asiakkuudenhallinnan yhtenä tavoitteena on saada asiakas ostamaan omalta yritykseltä eikä kilpailijalta. Tavoitteena ei ole kuitenkaan saavuttaa toivottua tulosta röyhkeydellä, vaan asiakkaiden hallinta toteutetaan usein hieno-

varaisesti ja asiakkaiden tunteita ja arvoja kunnioittaen. Se, että yritys panostaa asiakkuuksien hallintaan, lisää yrityksen tietoa ja ymmärrystä asiakkaisiin liittyen ja toisaalta se auttaa yritystä hyötymään paremmin markkinoinnista ja myynnistä. Segmentoinnin tavoitteena voisi laajemmin olla se, että yritys pystyy hallitsemaan asiakkuuksiaan ja asiakkaitaan heistä saadun tiedon perusteella. (Mäntyneva 2001, 11-12; Puustinen 2008, 86.)

Jotta yritys voi onnistua segmentoinnin suorittamisessa, täytyy sen huomioida muutamia asioita. Ensinnäkin yrityksen tulee tuntea omat asiakasryhmänsä sekä niiden käyttäytyminen. Yrityksen täytyy tietää muun muassa asiakkaan päätöksentekoprosessi, tarpeet, arvostukset ja tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaaseen. Kun yritys tuntee asiakkaansa, pystyy se tarjoamaan heille tarpeellista palvelua. Parhaimmassa tapauksessa yritys tietää, minkälaisessa asemassa kohderyhmän jäsenet ovat organisaatiossa ja yksityiselämässä, minkä ikäisiä he ovat ja mitä alaa he ovat opiskelleet. Yritys voi tietää segmenteistään niinkin yksityiskohtaisia tietoja, kuin missä he asuvat, mitä tekevät vapaa-ajallaan ja millaisia lehtiä he lukevat. (Bergström & Leppänen 2009, 164; Forsgård, C. & Frey, J. 2010, 20.)

Jos yrityksellä on useampia kohderyhmiä, tulee sen tunnistaa myös ryhmien väliset erot. Tällä mahdollistetaan se, ettei yritys tarjoa samoja palveluita tai tuotteita kaikille kohderyhmille, vaan esimerkiksi palvelut on räätälöity kullekin kohderyhmälle sopiviksi. Jos yritys tarjoaisi kaikille samaa, on selvää, että yritys ei pääsisi tavoitteisiinsa. Jos kaikille tarjotaan keskin-kertaista ja yksi kohderyhmistä tarvitsee jotain erikoisempaa, yritys menettää tällaisen ryhmän sellaiselle yritykselle, joka pystyy tarjoamaan kohderyhmälle tarvitsemaansa erikoisempaa tuotetta tai palvelua. Segmentoinnissa on tärkeää, että yritys huomioi asiakkaan ja panostaa asiakassuhteisiin jatkuvasti. Tässä testataan esimerkiksi yrityksen muuntautumiskykyä. Jotta segmentointi onnistuu, on myös ajankohtaisuus erittäin tärkeää. Yrityksen tulee seurata asiakkaidensa toimintaa ja osata myös ennakoida muutoksia. (Bergström & Leppänen 2009, 64; Mäntyneva 2001, 97; Palmer 2009, 182.)

Kun yritys lähtee sosiaaliseen mediaan, tulee sen tietää, mitä sosiaalisia medioita yrityksen kohderyhmät käyttävät. Jos yrityksellä on yhtenä tavoitteena sosiaaliseen mediaan lähtemisessä esimerkiksi parempi palvelu, on toiminta täysin hyödytöntä, jos yritys ei tavoita asiakasryhmiään lainkaan. Vaikka sosiaalisessa mediassa asiakas etsii tuotetta tai palvelua silloin, kun sitä tarvitsee, täytyy yrityksen saada asiakas kiinnostumaan juuri tästä. Näin ollen segmentoinnilla ja kohderyhmien tuntemisella on merkittävä rooli missä tahansa yrityksen toiminnassa silloin, kun se liittyy asiakkaisiin tai potentiaalisiin asiakkaisiin.

2.1 Segmentoinnin muodostuminen

Segmentointia suunnitellessaan yritys valitsee, mitä segmentointitapaa se käyttää. Asiakasryhmät voi jaotella esimerkiksi alueellisilla perusteilla, asiakkaiden iän tai sukupuolen mukaan eli demografisilla perusteilla tai käyttäytymisen perusteella. Nykyään kuitenkin harvemmin ryhmittelyä toteutetaan käyttämällä yhtä edellä mainituista, vaan useammin yritykset luovat itselleen sopivan segmentointiperusteen ja saattavat yhdistellä useammasta edellä mainitusta tavasta piirteitä omaan segmentointiin. (Puustinen 2008, 87.)

Vaikka kohderyhmät jaetaan millä segmentointiperusteilla tahansa, on usein asiakasryhmissä joitakin yhtäläisyyksiä. Näitä ovat palvelu, hinta, laatu, teot ja arvostus. Kaikki asiakkaat odottavat yritykseltä hyvää palvelua, hinnan tulee olla kohdillaan ja tuotteiden tai palveluiden laadukkaita. Asiakkaat odottavat esimerkiksi ongelmatilanteissa yrityksen reagointia ja toimia ongelman ratkaisemiseksi. Tärkeää on myös se, että yritys arvostaa jokaista asiakastaan. (Harris 2010, 5.)

Segmentointi on tärkeä prosessi, joka jokaisen yrityksen kannattaa toteuttaa. Se muodostuu pikku hiljaa, kolmen eri vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan mahdollisia eli potentiaalisia asiakkaita. Tämän jälkeen valitaan yrityksen kohderyhmä tai kohderyhmät ja viimeisimpänä toteutetaan kohderyhmälle tai -ryhmille sopivat markkinointi-, viestintä- ynnä muut ratkaisut. (Kiiras ym. 2009, 108.)

Ensimmäiseksi segmentoinnin muodostumisessa kannattaa lähteä liikkeelle potentiaalisten asiakkaiden tutkimisesta. Potentiaalisista asiakkaista kannattaa tutkia kaikki mahdollinen – mikään tieto ei ole yritykselle haitaksi. Kun yritys tutkii potentiaalisia asiakkaita ja esimerkiksi heidän ostokäyttäytymistään, kannattaa sen samalla verrata, miten yritys pystyy vastaamaan näiden kohderyhmien tarpeisiin. Potentiaalisten asiakkaiden tutkimisen päätteeksi yritys voi jakaa potentiaaliset asiakkaat omiin ryhmiinsä heidän odotuksiensa ja haluttujen ominaisuuksiensa mukaan. Kaikkien samaan ryhmään kuuluvien henkilöiden kannattaa muistuttaa paljon toisiaan. Eri ryhmien puolestaan tulisi olla keskenään erilaisia. (Kiiras ym. 2009, 108; Tolvanen 2012, 121.)

Kun lähdetään tekemään segmentointia johonkin tiettyyn tarkoitukseen, esimerkiksi sosiaaliseen mediaan liittymiseksi, kannattaa panostaa kohderyhmien tutkimisessa myös siihen, miten kohderyhmät käyttävät mitään medioita ja tässä tapauksessa erityisesti sosiaalisia medioita. Tähän saa apua esimerkiksi yleisistä tutkimuksista, joita julkaistaan nykyään paljon. (Karlaluoto 2010, 98.)

Juslénin (2009, 145) mukaan segmentointia voidaan lähteä tekemään myös ongelmien kautta. Esimerkiksi vakuutusyhtiöllä on yrityksenä useita asiakasryhmiä, joilla kaikilla on yhteinen tarve: saada vakuutuspalveluja. Vakuutusyhtiön asiakastyypit voivat olla kuitenkin keskenään hyvin erilaisia: on nuori, joka on lähdössä matkalle ja tarvitsee matkavakuutuksen, perhe, joka haluaa vakuuttaa uuden kodin ja auton ja toisaalta yritys, joka tarvitsee toiminnalleen ja omaisuudelleen vakuutuksen. Yritys tarjoaa kaikille vakuutuspalveluja, mutta kullekin asiakasryhmälle tarjotaan yksilöidyt ja heidän tarpeitaan vastaavat palvelut.

Segmenttejä voidaan tutkia eri tavoilla. Potentiaalisia asiakkaita ja asiakkaita voidaan tutkia esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, havainnoimalla tai tilastoista. Kun asiakasryhmiä hahmotetaan, voidaan esimerkiksi kuvata mahdollisimman tarkasti yhtä kohderyhmän henkilöä. Segmenttien tutkiminen kertoo yritykselle esimerkiksi niiden kannattavuudesta. Segmenttien tutkimisen avulla yritys pystyy panostamaan kannattaviin asiakassuhteisiin ja vastaavasti suuntaamaan panostaan pois päin kannattamattomista asiakkaista. (Mäntyneva 2001, 92; Tolvanen 2012, 122-123.)

Kun ryhmittely on tehty, valitsee yritys itselleen kohderyhmän tai kohderyhmät. Nämä ovat niitä yrityksen asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita, joille yritys haluaa myydä, joita se haluaa palvella ja joille se haluaa toteuttaa räätälöityä palvelua. Yritys on valmis panostamaan valitsemiensa segmenttien ja yrityksen väliseen suhteeseen. Tässä vaiheessa kohderyhmistä on hyvä tietää se, millaisia sen jäsenet ovat ihmisinä, mutta myös toisaalta, millaisia he ajattelevat olevansa ja millaisina he haluavat näkyä muiden silmissä. (Kiiras ym. 2009, 108; Tolvanen 2012, 33.)

Viimeisimpänä yrityksen tulee suunnitella valitsemalleen kohderyhmälle tai valitsemilleen kohderyhmille heille sopivat markkinointi- ja viestintäratkaisut. Kun yritys on ensimmäisessä vaiheessa tutkinut potentiaalisia segmenttejä, tulisi tässä vaiheessa tietää, mistä kyseiset segmentit tavoitetaan ja millä keinoin heidät saadaan kiinnostumaan yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista. Tässä auttaa, kun yritys kuvaa, mitä haluaa asiakkaan ajattelevan tästä ja tämän kyvystä asiakkaaseen liittyvässä ongelmanratkaisussa. (Juslén 2009, 146; Kiiras ym. 2009, 108.)

Jotta segmentointi olisi toimivaa ja tehokasta, edellyttää se olennaisuutta, mitattavuutta ja saavutettavuutta. Olennaisuudella viitataan segmentin kokoon ja sen sisältöön. Segmentin on oltava tarpeeksi suuri, että siihen kohdistuva markkinointi olisi kannattavaa. Hyvä sääntö on, että segmentin tulisi olla sen suuruinen, että yrityksen kannattaa panostaa siihen luomalla kyseiselle ryhmälle esimerkiksi oma markkinointisuunnitelma. Suuret kokonaismarkkinat voivat parantaa kilpailukykyä segmentoituina. Jos kokonaismarkkinat ovat kooltaan pienet, ei niitä kannata segmentoida. Mitattavuus liittyy potentiaalisten asiakkaiden ominaisuuksien mi-

tattavuuteen. Ominaisuus, jonka perusteella segmenttiä mitataan, voi olla esimerkiksi asiakasryhmän ostovoima. Segmentoinnissa on myös tärkeää voida määrittellä, kuka kuuluu mihinkin ryhmään. Jos tätä ei pystytä määrittelemään, on segmentointi turhaa, eikä siitä ole hyötyä. Saavutettavuudella viitataan valittujen segmenttien tavoittamiseen. Tarkoitus on pystyä pitämään segmentit erillään toisistaan, ja jokaista segmenttiä varten on suunniteltu oma markkinointi. (Puustinen 2008, 141; Rope 2000, 159-160.)

2.2 Strateginen segmentointi

Segmentointi on yksi perustekijöistä, kun aletaan rakentaa liiketoimintaa. Strategisen segmentoinnista tekee yritysten liiketoiminnassa usein se piirre, että segmentin valinta ohjaa usein kaikkia muita liiketoiminnan elementtejä, kuten tuotetarjontaa. Kun yritys tietää, kelle se kohdistaa tuotetarjoaman tai palvelun, pystyy yritys sen perusteella kehittämään tuotetarjontaa. Tämän ajatuksen vuoksi usein sanotaankin, että liikeidea tulee rakentaa segmentin perusteella. Yritys valitsee segmentit sillä perusteella, mitkä tuovat yritykselle eniten voittoa. Kun yritys tavoittelee eniten voittoa tuovia asiakkaita, kutsutaan segmentointia taloudelliseksi segmentoinniksi. Yrityksen ei kuitenkaan koskaan kannata valita segmenttejä ainoastaan tuottavuuden perusteella, vaan taloudellisessa segmentoinnissa kannattaa ottaa huomioon muitakin tekijöitä, kuten asiakkaan reaktiokyky ja yleinen ostokäyttäytyminen. Kun segmentit on valittu, täytyy yrityksen valita strategia, jota se kohderyhmiensä tavoittamiseen käyttää. (Bergström & Leppänen 2009, 158; Mäntyneva 2001, 40; Rope 2003, 157-158.)

Vaihtoehtoja toteuttaa strategista segmentointia on kolme: keskitetty strategia, selektiivinen strategia ja strategia, jossa ei segmentoida lainkaan. Keskitetty strategia on nimensä mukaisesti sitä, että yritys keskittyy pieneen segmenttiin, jolle tarjoama suunnitellaan. Tämä strategia mahdollistaa sen, että yritys pystyy tarjoamaan kyseiselle segmentille monipuolisimman tarjoaman. Selektiivinen strategia on kokonaisvaltaista segmentointia. Siinä yrityksellä on usein monia eri asiakasryhmiä, joista kullekin kehitetään omaa tarjoamaa. Silloin kun yritys käyttää strategiaa, jossa ei segmentoida lainkaan, on sillä tilanne, jossa ostajien tarpeet ovat samanlaiset. (Bergström & Leppänen 2009, 158.)

Strategian valinta auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteita ja kohdistamaan toimintaansa. Kun yritys tunnistaa asiakkaansa ja osaa erotella eri kohderyhmien tarpeet, pystyy se julkaisemaan myös Internetissä sellaista sisältöä, josta kohderyhmät hyötyvät. Kun kohderyhmät puolestaan hyötyvät asiakkaana yrityksen tuottamasta sisällöstä, saavat he yritykseltä lisäarvoa. Asiakas kokee huolellisesti toteutetun segmentoinnin parempana asiakaspalveluna ja hänen tarpeitaan vastaavana toimintana. Kun asiakas kokee arvon tunteen, on yritys onnistunut toiminnassaan. (Juholin 2009, 68; Juslén 2009, 144, 146.)

Segmentin valinta saattaa olla yritykselle haasteellinen prosessi. Ropen mukaan nyrkkisääntönä yrityksen olisi hyvä muistaa segmenttiä määritellessään, että ”segmentin tulisi olla niin kapea, että ihan hirvittää. Ja kun alkaa oikein hirvittää, niin kannattaa ottaa vielä puolet pois” (2003, 158). Kun yritys tekee segmentointia ja valitsee kohderyhmänsä, luopuu se tavaltaan samanaikaisesti muista mahdollisista asiakkaista. (Rope 2003, 158.)

Tapa, jolla yritys jaottelee segmenttinsä, juontaa juurensa yrityksen strategiasta. Yrityksen segmentoinnin perusteiden tulee tukea sitä, mitä yritys on asettanut strategisiksi tavoitteikseen. Segmentin valintaan vaikuttavat monet eri tekijät ja kukin yritys painottaa itselleen tärkeitä asioita segmenttien valinnassa. Kuitenkin on muutamia yhteisiä piirteitä, jotka usein vaikuttavat kohderyhmien määrittelyyn. Nämä voidaan tiivistää kymmeneen merkittävimpään. Segmentin valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa läheisyys, volyymi, tuottomahdollisuus, ostopäätöskriteerit, kehitysvaihe, kilpailutilanne, investointivaateet, riskit, synergisyys ja johdon tahtotila. Yhteistä kaikessa segmentoinnissa on se, että yritys tavoittelee sillä usein hallitsevaa asemaa markkinoilla sekä kilpailuetua. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 71; Rope 2003, 160-163.)

Läheisyydellä tarkoitetaan sekä fyysistä että henkistä läheisyyttä. Yrityksen tulee segmenttejä valitessaan ottaa huomioon, kuinka lähellä yrityksen kotipaikkaa asiakasryhmät ovat ja toisaalta, kuinka lähellä asiakasryhmien aatteet ja arvostukset ovat yrityksen omaa arvomaailmaa. Volyymilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että yrityksen kannattaa huomioida segmenttien suuruus. Esimerkiksi liian suurille segmenteille on mahdotonta toteuttaa täysin onnistunutta palvelua tai tuotetarjoomaa, koska yrityksen resurssit harvoin riittävät tähän. Segmenttien tulee olla siis hallittavissa. Tuottomahdollisuus on seikka, joka on yritykselle erittäin tärkeä. Yrityksen toiminnan kannattavuuden kannalta tulee pohtia, kuinka paljon mikin segmentti tuottaa yritykselle. Asiakasryhmiä valitessaan myös asiakkaiden ostopäätöskriteerit vaikuttavat yritykseen. Jotta palvelu onnistuu, täytyy yrityksen kyetä tuottamaan sellaista osaamista, joka vastaa asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaviin kriteereihin. Segmentin valintaan vaikuttaa myös kehitysvaihe. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen kannattaa aina valita segmenttejä, jotka ovat vahvassa kasvussa eivätkä esimerkiksi jo pikku hiljaa ohimeneviä. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 71; Rope 2003, 160-161.)

Kilpailutilanne on myös yksi merkittävä tekijä ja asiakasryhmien jaottelun tulee olla sellainen, että se tuo yritykselle kilpailuetua. Yritykselle otollisin tilanne olisi sellainen, jossa segmentillä olisi aiemmin esimerkiksi vain yksi palvelun tarjoaja. Asiakas kaipaa usein kilpailua, jolloin on joku, johon verrata. Tällöin yritykselle on varmasti tilaa markkinoilla. Segmenttien valintaan vaikuttavat myös vaadittavat investoinnit. Yrityksen kannattaa segmentointia tehdessään tutkia, kuinka paljon kohderyhmän tavoittaminen tulee maksamaan, jotta yrityksellä on resursseja myös tavoittaa nämä kohderyhmät. Synergialla tarkoitetaan sitä, että yrityksen

tulisi sovittaa strategiansa yhteen segmenttien kanssa. Viimeisimpänä segmenttien valintaan vaikuttaa myös johdon tahtotila. Tällä tarkoitetaan sitä, että segmenttien ei tule olla ainoastaan taloudellisesti tuottavia, vaan niiden täytyy olla myös sellaisia, jotka yrityksen johto kokee sopiviksi ja kiinnostaviksi. Näin segmenttien tavoittamiseen löytyy myös motivaatiota. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 71; Rope 2003, 161-162.)

Ropen (2000, 165) mukaan segmentoinnissa on kaksi tasoa: tyyppisegmentointi ja asiakassuhdesegmentointi. Kuluttajamarkkinoilla tyyppisegmentointi tarkoittaa lähinnä henkilöpiirteiden kuvaamista. Kuluttajamarkkinoilla tarkastellaan, missä elämänvaiheessa henkilö on, ja mil-laista markkinointia tälle voidaan kohdentaa. Eri elämänvaiheet voidaan jakaa seuraaviksi segmenteiksi: itsenäistyvät (vanhempien luota pois muuttavat), perheen perustajat, lapsiperheet ja kotitaloudet, joista lapset ovat jo muuttaneet pois. Yritysmarkkinoilla tyyppisegmentoinnissa määritetään ensin organisaatiotyypit. Organisaatiotyyppi voi olla esimerkiksi osakeyhtiö. Tämän jälkeen määritellään henkilöt, jotka tekevät ostopäätöksiä tai osallistuvat ostoprosesseihin. (Rope 2000, 165.)

Asiakassuhdesegmentoinnissa käytetään usein asiakkaille myydyin määrän perusteella jaettuja ryhmiä. Ne voidaan jakaa esimerkiksi volyymiasiakkaisiin, satunnaisasiakkaisiin, ei vielä ostaneisiin asiakkaisiin ja entisiin asiakkaisiin. Volyymiasiakkaat muodostavat suurimman osan yrityksen myyntivoitosta. Volyymiasiakkaat pyritään pitämään yritykselle uskollisina esimerkiksi erilaisten kanta-asiakasetujen avulla. Satunnaisasiakkaat vastaavat pienemmästä osasta myyntivoitosta. Satunnaisasiakkaita pyritään samaan satunnaisostajista kanta-asiakkaiksi. Ei vielä -asiakkaat ovat nimensä mukaisesti ryhmä, joita ei ole vielä saatu ostamaan yritykseltä. Näitä asiakkaita pyritään markkinoinnin avulla saamaan kokeilijoiksi, jonka kautta asiakas voi seuraavallakin kerralla käyttää mahdollisesti yrityksen palveluita. Entiset asiakkaat ovat asiakkaita, jotka ovat siirtyneet ostamaan tuotteita tai palveluita kilpailijalta. Entiset asiakkaat ovat varsin huono ryhmä, sillä asiakkaan takaisin saaminen on usein hankalaa. Kun asiakas on kokenut tuotteen tai palvelun huonoksi, on usein asiakkaalle tulleita mielikuvia vaikea muuttaa takaisin positiiviseksi. Tässä segmentointitavassa asiakasryhmät voidaan vielä määrittellä myös sen mukaan, onko heidän ostopotentiaalinsa suuri vai pieni ja kuinka vankka suhde yrityksellä on näihin asiakasryhmiin. Luonnollisesti siis esimerkiksi volyymiasiakkaat ovat niitä asiakkaita, jotka todennäköisesti ostavat yritykseltä ja näin myös asiakassuhde on vankka. Toisessa ääreläidassa ovat ei vielä -asiakkaat, joihin yrityksellä ei ole asiakassuhdetta ja heidän ostopotentiaalinsakin on vähäinen. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 74; Rope 2000, 165-168.)

Jotta segmentointi olisi toimivaa ja tehokasta, edellyttää se olennaisuutta, mitattavuutta ja saavutettavuutta. Olennaisuudella viitataan segmentin kokoon. Segmentin on oltava tarpeeksi suuri, että siihen kohdistuva markkinointi olisi kannattavaa. Suuret kokonaismarkkinat voivat parantaa kilpailukykyä segmentoituina. Jos kokonaismarkkinat ovat kooltaan pienet, ei

niitä kannata segmentoida. Mitattavuus liittyy potentiaalisten asiakkaiden ominaisuuksien mitattavuuteen. Segmentoinnissa tärkeää on voida määrittellä, kuka kuuluu mihinkin ryhmään. Jos tätä ei pystytä määrittelemään, on segmentointi turhaa eikä siitä ole hyötyä. Saavutettavuudella viitataan valittujen segmenttien tavoittamiseen. Tarkoitus on pystyä pitämään segmentit erillään toisistaan ja jokaista segmenttiä varten on suunniteltu oma markkinointi. Saavutettavuudella vastataan siihen, millä tavalla asiakas tavoitetaan. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 58; Rope 2000, 159-160.)

2.2.1 Selektiivinen segmentointi

Selektiivinen strategia on siis niin kutsuttua täydellistä segmentointia. Yrityksellä on tällöin useita eri asiakasryhmiä, joista kullekin pitää suunnitella kohderyhmän toiveita, tarpeita ja odotuksia vastaava tuote- tai palvelutarjooma. Selektiivinen strategia sopii isommille yrityksille, joilla on resursseja toteuttaa segmentointia usealle eri kohderyhmälle. (Bergström & Leppänen 2009, 158-159.)

Selektiivisen segmentoinnin avulla yrityksellä on mahdollisuus markkinoida suuremmalle määrälle ja näin ollen saavuttaa suurempi kokonaismyynti. Selektiivinen segmentointi ja sen toteuttaminen vaatii kuitenkin yritykseltä paljon resursseja, niin rahallisesti kuin työpanoksellisesti. Kun asiakasryhmiä on useita ja kullekin tarjotaan profiloituja palveluita tai tuotteita, tulee yrityksen huomioida, että se vaatii paljon jokaisella osa-alueella. Esimerkiksi tuotesuunnittelun täytyy olla monipuolisempi, koska samoja tuotteita ei voida soveltaa kaikkiin segmentteihin. Tämä saattaa aiheuttaa esimerkiksi sen, että yritys joutuu kouluttamaan henkilöstöään tai palkkaamaan uusia työntekijöitä, jotka tuntevat uudet tuotteet ja palvelut entisiä paremmin. Kun tuotteita suunnitellaan enemmän, niitä myös tuotetaan enemmän, jolloin tuotannollisten resurssienkin tarve kasvaa. Kun tuotteita suunnitellaan ja valmistetaan, täytyy yritykseltä löytyä myös riittävät tilat, jossa tavaroita säilytetään. Näin yrityksen tulee panostaa myös varastointiin. Ja jotta yritys saa toiminnastaan suuren kokonaismyynnin, on markkinointiin panostaminen tärkeää. Kohderyhmiä ollessa useita, myös markkinoinnissa kullekin kohderyhmälle suunnitellaan ja toteutetaan kyseiselle segmentille sopiva markkinointi. Tämä vaatii ammattitaitoista henkilöstöä sekä varoja, jotka on suunnattu ainoastaan markkinointiin. (Mäntyneva 2001, 121; Rope 2003, 169-170.)

Selektiivinen segmentointi sopii niille yrityksille, jotka toimivat erikoismarkkinoilla. Tällöin yrityksellä on usein vähän asiakkaita ja asiakkaat tekevät yrityksen kanssa harvoin kauppaa. Kuitenkin kun kauppaa tehdään, kyse on suurista hankinnoista. Silloin yrityksellä on mahdollisuus käsitellä jokaista asiakasta omana segmenttinään ja panostaa asiakassuhteisiin eniten. Kun asiakas tekee kerralla suuria hankintoja, on yrityksen helpompi suunnitella ja valmistaa tai toteuttaa tuote tai palvelu juuri kyseiselle asiakkaalle sopivaksi. (Rope 2003, 170.)

2.3 Segmentoinnin ongelmat

Segmentoinnin ongelmana voi olla se, että yritys valitsee liian kapean joukon kohderyhmäkseen, jolloin yritys ei saa tarpeeksi tuottoa. Segmentit saatetaan myös valita vääristä syistä, eikä yrityksellä välttämättä ole hankittu tietoa kohderyhmänsä ostokäyttäytymisestä. Tämä onkin virhe, jonka monet yritykset tekevät: asiakkaat ryhmitellään ilman sen syvällisempää pohdintaa, jolloin yrityksellä ei välttämättä ole edes selvillä se, miksi he ryhmittelevät asiakkaitaan tai millä perusteilla he segmentoinnin tekevät. Yrityksissä, joissa kohderyhmiä eli segmenttejä on useampia, saatetaan myös keskittyä etenkin aluksi liikaa yhteen segmenttiin, jolloin muut jäävät taka-alalle. Tässä riskinä on se, että segmentti, johon yritys aluksi panostaa enemmän, saattaa myöhemmin tuottaa yritykselle vähemmän, jolloin myöskään muiden segmenttien tuotto ei auta kompensoimaan tilannetta. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 54; Bergström & Leppänen 2009, 159.)

Toisaalta ongelmana voi olla myös se, että yritys valitsee liian laajan joukon kohdealueekseen ja palvelee liian useaa segmenttiä. Liian laaja kohdealue lisää haavoittuvuutta markkinoilla pienempiin segmentteihin keskittyjiin nähden. Liian laaja kohderyhmä saattaa aiheuttaa myös sen, että kaikille kohderyhmän jäsenille pystytään tarjoamaan vain keskinkertaisia tuotteita tai keskinkertaista palvelua. (Porter 1991, 327; Tolvanen 2012, 121.)

Jäljitteleminen on yksi segmentoinnin valinnee yrityksen ongelma. Kilpailijat voivat pyrkiä jäljittelemään yrityksen omaa segmentointistrategiaa, jolloin oma segmentointi voi menettää arvoaan. Pelkän segmentoinnin strategiakseen valinnee yrityksen ongelma on se, että kysyntä kyseisessä segmentissä lakkaa kokonaan, laajan kohderyhmän valinnee kilpailijat valtaavat kyseisen segmentin tai alalle uutena tulevat kilpailijat segmentoivat alueen vielä pienempiin osiin. (Porter 1991, 36.)

Ainoastaan yhteen segmenttiin kohdistuvan segmentointistrategian valinnee yrityksen ongelmaksi voi muodostua segmentin katoaminen. Segmentin katoamiseen voi vaikuttaa esimerkiksi ympäristön tai kilpailijoiden käyttäytymisen muutos. (Porter 1991, 324-325.) Tämän vuoksi yrityksen kannattaa olla aktiivinen ja seurata ympäristön liikehdintää.

Kohderyhmien tavoittaminen on edellytys sille, että yritys pystyy kilpailemaan. Ilman asiakkaita ei ole myöskään kilpailua. Kilpailuun ja yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat myös muut tekijät, joita käsitellään seuraavassa kappaleessa.

3 Kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät

Kilpailukyvyllä tarkoitetaan sitä, miten yritys pystyy vastaamaan kilpailuun. Koska kilpailua on käytännössä joka toimialalla ja kaikilla markkinoilla, tulee yrityksen toiminnallaan osoittaa asiakkaille, että se on kilpailevista yrityksistä paras tarjoamaan asiakkaalle sitä, mitä asiakas tarvitsee. Yksi yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä on imago: se, millaisena asiakkaat kokevat yrityksen. Yritys pystyy vaikuttamaan imagon syntyyn ja se on tekijä, jolla yritys voi olla edukseen asiakkaiden mielissä. Parhaiten yrityksen erottaa kilpailijoista jokin ainutlaatuinen, erilainen ominaisuus. Tämän vuoksi erilaistaminen on yksi kilpailukykyyn vaikuttava tekijä.

Jos yritys haluaa menestyä markkinoilla, on sillä oltava jokin kilpailuetu muihin kilpaileviin yrityksiin verrattuna. Silloin asiakas pitää juuri kyseistä yritystä muita parempana ja houkuttelevampana. Jotta yrityksellä olisi kilpailuetu, tulisi kilpailuedun tuottavan tuotteen tai palvelun olla sellainen, josta asiakkaalle syntyy tunne, että hän ei voi olla ilman sitä. Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen tarjonnassa jotain sellaista, jota asiakkaat arvostavat. Jotain sellaista, joka ei ole kilpailijoilla yhtä vahvaa. Kilpailuedun ei tarvitse olla todellinen toiminnallisessa mielessä (esimerkiksi laatu tai palvelu), vaan se voidaan irrottaa tuoteominaisuuksista tai muista toiminnallisista asioista. Kilpailuetu voi muodostua myös esimerkiksi tiedosta. Kilpailuetu voidaan rakentaa mielikuvatekijöiden perusteella. Tämä perustuu siihen, että asiat eivät ole sitä, mitä ne ovat, vaan sitä, miltä ne näyttävät. (Puusa & Reijonen, 307; Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 38; Rope 2001, 97-98.)

Kilpailuedun perimmäisenä perusteena on arvo, jonka yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen. On tärkeää muistaa, että fyysinen tuote tai asiakkaan kokemana palvelu muodostavat vain osan asiakkaan kokemasta arvosta. Arvoa ja hyötyä koskeva arvolupaus kuvaa fyysisten tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksien, asiakassuhteiden hoidon ja imagon ainutlaatuista yhdistelmää. Arvolupaus määrittää sen, miten yritys eroaa kilpailijoistaan, miten se houkuttelee uusia kohderyhmään kuuluvia asiakkaita, miten se saa pidettyä heidät asiakkaina ja miten se syventää suhteita asiakkaisiin. (Hakanen 2004, 104-105; Porter 1985, 15.)

Ydinosaaminen mahdollistaa yrityksen kilpailuedut, sen avulla voidaan kilpailla. Ydinosaamista voi olla esimerkiksi jonkun asiakasryhmän tarpeiden hyvä tuntemus tai logistiikkaosaaminen. Kilpailuedun kannalta ratkaisevaa on se, että pitkälle kehitettyä ydinosaamista kilpailijoiden on vaikeaa kopioida. Ydinosaaminen voi parhaimmillaan olla jotain ainutlaatuista, mitä muut eivät osaa tehdä eivätkö voi kopioida. (Hakanen 2004, 109.) Koska kilpailu markkinoilla kilpailevien yritysten kesken on kovaa, voidaan asiakaspalvelu mieltää myynnin tukitoiminnon sijaan aidoksi kilpailutekijäksi. Tyytyväinen asiakas ostaa todennäköisesti uudelleen, mikä takaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden. (Aarnikoivu 2005, 13-14.)

Kilpailuetuun vaikuttavia tekijöitä ovat kilpailijoiden tunteminen ja niistä erottuminen. Kilpailutilanne vaatii yleensä erilaistumista, jotta yritys voi menestyä samoilla markkinoilla. Kilpailijoiden tunteminen auttaa ennakoimaan tulevaa, joka lisää kilpailuetua muihin nähden. Markkinoilla ei menesty se, joka ei erotu joukosta. Tuotteiden erilaistamisella pystyy tyydyttämään asiakkaiden tarpeet paremmin kuin muut, sillä kaikkia miellyttämällä ei menesty. (Bergström & Leppänen 2007, 39.)

3.1 Yritysmielikuva eli imago

Yrityksen persoonallisuus, identiteetti, imago ja maine ovat tekijöitä, joilla pyritään vaikuttamaan ihmisten mielikuviin. Niillä kaikilla pyritään vastaamaan siihen, millaiseksi yritys koetaan tai mitä siitä ajatellaan. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään mielikuvista, vaan myös aidoista kokemuksista. Nämä aidot mielikuvat ovat yhteydessä siihen, miten yritys todellisuudessa toimii. Käsitteissä on perimmältään kyse samasta asiasta, mutta niiden teoreettisissa lähtökohdissa on pieniä eroavaisuuksia. (Juholin 2009, 184; Puusa & Reijonen, 237; Rope 2000, 175-176.)

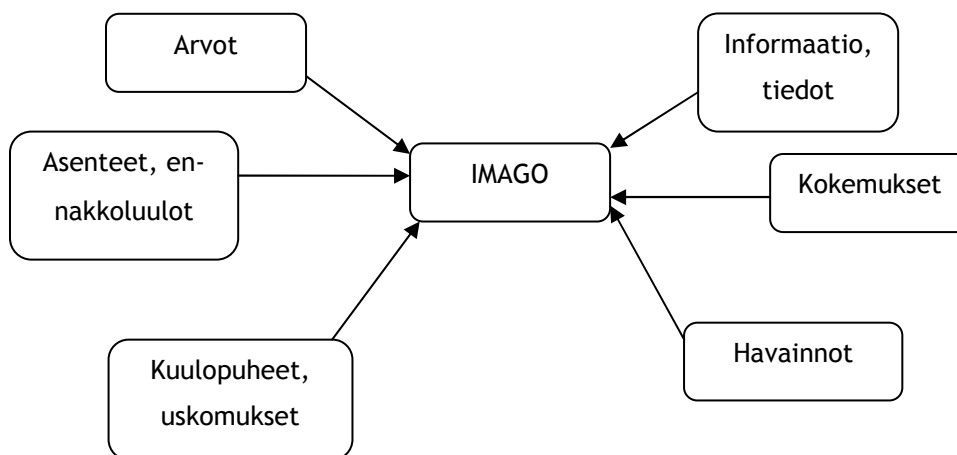
Persoonallisuus ja identiteetti käsitteinä kulkevat käsi kädessä. Persoonallisuus on yrityksen ominaispiirteiden summa, kun taas identiteetin avulla yritys pyrkii tiedottamaan persoonallisuuttaan esimerkiksi nimen, liikemerkin, logon, värin tai sijainnin perusteella. Identiteetti tarkoittaa yrityksen kuvaa itsestään. Sen lisäksi, että yritys pyrkii identiteetin avulla vastaamaan siihen, mikä se organisaationa on, liittyy identiteettiin myös ajatus siitä, keitä organisaation tulisi olla. (Vuokko 2003, 103; Pohjola 2003, 20; Puusa & Reijonen 2011, 236.)

Maine syntyy sanoista, teoista ja niiden laadusta. Se on kohderyhmän mielipiteitä yrityksestä. Maine käsitteenä ei liity yhtä suoranaisesti mielikuviin kuin imago. Maine on ryhmän yrityksestä tekemä arviointi, joka perustuu todellisille kokemuksille. (Juholin 2009, 187-188; Pohjola 2003, 21.)

Imago ja mielikuva ovat sisällöllisesti samoja sanoja. Kyse on henkilön mielessä rakentuvasta kuvasta. Imago on kokemusten, tietojen, päätelmien, asenteiden ja uskomusten yhteissumma tarkasteltavasta asiasta. Se on vastaanotettu kuva jostain tietystä asiasta, vastaanottajan mielikuvien yhteissumma. Käsitteenä imago on subjektiivinen eli henkilökohtainen, koska yksi henkilö näkee yrityksen yhdellä tavalla, toinen toisella. Imago on nimenomaan havainnoinnin myötä vastaanottajalle muodostunut mielikuva, ei lähettäjän ominaisuus. Näin ollen esimerkiksi yrityksen sidosryhmät muodostavat yrityksestä imagon. On tärkeää, että yrityksen identiteetti ja imago vastaavat toisiaan. Tällöin esimerkiksi markkinoinnissa yritys ei tee katteetomia lupauksia, vaan asiat, joita se identiteetin kautta välittää, menevät myös asiakkaille ja

sidosryhmille ja he puolestaan muodostavat mielikuvistaan imagon. On tärkeää, että asiakas kokee yrityksen imagon samanlaisena kuin yritys kokee oman identiteettinsä. (Karvonen 1999, 44; Puusa & Reijonen 2011, 237; Rope 2005, 53.)

Vuokon (2003, 111) mukaan imago syntyy kuvan 1 elementeistä:



Kuva 1: Yrityskuvan elementit. (Vuokko 2003, 111.)

Vasemmalla puolella on kuvattu ne tekijät, joihin yritys ei pysty suoraan vaikuttamaan. Näiden tekijöiden muuttaminen on usein hankalaa, eikä niitä pysty kumoamaan kertomalla, että ne eivät pidä paikkaansa. Oikealla puolella on kuvattu ne tekijät, joihin yritys voi suoraan vaikuttaa. Tiedot, kokemukset ja havainnot yrityksestä ja sen tuotteista ovat asioita, joihin pitäisi pyrkiä aktiivisesti vaikuttamaan positiivisella tavalla. Oikealla kuvatut tekijät ovat niitä, jotka antavat yritykselle mahdollisuuden pyrkiä vaikuttamaan itse omaan imagoonsa ja yrityskuvan muodostamiseen. (Vuokko 2003, 111.)

Mielikuvatasolla syntyvät erot ovat kilpailukykyyn vahvasti vaikuttavia, sillä kilpailu on kovaa ja keskenään kilpailevilla yrityksillä on usein samankaltaiset tuotteet; kilpailuetuun vaikuttavat tekijät ovat usein hyvin pieniä. Jos kilpailevat tuotteet ovat hyvin samankaltaisia ja toisella on huono maine ja se on tuntematon, valitsee asiakas helpommin tuotteen, joka on tunnettu, jolla on hyvä maine. (Vuokko 2003, 106; Karvonen, 1999, 18.)

Se, millaisia käsityksiä ja mielikuvia organisaatio herättää ihmisissä, vaikuttaa laajalti menestykseen. Mielikuvatekijät ovat hyvin tärkeitä siksi, että ne ohjaavat tekemään tiettyjä päätöksiä ja valintoja. Nämä päätökset voivat olla esimerkiksi ostopäätöksiä, rahoituspäätöksiä tai päätöksiä mennä johonkin työpaikkaan. Positiiviset mielikuvat yrityksestä tarkoittavat luottamusta. Usein voi olla helpompi valita tunnetun yrityksen tuote tai palvelu kuin täysin tuntemattoman. (Karvonen, 1999, 18; Pohjola 2003, 25.)

Positiiviset mielikuvat yrityksestä vetävät puoleensa työnhakijoita, joka puolestaan luo yritykselle hyvää rekrytointipohjaa ja osaava henkilöstö taas tuo yritykselle kilpailuetua. Yritys, jolla on hyvä imago, erityisesti työnantajana, vetää puoleensa paljon työnhakijoita verrattuna yritykseen, joka herättää työnhakijoissa negatiivisia mielikuvia. Kun yrityksellä on osaava henkilöstö, ovat työsuoritukset usein parempia. Ammattitaitoinen henkilöstö luo positiivisia mielikuvia myös asiakkaille. (Karvonen, 1999, 18; Vuokko 2003, 106.)

Eri tavoin organisaation kanssa tekemisissä olevilla ryhmillä on omanlaisensa käsitys organisaation imagosta. Henkilökunnan sisäisiä käsityksiä voidaan nimittää sisäiseksi imagoksi, ulkopuolisten käsityksiä ulkoiseksi imagoksi. Ryhmän tai työpaikan sisällä muodostunutta sisäistä imagoa pidetään tärkeänä; sillä on merkitys työilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen. Jos työntekijällä on positiivinen käsitys organisaatiosta, se välittyy vuorovaikutuksen toiselle osapuolelle, asiakkaalle. Sisäinen imago näkyy ulospäin ja muokkaa ulkoista imagoa. Tilanteessa, jossa sisäiset mielikuvat ovat ulkoisia huonompia, voi ulkoisten mielikuvien julkistaminen henkilökunnalle auttaa luomaan positiivisia tunteita ja ylpeyden aihetta omasta työpaikasta. Ensisijaisena sisäisen kuvan nostattajana voidaan pitää asioita, joista yrityksestä voidaan olla ylpeitä. Ne voivat liittyä henkilöihin yrityksessä, tuotteisiin tai sen yleisesti hyvään maineeseen. Ulkoisen kuvan ollessa heikompi kuin sisäinen kuva syy voi löytyä vähäisestä näkymisestä markkinoilla. Apuna voi olla mainonnallinen markkinoilla näkyminen. (Karvonen 1999, 44; Rope 2000, 195-196.)

Erottuminen on yksi vahvasti kilpailuetuun vaikuttava tekijä, nimenomaan edukseen erottuminen. Ropen (2005, 57) mukaan keihäänkärkiominaisuuksien määrittäminen auttaa erottumisessa. Keihäänkärkiominaisuuksilla tarkoitetaan niitä ominaisuuksia, joita halutaan nostaa imagollisesti pintaan. Tarkoitus on valita yrityksen sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla se voi erottua muista alan yrityksistä. Kun haetaan erottuvaa imagoperustaa, ei kannata valikoida perusominaisuuksia, kuten esimerkiksi laadukas, luotettava tai ammattitaitoinen. Ne ovat ominaisuuksia, joiden avulla ei erotuta, vaan niiden pitäisi sisältyä automaattisesti tarjontaan. Imagollisia keihäänkärkiominaisuuksia määriteltäessä painopisteen tulee olla tyylyteki- jöissä, ei toiminnallisissa tekijöissä. Mielikuva- ja tyylyteki- jöitä ovat esimerkiksi nykyaikaisuus, edistyksellisyys, iloisuus ja nuorekkuus. Puhtaiden mielikuva- ja tyylyteki- jöiden avulla voidaan varmemmin erottua muista yrityksistä ja muiden tuotteista. (Rope 2005, 57-58.)

Liiketoiminnassa imagon merkitys voidaan jakaa kahdenlaisiin eri tekijöihin; välittömästi liiketoiminnalliseen menestykseen vaikuttaviin tekijöihin ja välillisesti liiketoimintaan vaikuttaviin tekijöihin. Hyvä mielikuva vaikuttaa välittömiin menestystekijöihin seuraavasti: hyvän mielikuvan pohjalta tehdään ostopäätös, tuote ei kuitenkaan ratkaise ostopäätöstä, vaan sen luoma mielikuva. Se vaikuttaa suhtautumiseen yrityksen viestintään. Jos mielikuva yrityksestä on huono, saattaa vastaanottaja torjua viestisisällön. Hyvä mielikuva pienentää markkinointi-

kustannuksia pitkällä aikavälillä, yrityksen ei tarvitse ostaa asiakkaita mainonnalla, vaan asiakas ostaa yrityksestä hyvän mielikuvan pohjalta. Välillisiin menestystekijöihin hyvä mielikuva vaikuttaa seuraavasti: se helpottaa rekrytointia. Kuten jo aiemmin mainittu, ihmiset haluavat hakeutua yritykseen, josta heillä on hyvä mielikuva. (Rope 2000, 179-180.)

Kun imagon rakentaminen on systemaattista, voidaan sitä kutsua mielikuvamarkkinoinniksi. Mielikuvamarkkinointi on jollekin ryhmälle tietoisesti rakennettua kuvaa, joka on jonkun tietyn kohderyhmän mieleen. Mielikuvamarkkinoinnilla pyritään saada jollekin tietylle kohderyhmälle suotuisa kuva yrityksestä ja saada tämä kohderyhmä mielikuvien avulla kiinnostumaan yrityksestä. Mielikuvat rakentuvat kaikesta ulkoisesta toiminnasta voidaankin siis sanoa, että kaikki markkinointi on osaltaan mielikuvamarkkinointia. Mielikuvamarkkinoinnissa on tärkeää, että koko yritys on tietoinen tietylle kohderyhmälle asetetusta mielikuvatavoitteesta. (Rope 2000, 177; Vuokko 2003, 115.)

Hyvä yrityskuva on todellista omaisuutta, vaikka sen todellista arvoa on vaikea mitata. Huono tai virheellinen yrityskuva sen sijaan on yritykselle taakka – kuin velkaa. Hyvä mielikuva on yksinkertaisesti kilpailuetu: se näkyy yrityksen tilinpäätöksessä kasvaneena voittona. Hyvä mielikuva, maine ja imago ovat niin arvokkaita asioita, että niihin perehtyminen maksaa vaihan. (Karvonen, 1999, 18-19; Vuokko 2003, 101.)

Imago on yksi kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä, johon yritys voi osaltaan vaikuttaa huomattavasti itse. Kilpailukykyyn vaikuttaa myös erilaistaminen, joka puolestaan lähtee täysin yrityksestä itsestään. Erilaistamisella yritys saavuttaa parhaimmillaan kilpailuedun.

3.2 Differointi – vastaus kilpailuun

Differoinnilla tarkoitetaan sitä, että yritys kilpailuedun saavuttaakseen erilaistuu yritysten välisessä kilpailussa. Se on ikään kuin yrityksen vastaus kilpailuun, ominaisuus, jossa se on parempi kuin kukaan muu samalla alalla. Erilaistuminen voi olla esimerkiksi ainutlaatuinen tuote tai palvelu. Differointia voidaan harjoittaa usealla eri tavalla, joista osa on vahvempia kilpailutilanteessa kuin toiset. Differointitapoja ovat esimerkiksi imagollinen differointi, taloudellinen differointi ja toiminnallinen differointi. (Davenport & Harris 2007, 28; George, Works & Watson-Hemphill 2005, 16; Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 67.)

Imagollisella differoinnilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti yrityksen imagoon vaikuttamista ja yrityksen imagon muuttamista kilpailutilanteeseen vahvemaksi. Imagollinen differointi on kilpailutilanteessa vahva, sillä muiden kilpailijoiden on hankala matkia tällaista erilaisuutta. (Pakkanen ym. 2009, 67.)

Taloudellinen differointi puolestaan keskittyy useimmiten yrityksen tapaan säästää eri asioissa. Yritys voi esimerkiksi ostaa edullisempia tuotteita tai vähentää henkilöstöä. Taloudellinen differointi ei kuitenkaan kilpailutilanteessa tuo vahvaa etua yritykselle, sillä jokaisen kilpailijan on helppo toteuttaa samaa differointitapaa. (Pakkanen ym. 2009, 67.)

Toiminnallinen differointi voi kohdistua mihin tahansa yrityksen toimista. Yritys voi erilaistua toiminnallisessa differoinnissa muokkaamalla palvelua, tuotetarjoomaa tai esimerkiksi toimitiloja. Se voi vaikuttaa tuotteidensa ja palveluidensa saatavuuteen tai kehittää markkinointiviestintää. Toiminnallisella differoinnilla saa usein kaikkein vahvimman kilpailuedun, joskin se vaatii myös asiantuntemusta enemmän kuin muut differointitavat. (Pakkanen ym. 2009, 67.)

Differoinnin tulee lähteä aina kohderyhmästä ja siitä, mitä kohderyhmä odottaa yritykseltä, mitä se tarvitsee ja mitä toiveita sillä on. Kun differointi on kohderyhmälähtöistä, se tuo yritykselle parhaan edun ja tuotteelle tai palvelulle pysyviä asiakkaita. Jotta yritys pystyy parhaiten ymmärtämään kohderyhmäänsä, tulee sen hahmottaa markkina-alueensa, ymmärtää kohderyhmän käyttäytymistä ja lisätä tietoutta asiakkaistaan. Erilaistumisen tulee aina olla sellaista, että asiakas hyötyy siitä. Erilaistumisen tulee olla kohderyhmälähtöisessä ajattelussa myös sellaista, jota kohderyhmä suuresti arvostaa. Kun yritys onnistuu tässä, se ymmärtää asiakkaitaan paremmin kuin kukaan kilpailijoista. (George ym. 2005, 36, 38, 41; Pakkanen ym. 2009, 67; Tolvanen 2012, 68.)

Erilaistuaakseen jollain tietyllä segmentillä, tulee yrityksen pystyä tyydyttämään kyseisen segmentin tarpeet paremmin kuin koko toimiala keskimäärin. Usein segmentit, joiden asiakkaiden tarpeista huolehtivat suuret yritykset, ovat katvealueella. Suuret yritykset eivät ole välttämättä tarpeeksi motivoituneita huolehtimaan näistä segmenteistä. Suuren yrityksen motivaation puutteen vuoksi laiminlyömään segmenttiin erikoistunut yritys voi saada kilpailuedun juuri tältä segmentiltä, huolehtimalla asiakkaiden tarpeista paremmin. (Laakso 2003, 33.)

Strategiaa, jolla yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan jollakin sellaisella ominaisuudella, jota asiakkaat arvostavat, kutsutaan erilaistamisstrategiaksi. Erilaistamisstrategiassa yritys valitsee yhden tai useamman tuoteominaisuuden, joiden varaan rakentaa tuotteen tai palvelunsa. Parhaimmillaan tämän strategian avulla voidaan saada parempaa tuottoa, kun toimialalla keskimäärin. (Laakso 2003, 31.)

Laatu on tekijä, joka erilaistaa kilpailijoista aidosti. Laatu perustuu aina omaan henkilökohtaiseen kokemukseen, ei koskaan esimerkiksi viestintään, jonka luotettavuudesta ei koskaan voi olla täysin varma. (Laakso 2003, 259.)

Erilaistumisprosessi etenee neljän eri vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen täytyy ymmärtää kilpailutilanne, jossa on. Toisessa vaiheessa yritys määrittelee idean, jolla erilaistuu. Kolmannessa vaiheessa tästä ideasta tehdään uskottava. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa tehdään ympäröivä maailma tietoiseksi ideasta, jonka avulla yritys erilaistuu kilpailijoista. (Trout & Hafrén 2003, 87-92.)

Ensimmäisessä erilaistumisprosessin vaiheessa yrityksen tulee ymmärtää kilpailutilanne. Kun yritys on herkkä ympäristölle ja empaattinen, saa se ympäristöstä parhaiten havaintoja. Oleellista on kerätä tietoa etenkin siitä kilpailusta ja niistä kilpailijoista, jotka johtavat markkinoita sillä osa-alueella, jossa yritys myös itse kilpailee. Tärkeää ei ole perehtyä kilpailutilanteeseen syvällisesti, vaan saada yleiskuva siitä, millaiset ihmisten käsitykset ovat sekä yrityksestä itsestään että kilpailijoista. Tiedon keräämisen pohjalta yritys alkaa rakentaa omaa erilaistumistaan. Mielipiteet ja ajatukset yritys voi saada selville esimerkiksi tutkimuksen avulla. Toisaalta tätä vaihetta kannattaa ikään kuin pitää yllä jatkuvasti, jolloin yritys on jatkuvasti trendien tasalla ja huomaa myös ympäristössä tapahtuvat muutokset. (Manners ym. 2007, 109; Tolvanen 2012, 72, 112; Trout & Hafrén 2003, 89.)

Toisessa vaiheessa yrityksen tulee määrittellä erilaistava idea. Idean ei tarvitse olla yrityksen tarjoama tuote, vaan se voi liittyä mihin tahansa yrityksen toimeen. Olennaista erilaistumisessa kuitenkin on, että yritys löytää jotain, mitä kilpailijat eivät vielä tarjoa. Kun yritys määrittelee idean, jonka avulla se erilaistuu, saa se siitä itselleen kilpailuedun. Toisessa vaiheessa kannattaa olla avoin ja uskaltaa kokeilla myös jotain, mitä ei aiemmin ole kokeiltu. Poistumalla omalta, tutulta alueeltaan, yritys voi saavuttaa jotain suurta. Inspiraatio erilaistavaan ideaan voi lähteä mistä vain: havainnoista, suunnittelusta tai vaikka kommunikoinnista. Erilaistavaa tuotetta tai palvelua suunniteltaessa yrityksen kannattaa hyödyntää myös oman yrityksen työntekijöitä: esimerkiksi uusilla työntekijöillä voi olla hyviä ideoita, koska he eivät ole vielä rutinoituneet yrityksen toimiin ja näkevät muutoinkin yrityksen toiminnan uusin silmin. Toisaalta myös vanhoista työntekijöistä voi olla apua – erityisesti niistä, jotka tekevät konkreettista työtä yhdessä asiakkaiden kanssa. Nämä työntekijät nimittäin ovat yrityksessä niitä henkilöitä, jotka keskustelevat asiakkaan kanssa ja saavat tältä suoraa palautetta tuotteista tai palveluista. Erilaistava idea tai sen suunnitteluun vaikuttavat tekijät saattavat syntyä milloin vain – esimerkiksi ympäristöä havainnoimalla – jolloin on tärkeää, että ideat pystytään kirjaamaan heti ylös. Luovuus on jatkumo, jolloin kannattaa muistaa se, että ideoiminen ei lopu silloin, kun erilaistava idea on määritetty. (Manners ym. 2007, 54-55, 66, 74-76, 110; Trout & Hafrén 2003, 90-91.)

Kolmannessa vaiheessa yritys tekee edellisessä vaiheessa määrittelemästään ideasta uskottavan. Yrityksen pitää siis pystyä kääntämään erilaisuus edukseen. Mikäli yritys pystyy vertaamaan positiivista erilaisuuttaan muihin yrityksiin, tuo se sille uskottavuutta. Jos esimerkiksi

lentoyhtiö mainostaa itseään maailman suosituimpana lentoyhtiönä, pitäisi sen todellisuudessa myös kuljettaa eniten matkustajia, jotta erilaisuus olisi uskottavaa. Asiakkaiden kannalta on myös tärkeää, että erilaistumistoimet ovat perusteltuja ja heidän edun mukaisia. (Trout & Hafrén 2003, 91.)

Viimeisessä vaiheessa yrityksen tulee tuoda erilaistava idea muiden tietoon. Yrityksen on hyvä muistaa, että pelkällä hyvällä idealla tai uudentlaisella tuotteella ei taata hyvää myyntiä tai tulosta. Ainoastaan esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraaminen ei tuo asiakkaita yrityksen luo ja saa heitä ostamaan tuotetta. Yhteiskunnassa, jossa kuluttajalla on varaa valita, tulee yrityksen tuotteen tai palvelun olla omaleimainen ja samalla vastata kuluttajien tarpeisiin. Mikäli yritys ei millään tavoin toisi erilaistumisideaansa esiin, eivät asiakkaat välttämättä edes tietäisi sen olemassaolosta. Näin ollen yrityksen kannattaakin ottaa erilaistuminen osaksi kaikkea viestintää. Erilaistumista voi korostaa markkinoinnissa, sen voi ottaa esille yrityksen omilla kotisivuilla ja esimerkiksi esitellä erilaisissa esitteissä ja myyntikampanjoissa. Esimerkiksi Internetissä yrityksen tulisi tietää, miten tämän kohderyhmät hakevat tietoa ja mistä, jotta edes yritys voi tulla löydetyksi. Koskaan erilaistumista ei voi korostaa liikaa. Erilaistuminen tuo yritykselle kilpailuetua ja ennen kaikkea se usein lisää motivaatiota. (Aalto & Uusi-saari 2010, 60; Puustinen 2008, 30; Trout & Hafrén 2003, 92-93.)

Kuten edellä jo mainittiin, pelkkä idea ei riitä. Menestykseen ja erilaistavan idean toimivuuteen vaikuttavat myös päätökset, joita yritys tekee. Yrityksen kannattaa jo erilaistumisprosessin alussa huomioida se, että sillä täytyy olla resursseja tuoda ideaa esiin siinä vaiheessa, kun se on määritelty ja tehty uskottavaksi. Jotta yrityksellä on mahdollisuus päästä asiakkaiden mieliin, jossa todellinen kilpailu tapahtuu, tarvitaan siihen useimmiten rahaa. Varoja yrityksellä täytyy olla myös siinä vaiheessa, kun yritys pysyttelee asiakkaiden mielissä. Riittäväällä markkinoinnilla ja viestinnällä ja niiden reilulla rahallisella tukemisella jopa keskinkertaisesta ideasta voidaan luoda myyntihitti. (Davenport & Harris 2007, 28; Trout & Hafrén 2003, 93.)

Onnistuminen erilaistumisessa edellyttää siis onnistumista useammalla kuin yhdellä osalla alueella. Erilaistumisessa yrityksen tulee itse olla vakuuttunut erilaistavan ideansa toimivuudesta ja kannattavuudesta. Differointia mietittäessä kannattaa keskittyä määrään eikä laatuun, jolla tarkoitetaan sitä, että kaikki pienimmätkin ideat ja mielenkiintoiset ajatukset kannattaa kirjata ylös: ne saattavat hyvin suunniteltuna tuottaa menestyvän ja erilaistavan idean. Tärkeintä on kuitenkin se, että kohderyhmät ja heidän tarpeet ovat kehityksen keskipisteenä ja lähtökohtana. Pelkkä tietoisuus kohderyhmien tarpeista ei kuitenkaan riitä, vaan tuumasta täytyy ryhtyä myös toimeen: tarpeet täytyy tunnistaa tuotekehityksen tai palveluiden suunnittelusta lähtien. Viimeisimpänä, muttei vähäisimpänä, erilaistuminen saa suurem-

mat mahdollisuudet onnistumiseen, kun se tuodaan hyvin esiin. (Manners ym. 2007, 3, 77; Tolvanen 2012, 71.)

Differoinnissa on myös omat riskinsä. Kilpailijat voivat jäljitellä keksittyä ideaa, jonka myötä differoinnin perusteiden merkitys asiakkaille vähenee. Differointipainotteiset keskittyjät voivat pystyä erilaistumaan vielä paremmin jossain tiettyssä segmentissä, jonka takia oma differointi voi menettää arvonsa. (Porter 1991, 36.)

On myös mahdollista, että yritys harjoittaa liikaa differointia. Liika differointi nostaa usein hintaa, ja jos erilaistumisesta johtuva hinnanlisa on liian suuri, asiakkaat hylkäävät differoijan. Liika differointi voi nostaa kustannukset liian suuriksi kilpailijoiden hintoihin verrattuna, vaikka yritys säilyttäisi differointinsa. Differointietu voidaan ylläpitää vain tiettyyn hintarajaan saakka. (Porter 1991, 198.)

Differoinnissa, kuten kaikessa muussakin toiminnassa, kannattaa muistaa, että saa epäonnistua. Erilaistumisessakin on aina omat riskinsä, mutta jos yritys ei ole valmis ottamaan riskejä, on myös hyvin todennäköistä, ettei se koskaan voi tulla saavuttamaan mitään suurta. Yrityksen kannattaa siis olla rohkea ja kyseenalaistaa asioita. Oikealla asenteella voi saavuttaa paljon. (Manners ym. 2007, 61, 128.)

Erilaistamisen tulee siis olla jotain sellaista, jota kilpailijat eivät vielä tee. Jotta yritys voi tietää, mikä voisi olla kilpailijoista erilaistavaa, täytyy sen seurata kilpailijoita, jotta selviää, mitä he tekevät.

3.3 Kilpailijaseuranta

Lähes kaikilla yrityksillä on kilpailua. Kilpailua käydään eri asioista ja eri yritysten välillä. Useimmiten kilpailutekijä liittyy joko tuotteen tai palvelun hintaan tai laatuun. Yrityksen kilpailija on usein samalla alalla palveluita tarjoava yritys tai esimerkiksi fyysisesti yrityksen lähistöllä oleva yritys. Samalla alalla olevia kilpailijoita kutsutaan ydinkilpailijoiksi: näiden kanssa yrityksellä on usein myös sama kohderyhmä. Kilpailutilanne muuttuu, ja välillä se voi olla kovempaa kuin toisinaan. Kun kilpailu on kovaa, markkinoilla on paljon tarjontaa ja vähemmän kysyntää. (Pakkanen ym. 2009, 82; Rope 2003, 50-54.)

Siihen, millaista kilpailu on, vaikuttavat muutamat eri seikat. Yrityksen kannattaa kilpailutilannetta tutkiessaan selvittää ainakin se, kuinka monta kilpailijaa yrityksellä on, minkä kokoisia kilpailevat yritykset ovat ja missä kilpailijayritykset sijaitsevat. Toisaalta kilpailijoita tutkittaessa yrityksen kannattaa itse miettiä, mitkä sen mielestä ovat kilpailijayritysten hyviä ja huonoja puolia. Tähän voi halutessaan ottaa myös asiakkaiden mielipiteet. Kilpailijoista voi

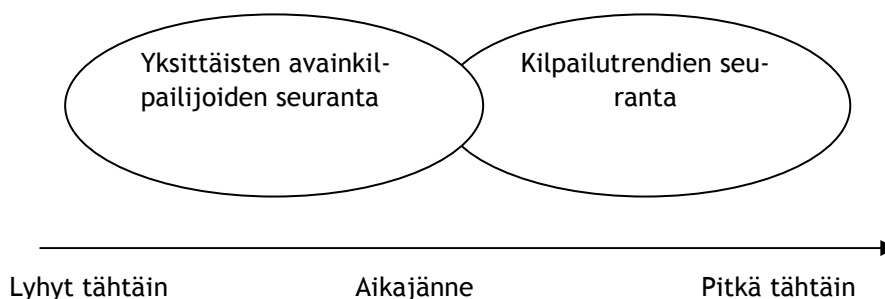
selvittää myös sen, mitä kilpailukeinoja kukin kilpailija käyttää ja mitkä ovat kunkin kilpailijan kilpailuetuja. Jos yritys ja sen kilpailijat tarjoavat palveluita, voi yritys myös vertailla, ovatko kilpailijoiden tarjoamat palvelut samanlaisia vai erilaisia kuin yrityksen omat palvelut. Kun yritys on tutkinut kilpailijoita, saa se selville sen, millaisessa kilpailutilanteessa se on, ja kuinka helposti uusien yritysten on mahdollisuus päästä markkinoille. Jos uusia yrityksiä pääsee helposti markkinoille, tietää se sitä, että yrityksen oma kilpailutilanne kiristyy. (Bergström & Leppänen 2009, 84; Pakkanen ym. 2009, 84.)

Voidaan määritellä kolmentyyppistä kilpailua. Se voidaan nähdä ensinnäkin vihamielisenä pelinä, toiseksi yhteistyöpelinä jossa on tarkoitus toimia sovussa kilpailijoiden kanssa ja kolmanneksi haluna resurssien ja osaamisen paremmuuteen ja ylivertaisuuteen muihin kilpailijoihin nähden. Kilpailu on merkittävä yrityksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttava tekijä. Kilpailu voidaan nähdä pelinä, jossa omilla tuotteilla, resursseilla tai osaamisella pyritään menestymään paremmin kuin muut. Kilpailua voidaan sanoa peliksi, jos yhden kilpailijan toiminnalla on vaikuttava merkitys omaan toimintaan. Toisaalta kilpailu voidaan ymmärtää pelinä, jos samat kilpailevat yritykset törmäävät toisiinsa jatkuvasti samalla markkina-alueella. Jos peliä ei pelata reilusti ja pyritään vain hyötymään toisen kustannuksella, voi siitä seurata kosto seuraavassa ”pelitilanteessa”. Todellista kilpailuetua yritys voi kuitenkin saavuttaa resursseilla, osaamisen erilaisuudella ja tuotteiden tai palveluiden erilaistamisella. Resurssit, kuten henkilöstön ammattitaito, ylivoimaiset tuotteet ja kustannustehokkuus sekä niiden oikeanlainen markkinointi ovat kaikki asioita, joiden avulla todellista kilpailuetua voidaan saavuttaa. (Pirttilä 2000, 45-50; Porter 1991, 13.)

Kilpailijaseurannassa oleellista on nykyisten ja tulevien, mahdollisten kilpailijoiden tunnistaminen. Jos yritys ei pysty tunnistamaan kilpailijaa, joka uhkaa markkinoilla, se voi koitua yrityksen kohtaloksi. Tällöin siis sekä potentiaalinen tulokas että markkinoille mahdollisesti tuleva korvaava tuote tai palvelu on kilpailutilanteessa yrityksen uhka. Kilpailuympäristön hahmottaminen, kilpailijoiden tunnistaminen ja kilpailijoiden määrittely ovat kilpailijaseurannan avainasiat, joiden avulla seurantaa voidaan toteuttaa. (Bergström & Leppänen 2009, 88; Pirttilä 2000, 25-26.)

Kilpailijoita voidaan määritellä joko toimialaperusteisesti tai markkinaperusteisesti. Toimialaperustainen määrittely rajaa kilpailijat oman toimialan yrityksiin, joilla on samankaltaiset tuotteet kuin omalla yrityksellä. Esimerkiksi vakuutusalan yrityksen kilpailijoita ovat toiset vakuutusyhtiöt, jotka tarjoavat samankaltaisia palveluja. Toimialaperustaisen kilpailijatiedon perusteella on mahdollista analysoida sitä, miten muut alalla toimivat yritykset menestyvät ja mitkä ovat siihen vaikuttavat tekijät. Markkinaperustainen määrittely tarkoittaa sitä, että jokin tuote tyydyttää saman asiakkaan tarpeet. Tuotteet siis kilpailevat keskenään, mutta voivat korvata toisensa. (Hakanen 2004, 208; Pirttilä 2000, 26.)

Kilpailijaseuranta voidaan toteuttaa aikaperspektiivillä. Pirttilä (2000, 32) on esittänyt aikaperspektiivin, kuten kuvassa 2:

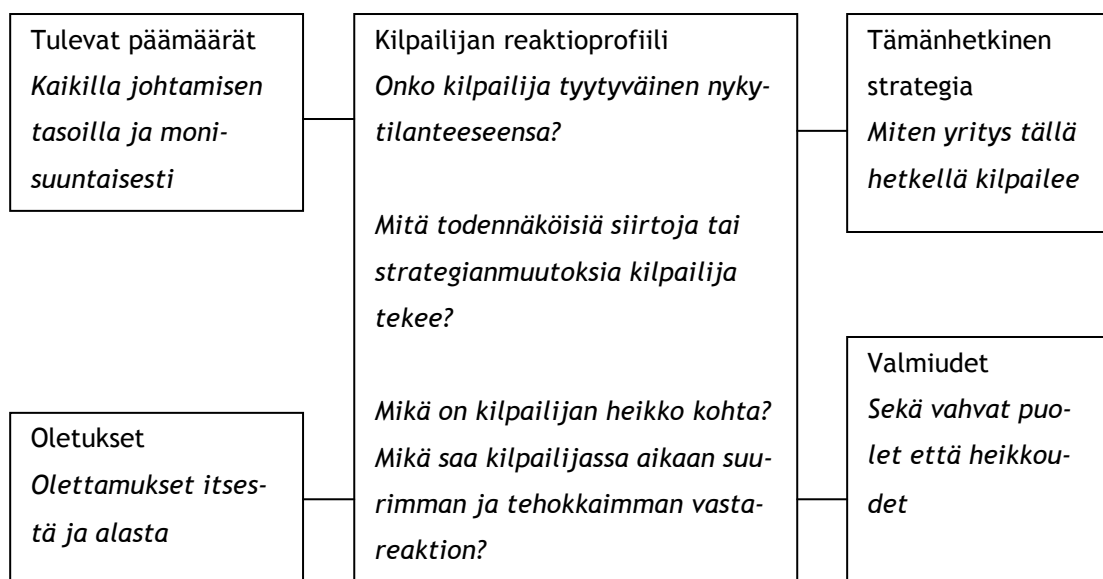


Kuva 2: Kilpailijaseurannan aikaperspektiivi. (Pirttilä 2000, 32.)

Lyhyellä tähtäimellä seurataan niitä kilpailijoita, jotka toimivat omalla toimialalla ja joihin törmätään jatkuvasti markkinoilla. Yksittäisten avainkilpailijoiden toiminta vaikuttaa uhkaavasti ja nopeasti omaan toimintaan. Pitkän tähtäimen aikavälillä seurataan kilpailutrendejä eli kilpailua ja markkinatrendejä. Aina kilpailijaseurannan tekemiseen ei ole paljon aikaa, joten myös ajankäyttö kannattaa miettiä seuranta suunniteltaessa. (Pirttilä 2000, 32.)

Porter (1993, 73) on luonut kilpailijaseurantaan kilpailija-analyysi mallin, jonka ideana on laatia jokaisesta kilpailijasta profiili. Profiilista selviävät kilpailijan mahdolliset tulevat toimenpiteet ja kunkin kilpailijan reaktio muiden yritysten tekemiin ratkaisuihin. Profiilista täytyy selvittää myös, mitä kilpailija tekee, jos tilanne alalla muuttuu tai jos ympäristötekijät muuttuvat.

Kilpailija-analyysi on jaettu neljään eri osa-alueeseen: tulevat päämäärät, oletukset, tämänhetkinen strategia ja valmiudet. Kuvion 3 vasemmalla puolella ovat osa-alueet, jotka saavat kilpailijan toimimaan. Oikealla puolella on ne osa-alueet mitä kilpailija tekee ja mitä se voi tehdä. (Porter 1993, 73.)



Kuva 3: Porterin kilpailija-analyysin osa-alueet. (Porter 1993, 73.)

Kuvion 3 vasemmalla puolella oleviin osa-alueisiin kiinnitetään usein vähemmän huomiota kuin oikealla puolella oleviin. Se voi johtua siitä, että näitä on vaikeampi arvioida, sillä oikealla puolella kuvatut osa-alueet ovat todellista kilpailijan käyttäytymistä ja perustuvat enemmän todellisiin tietoihin. Kuitenkin vasemmalla kuvatut osa-alueet ovat hyvin merkittäviä, sillä juuri niiden avulla voidaan ennustaa kilpailijan tulevia toimia. (Porter 1993, 74.)

Nykyisten kilpailijoiden tunteminen auttaa ennustamaan tulevia päämääriä. Jos on tiedossa nykyiset päämäärät, se voi auttaa tekemään johtopäätöksiä siitä, mitä yritys seuraavaksi tekee. Nykyisten päämäärien tietämys auttaa myös ymmärtämään onko kilpailija tyytyväinen nykyiseen tilanteeseensa. (Porter 1993, 75-76.)

Olettamukset voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: Olettamukset itsestä ja olettamukset alasta ja sen muista kilpailijoista. Olettamukset itsestään ohjaavat käyttäytymistä. Ne voivat olla tarkkoja tai epäselviä, oikeita tai vääriä. Jokainen yritys toimii omien olettamustensa pohjalta: esimerkiksi jos yritys pitää itseään halpatuotteiden valmistajana, voi se pyrkiä alentamaan hintoja ja pitämään ne alhaisina. (Porter 1993, 84-85.)

Kilpailija-analyysin kolmas osa-alue on tämänhetkisen strategian selvittäminen. Tarkoituksena on selvittää kunkin kilpailijan nykyinen strategia. Viimeinen osa-alue on valmiuksien määrittäminen. Yrityksen vahvat ja heikot puolet määrittelevät yrityksen valmiuden, muun muassa valmiuden reagoida alan tapahtumiin, aloitekyvyn tai valmiudet reagoida strategisiin toimiin.

Nykyisen strategian selvittäminen voi auttaa hahmottamaan kilpailevan yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia. (Hakanen 2004, 209; Porter 1993, 90.)

Ropen (2000, 466) mukaan kilpailijaseurannassa tärkeintä on selvittää:

- kilpailijoiden markkina-asetat eri tuote- ja markkina-alueilla
- tuotteiden edut ja haitat verrattuna omiin tuotteisiin
- kilpailijan tunnettuus ja mielikuvaprofiilit suhteessa omaan yritykseen
- kilpailijoiden markkinointistrategiat, resurssit sekä todennäköiset suuntautumisvaihtoehdot.

Kuitenkin analysoitaessa tulee ottaa huomioon vain ne seikat, joilla on merkitystä omaan toimintaan ja joilla on merkitystä omalle menestykselle. Sellaiset muuttujat, jotka eivät vaikuta menestykseen kannattaa jättää pois. Hakasen (2004, 208.) mielestä erityisesti avain- ja ydin-kilpailijoista on kilpailijaseurannan kannalta oleellista kerätä seuraavat tiedot: liikevaihto, volyymit, tuotteet, markkinaosuudet, kilpailukeinot, yrityskuva ja tunnettuus, heikkoudet ja vahvuudet ja kehitys. (Hakanen 2004, 208; Rope 2000, 466-467.) Molemmat ovat nostaneet kilpailijaseurannan kannalta oleellisiksi tiedoiksi: markkinaosuuden tai markkina-aseman tuntemisen, kilpailijan yrityskuvan ja tunnettuuden, kilpailijan tuotteiden tuntemisen sekä tulevaisuuden ennakkoinnin.

Kilpailijaseurannassa nopeus tietojen saannissa voi olla yksi merkittävä menestystekijä: miten nopeasti tiedot nykyisten kilpailijoiden toiminnasta saadaan tietoon ja miten nopeasti kilpailijan toimiin pystytään reagoimaan. Pirttilän (2000, 17) mukaan kansainvälistyminen on pakottanut monet suuret yritykset keräämään tietoa kilpailijoista ja uhraamaan yhä enemmän resursseja kilpailijoiden toiminnan analysointiin, minkä vuoksi yrityksissä on alettu yhä useammin keräämään kilpailijoista tietoa systemaattisesti. (Pirttilä 2000, 17.)

Yrityksissä on alettu yhä useammin kerätä kilpailijoista tietoa systemaattisesti. Systemaattinen tiedonkeruu voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin. Systemaattinen tiedonkeruu aloitetaan tiedontarpeiden määrittämisellä. Siinä rajataan, mitä tietoa kilpailijoista halutaan saada ja mitä tietoja siitä tarvitaan. Tiedontarpeiden määrittämisen jälkeen vaiheena on tarvittavan tiedon hankinta. Siinä perehdytään siihen, miten tiedot saadaan kerättyä käytettävissä olevista lähteistä, erotellaan merkityksellinen tieto ja analysoidaan tietoa. Tiedon analysoinnin jälkeen on tärkeää käydä tiedoista saadut johtopäätökset läpi yhdessä päätöksentekijöiden kanssa. Kun tiedot kilpailijoista on saatu kerättyä, on aiheellista miettiä, ovatko tiedontarpeet muuttuneet. Systemaattinen tiedonkeruu voidaan esittää syklinä, koska tiedontarpeiden uudelleen määrittely aloittaa tiedonkeruun uudelleen tiedontarpeiden määrittämisellä. (Pirttilä 2000, 18-19.)

Nykyisten kilpailijoiden analysoinnin lisäksi myös mahdollisten tulevien kilpailijoiden analysointi kilpailijaseurannassa on tärkeää. Mahdolliset kilpailijat ovat niitä, jotka myöhemmin voivat ilmaantua alalle. Tulevien, mahdollisten kilpailijoiden määrittäminen ei ole yksinkertaista, mutta ne voidaan jakaa neljään eri ryhmään:

1. Yritykset, jotka eivät toimi alalla, mutta voivat tulla mukaan pienin sijoituksin.
2. Yritykset, jotka haluavat mukaan alalle.
3. Yritykset, joiden yrityskuvaan sopii kyseiselle alalle tulo.
4. Asiakkaat tai toimittajat, jotka voivat yhdentää toimintaansa. (Porter 1993, 74-75.)

Kilpailun rakenneanalyysi auttaa selvittämään kilpailukenttää laajemmin. Rakenneanalyysissa kootaan yhteen tieto kilpailijoiden määrästä, erilaisista kilpailuryhmistä (esimerkiksi ydinkilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat), kilpailun kehittyneisyydestä tai kilpailun intensiivisyydestä eri ryhmissä. (Hakanen 2004, 208.)

Esikuvaoppiminen eli benchmarking on yksi keino, jolla yritys voi saavuttaa kilpailuetua muihin nähden. Benchmarking eli huipputasovertailu on palveluiden, tuotteiden ja toimintojen mittaamista. Benchmarkingissa edellisiä ominaisuuksia verrataan kilpailijoihin. Se on kehittämisen työkalu. Esimerkiksi tuotteistaan yritys selvittää ensin, minkälainen tuotetarjooma heillä on, tutkii sen jälkeen kilpailijan tuotetarjoomaa ja tämän jälkeen vertaa sitä omaansa. Benchmarking mahdollistaa vertailun muiden kanssa, opettaa, auttaa asettamaan kunnianhimoisia mutta kuitenkin realistisia tavoitteita sekä opettaa kuinka niihin päästään. (Juholin 2009, 355-356; Strömmer & Mäki-Hokkonen 1998, 4.)

Benchmarkingin tarkoituksena ei ole kopioida sitä, mitä kilpailijat tekevät. Tarkoituksena ei ole myöskään vakoilla muiden yritysten toimintaa. Avoimessa vertailussa kaikki osapuolet hyötyvät – samalla alalla toimivat yritykset voivat kukin vertailla itseään toisiin. Havaittuja eroja analysoimalla pyritään löytämään uusia keinoja kehittää ja parantaa omaa toimintaa. Vertailu vaikuttaa myös asiakkaisiin: kun yritykset vertaavat itseään toisiin, haluavat he usein myös päästä alan huipulle ja kilpailun johtajaksi. Tämä puolestaan tarkoittaa käytännössä usein sitä, että asiakkaille tulee enemmän valinnanvaraa. (Juholin 2009, 355; Rope 2000, 107.)

Huipputasovertailu on prosessi, jossa esiintyvät usein samat asiat. Vertailu muihin yrityksiin lähtee usein siitä, että yritys tunnistaa omissa toiminnassaan jonkin sellaisen puutteen tai kehityksen kohteen, johon haluaa panostaa. Benchmarkingissa vertailun kohteina voivat olla kaikki eri yritystoiminnan alueet. Kuitenkin vertailu kannattaa ensisijaisesti tehdä sellaiseen yksikköön, josta uskotaan löytyvän jotain hyödynnettävää tarkasteltavaan asiaan. Kaikessa vertailussa yritys myös valitsee sen tahon tai ne tahot, joihin se omaa toimintaansa vertaa. Kun yritys on verrannut toimiaan esimerkiksi kilpailijoihin, selvittää se toimien yhtäläisyydet

ja eroavaisuudet ja analysoi niitä. Jotta benchmarking on hyödyllistä, tulee analysoinnin jälkeen miettiä, mitä alun perin kehityskohteena olevalle asialle tehdään tulevaisuudessa. Kun toimia toteutetaan, vakiinnutetaan ne yleensä osaksi yrityksen toimintatapaa. Kehä sulkeutuu, kun uusi kehityskohde löytyy ja yritys aloittaa prosessin seuraavan asian kohdalla. Huipputasovertailun etuna on se, että yritys pystyy löytämään uusia toimintatapoja, joita se voi soveltaa omassa yritystoiminnassaan. (Juholin 2009, 356; Rope 2000, 107.)

Kilpailijaseurantaa toteutettaessa on tärkeä tietää sen käyttötarkoitukset. Kilpailijatietoa voidaan käyttää operatiivisessa päätöksenteossa kuten: liiketoiminnan kehittämisessä, omien vahvojen ja heikkojen puolien tunnistamisessa tai esimerkiksi henkilöstön motivoimisessa. Kilpailijatietoa voidaan käyttää myös henkilökohtaisiin tarkoituksiin: vallankäyttöön tai yritysimagon luomiseen. Operatiivisessa kilpailijatiedossa käsitellään useimmiten esimerkiksi seuraavia asioita: mainonta, markkinaosuusheilahtelut, hinnoittelu, tuotteiden laatu tai maksuvalmius. (Pirttilä 2000, 87-88; Rissanen 2007, 70.)

Se, kuinka paljon kilpailijaseurantaa yrityksessä toteutetaan, on täysin alasta riippuvaista. Sellaiset yritykset, joiden toimintaa kilpailijoiden toimet voivat nopeasti haavoittaa tai vaikeuttaa ovat kiinnostuneempia siitä, mitä kilpailijat tekevät tai tulevat mahdollisesti tekemään. Tällaisia yrityksiä tai ryhmiä voidaan kutsua kilpailusensitiivisiksi. Kilpailusensitiivisyydellä tarkoitetaan sitä, miten tietoinen yritys on kilpailijoiden toiminnasta ja kuinka paljon kilpailijaseurantaa toteutetaan. (Pirttilä 2000, 52.)

Usein yrityksillä joiden kilpailusensitiivisyys on korkea, on paljon kilpailijatietoa ja kilpailijatietämystä. Kilpailijatieto on sitä tietoa, joka saadaan julkisista tai erävirallisista lähteistä. Kilpailijatieto on merkityksellistä ja valikoitua materiaalia, jolla on merkitystä sen vastaanottajalle eli tietoa haluavalle yritykselle. Kilpailijatietämys sen sijaan on sitä tietoa joka syntyy havaitsemisen, tulkinnan ja oppimisen kautta. Kilpailijatietämystä kertyy ajan myötä ja sen tuoma oppiminen auttaa käyttämään tietoa hyväksi omassa toiminnassa. (Pirttilä 2000, 54-55.)

4 Kohderyhmät sosiaalisessa mediassa

Sosiaalinen media on hyvin ajankohtainen ilmiö ja Internetin ja erityisesti sosiaalisen median käyttö on kasvanut paljon viime vuosina. Euroopan väestöstä noin 50 % käyttää Internetiä. (Karjaluoto 2010, 128.) Suomessa keväällä 2011 käyttäjiä oli vastaavasti peräti 89 % väestöstä. (Tilastokeskus 2011.)

Suomalaiset käyttävät Internetiä keskimääräisesti vajaan tunnin päivässä ja eniten Internetiä käyttävät yli 20-vuotiaat. Sosiaalisista medioista eniten nuoret käyttävät Facebookia ja IRC-

galleriaa. Ylipäättään kaikki yhteisölliset palvelut nostattavat suosiotaan jatkuvasti. Kun aiemmin Google on ollut suosioltaan ylivoimainen, nykyään saman aseman on tavoittanut Facebook. (Forsgård & Frey 2010, 33; Karjaluoto 2010, 98.)

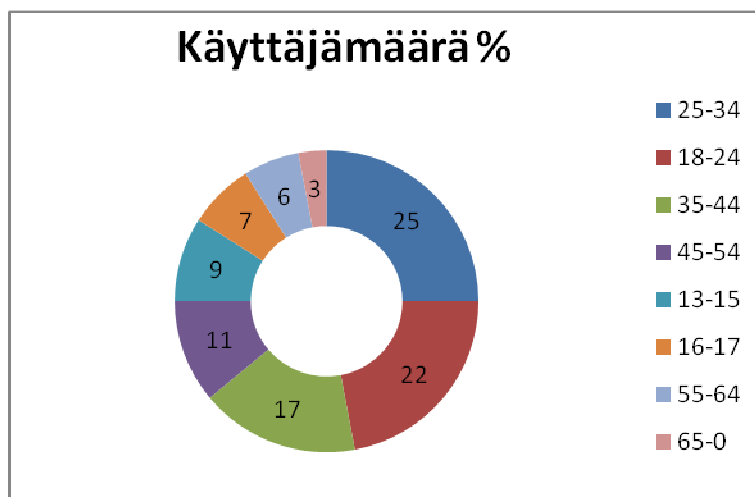
Opinnäytetyön tarkasteltavat kohderyhmät on rajattu kolmeen ryhmään. Valitut kohderyhmät on valittu iän ja sukupuolen mukaan: yli 25-vuotiaat henkilöt ja yli 50-vuotiaat miehet sekä yritysasiakkaana että yksityisasiakkaana. Perustelut valinnalle ovat seuraavat: yli 25-vuotiaat ovat riittävän vanhoja tekemään päätöksiä omista vakuutusasioistaan. Yli 25-vuotiaat ovat useimmiten muuttaneet pois kotoa ja tarvitsevat omia, henkilökohtaisia vakuutuksia. Yli 25-vuotiaat ovat otollinen ryhmä sosiaalista mediaa ajatellen, sillä eniten Internetiä käyttävät yli 20-vuotiaat, kuten aiemmin jo todettiin.

Yli 50-vuotiaat miehet sekä yritysasiakkaina että yksityisasiakkaina on valittu erilaistamisstrategiaa silmällä pitäen: harva on panostanut sosiaalisessa mediassa kyseiseen kohderyhmään. Pohjantähden tutkimuksien mukaan perheissä yleisemmin miehet tekevät lopulliset päätökset vakuutuspalveluihin liittyvissä asioissa, ja siksi kohderyhmä on rajattu miehiin.

Sosiaalisen median eri sivustoista löytyy oma paikka lähes mille kohderyhmälle tahansa. Eri sivustoja on mittava määrä ja niiden käyttö on levinnyt lähes kaikkien Internetin käyttäjien tietoisuuteen.

Jos yritys valitsee useamman eri kohderyhmän, joita se pyrkii tavoittamaan sosiaalisessa mediassa, on hyvä muistaa se, että jokin tietty sosiaalinen media ei miellytä kerralla kaikkia. Jos Pohjantähti valitsee useamman eri kohderyhmän, mitä se pyrkii tavoittamaan sosiaalisessa mediassa, voi olla järkevää valita toiselle kohderyhmälle toinen sosiaalinen media ja toiselle toinen. Harva sosiaalisen median kanava palvelee useampaa kohderyhmää samanaikaisesti niin, että se olisi toimivaa. Jos kaikkia kohderyhmiä yritetään tavoittaa yhden sosiaalisen median kautta, voi se estää tavoitteisiin pääsemistä.

Voidaan sanoa, että Facebook on valitsemistamme sosiaalisen median palveluista ainoa, jota käyttävät lähes kaiken ikäiset:



Kuva 4: Sosiaalisen median käyttäjät. (Socialbakers.com 2012.)

Facebookissa Pohjantähden kohderyhmät ovat jo valmiina ja palvelu ylipäänsä on hyvin suosittu ja käytetty. Suomalaisia käyttäjiä oli Facebookissa rekisteröityneenä huhtikuussa 2012 yhteensä 2 134 640. Mikäli Pohjantähti onnistuu toteuttamaan sosiaalisessa mediassa sellaista toimintaa, että kohderyhmät kiinnostuvat, on sillä erittäin hyvät mahdollisuudet saavuttaa nämä kohderyhmät. (Socialbakers 2012.)

Edellä olevaan viitaten on perusteltua valita sosiaalinen media yhdeksi markkinointi- ja viestintäkanavaksi. Ajankohtaisuus ja käyttäjien suuri määrä ovat ehdottomia sosiaalisen median etuja yritykselle. Kun Pohjantähti ei vielä ole millään tavoin mukana sosiaalisessa mediassa, kannattaa siihen mukaan lähteminen aloittaa Facebookista.

Kun kohderyhmät on valittu, on helpompi tuottaa sisältöä valittuun sosiaaliseen mediaan. Sisältö on yksilöllisempää ja kohderyhmät hyötyvät siitä enemmän, kun tieto ei ole tarkoitettu koko massalle.

Paras tapa saada selville se, mitä palvelua valitut kohderyhmät käyttävät ja mistä heidät tavoittaa, on tehdä asiasta tutkimus. Tutkimus tulisi suunnata kohderyhmille ja selvittää niiden keskuudessa, mitä sosiaalisen median palveluita he käyttävät. Tutkimus takaisi varman ja luotettavan tuloksen siitä, mitkä ovat kohderyhmille sopivimmat sosiaaliset mediat.

5 Toiminta sosiaalisessa mediassa

Sosiaalinen media on nimensä mukaisesti Internetin toimintaympäristö, joka perustuu vuorovaikutukseen. Sosiaalinen media sisältää erilaisia palveluja, joiden kaikkien peruseriaate on sama vuorovaikutus kuin koko sosiaalisen median.

Sosiaalinen media sisältää ryhmän ihmisiä ja jaetun vuorovaikutuksen. Sosiaalisessa mediassa on usein joku yhdistävä tekijä ihmisten välillä. Sosiaalisen median yhtenä ominaisuutena on myös se, että sosiaalisen median käyttäjät jakavat jonkin alueen tai ympäristön yhdessä tietyn ajan. Sosiaalisen median kanavat voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: on verkostoitumispalveluja, sisällön julkaisupalveluja ja tiedon luokittelu- ja arviointipalveluja. (Juslén 2009, 117; Laudon & Traver 2010, 11-4.)

Sosiaalinen media on Internetissä eri sivustojen takana. Jotta voi käyttää sosiaalista mediaa, tarvitsee siis tietokoneen tai vastaavan, jolla Internetin käyttö on mahdollista, Internet-yhteyden ja joihinkin eri sosiaalisen median palveluihin tulee myös kirjautua sisään.

Sosiaalisen median kanavia ovat esimerkiksi Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, blogit ja Wikipedia, joita kaikkia käsitellään tässä opinnäytetyössä. Neljä ensimmäistä ovat yhteisöpalveluja, joissa on käyttäjiä. Palveluissa voi julkaista kuvia, tekstiä, videoita ja esimerkiksi luoda erilaisia sivustoja ja tapahtumia. Näistä tarkemmin jaoteltuna Facebook ja Twitter ovat verkostoitumispalveluja ja YouTube ja Flickr sisällön julkaisupalveluja. Blogit ovat alustoja, joissa blogin ylläpitäjä voi julkaista tekstejä ja blogin lukijat voivat kommentoida kirjoituksia. Wikipedia puolestaan on tietosanakirja.

Facebookissa käyttäjä pystyy pitämään yhteyttä ystäviinsä ja yritys pystyy pitämään yhteyttä esimerkiksi asiakkaisiinsa. Facebook mahdollistaa verkostoitumisen samanhenkisten ihmisten kanssa. Toisaalta Facebookissa voi myös liittyä erilaisiin ryhmiin tai luoda omia ryhmiä. (Haasio 2009, 11.)

Sosiaalista mediaa käytetään viihteenä: se voi olla harrastus tai vapaa-ajanviettotapa. Toisaalta sosiaalista mediaa hyödynnetään myös markkinoinnissa, koska osassa sosiaalisen median kanavista se on täysin ilmaista ja toisaalta niissä, missä se maksaa, tavoittaa markkinointi usein suuren määrän asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita. Hyvä esimerkki tällaisesta maksullisesta sosiaalisen median markkinointikanavasta on mainonta blogisivustolla: yleensä, kun blogimarkkinointi maksaa yritykselle jotain, on blogi suosittu ja näin ollen sillä on suuri määrä lukijoita ja yritykselle potentiaalisia asiakkaita.

Blogilla on paljon hyviä puolia, joidenka vuoksi yrityksen kannattaa vakaasti harkita blogin perustamista myös markkinointitarkoituksiin. Jo edellä mainittujen alhaisten kustannusten lisäksi blogin perustaminen käy usein nopeasti. Blogi on väylä, jossa yritys pystyy tarjoamaan lukijoilleen myös sisältöä, esimerkiksi asiakastukea ja tietoa erilaisista palveluista. Blogiin yritys myös pystyy luomaan omanlaisen, kilpailijoista erilaistavan profiilin ja saavuttamaan tämän kautta kilpailuetua. (Juslén 2009, 205-207.)

Sosiaalista mediaa käytetään verkostoitumisessa ja silloin, kun halutaan tavoittaa suuri määrä ihmisiä. Yritys voi hyödyntää sosiaalista mediaa markkinoinnin lisäksi sekä ulkoisessa että sisäisessä viestinnässä. Sosiaalisessa mediassa voi myös jakaa tietoa ja ilmaista oman mielipiteensä.

Sosiaalinen media on käyttötarkoituksiltaan monipuolinen väline yrityksen toiminnassa. Jo edellä mainittujen viestinnän ja markkinoinnin lisäksi sosiaalisessa mediassa asiakastuki, asiantuntijat ja palvelut ovat helposti ihmisten löydettävissä. Sosiaalisessa mediassa yritys pystyy myös harjoittamaan rekrytointia ja luomaan mielikuvaa itsestään työnantajana. Sosiaalinen media mahdollistaa myös yhteistyön eri tahojen kanssa. Tärkeää on myös se, että yritys pystyy hallitsemaan mainettaan ja julkaisemaan siitä sellaista tietoa ja tuomaan julki niitä ominaisuuksia, joita se itse haluaa korostaa. (Aalto & Uusisaari 2010, 42.)

Sosiaaliseen mediaan mukaan lähettäessä kannattaa huomioida muutamia asioita, joita voidaan pitää ikään kuin sosiaalisen median sääntöinä. Sosiaalisessa mediassa yritys voi tavoittaa kohderyhmänsä, jolloin työ tulee aloittaa kohderyhmän määrittelystä. Kun sosiaaliseen mediaan mukaan lähtemisellä halutaan saavuttaa tulosta, kannattaa ensin seurata asiakkaita ja sitä, mistä he sosiaalisessa mediassa keskustelevat. Tämän jälkeen yritys voi liittyä itse mukaan keskusteluun. Kun yritys keskustelee asiakkaiden kanssa, voi se julkaista sosiaalisessa mediassa sellaista sisältöä, joka kiinnostaa yrityksen kohderyhmää. Sosiaalisen median käyttö ja siitä hyötyminen edellyttää sitä, että sen käyttäjä hallitsee sen käytön. Yrityksessä sosiaalista mediaa käyttävän henkilön tulee siis hallita työvälineet, joita hän käyttää. Kun yritys jo toimii aktiivisesti sosiaalisessa mediassa, kannattaa toimien kannattavuutta mitata, jotta yritys saa tietää, mitä se saa aikaan toimillaan. (Juslén 2009, 311-313.)

Sosiaalisen median käyttäjiä voidaan kutsua eri termeillä riippuen sosiaalisen median kanavasta. On kirjoittajia, lukijoita, kommentoijia, vastaajia, tykkääjiä, käyttäjiä ja niin edelleen. Käyttäjät voivat jakaa sosiaalisessa mediassa omia kuviaan, kommentoida niitä, katsella muiden henkilöiden kuvia, kommentoida niitä ja jakaa videoita. He voivat lukea erilaisia blogeja ja kenellä tahansa on myös mahdollisuus perustaa ja alkaa kirjoittaa omaa blogia. Olenaista kuitenkin on keskustelu ja vuorovaikutteinen toiminta.

Kaikissa sosiaalisen median palveluissa ei ole ikärajaa, joten sen käyttäjät voivat olla minkä ikäisiä tahansa. Tämän johdosta sosiaalista mediaa käyttävät niin lapset kuin iäkkäätkin ihmiset. Sosiaalisessa mediassa niin miehet kuin naisetkin voivat olla käyttäjiä. Myös yritykset, yhteisöt, järjestöt ynnä muut käyttävät sosiaalista mediaa. Sosiaalinen media on maailmanlaajuinen yhteisö, joten käyttäjiä on ympäri maailmaa, jokaiselta mantereelta. Sosiaalisessa mediassa toimiessaan on hyvä muistaa myös se, että kuka tahansa voi ilmoittaa iäksensä mitä

tahansa, joten aina käyttäjän ikä ei välttämättä pidä paikkaansa. Lisäksi käyttäjien keski-ikä voi vaihdella merkittävästikin eri sosiaalisen median kanavien välillä.

Forsgårdin ja Freyn (2010, 51) mukaan sosiaalisessa mediassa voi menestyä, ja menestyksessä asenne ratkaisee. Myös sosiaalisessa mediassa täytyy antaa, jotta siitä voi hyötyä: yrityksen täytyy olla keskusteluissa aktiivinen. Sosiaalinen media kannattaa nähdä mahdollisuutena uusille kontakteille ja esimerkiksi paremmalle asiakaspalvelulle, sen sijaan, että sitä ajattelisi vain esimerkiksi markkinointikanavana.

Kuten edellä jo mainittiin, tähän opinnäytetyöhön on valittu kuusi eri sosiaalisen median palvelua, joihin tutustutaan. Palvelut ovat Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, blogit ja Wikipedia. Palvelut on valittu sillä perusteella, että ne ovat suosittuja ja tämän vuoksi niissä on myös eniten Pohjantähti Keskinäisen Vakuutusyhtiön asiakasryhmiä. Todennäköisimmin suosituimpia palveluja käyttävät myös osa Pohjantähden kilpailijayrityksistä.

Suomen käytetyimmät Internet-sivustot, top 20
1. Google Suomi
2. Google
3. Facebook
4. YouTube
5. Iltalehti
6. Wikipedia
7. Ilta-Sanomat
8. YLE - Yleisradio
9. Helsingin Sanomat
10. Blogspot.com
11. Windows Live
12. Yahoo!
13. MTV3
14. Nordea
15. Suomi24.fi
16. Kauppalehti
17. LinkedIn
18. Huuto.net
19. Twitter
20. WordPress.com

Kuva 5: Suomen käytetyimmät Internet-sivustot. (Alexa 2012)

Alexan (2012) mukaan huhtikuussa 2012 Suomen suosituimpien Internet-sivustojen kärkipaikkaa pitää Google Suomi ja toisella sijalla on Google. Kuitenkin heti Googlen jälkeen kolmannella sijalla on yksi sosiaalisen median palvelu, Facebook. Myös YouTube ja Wikipedia löytyvät kuuden kärjestä.

Facebookin listasijoitus kuvaa hyvin sitä, kuinka suosittu palvelu on kyseessä. Facebookin Internet-sivuilla käydään enemmän kuin esimerkiksi lehtien Internet-sivuilla lukemassa uutisia. Tämän vuoksi on erittäin perusteltua valita Facebook yhdeksi sosiaalisen median palveluksi, jota myös Pohjantähti voisi toiminnassaan käyttää. Koska sosiaaliseen mediaan halutaan liittyä vaiheittain, on perusteltua aloittaa sosiaaliseen mediaan liittyminen Facebookista, joka on varmasti kaikkein suosituin myös yritysten keskuudessa. Siellä todennäköisimmin ovat myös yrityksen kohderyhmät.

Yllä olevasta listasta voidaan havaita, että Suomessa kahdenkymmenen suosituimman Internet-sivuston joukossa on monia sosiaalisen median palveluita. Lukuun ottamatta Flickr-palvelua kaikki tässä opinnäytetyössä käyttämämme sosiaalisen median palvelut löytyvät Alexan (2012) listalta. Neljä näistä löytyy kymmenen suosituimman joukosta.

5.1 Kilpailijat

Seurattavat kilpailijat on valittu toimialaperusteiden takia: Pohjantähti kilpailee yritysten kanssa, koska ne toimivat samalla alalla ja tarjoavat samoja palveluja. Pohjantähden kilpailijat, joita tässä opinnäytetyössä seurataan, ovat: OP-Pohjola, If Vahinkovakuutusyhtiö, Lähivakuutus ja Fennia. Yritysten toimialana ovat vakuutuspalvelut ja ne tarjoavat niin henkilö- kuin yritysvakuutuksia. Kaikilla yrityksillä on useampia toimipisteitä, eivätkä ne ole keskittyneet yhdelle seudulle. Kilpailijoiden valinnan yhtenä perusteena on se, että ne toimivat jossain määrin sosiaalisessa mediassa.

Pohjola-konserni on suomalainen yritys, joka tarjoaa pankki-, vahinkovakuutus- ja varainhoitopalveluja. Vahinkovakuutustoiminnassa se tarjoaa henkilö- sekä yritysvakuutuksia ja on tällä hetkellä yhtiön omien tietojen mukaan johtava yritysten ja julkisyhteisöjen vakuuttaja. Markkina-asetavoitteena on olla johtava yritys pankki, vahinkovakuuttaja ja instituutiovarainhoitaja. Vakuutuspuolella Pohjola-ryhmän liiketoiminta alueet ovat: henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat ja Baltia. Pohjola-ryhmä määrittää itselleen kolme kilpailuetua: lähellä asiakasta, kokonaisvaltainen finanssitarjooma ja osa OP-Pohjola-ryhmää. Vuoden 2011 lopussa Pohjola-konsernissa oli henkilöstöä noin 3 400. (Pohjola 2012a; Pohjola 2012b.)

If Vahinkovakuutusyhtiö (myöhemmin pelkkä If) on kansainvälinen vakuutusyhtiö, joka tarjoaa vahinkovakuutuksia Ruotsissa, Norjassa, Suomessa, Tanskassa, Baltiassa ja Venäjällä. Yhtiön mukaan se on Pohjoismaiden suurin vahinkovakuuttaja. If määrittää itselleen neljä liiketoiminta-aluetta, jotka ovat henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat, suurasiaakkaat ja Baltia. Ifin strategiset painopisteet ovat: lisäarvo asiakkaalle, keskitetty vakuutusosaaminen, Pohjoismainen liiketoimintamalli ja tasapainoisen riskin sijoitusstrategia. Konsernissa on töissä 6 400 henkilöä. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2012a; If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2012b; If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2012c.)

Lähivakuutus-ryhmä palvelee kodin, yrityksen ja maatilan vakuuttamiseen liittyvissä asioissa. Pää tavoite on palvella asiakasomistajia, huolehtia heidän vakuutusturvastaan ja kantaa vastuuta heidän turvallisuutensa edistämisestä. Lähivakuutuksen palveluksessa toimii 1000 henkilöä. (Lähivakuutus 2012a; Lähivakuutus 2012b.)

Fennia-ryhmä tarjoaa kotitalouksille, yrittäjille ja yrityksille vakuutuspalveluja. Fennian asiakkaiden eläkevakuutukset hoitaa Eläke-Fennia. Vapaaehtoiset henki- ja eläkevakuutukset hoitaa Henki-Fennia ja varainhoitoasiat Fennia Varainhoito Oy. Fenniassa työskentelee 1300 henkilöä. (Fennia-ryhmä 2012a; Fennia-ryhmä 2012b.)

Pohjantähden kilpailijoista kerätyt tiedot on tiivistetty taulukon muotoon. Taulukossa on kilpailijan nimi, mitä palveluita se tarjoaa, mitkä ovat sen liiketoiminta-alueet ja kuinka paljon yrityksessä on henkilöstöä.

Kilpailija	Palvelut	Liiketoiminta-alueet	Henkilöstömäärä
Pohjola-konserni	Pankki-, vahinkovakuutus- ja varainhoitopalvelut	Henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat ja Baltia	Noin 3 400
If Vahinkovakuutusyhtiö	Vahinkovakuutuspalvelut	Henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat, suurasiakkaat ja Baltia	6 400
Lähivakuutus-ryhmä	Vahinkovakuutuspalvelut	Henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat ja maatilat	1000
Fennia-ryhmä	Vahinkovakuutuspalvelut, eläkevakuutuspalvelut, vapaaehtoiset vakuutuspalvelut ja varainhoitopalvelut	Henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat ja yrittäjät	1300

Kuva 6: Pohjantähden kilpailijat.

Kilpailijaseurannassa toteutetaan yksittäisten avainkilpailijoiden seuranta eli lyhyen tähtäimen seuranta. Tiedot, jotka nyt pitävät paikkansa, voivat olla muuttuneet merkittävästi puolen vuoden aikana.

Tarkoitus on tutkia Pohjantähden kilpailijoiden tämänhetkistä strategiaa sosiaalisessa mediasa, eli miten yritys tällä hetkellä kilpailee.

Kilpailijaseurannassa on useammin ongelmana tiedon paljous kuin se, että tietoa ei olisi saatavilla. Sen vuoksi tässä opinnäytetyössä olemme rajanneet sosiaalisen median kanavat seuraaviin: Facebook, Twitter, Youtube, Wikipedia, blogit ja Flickr. Olennaista on myös se, että valitsemamme sosiaaliset mediat ovat niitä yleisimmin käytettyjä ja näin ollen varmasti myös Pohjantähden kohderyhmät ovat tavoitettavissa näistä kanavista.

Kilpailijaseuranta on toteutettu tutkimalla kunkin kilpailijan sivustoja valitsemassamme sosiaalisen median palvelussa. Aluksi olemme selvittäneet, käyttäkö yritys palvelua, jonka jälkeen jokaisen kilpailijan sivuilta on kerätty tietoa: mitä sivuilla on, onko sivuilla havaittavissa selvää kohderyhmää ja mikä sivuilla on hyvää ja mikä huonoa. Lisäksi jokaisesta sosiaalisesta mediasta on selvitetty sille ominaisia piirteitä ja niitä on verrattu kilpailijoiden välillä. Esi-

merkiksi Facebookin kohdalla opinnäytetyössä on myös verrattu sitä, kuinka paljon tykkääjiä kunkin kilpailijan sivustolla on.

5.1.1 Facebook

Facebook on yhteisö, jossa voi tavata uusia ihmisiä, ylläpitää ihmissuhteita, keskustella tai tehdä erilaisia esimerkiksi testejä oman mielenkiinnon mukaan. Facebookissa voi liittyä erilaisiin ryhmiin, joiden teemat vaihtelevat laajalti. Osa käyttäjistä viettää Facebookissa vapaa-aikaansa, osa taas verkostoituu siellä työtehtäviään varten. Useat tapahtumat ja kongressit ylläpitävät Facebookissa omia ryhmiä, joissa osallistujat voivat keskustella ennen ja jälkeen tapahtuman. Facebookin kautta voidaan myös rekrytoida työntekijöitä, eli kyseessä ei ole pelkästään huvittelu. (Haasio 2009, 9-10.) Pohjantähden kilpailijoista kaikki ovat Facebookissa aktiivisina käyttäjinä:

	Facebook	Tykkääjät
OP-Pohjola	x	3114
If Vahinkovakuutusyhtiö	x	5186
Lähivakuutus	x	1 692
Fennia	x	2 165

OP-Pohjolan Facebook-sivuilla voi kysyä ja lukea tietoa yleisistä pankki- ja vakuutusasioista, lukea OP-Pohjolassa työskentelevien uratarinoita, saada tietoa eri maksuvaihtoehdoista, löytää eri tapahtumat tapahtumakalenterista, missä OP-Pohjola on mukana, sekä katsoa kuvia ja videoita. OP-Pohjola on liittynyt Facebookiin 17.2.2011. (Facebook 2012a.) Facebook-sivuilta voidaan päätellä, että kohderyhmänä ovat kaikki Facebookia ja Internetiä käyttävät henkilöt. OP-Pohjolan Facebook-sivuilla on paljon tietoa verkossa tapahtuvista asioista, kuten eri maksuvaihtoehdoista verkossa sekä turvallisesta verkkokauppaostamisesta.

Sivuilla on 3114 tykkääjää. Uusia tykkääjiä OP-Pohjola hankkii erilaisten kampanjoiden avulla. Maaliskuussa 2012 teemana on selvästi Suomen MM-jääkiekkjoukkue. Facebook-sivuilla on erilaisia kilpailuja, joissa voi voittaa palkintoja liittyen MM-kisoihin. (Facebook 2012a.) OP-Pohjolan Facebook-sivujen tiedot koostuvat pääosin pankki- ja rahoitusalan asioista. Vakuutuspalveluita ja -asioita ei juurikaan käsitellä.

OP-Pohjolan Facebook-sivujen vahvuudeksi voidaan sanoa selkeys ja johdonmukaisuus. Sivut ovat loogiset ja niissä on yhtenäinen teema. Kuten jo aiemmin todettu, maaliskuuhun teemana on Suomen MM-jääkiekkjoukkue sekä MM-kisat. Toisena johdonmukaisena asiana voidaan pitää ”Päivän talouskäännös” -päivityksiä. OP-Pohjola päivittää useamman kerran viikossa ”Päivän talouskäännöksen”, joka on pieni infopaketti jostain tietysti eri pankkipalve-

lusta. (Facebook 2012a.) Toisena vahvuutena voidaan pitää sivun päivitysten aktiivisuutta, sivua päivitetään lähes päivittäin. Mitä useammin sivua päivitetään, sitä enemmän OP-Pohjola tulee esiin tykkääjien keskuudessa.

If on liittynyt Facebookiin 25.3.2011. Se tarjoaa sivullaan erilaisia kampanjoita, ajankohtaista tietoa vakuutusyhtiön palveluista sekä kuvia. Käyttäjillä on mahdollisuus kommentoida tai kysyä. (Facebook 2012b.) Ifin Facebook-sivut ovat suunnattu aikuisille tai perheille. Se käy ilmi tapahtumista ja muista asioista, joita If mainostaa sivuillaan: Lapsimessut Helsingissä – If on mukana tapahtumassa, kampanja Lastenklonikoiden Kummien kanssa, Ifin ja Suomen Urheiluliiton ilmainen juoksukoulu Facebookissa, Laula ja miksaa oma versiosi Ifin tunnuskaappaleesta ja osallistu New York -matkan arvontaan. (Facebook 2012b.)

Tykkääjiä Ifillä on 5186. Pohjantähden kilpailijoista Ifillä on selvästi eniten tykkääjiä Facebookissa. Sivulla on paljon hyviä ja ajankohtaisia kilpailuja, jotka houkuttelevat ihmisiä tykkäämään Ifistä. Tykkääjiä If hankkii Facebook-sivuilleen erilaisten kilpailujen ja mainosten avulla sekä arpomalla kerran kuukaudessa yhden iPhone-matkapuhelimen. (Facebook 2012b.)

Sivujen vahvuutena on aktiivisuus. Päivitykset ovat lyhyitä ja ytimekkäitä ja niitä on helppo lukea. If on mukana yhteistyökumppanina monessa tapahtumassa ja tilaisuudessa, jota on käytetty Facebook-sivuilla hyödyksi erilaisilla tapahtumaan liittyvillä kilpailuilla.

Lähivakuutuksen Facebook-sivuilla voi katsoa kuvia, ostaa vakuutuksia netistä Lähivakuutuksen omien Internet-sivujen kautta, katsoa videoita Lähivakuutuksesta YouTuben kautta, pelata pelejä, etsiä lähin Lähivakuutuksen toimipaikka Googlen palvelun avulla sekä lukea uusimpia uutisia ja päivityksiä. Facebookin käyttäjillä on mahdollisuus kommentoida ja kirjoittaa Lähivakuutuksen sivuille.

Tykkääjiä Lähivakuutuksella on 1 692. Sivulla on paljon kilpailuja ja äänestyksiä, jotka liittyvät Lähivakuutukseen. Lähivakuutus on myös päivittänyt tietoa oman yrityksen kehittämisestä ja kasvamisesta useamman kerran. Koska Lähivakuutus ja Vakuutusyhtiö Tapiola yhdistyvät, on usean päivityksen aiheena yhdistyminen ja voidaankin sanoa, että se on otettu tämän hetken ajaksi sivujen teemaksi. (Facebook 2012c.) Lähivakuutuksen Facebook sivuilta ei ole havaittavissa selvää kohderyhmää. Sivut sopivat kaikille Facebookin käyttäjille, koska tietoa ei ole suunnattu millekään tietylle kohderyhmälle.

Sivujen vahvuutena voidaan ehdottomasti pitää linkityksiä muille Internet-sivuille. Lähivakuutuksen Facebook-sivuilta pääsee siirtymään YouTubeen, jossa voi katsoa Lähivakuutuksen lisäämiä videoita, Googlen palveluun, jossa voi katsoa kaikkien Lähivakuutuksen konttoreiden sijainnit ja Lähivakuutuksen omille Internet-sivuille, jossa voi muun muassa ostaa yksinkertai-

sia vakuutuspalveluita Internetistä. Linkitykset tekevät sivuista monipuoliset ja ne lisäävät myös muiden Lähivakuutuksen käyttämien sosiaalisen median palveluiden käyttäjämääriä.

Fennia on Facebookissa nimellä Fennia Magis. Fennia Magis on Fennian tarjoama vakuutuspaketti, joka kattaa yleisimmät nuorten vakuutustarpeet. Fennia on liittynyt Facebookiin 14.8.2009. Fennian sivuilta löytyy: kuvia, musavisa, muistipeli, tapahtumat, videot, toheluustesti ja muistiinpanoja. (Facebook 2012d.)

Facebook-sivut on suunnattu nuorille aikuisille. Sivulla on paljon mainoksia Fennia Magis vakuutuspaketista ja kesätyöpaikoista sekä muista nuorille suunnatuista tapahtumista. Fennia käyttää Facebook sivuja hyödyksi tapahtumien markkinointiin: Fennia on käynyt ammattikorkeakouluilla ja yliopistoilla kertomassa nuorille suunnatuista vakuutuspalveluista sekä kiertänyt kauppakeskuksia. Sivulla on 2 165 tykkääjää. Myös Fennian Facebook-sivuilla on paljon kilpailuja. Kilpailujen palkinnot ovat nuorille suunnattuja esimerkiksi elokuvalippuja ja Lippu-toimiston lahjakortteja. (Facebook 2012d.)

Sivujen vahvuutena voidaan pitää selvää kohderyhmää. Facebookin käyttäjistä suurin osa on 18-34-vuotiaita, joten tätä kohderyhmää voidaan pitää hyvänä valintana. Kaikista Facebookin käyttäjistä 18-34-vuotiaita on 47 %. (Socialbakers.com 2012.)

5.1.2 Twitter

Twitter on sosiaalisen median sivusto, jota kutsutaan myös mikrobloggerauspalveluksi. Siinä käyttäjät viestivät enintään 140 merkin mittaisilla tweeteillä eli viesteillä. Kirjautuneita käyttäjiä, jotka lukevat kyseisen henkilön tai yrityksen viestejä aktiivisesti, kutsutaan seuraajiksi. Twitter on omalaatuinen yhdistelmä keskustelukanavia, blogeja, sähköpostia ja pikaviestimiä. (Haavisto 2009, 6.)

Pohjantähden kilpailijoista kaikki käyttävät Twitteriä jossain määrin. Eniten seuraajia eli aktiivisia lukijoita on OP-Pohjolalla. If Vahinkovakuutusyhtiö ja Fennia ovat Twitterin käyttäjiä, mutta eivät aktiivisesti. Kumpikaan ei ole lähettänyt yhtäkään twiittiä eli viestiä muille kyseisessä mediassa.

	Twitter	Seuraajat	Twiitit
OP-Pohjola	x	455	278
If Vahinkovakuutusyhtiö	x	35	0
Lähivakuutus	x	181	250
Fennia	x	5	0

Op-Pohjola on keskittynyt Twitter-sivuillaan jakamaan tietoja uusista avoimista työpaikoista, ilmoittamaan häiriötilanteista, tiedottamaan uusista palveluista sekä jakamaan muita tuoreita uutisia, lähinnä liittyen OP-Pohjolaan. OP-Pohjola on ollut Twitterissa mukana 26.11.2010 alkaen. (Twitter 2012a.) Twitter-sivujen kohderyhmä on työikäiset henkilöt. Tämä voidaan päätellä siitä, että sivuilla on paljon ilmoituksia avoimista työpaikoista OP-Pohjolassa.

OP-Pohjola on Twitterissä kaikista aktiivisin käyttäjä ja se näkyy seuraajien määrässä. OP-Pohjolan Twitter-sivuja seuraa 455 henkilöä, mikä on eniten valituista kilpailijoista. (Twitter 2012a.) Vahvuutena voidaan pitää sitä, että OP-Pohjola on käyttänyt sivuillaan hyödyksi myös muita sosiaalisia medioita. Linkityksiä on muun muassa Facebookiin ja OP-Pohjolan pitämään blogiin. Sivuille twiittaminen on myös aktiivista ja OP-Pohjola päivittääkin sivujaan useamman kerran viikossa.

If Vahinkovakuutusyhtiö on mukana Twitterissä, mutta ei aktiivisesti. Twitter-sivuilta ei pysty päättämään, mitä palveluita on tarkoitus mainostaa tai mille kohderyhmälle sivut on suunnattu. Yhtiö ei ole lähettänyt yhtään viestiä, eikä sivuilla ole mitään toimintaa. Ilman twiittien lähettämistä Twitter sivut ovat turhat, koska yhtiö ei tule mitenkään esille Twitterin käyttäjille. Vaikka sivuille ei ole kirjoitettu mitään, on sillä kuitenkin 35 seuraajaa. (Twitter 2012b.)

Lähivakuutus ei ole Twitterissa mukana omalla nimellään. Lähivakuutusta edustaa Twitterissä henkilö, joka on töissä Lähivakuutuksessa Lähivakuutus-ryhmän tiedottajana. Tämä poikkeaa muiden kilpailijoiden Twitter-sivuista, sillä muut ovat mukana yrityksen nimellä. Edustajan Twitter-sivuja seuraa 181 henkilöä. (Twitter 2012c.)

Lähivakuutuksen edustaja on aktiivinen ja kirjoittaa vakuutusyhtiöön liittyviä twiittejä, mutta myös muista asioista. Sivulla on linkkejä Lähivakuutuksen sivuille erilaisiin kilpailuihin ja kysymyksiä, joilla seuraajat yritetään saada aktiivisiksi. Lähivakuutuksen edustaja on myös linkittänyt Twitter-sivuille paljon muiden Twitter-käyttäjien twiittejä. Selvää kohderyhmää sivuille ei ole havaittavissa, koska aihealueet vaihtelevat laajalti.

Sivujen heikkoutena on twiittien johdonmukaisuuden puute. Aihealueet vaihtelevat paljon, eikä sivuilla ole tiettyä teemaa. Koska nämä eivät ole Lähivakuutuksen omat sivut yrityksenä, eivät sivut ole niin uskottavat kuin esimerkiksi OP-Pohjolalla. Vahvuutena voidaan pitää muiden kilpailijoiden toimintaan verrattuna omaperäistä tyyliä toimia Twitterissä.

Fennia-vakuutus on mukana Twitterissä, mutta ei aktiivisesti. Twitter-sivuilta ei pysty päättämään, mitä palveluita on tarkoitus mainostaa, tai mille kohderyhmälle sivut on suunnattu.

Fennia ei ole lähettänyt yhtään twiittiä, eikä ole muutenkaan aktiivinen käyttäjä. Aktiivisuuden puute vaikuttaa myös seuraajien määrään, Fennialla vain viisi. (Twitter 2012d.)

5.1.3 YouTube

YouTube on vuonna 2005 perustettu Googlen omistama Internetin laajin videopalvelu, johon kaikki halukkaat voivat lisätä videoita ja jotka on kaikille avoinna katseltavissa. YouTubeen kirjautuneet henkilöt voivat kommentoida toisten videoita tai tehdä esimerkiksi listoja omista suosikkivideoistaan. (Haasio 2008, 67.)

OP-Pohjola, If Vahinkovakuutusyhtiö ja Lähivakuutus ovat mukana YouTubessa yrityksen nimellä. Fennia ei ole mukana YouTubessa. Videoiden näyttökerrat tarkoittavat yhteensä kaikkien videoiden katsottua määrää. OP-Pohjolan videoita on katsottu yhteensä 19367 kertaa, If Vahinkovakuutusyhtiön videoita on katsottu yhteensä 41580 kertaa ja Lähivakuutuksen videoita 9758 kertaa. (YouTube 2012a; YouTube 2012b; YouTube 2012c.)

Ladatut videot ovat videoiden määrä sivulla yhteensä. Videoiden näyttökerroista ja ladattujen videoiden määrästä voidaan päätellä, että videoiden määrä ei ole täysin riippuvainen videoiden näyttökerroista. OP-Pohjolalla on eniten ladattuja videoita, mutta If Vahinkovakuutusyhtiöllä on kuitenkin eniten videoiden katsomiskertoja.

	YouTube	Videoiden näyttökerrat	Ladatut videot
OP-Pohjola	x	19 367	38
If Vahinkovakuutusyhtiö	x	41 580	20
Lähivakuutus	x	9 758	20
Fennia			

OP-Pohjolan Youtube-sivuilla voi katsoa videoita liittyen OP-Pohjolaan työnantajana, opastusvideoita mobiilipalveluiden käyttämiseen, yleisiä videoita OP-Pohjolasta, vuosikertomuksia sekä videoita OP-Pohjolan ja Leijonien yhteistyöstä. Op-Pohjola on liittynyt palveluun 6.3.2011. (YouTube 2012a.)

Maalis- ja huhtikuun aikana sivuille on ladattu useita ajankohtaisia videoita liittyen jääkiekon MM-kisoihin. Lataamalla YouTubeen ajankohtaisia videoita, lisääntyy videoiden näyttökerrat, koska ajankohtaiset asiat kiinnostavat myös videoiden muodossa. Tätä voidaan pitää sivujen vahvuutena. Vahvuutena on myös aktiivisuus videoiden lisäämisessä. Viimeisin tapahtuma YouTube-sivuilla on 13.4.2012. (YouTube 2012a.) Sivuilta ei voida päätellä selvää kohderyhmää. Ne on tarkoitettu kaikille YouTubeen käyttäjille.

If-Vahinkovakuutuksen YouTube-sivuilla on erilaisia esittelyvideoita yrityksestä, sen palveluista ja tv-mainokset. If on liittynyt YouTubeen 15.6.2011. (YouTube 2012b.) Ifin YouTube-sivuilla suosituimmat videot ovat yrityksen tv-mainoksia. Ifillä on selkeä teema mainoksissa ja voidaankin sanoa, että teema jatkuu YouTubeessa, koska videot ovat pääosin mainoksia. Selvää kohderyhmää ei ole havaittavissa. Sivut on suunnattu kaikille YouTubeen käyttäjille.

Ifin Youtube-sivuilla on linkitykset sekä Ifin omille Internet-sivuille että Facebook-sivuille. Tätä voidaan pitää sivujen vahvuutena, sillä muilla kilpailijoilla ei ole linkityksiä muille sosiaalisen median sivuille. Myös If on YouTubeen käytössä aktiivinen. Viimeisin tapahtuma sivuilla on 16.4.2012. (YouTube 2012b.)

Lähivakuutuksen YouTube-sivuilla on videoita Lähivakuutuksen palveluista sekä useita vakuutuspalveluihin liittyviä videoita, joissa on käytetty näyttelijänä koomikko Jope Ruonansuuta. Lähivakuutus on liittynyt YouTubeen 2.11.2010. (YouTube 2012c.) Videoista voidaan päätellä, että sivut on ensisijaisesti suunnattu nuorille YouTubeen käyttäjille. Sivun palveluita mainostavat videot liittyvät nuorille suunnattuihin palveluihin: Lähivakuutus mukana Ruisrockissa ja Nuorisovakuutus turvaa, kun äidin pikkupoika lähtee muille maille. Sivulla on myös muita videoita liittyen nuorisovakuutuksiin. (YouTube 2012c.)

Lähivakuutus käyttää YouTube-sivujaan melko aktiivisesti. Viimeisin päivitys on tehty 7.2.2012. (YouTube 2012c.)

Jope Ruonansuun käyttämistä useassa videossa voidaan pitää YouTube-sivujen vahvuutena. Videoita on katsottu paljon, ja ne ovat omaperäisiä. Useat Lähivakuutuksen videot ovat huumoripitoisia, mikä erottaa videot muista kilpailijoista.

5.1.4 Wikit, joista esimerkkinä Wikipedia

Wikipedia on suosittu Internet-sivu, joka on tunnettu lyhyistä ja ytimekkäistä artikkeleista, joista löytää nopeasti tietoa. Wikipedian sivuilla kirjoittaminen on vapaaehtoista. Kaikki halukkaat voivat kirjoittaa ja muokata tekstejä. Kaikki sivun artikkelit ovat siis muodostuneet käyttäjien kirjoituksista. (Vadén 2008, 1.) Tutkimistamme Pohjantähden kilpailijoista kaikki löytyvät Wikipediasta.

	Wikipedia
OP-Pohjola	x
If Vahinkovakuutusyhtiö	x
Lähivakuutus	x
Fennia	x

OP-Pohjolan Wikipedian sivuilla on yleistä tietoa OP-Pohjolasta, Osuuspankeista ja Pohjola Pankista. Sivua on luettu viimeisen 30 päivän aikana yhteensä 1192 kertaa, joka tekee keskimäärin 40 lukijaa päivässä. (Wikipedia 2012a; Wikipedia 2012e.)

Ifin Wikipedian sivuilla on yleistä tietoa Ifistä. Sivua on luettu yhteensä 205 kertaa viimeisen 30 päivän aikana. Se on noin seitsemän lukijaa päivässä. (Wikipedia 2012b; Wikipedia 2012f.)

Lähivakuutuksen Wikipedian sivuilla on yleistä tietoa Lähivakuutuksesta. Sivulla on käyty yhteensä 239 kertaa 30 päivän aikana, joka tekee noin kahdeksan lukijaa päivässä. (Wikipedia 2012c; Wikipedia 2012g.)

Fennian Wikipedian sivuilla on lyhyesti tietoa Fenniasta. Sivua on luettu 123 kertaa viimeisen 30 päivän aikana eli noin neljä kertaa päivässä. (Wikipedia 2012d; Wikipedia 2012h.)

Sivuilla ei ole havaittavissa selviä kohderyhmiä, sillä Wikipedian sivut ovat avoinna kaikille Internetiä käyttäville henkilöille. Kilpailijoiden Wikipedian sivut ovat tietoa kyseisestä yrityksestä, ja tämä tieto on suunnattu kaikille, jotka tietoa tarvitsevat. Kuten sivujen käyntikerroista voidaan huomata, on Wikipedia paljon käytetty sosiaalinen media. Vaikka Wikipedian sivuja pääsee muokkaamaan kuka tahansa, voi oman yrityksen sivuja pitää silmällä ja seurata, ettei sinne lisätä asiatonta tietoa. Jokainen pääsee myös itse korjaamaan tai lisäämään sivuille uutta tietoa.

5.1.5 Blogit

Blogit eli verkkopäiväkirjat ovat suosittu tapa kertoa muille verkon käyttäjille omista mielipiteistään ja ajatuksistaan. Blogin ideana on vuorovaikutteisuus: käyttäjät voivat kommentoida toistensa kirjoituksia ja kertoa mielipiteensä. Monet järjestöt, seurakunnat ja koulut ovat myös ryhtyneet bloggaamaan, sillä se on kätevä tapa kertoa esimerkiksi uusista tapahtumista. Blogia kirjoitettaessa tulee aina muistaa se, että se on julkinen - kuka tahansa voi lukea sitä. (Haasio 2007, 36-38.) Yrityksen omaa julkista Blogia ylläpitää ainoastaan OP-Pohjola.

	Blogit
OP-Pohjola	x
If Vahinkovakuutusyhtiö	
Lähivakuutus	
Fennia	

Op-Pohjola sponsoroi blogia, jossa OP-Pohjola-ryhmän asiantuntijat bloggaavat rahan, talouden ja sijoitusmarkkinan ajankohtaisista teemoista. Blogi on avoimesti kaikkien luettavissa. Blogi on aktiivinen: uusi julkaisu tulee noin viikon välein. Ensimmäinen blogi on julkaistu 19.3.2010. (Kauppalehti Oy 2012.)

5.1.6 Flickr

Flickr on sosiaalisen median englanninkielinen palvelu, johon käyttäjät voivat ladata kuvia. Flickrin toiminta perustuu valokuvaamiseen ja valokuvien julkaisuun. Flickrissä käyttäjä pystyy kommentoimaan kuvia ja esimerkiksi tekemään omista kuvista albumeja. Kuviin käyttäjä pystyy merkitsemään ikään kuin hakusanoja, joilla hakiessa kuva löytyy. Flickristä löytyy myös ryhmiä, joissa samanhenkiset ihmiset voivat keskustella keskenään. Flickrissä toimiminen sopii yrityksille, jotka käyttävät esimerkiksi markkinoinnissaan paljon kuvia. (Haasio 2008, 213-214; Juslén 2009, 121.) OP-Pohjola on ainut kilpailijoista, joka on jossain määrin mukana Flickrissä.

	Flickr
OP-Pohjola	x
If Vahinkovakuutusyhtiö	
Lähivakuutus	
Fennia	

OP-Pohjola on käyttäjänä Flickrissä, mutta ei aktiivisesti. Se on lisännyt pienen määrän kuvia, joissa on OP-Pohjolan henkilökuntaa, kuvia OP-Pohjolan tilaisuuksista sekä kuvia uudesta konttorista. Edellinen päivitys on tehty 11.11.2011, joten voidaan sanoa, että toiminta ei ole kovin aktiivista. (Yahoo! Inc 2012.)

Yhteenvedon kilpailijoiden toiminnasta sosiaalisessa mediassa voidaan todeta seuraavaa: valituista sosiaalisen median palveluista Facebook on kilpailijoiden keskuudessa eniten käytössä. Kaikki kilpailijat ovat panostaneet laadukkaisiin Facebook-sivuihin ja niitä päivitetään aktiivisesti. Facebook on Suomen suosituin sosiaalisen median sivusto myös yritysten keskuudessa, joten siihen panostaminen on varmasti kannattavaa. Kilpailijoiden sosiaalisessa mediassa mukana oloa on kuvattu seuraavalla taulukolla:

	Facebook	Twitter	YouTube	Wikipedia	Blogit	Flickr
OP-Pohjola	x	x	x	x	x	x
If	x	x	x	x		
Lähivakuutus	x	x	x	x		
Fennia	x	x		x		

Kuva 7: Pohjantähden kilpailijat sosiaalisessa mediassa.

Aiempaan perustuen voidaan sanoa, että YouTube on myös melko suosittu kilpailijoiden keskuudessa. Vaikka YouTubeen on lisätty vain muutamia videoita, videoita on silti katseltu paljon, monta kertaa. Voidaankin siis todeta, että YouTubeen liittyminen ei välttämättä vaadi kovin suurta panostusta.

Twitterin käyttö kilpailijoiden keskuudessa ei ole kovin runsasta. OP-Pohjola on ainut yrityksenä toimiva kilpailija, jonka Twitterin käyttö on edes mainittavaa. Myös Lähivakuutuksella on melko paljon seuraajia, mutta se ei toimi Twitterissä pelkästään yrityksenä, vaan myös yksityishenkilönä.

Koska OP-Pohjola on yrityksistä ainut, joka käyttää jossain määrin blogia ja Flickrä voidaan todeta, että niiden käyttö kilpailijoiden keskuudessa on vähäistä.

Edellä olevaan perustuen voidaan todeta, että OP-Pohjola hallitsee vakuutusalan yrityksistä sosiaalisessa mediassa tällä hetkellä. Sen toiminta on kaikkein monipuolisinta: OP-Pohjola on mukana jossain määrin kaikissa valitsemisemme sosiaalisen median palveluissa. OP-Pohjola on panostanut sosiaaliseen mediaan, mikä näkyy myös tykkääjien, seuraajien ja muiden lukijoiden määrissä. Vaikka If Vahinkovakuutusyhtiö ei pidä julkista blogia, eikä ole mukana Flickrissä voidaan silti sanoa, että sen toiminta on myös aktiivista sosiaalisessa mediassa.

5.2 Imagon merkitys sosiaalisessa mediassa

Sosiaalisessa mediassa kaikki on läpinäkyvää. Tällöin yrityksen kaikki toiminta näkyy kaikille. Sosiaalisessa mediassa toimiessaan kannattaa muistaa, että toiminnan henki ja yrityksen todellinen luonne ovat myös asioita, jotka näkyvät sosiaalisessa mediassa. Siihen, millä tavalla yritys toimii, vaikuttaa koko henkilöstö. (Forsgård & Frey 2010, 124.)

Jokaisella toimijalla sosiaalisessa mediassa on jokin rooli. Rooli voi olla henkilökohtainen, ammatillinen tai työrooli. Roolit eroavat toisistaan esimerkiksi siinä, mikä tieto on julkista ja

mikä yksityistä. Toisaalta sama julkisen ja yksityisen ero on myös siinä, oletko sosiaalisessa mediassa yksityishenkilönä vai julkisena yrityksenä. (Forsgård & Frey 2010, 96.)

Yrityksen kannattaa selvittää tarkasti, mikä on sen rooli sosiaalisessa mediassa. Tällä voidaan ehkäistä vahinkoa, joka voi syntyä esimerkiksi siitä, että yritys jakaa sosiaalisessa mediassa tietoa julkisesti, vaikka tiedon tulisi jäädä yritykseen. Myös sillä on merkitystä, esiintyykö yritys sosiaalisessa mediassa organisaationa vai yrityksen työntekijän henkilökohtaisen roolin kautta. Kun yritys esiintyy sosiaalisessa mediassa organisaationa, on se työroolissa. Kun taas yrityksellä on edustaja sosiaalisessa mediassa, esiintyy tämä edustaja ammatillisessa roolissa. (Forsgård & Frey 2010, 96-97.)

Kaikki Pohjantähden kilpailijat, jotka ovat sosiaalisessa mediassa, esiintyvät siellä organisaationa eli työroolissa. Myös Pohjantähden kannattaa mennä mukaan työroolissa. Tällöin sosiaalisen median käyttö ei koidu yhden henkilön tai muutaman henkilön vastuulle, vaan sosiaalisen median toimista ollaan vastuussa yhteisvastuullisesti. Toki organisaation sisällä nimetään henkilöt, jotka toimivat sosiaalisen median parissa, mutta kenenkään ei tarvitse tehdä tätä henkilökohtaisella profiilillaan, vaan he voivat esiintyä Pohjantähti Keskinäisenä Vakuutusyhtiönä ja yhtiön alla omalla nimellään.

Työroolissa yritys voi julkaista sosiaalisessa mediassa kaikkea sitä tietoa, mitä yritys muutenkin julkaisee itsestään. Yritys voi myös jakaa kaikkea sitä tietoa, mitä on muutenkin löydettyävissä julkisista lähteistä, kuten Internetistä. Työroolissa yritys voi julkisesti jakaa arvojaan ja toimia myös niiden mukaan. Kuitenkin aina on erikseen hyvä sopia työnantajan kanssa siitä, mitä sosiaalisessa mediassa saa julkaista. (Aalto & Uusisaari 2010, 25; Forsgård & Frey 2010, 97.)

Sosiaalisessa mediassa ei kuitenkaan työroolissa jaeta sellaista tietoa, jonka yritys muutoinkin pitää salaisena. Tällaisia tietoja voivat olla esimerkiksi taloudellisiin asioihin liittyvät salaisuudet, kuten hinnoittelu, liikesalaisuudet, asiakastiedot ja tiedot kilpailijoista. Salassa pidettävää tietoa ovat myös työntekijöihin liittyvät tiedot ja esimerkiksi yrityksen tulevaisuuden näkymät, joita ei muuallakaan mediassa haluta jakaa. (Aalto & Uusisaari 2010, 25; Forsgård & Frey 2010, 97.)

Organisaation pitää selvittää tarkasti sosiaalisessa mediassa toimiville työntekijöilleen, mitä tietoa yrityksestä saa siellä jakaa ja miten siellä ylipäätään toimitaan. Kaiken sen tiedon, jota ei jaeta sosiaalisessa mediassa, on hyvä olla kirjoitettuna muistiin ja työntekijän käytössä koko ajan. Tällöin voi tarvittaessa tarkistaa, miten tietyn tiedon kanssa toimitaan.

Vaikka yritys toimii sosiaalisessa mediassa organisaation asemassa, ei silti ihmisen läsnäoloa tule unohtaa. Sosiaalisessa mediassa oleellisinta on kuitenkin vuorovaikutus: ihmiset keskustelelevat ja jakavat mielipiteitään ja tietoaan mieluummin toisen ihmisen kuin yrityksen kanssa. (Forsgård & Frey 2010, 98.)

Myös sosiaalisessa mediassa, kuten kaikessa muussakin yrityksen toiminnassa, yritys haluaa vaikuttaa positiivisesti asiakkaidensa mielikuviin. Myös Pohjantähti haluaa, että sen maine on hyvä, jolloin kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että se itse pystyy vaikuttamaan siihen, millaisena esimerkiksi asiakkaat kokevat sen ja millaisen maineen se saa.

Asiakkaat tekevät havaintoja siitä, miten yritys toimii sosiaalisessa mediassa. Kaikki toiminta huomataan, ja kaikki vaikuttaa siihen, millaisen maineen yhtiö saa. Vaikka yhtiöllä olisi ennestään hyvä maine, pystyy se epäasiallisella käytöksellä sosiaalisessa mediassa pahimmillaan tuhoamaan siitä jo syntyneen mielikuvan. Koska tämä on yksi asia, johon yhtiö itse pystyy vaikuttamaan, kannattaa yhtiön tehdä kaikkensa, jotta asiakkaan havainnot Pohjantähdestä olisivat positiivisia.

Asiakkaiden ja kohderyhmien jäsenten mielikuviin vaikuttavat myös henkilökohtaiset kokemukset Pohjantähdestä. Sosiaalisessa mediassa tähän liittyy esimerkiksi se, vastaako asiakkaan saama palvelu sitä, mitä yhtiö lupaa. Jos yritys lupaa sosiaalisessa mediassa esimerkiksi henkilökohtaista, nopeaa ja ammattitaitoista palvelua, tulisi kaikkien näiden ominaisuuksien myös toteutua. Kun asiakas esittää esimerkiksi vakuutuksiinsa liittyvän kysymyksen, nopeaa palvelua ei ole se, että siihen vastataan viikon kuluessa. Vaikka sosiaalisessa mediassa sillä hetkellä toimiva henkilö ei pystyisi ratkaisemaan asiaa heti, voi asiakkaalle vastata, että asiaa selvitetään. Tällöin asiakas tietää, että hänen tiedustelunsa on huomioitu ja hänelle syntyy tunne, että lupauksiin vastataan.

Myös se, mitä tietoa Pohjantähti antaa sosiaalisessa mediassa, vaikuttaa imagon syntymiseen. Pohjantähden kannattaa varmistaa, että kaikki tieto, jota se sosiaalisessa mediassa jakaa, on paikkaansa pitävää ja sellaista, jonka se myös pystyy toteuttamaan. Koska Pohjantähden yritystoimintaan liittyy sellaisia asioita, jotka yleisesti toimivat samalla tavalla (esimerkiksi korvausten hakeminen) joka kerta, voi Pohjantähti jakaa myös sosiaalisessa mahdollisimman paljon näitä tietoja. Asiakas hakeutuu sosiaaliseen mediaan selvittämään asioita yleensä juuri siitä syystä, että sieltä tiedon saa nopeasti ja helposti. Yksi tällainen esimerkki Pohjantähden kohdalla on se, miten korvauksen hakeminen prosessina sujuu. Yritys voi antaa sosiaalisessa mediassa ohjeet siihen, mitä prosessin alussa täytyy huomioda, miten korvaushakemuslomake täytetään, mitä liitteitä asiakkaan tulee huomata hankkia, kuinka kauan korvaushakemuksen käsittely keskimääräisesti kestää ja saako asiakas automaattisesti tiedon, kun päätös on tehty. Se, että tämänkaltaiset tiedot ovat sosiaalisessa mediassa valmiiksi esillä, voi helpottaa

yrittäjien työtä huomattavasti. Nämä ovat myös varmasti sellaisia asioita, joista asiakkaat usein tiedustelevat.

Pohjantähden tulee sosiaalisessa mediassa välittää kanssakeskustelijoilleen niitä arvoja, jotka sille on tärkeitä. Yksi piirre, jota Pohjantähti haluaa erityisesti toiminnassaan korostaa, on palvelu ja nimenomaan henkilökohtainen palvelu. Tätä kannattaa siis korostaa myös sosiaalisessa mediassa. Henkilökohtainen palvelu voi myös olla yrityksen kilpailuetu, ja Pohjantähti voi henkilökohtaisen palvelun avulla luoda siitä kilpailijoista erilaistavan tekijän.

Vaikka Pohjantähden on tärkeää pyrkiä kaikin keinoin vaikuttamaan siihen, että asiakkaiden ja kohderyhmien mielipiteet yrityksen toimista sosiaalisessa mediassa ovat positiivisia, kannattaa sen myös selvittää, millainen imago sen omilla työntekijöillä on yhtiöstä. Pohjantähden työntekijät ovat niitä henkilöitä, jotka välittävät arvoja, tuottavat asiakkaille kokemuksia, ja ovat osana kohderyhmien tekemiä havaintoja yrityksestä. Jos yrityksen työntekijöiden oma imago ei vastaa sitä, millaisena Pohjantähti haluaisi itsensä nähtävän, vaikuttaa se automaattisesti myös henkilöihin, joiden kanssa työntekijät työtään tekevät, asiakkaisiin.

Vakuutuslalla tuotteet ovat harvoin niitä ominaisuuksia, jotka tuottavat yritykselle kilpailukykyä. Monet vakuutusalan yritykset tarjoavat samankaltaisia vakuutuksia esimerkiksi kodille, ajoneuvoille, yrityksille, omaisuudelle ja matkalle. Näistä tuotteista eroavaisuuksia voi toki löytyä vakuutusehdoista, omavastuuosuuksista, korvauksen määrästä tai siitä, missä tilanteissa korvausta on mahdollista hakea. Sen vuoksi yrityksen toiminta on se tekijä, millä Pohjantähtikin parhaiten pystyy saavuttamaan kilpailuetua sosiaalisessa mediassa.

Kun Pohjantähti lähtee rakentamaan liiketoimintaa myös sosiaaliseen mediaan, voi se lähteä systemaattisesti luomaan tietynlaista mielikuvaa haluamilleen kohderyhmille. Kun mielikuva, joka sosiaalisessa mediassa halutaan kohderyhmille syntyvän, on selvillä, tulee Pohjantähden miettiä, millä eri keinoilla se saa luotua tämän mielikuvan asiakkaille. Kun yritys panostaa mielikuvamarkkinointiin ja saa kohderyhmille positiivisen kuvan yrityksestä, kohderyhmät mitä todennäköisimmin kiinnostuvat yrityksestä.

Koska yritys ei vielä ole millään tavoin mukana sosiaalisessa mediassa, on sillä kaikki mahdollisuudet siihen, että se pystyy luomaan kohderyhmilleen juuri sellaisen kuvan kuin se haluaa. Sosiaaliseen mediaan liittyviä toimia kannattaa suunnitella hyvin etukäteen, sillä kuten alussa mainittiin, kaikki toiminta on läpinäkyvää. Jos Pohjantähdestä ehtii sosiaalisessa mediassa välittyä monelle huono kuva, voi sitä tämän vuoksi olla vaikea enää muuttaa.

5.3 Kilpailijoista erilaistuminen

Erilaistuminen on lyhykäisyydessään kilpailuun vastaamista. Erilaistumisen peruseriaatteen säilyvät, vaikka erilaistumista toteutettaisiin missä tahansa. Sen keskeisimpänä ajatuksena on se, että kaikkialla on kilpailua – myös sosiaalisessa mediassa – ja jos haluaa kilpailussa voittaa asiakkaat itselleen, täytyy myös tehdä sen eteen jotain ja toisaalta keksiä syy, miksi asiakkaan tulisi valita juuri sinut. Erilaistumisen kannattaa aina olla sellaista, johon yritys itse uskoo.

Erilaistuminen lähtee useimmiten yrityksen kohderyhmän tarpeista ja toiveista yritystä kohtaan. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että yritys seuraa kohderyhmäänsä tai kohderyhmiänsä ja kuuntelee näitä, jotta sille selviää, mitä kohderyhmä odottaa ja tarvitsee yritykseltä. Esimerkiksi asiakaspalautteen avulla Pohjantähti voi saada ensiarvoisen tärkeää tietoa asiakkaille tärkeistä asioista. Pohjantähti voi saada kohderyhmien toiveet ja tarpeet selville myös tutkimuksen avulla. Jos tutkimus toteutetaan sosiaalista mediaa varten, voi tutkimuksessa kohderyhmille selkeästi osoittaa sen, mitä he haluavat Pohjantähdeltä nimenomaan sosiaalisessa mediassa. Myös kehitysehdotukset kannattaa hyödyntää.

Vaikka tutkimuksen avulla saa laaja-alaisemmin selville kohderyhmien odotuksia Pohjantähteä koskien, ei kuitenkaan sovi unohtaa henkilökohtaista palautetta, jota moni asiakaspalvelija työssään saa. Monesti suurin palaute tulee asiakkaalta palvelutilanteessa. Se, että Pohjantähti pystyy hyödyntämään myös tätä sosiaalisen median toimia suunnitellessaan, on tärkeää.

Erilaistumiseen vaikuttaa myös kilpailutilanne ja se voi myös olla lähtökohta erilaistumiselle. Kilpailu ja kilpailutilanne voivat olla asioita, jotka ikään kuin pakottavat yrityksen erilaistumaan kilpailijoista, jotta yritys pystyy menestymään markkinoilla.

Lähestulkoon kaikki Pohjantähden kilpailijat eli muut vakuutusyhtiöt, ovat jo jollakin tapaa mukana sosiaalisessa mediassa. Jotta Pohjantähti pystyy olemaan kilpailukykyinen sosiaalisessa mediassa, tulee myös sen liittyä sinne. Lähtemällä mukaan sosiaaliseen mediaan ja toimimalla sosiaalisessa mediassa Pohjantähti voi erilaistua toiminnallisesti. Pohjantähti täydentää toimintaansa, jotta se pystyy paremmin ja monipuolisemmin vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin.

Erilaistumisprosessi on nelivaiheinen, joista tässä opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa kahden ensimmäiseen vaiheeseen, jotka molemmat painottuvat suunnitteluun. Pohjantähti lähtee mukaan sosiaaliseen mediaan palvellakseen nykyisiä asiakkaitaan paremmin sekä tavoitukseen uusia asiakkaita. Koska nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat käyttävät sosiaalista me-

diaa enenevässä määrin, tulee Pohjantähdellekkin entistä tärkeämmäksi toimia kanavissa, joissa asiakaskunta toimii.

Opinnäytetyössä on selvitetty Pohjantähden kilpailutilannetta sosiaalisessa mediassa. Kilpailijoiden toimintaa on tutkittu, jotta Pohjantähti hahmottaa, kuinka moni muu samalla alalla toimivista yrityksistä on sosiaalisessa mediassa. Etenkin erilaistumisen osalta on ollut tärkeää tutkia myös sitä, miten kukin kilpailija toimii sosiaalisessa mediassa ja mitä sosiaalisen median palveluja he käyttävät. Jotta Pohjantähti pystyy erilaistumaan kilpailijoistaan, on sen hyödyllistä tietää, miten he toimivat sosiaalisessa mediassa.

Osa Pohjantähden kilpailijoista, joiden toimintaa on seurattu, on Suomessa vakuutusalan suurimpia toimijoita. Näillä kunkin alan suurimmilla toimijoilla on usein, kuten tälläkin kertaa, kaikkein monipuolisinta toimintaa. Juuri tämän vuoksi on hyvä seurata myös niitä alan johtajia, jotta pystytään kartoittamaan, mikä on monipuolisinta ja siinä mielessä parhainta, mitä sosiaalisessa mediassa tapahtuu tällä hetkellä omalla alalla.

Kuten jo aiemmin mainittiin, ilman kilpailijoiden tutkimista Pohjantähden olisi mahdoton erilaistua kilpailijoista, jos se ei tiedä, mitä he sosiaalisessa mediassa tekevät. Nyt, kun opinnäytetyössä on tutkittu, mitä palveluita kilpailijat käyttävät, saa Pohjantähti arvokasta tietoa siitä, missä palveluissa myös heidän tulisi olla, jotta he edes voivat osallistua kilpailuun sosiaalisessa mediassa. Toisaalta Pohjantähti voi saada kilpailuetua sillä, että se harkitsee liittymistään myös niihin sosiaalisen median palveluihin, joissa moni kilpailijoista ei vielä ole. Kilpailun ja kohderyhmien tavoittamisen puolesta Pohjantähden kannattaa liittyä suosituimpiin sosiaalisen median palveluihin, kuten Facebookiin, mutta erilaistavana ominaisuutena kannattaa harkita myös kilpailijoiden keskuudessa vähemmän käytettyjä palveluita. Yhtä palvelua lukuun ottamatta kaikki valitsemamme sosiaalisen median palvelut ovat kuitenkin niin suosittuja suomalaisten keskuudessa, että varmasti toiminta missään kyseisistä palveluista ei mene täysin tyhjille markkinoille.

Kilpailijoiden tutkimisen lähtökohtana ei ole ollut kilpailijoiden matkiminen eikä heidän toimintansa negatiivissävytteinen urkkiminen. Kilpailijoiden toimintaa on tutkittu siksi, että saadaan selville, millainen kilpailutilanne on tällä hetkellä sosiaalisessa mediassa eri saman alan toimijoiden kesken.

Kun Pohjantähti lähtee mukaan sosiaaliseen mediaan, ei sen ole tarkoitus toteuttaa samoja asioita, joita kilpailijat toteuttavat, vaan sen kannattaa pyrkiä erottumaan joukosta. Näin se saavuttaa parhaiten kilpailuedun. Pohjantähti haluaa kaikessa toiminnassaan korostaa henkilökohtaista palvelua, joten sitä samaa linjaa halutaan jatkaa myös sosiaalisessa mediassa. Kilpailijoista erottavan tuotteen tai palvelun tulee olla sellainen, johon asiakkaat uskovat ja

toisaalta sen täytyy olla perusteltu. Paremmuuden tulee olla todistettavissa. Pohjantähden ei kannata tehdä sosiaalisessa mediassa lupauksia vain sen vuoksi, että se näyttäisi ulospäin paremmalta. Lupausten tulee olla toteutettavissa, ja mikä tärkeintä – Pohjantähden tulee itse uskoa niihin. Jos yritys ei itse usko erilaistavaan ideaansa, välittyy epäluuloisuus myös helposti kohderyhmiin, jolloin he eivät koe yritystä välttämättä kovin luotettavana.

Toiminnan erilaistaminen lähtee hyvin usein asiakkaista ja kohderyhmistä. Paras lopputulos ja tavoitteet saavutetaan yleensä juuri kohderyhmälähtöisellä erilaistamisella. Pohjantähden kohdalla yritys haluaa saavuttaa kohderyhmänsä myös sosiaalisessa mediassa ja sillä tavoin laajentaa toimintaympäristöään yhä nykyaikaisemmaksi. Se, että Pohjantähti myös mainostaa olevansa nykyaikainen ja uudistuva, auttaa myös vahvistamaan tietynlaista imagoa Pohjantähdestä kohderyhmien keskuudessa.

Kun kohderyhmiä on määritelty kolme, yli 25-vuotiaat lapsiperheet sekä keski-ikäiset miehet niin yksityis- kuin yritysasiakkainakin, tulee jokainen huomioida myös sosiaalisessa mediassa. Tämän voi toteuttaa järjestämällä erilaisia kampanjoita ja toteuttamalla eri asioita eri sosiaalisen median kanavissa. Tärkeää on huomioida, että kaikki eivät kiinnostu kaikesta. Pohjantähti pystyy tähän liittämään kilpailijoista erilaistavan ominaisuuden, sillä monilla kilpailijoista ei ollut määritelty selkeää kohderyhmää toiminnalleen sosiaalisen median palveluissa.

Jotta yritys voi eri toimilla sosiaalisessa mediassa saavuttaa tavoitteensa, täytyy sen toimien olla perusteltavissa loogisesti. Mikäli asiakas saa loogisen perustelun sille, miksi esimerkiksi tarvitsee jotain vakuutuspalvelua, onnistuu tuotteen tai palvelun markkinointi paremmin.

Se, että yritys lähtee mukaan sosiaaliseen mediaan, on päätös, jossa täytyy huomioida myös se, että toiminnan aloittamiseen ja ylläpitämiseen pitää olla niin ajalliset kuin taloudellisetkin resurssit. Toiminta sosiaalisessa mediassa kannattaa aloittaa vasta sitten, kun yritys pystyy toteuttamaan suunnittelemansa toimenpiteet.

Resurssien huomiointi on tärkeää, jotta Pohjantähti ei tee katteettomia lupauksia. Tästä esimerkkinä voisi olla tilanne, jossa Pohjantähti lupaa henkilökohtaista ja nopeaa palvelua. Jos kuitenkin sosiaalisen median toiminnalle ei ole varattu riittävästi henkilökuntaa, ei kukaan ole vastaamassa tiedusteluihin. Tästä puolestaan syntyy asiakkaalle heti negatiivinen kuva, kun hän ei saakaan yritykseltä sitä, mitä hänelle on luvattu. Näitä negatiivisia tuntemuksia voi olla hyvin vaikea lähteä muuttamaan positiivisiksi myöhemmin, joten toimintaan kannattaa tarttua tosissaan sitten, kun siihen todella ollaan valmiita.

Kun palvelua halutaan korostaa, täytyy Pohjantähdellä olla valmiudet siihen, että heidät tavoitetaan sosiaalisesta mediasta, ja että tavoittaminen tapahtuu mahdollisimman aukottomasti ja vaivattomasti. Myöskään ajallisesti tavoittamiseen ei tule mennä paljon aikaa.

Taloudellisesti panostaminen liittyy lähinnä maksuihin, joita saattaa tulla sosiaaliseen mediaan liittymisestä, mainostamisesta ja esimerkiksi kirjoitusten julkaisemisesta. Myös etenkin alussa yrityksen kannattaa panostaa siihen, että se saa sekä nykyiset asiakkaat että potentiaaliset asiakkaat tutustumaan heidän toimintaansa sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi erilaiset kampanjat, kilpailut ja arvonnat ovat hyviä keinoja saada asiakkaat kiinnostumaan, mutta niihin täytyy olla valmis panostamaan rahallisesti.

5.4 Kilpailuedun saavuttaminen

Resurssien riittävyys on yksi tärkeä asia kilpailuedun tavoittelulle. Sosiaaliseen mediaan liittymisessä Pohjantähden on hyvä varmistaa, että yritys on valmis panostamaan toimintaan riittävästi. Sosiaalinen media vaatii aikaa ja jotta toiminta on hyödyllistä, täytyy siihen panostaa. Parhaimman edun saavuttaa sosiaalisessa mediassa olemalla aktiivinen. Suunnitellut toimenpiteet täytyy pystyä toteuttamaan ja luvatut tavoitteet pitämään. Usein virheellisesti ajatellaan, että sosiaalinen media ei vie aikaa tai, että se vie luultua vähemmän aikaa. Tästä esimerkkinä voidaan ottaa Facebook: ei riitä, että aluksi panostetaan siihen, että kohderyhmiin kuuluvia henkilöitä saadaan sivuille ja yrityksen tykkääjiksi. Kohderyhmien mielenkiinto yritystä kohtaan lopahtaa, jos yritys ei viesti ja kommunikoi sosiaalisessa mediassa aktiivisesti. Kun Pohjantähti ryhtyy toimiin sosiaalisessa mediassa, kannattaa sen toiminnan aloittamisen jälkeen pitää kiinni siitä, että sen sivua seurataan. Kohderyhmien mielenkiintoa voi pitää yllä esimerkiksi erilaisin kilpailuin ja arvonnoin. Kilpailuetua ei kuitenkaan saavuteta hetkessä, joten Pohjantähden on hyvä alkaa resurssiensa mukaan rakentaa toimintaa vaiheittain. Näin se pystyy panostamaan kunnolla valitsemiinsa palveluihin.

Kuten aiemmin tehdystä Pohjantähden kilpailijoiden seurannasta sosiaalisessa mediasta voidaan havaita, on OP-Pohjola kaikkein aktiivisin sosiaalisen median käyttäjä. Se on mukana jossain määrin jokaisessa valitsemassamme sosiaalisen median palvelussa. Jotta Pohjantähti pystyy saavuttamaan kilpailuetua sosiaalisessa mediassa, tulee sen tutustua tällä hetkellä sosiaalisessa mediassa toimivien kilpailevien yritysten toimiin ja toteuttaa omia toimiaan samoissa palveluissa.

Kilpailijoiden seuranta auttaa myös valottamaan sitä, mitä Pohjantähden täytyy tehdä, jotta se tekee jotain kilpailijoista erottuvaa. Erilaistavan tekijän ei tarvitse olla suuria asioita, vaan erilaistuminen voi lähteä hyvinkin pienistä asioista. Jos esimerkiksi muut kilpailijat eivät vielä tarjoa omaa henkilökohtaista vakuutusneuvojaa, voi Pohjantähti erilaistua sillä. Koska Poh-

jantähti korostaa henkilökohtaista palvelua ja tämä on toiminnan tavoitteita, voi erilaistavan tekijän sosiaalisessa mediassa hyvin yhdistää tähän. Pohjantähti voi erilaistaa toimintaansa esimerkiksi tarjoamalla jotain ainutlaatuista vakuutuspalvelua tai kehittämällä uuden tavan asiakaspalvelijoiden tavoittamiseen sosiaalisessa mediassa. Erilaistava tekijä voi liittyä myös johonkin ihan uuteen asiaan, jota Pohjantähti ei ole muuallakaan vielä toteuttanut. Kun Pohjantähti pystyy vastaamaan kilpailuun sosiaalisen median palveluissa ja niissä käytetyissä toimintavoissa ja erilaistamaan oman toimintansa suhteessa kilpailijoihin, on sillä mahdollisuus saavuttaa kilpailuetu.

Yrityksen tulee kilpailuetua saadakseen osata ottaa vastaan myös negatiivista palautetta ja käsitellä sitä niin, että se hyötyy siitä positiivisesti. Sosiaalisessa mediassa on tärkeää muistaa, että kaikki jaettu tieto on siellä julkista, ja että esimerkiksi Facebookissa kommentoinnit ja lisäykset linkittyvät kaikille, jotka sivustosta tykkäävät. Tällöin myös asiakkaiden antama negatiivinen palaute menee kaikkien tykkääjien tietoon, samoin kuin yrityksen vastaus kommenttiin. Pohjantähden kannattaakin siis muistaa, että negatiivista palautetta saadessaan se ottaa palautteen vastaan samalla tavalla kuin positiivisen palautteen ja vastaa siihen asianmukaisesti. Yritys voi omalla toiminnallaan myös sosiaalisessa mediassa pitkälti vaikuttaa siihen, minkälainen kuva siitä asiakkaille syntyy.

Sosiaalisen median julkisuuden ja kommenttien linkittymisen voi myös hyödyntää. Esimerkiksi palvelun kohdalla, jos Pohjantähti haluaa toteuttaa sosiaalisessa mediassa esimerkiksi sellaista toimintaa, jossa asiakkaat saavat tiedustella palveluista ja esimerkiksi erilaisista vakuutusvaihtoehdoista, pystyy Pohjantähti yhteen samanlaiseen kysymykseen vastaamalla vastaamaan usealle asiakkaalle, vaikka kaikki olisivat kysyneet samaa asiaa hiukan eri aikaan tai eri muodossa. Myös tietoa ja omaa ammattitaitoa on siis sosiaalisessa mediassa helppo jakaa usealle.

Koska sosiaalisessa mediassa kaikki on läpinäkyvää, on hyvä muistaa se, ettei toiminta kilpailijoita vastaan voi olla vihamielistä. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei kilpailijoita, eikä niiden toimintaa kannata lähteä millään tavoin arvostelemaan, eikä toisaalta myöskään julkisesti tule verrata omaa toimintaansa kilpailijoihin. Pohjantähti voi ja sen kannattaakin korostaa omaa paremmuuttaan, mutta muiden heikkouksia ei tarvitse julkisesti käsitellä.

Kilpailuedun saavuttaminen vaatii kaiken kaikkiaan sitä, että toiminta sosiaalisessa mediassa on hyvin suunniteltu ja jäsenetty ja että toiminnassa säilytetään koko ajan oikea asenne. Kun yritys saavuttaa etumatkan kilpailijoihinsa nähden, kannattaa sen yrittää säilyttää etumatka itsellään. Sen eteen täytyy kuitenkin tehdä jatkuvasti töitä. Voi olla, että yksi kilpailijoista erilaistava ominaisuus ei riitä. On mahdollista, että joku kilpailijoista alkaa toimia samoin kuin Pohjantähti pyrkiessään erilaistumaan. Tällöin kilpailu tasaantuu ja täytyy taas al-

kaa pohtia, millä muilla keinoin omaa yhtiötä voidaan tuoda paremmaksi kohderyhmien silmissä ja miten toimintaa voidaan erilaistaa.

Pohjantähden kannattaa mitata kilpailuetua ja eri toimien kannattavuutta niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Pitkän aikavälin mittaamisella tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi sosiaalisen median eri kanavien kävijämääriä seurataan jatkuvasti. Lyhyen aikavälin mittaaminen voi puolestaan olla kävijämäärien tarkkailua esimerkiksi jonkun kampanjan tai arvonnän ajan. Tällä Pohjantähti pystyy selvittämään sitä, mitkä toimet ovat kannattavia ja mistä kohderyhmät ovat eniten kiinnostuneita. Koska kilpailuetu lähtee kohderyhmien mielilymyksistä, on kilpailuetu saavuttaakseen tuotettava sosiaalisessa mediassa sellaista sisältöä, joka kiinnostaa kohderyhmiä. Tästä Pohjantähti pysyy perillä tutkimusten avulla.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että kilpailuedun saavuttaminen on monen tekijän summa. Yrityksen tulee hallita eri osa-alueita aina segmentoinnista mielilyvamarkkinointiin ja erilais-tavan tekijän luomisesta sen tietoisuuteen tuomiseen.

6 Yhteenveto

Yhteenvedon kaltaisesti voidaan todeta sosiaalisen median kilpailutilanteesta vakuutusallalla, että siellä on tilaa Pohjantähdelle. OP-Pohjola on kilpailijoista kaikkein aktiivisin sosiaalisen median käyttäjä ja sen perusteella se pitää tällä hetkellä johtoasemaa. Tutkimistamme kilpailijoista muutamat ovat melko huomaamattomia sosiaalisessa mediassa, joten panostuksella Pohjantähti pystyy saavuttamaan kärkeä. Kaikkein tärkeintä Pohjantähden on huomioida, että se lähtee mukaan sosiaaliseen mediaan vasta, kun resurssien riittävyys on selvitetty ja näin taattu, että toimintaa pystytään vielä aloituksen jälkeenkin pitämään aktiivisena.

Kun toimintaa sosiaalisessa mediassa halutaan aloittaa vaiheittain, kannattaa Pohjantähden aloittaa sosiaaliseen mediaan lähteminen ehdottomasti Facebookista. Facebook on tällä hetkellä sosiaalisen median palveluista kaikkein suosituin. Tämä johtaa tietysti siihen, että sitä käyttää myös suuri määrä ihmisiä – mukaan lukien Pohjantähden kohderyhmät. Facebookin etuna Pohjantähdelle on se, että kohderyhmiä ei tarvitse erikseen etsiä. Toiminta kannattaa suunnata tietyille kohderyhmille, jotta yritys pystyy paremmin panostamaan näihin, eikä ympärilyöreästi tarjoa kaikille samaa. Kun toiminta suunnataan vain tietyille kohderyhmille, Pohjantähti pystyy tavoittamaan nämä kohderyhmät paremmin.

Pohjantähden kannattaa toteuttaa sosiaalisessa mediassa sellaista toimintaa, jota sen kohderyhmät tarvitsevat yritykseltä. Tämän selvittäminen edellyttää kohderyhmien tutkimista ja tiedon keruuta. Pohjantähti voi hyödyntää aiemmin saamaansa palautetta tai tehdä varta vasten sosiaalista mediaa varten uuden tutkimuksen kohderyhmille. Tutkimuksessa voidaan sel-

vittää, mitä medioita kohderyhmät käyttävät ja samalla, mitä tarpeita ja odotuksia heillä on Pohjantähteä kohtaan.

Myös sosiaalisessa mediassa kannattaa hyödyntää mielikuvamarkkinointia. Pohjantähden on hyvä muistaa, että kaikki sen toiminta sosiaalisessa mediassa on läpinäkyvää. Tämän vuoksi mielikuviin ja imagon syntymiseen liittyvät tekijät ja niihin vaikuttaminen kannattaa suunnitella huolella. Parhaimmillaan Pohjantähti onnistuu mielikuvamarkkinoinnilla luomaan kohderyhmille uudistuneen ja nykyaikaisen ilmeen Pohjantähdestä. Tällöin sosiaaliseen mediaan liittyminen nähdään positiivisena asiana ja kohderyhmät kokevat, että sosiaalisen median avulla Pohjantähti pystyy vielä monipuolisemmin vastaamaan juuri heidän tarpeisiinsa.

Pohjantähden kannattaa myös suunnitella sosiaalista mediaa varten jokin erilaistava tekijä, joka jo sinällään antaa etumatkaa Pohjantähdelle suhteessa kilpailijoihin. Kun kilpailijoiden toimintaa on tutkittu, kannattaa myös siitä saatuja tutkimustuloksia hyödyntää erilaistamista mietittäessä. Koska Pohjantähdelle henkilökohtainen palvelu on muussakin liiketoiminnassa tärkeää, voidaan se ottaa osaksi myös sosiaalista mediaa. Erilaistavan tekijän ei tarvitse olla suuri, sillä myös pienillä asioilla pystytään vaikuttamaan paljon. Erilaistamisen tulee kuitenkin olla jotain sellaista, jolla Pohjantähti saa kohderyhmät haluamaan sen eikä kilpailijoiden palveluita. Pohjantähden tulee tehdä erilaisuudesta sellaista, johon se itse uskoo.

Kun Pohjantähti huomioi kaikkia näitä käsiteltyjä asioita, pystyy se suunnittelemaan huolellisesti itselleen parhaita vaihtoehtoja toimia sosiaalisessa mediassa. Kun pohjatyö suunnitelmalle tehdään huolella, saadaan toiminnalla sosiaalisessa mediassa paras ilo ja hyöty irti.

7 Johtopäätökset

Kohderyhmät tavoitetaan, kun yritys osaa mennä sinne, missä kohderyhmät ovat. Sosiaalisessa mediassa tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen kannattaa mennä mukaan niihin sosiaalisen median palveluihin, joita myös kohderyhmät käyttävät. Sosiaalisessa mediassa yrityksen on parhainta tutkia kohderyhmiä ja tiedustella, mitä sosiaalisen median palveluita he käyttävät. Toki sosiaalisessa mediassa on väyliä, joista kohderyhmien jäseniä tavoittaa varmasti, kuten Facebookista. Facebookista kohderyhmien jäseniä tavoittaa varmasti, koska se on niin suosittu palvelu ja niin monet suomalaisetkin käyttävät sitä.

Se, että yritys menee sinne, missä kohderyhmät liikkuvat, ei yksinään tuo kohderyhmiä yrityksen luokse. Kohderyhmien mielenkiinto yritystä kohtaan täytyy myös herättää. Kohderyhmien tavoittamiseen ja mielenkiinnon synnyttämiseen yritys voi vaikuttaa muun muassa halutun imagon luomisella mielikuvamarkkinointia hyödyntäen sekä erilaistamisella.

Siihen, mitä yrityksen kohderyhmät ajattelevat yrityksestä, voidaan vaikuttaa kaikella toiminnalla – myös toiminnalla sosiaalisessa mediassa. Parhaimmassa tapauksessa sosiaalinen media voi vahvistaa sitä mielikuvaa, minkä yritys haluaisi itsestään syntyvän asiakkaiden mielissä.

Kun yritys asettaa tavoitteeksi, että kohderyhmille syntyy tietty mielikuva yhtiöstä, täytyy yrityksen tehdä kaikkensa sen eteen, jotta asiakas saa yhtiöstä positiivisia kokemuksia. Jotta yritys pääsee asiakkaan mieliin, täytyy sen saada asiakas luokseen. Sosiaalisessa mediassa se on jotain sellaista, jolla asiakas hakeutuu yrityksen sivustolle tai hakee siitä tietoa.

Kohderyhmille ei tule antaa katteettomia lupauksia, vaan kaikki, mitä sosiaalisessa mediassa luvataan, tulee olla realistisia ja näin ollen toteutettavissa. Yrityksellä tulee siis olla resurssit suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamiseen. Se on avain hyvän imagon saavuttamiseen.

Pohjantähden erilaistuminen lähtee siitä, että se on selvittänyt kilpailijoiden toimintaa sosiaalisessa mediassa. Kun Pohjantähti tietää, mitä kilpailijat tekevät ja missä palveluissa he toimivat, pystyy Pohjantähti vastaamaan kilpailuun. Erilaistuminen ei ole sitä, että Pohjantähti toteuttaa samoja toimenpiteitä kuin kilpailijat. Pohjantähden tulee luoda jotain omaa, jotain sellaista, jota kohderyhmät arvostavat ja tarvitsevat. Erilaistumisen avulla Pohjantähti saa kohderyhmät kiinnostumaan tästä yrityksenä.

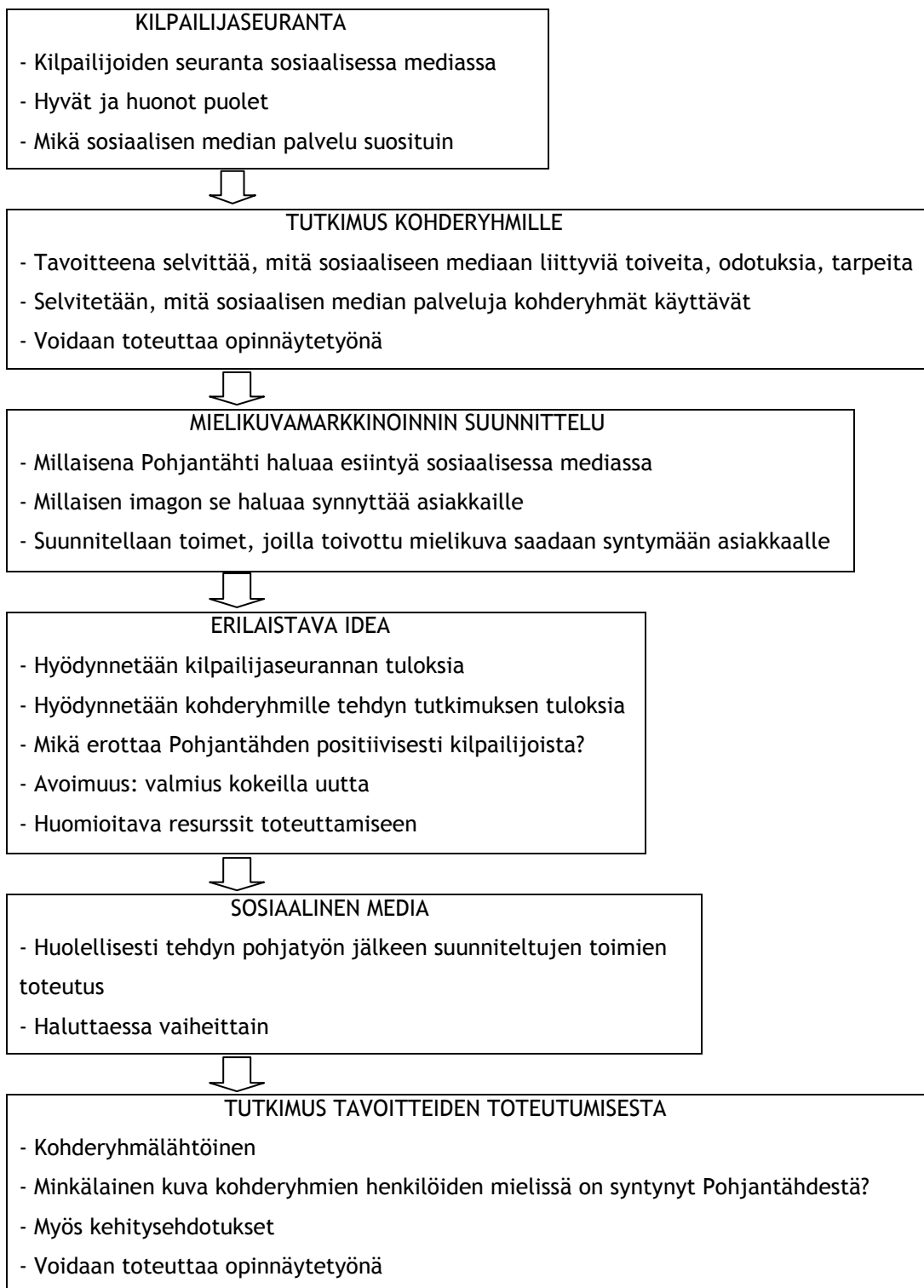
Pohjantähti pystyy erilaistumaan sosiaalisessa mediassa, kun se aloittaa erilaistumisen selvittämällä, mitä kohderyhmät odottavat ja tarvitsevat. Kun toiminta suunnitellaan kohderyhmälähtöisesti ja siihen lisätään jotain sellaista, mitä kilpailevat yritykset eivät vielä tarjoa, erilaistuu se kilpailijoista.

Sosiaalisessa mediassa Pohjantähti pystyy erilaistumaan myös panostamalla niihin palveluihin, joita sen kilpailijat eivät vielä hyödynnä. Tästä hyvänä esimerkkinä on blogi eli verkkopäiväkirja, jota kilpailijoista vain OP-Pohjola käyttää. Blogissa yritys pystyy tuottamaan juuri sitä sisältöä, mitä se haluaa ja mitä kohderyhmät toivovat sen toteuttavan. Blogissa yritys pystyy myös mainostamaan.

Mitä tahansa toimenpiteitä Pohjantähti lähtee toteuttamaan sosiaalisessa mediassa, tulee ottaa huomioon, että toteuttamiseen on varattu riittävät resurssit.

Kohderyhmien tavoittamisen, imagon ja erilaistumisen huomioon ottaen olemme laatineet Pohjantähdelle myös jatkotoimenpide-ehdotuksen. Siinä pyrimme tuomaan esiin niitä vaiheita, jotka Pohjantähden kannattaisi toteuttaa vielä huolellisesti ennen sosiaaliseen mediaan liittymistä ja toisaalta toimenpiteitä, joita kannattaa tehdä, kun yritys toimii sosiaalisessa mediassa.

Seuraavalla kaaviolla pyritään kuvaamaan vaiheittain, mitä Pohjantähti voisi toteuttaa sosiaalisen median suunnitelmassa seuraavina toimenpiteinä. Prosessi alkaa kilpailijaseurannasta, joka siis on toteutettu tässä opinnäytetyössä.



Kuva 8: Ehdotus jatkotoimenpiteistä.

Tämän opinnäytetyön jälkeen Pohjantähti voisi jatkaa sosiaaliseen mediaan liittymisen prosessiaan toteuttamalla tutkimuksen kohderyhmille. Vaikka on varmaa, että Pohjantähden kohderyhmät käyttävät sosiaalista mediaa ja sosiaalisen median palveluista esimerkiksi Facebookia, ei tietoa asiasta saada muuten kuin kysymällä kohderyhmiltä. Näin Pohjantähti saisi myös tietää, mitä muita sosiaalisen median palveluita kohderyhmät käyttävät. Samalla tutkimuksella voitaisiin selvittää kohderyhmien toiveita ja tarpeita, jotta Pohjantähti voisi lähteä mukaan sosiaaliseen mediaan.

Tutkimuksen ohella ja tutkimuksen suorittamisen jälkeen Pohjantähti voisi laatia tarkan suunnitelman mielikuvamarkkinoinnista. Tähän se voisi määrittää niitä piirteitä, joita haluaisi kohderyhmien ajattelevan yhtiöstä sosiaalisessa mediassa. Mielikuvamarkkinointisuunnitelman oheen voitaisiin liittää toimenpiteet, joilla haluttu mielikuva saadaan syntymään asiakkaille.

Tutkimuksen jälkeen Pohjantähti voisi alkaa miettiä kilpailijoista erilaistavaa ideaa. Tässä se pystyisi hyödyntämään tämän opinnäytetyön kilpailijaseurannasta saatuja tuloksia ja kohderyhmille tehdystä tutkimuksesta saatuja tuloksia. Olennaista olisi miettiä, mikä on se tekijä, mikä erottaa Pohjantähden positiivisesti kilpailijoista. Erilaistavaa ideaa mietittäessä Pohjantähden kannattaa olla avoin ja näin ollen olla valmis myös mahdollisesti kokeilemaan jotain sellaista, mitä se ei ole vielä tehnyt. Kun erilaistava idea alkaa hahmottua, varataan sen toteuttamiseen myös riittävät resurssit.

Kun kaikki edellä mainitut toimenpiteet on tehty, voi Pohjantähti aloittaa sosiaaliseen mediaan liittymisen valitsemissaan palveluissa. Liittyminen sosiaaliseen mediaan voidaan toteuttaa vaiheittain. Vaiheittaisten toimenpiteiden etuna on se, että Pohjantähti pystyy samalla hahmottamaan, kuinka paljon resursseja missäkin palvelussa tarvitaan aktiivisen toiminnan ylläpitämiseksi.

Sosiaaliseen mediaan liittymisen jälkeen toiminnan kannattavuutta kannattaa myös tutkia. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi uudella kohderyhmälähtöisellä tutkimuksella, jossa selvitetään, millainen mielikuva kohderyhmille on syntynyt Pohjantähdestä. Saatuja tutkimustuloksia voidaan verrata aiemmin tehtyyn tavoitteeseen.

Edellä esitetyn vaiheittain toteutettavan suunnitelman ja toimintaan mukaan lähtemisen avulla Pohjantähti saavuttaa parhaimman edun itselleen ja tarjoaa kohderyhmilleen heitä eniten hyödyttävintä palvelua.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Aalto, T. & Uusisaari, M. 2010. Löydy: Brändää itsesi verkossa. Helsinki BTJ-Avain.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 6-7. painos. Helsinki: Edita.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita.
- Blythe, J. & Megicks, P. 2010. Marketing planning: strategy, environment and context. Harlow: Prentice Hall.
- Forsgård, C. & Frey, J. 2010. Suhde. Sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää. Helsinki: Infor.
- George, M., Works, J. & Watson-Hemphill, K. 2005. Fast innovation: achieving superior differentiation, speed to market, and increased profitability. McGraw-Hill: New York; London.
- Haasio, A. 2009. Facebook-opas. Helsinki: BTJ Finland.
- Haasio, A. 2008. Kaikki irti Internetistä. Helsinki: BTJ Finland.
- Haasio, A. 2007. Nuorten nettiopas. Helsinki: BTJ Finland.
- Haavisto, M. 2009. Näin käytät Twitteriä. Tampere: Esa Print.
- Hakanen, M. 2004. PK-Yrityksen Strategiatyö. Helsinki: Multiprint.
- Harris, E. 2010. Customer service: a practical approach. 5th edition. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Juslén, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin. Hyödynnä uudet mahdollisuudet. Helsinki: Talentum.
- Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä: esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Jyväskylä: Docendo.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Tampere: Tammer-Paino.
- Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna: miten rakennan ja kehitän tuotemerkin. Helsinki: Talentum.
- Laudon, K & Traver, C. 2010. E-commerce: business, technology, society. 6th edition. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall.
- Manners, T., Gladwell, M., Anixter, J., Balter, D., Phelon, P., Row, H., Gupta, A., Benioff, M., Carroll, K., Peters, T., Cone, C., Gordon, L., Gouliard, J., Sturges, J., Hart, M., Rothen-

berg, R., Huba, J., Kawasaki, G., LaBarre, P., Williams, R., Meyer, C., Novogratz, J., Pink, D., DeBiase, D., Maxwell, R., Cuban, M., Gansky, L., Armstrong, A., Kelley, T., Waters, R., Godin, W., Webber, A., Godin, S. 2007. Erotu joukosta: iso MUU: älä pyri täydellisyyteen, vaan uskalla olla ainutlaatuinen. Suomentaja Lahti-Sallinen, M. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. Porvoo: WSOY.

Palmer, A. 2009. Introduction to marketing: theory and practice. 2nd edition. New York: Oxford University Press.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WS Bookwell.

Pohjola, J. 2003. Ilme: visuaalisen identiteetin johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Porter, M. 1991. Kilpailuetu. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa: toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Suomentaja Väisänen, T. Helsinki: Rastor.

Puusa, A & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress.

Puustinen, L. 2008. Kuluttajamuotti. Helsinki: Gaudeamus.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Tammi.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen: hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Strömmer, P. & Mäki-Hokkonen, M. 1998. Benchmarking käsikirja: Nopea oppiminen - ylivoimainen kilpailuetu. Helsinki: Laatukeskus.

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen. Ymmärrä kohderyhmäsi. Helsinki: Talentum.

Trout, J. & Hafrén, G. 2003. Erihaustu tai kuole. Suomentaja Hyrkäs, S. Helsinki: Edita.

Vadén, T. 2008. Wikipedian käyttäjän käsikirja. Tampere: Juvenes Print.

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

Sähköiset lähteet

Alexa 2012. Top Sites in Finland. Viitattu 24.4.2012.
<http://www.alexacom/topsites/countries/FI>

Facebook. 2012a. OP-Pohjola. Viitattu 17.4.2012. <http://fi-fi.facebook.com/oppohjola>

Facebook. 2012b. If-Vahinkovakuutusyhtiö. Viitattu 17.4.2012. <http://fi-fi.facebook.com/ifvahinkovakuutusyhtio>

Facebook. 2012c. Lähivakuutus - Lokalförsäkring. Viitattu 17.4.2012. <http://fi-fi.facebook.com/lahivakuutus>

Facebook. 2012d. Fennia Magis. Viitattu 17.4.2012. <http://www.facebook.com/fenniamagis>

Fennia-ryhmä. 2012a. Fennia - riskienhallinnan asiantuntija. Viitattu 25.4.2012. <http://www.fennia.fi/FenniaRyhma/Fennia/>

Fennia-ryhmä. 2012b. Tule töihin Fennia-ryhmään. Viitattu 25.4.2012. <http://www.fennia.fi/FenniaRyhma/Rekrytointi/>

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. 2012a. Tietoa Ifistä. Viitattu 25.4.2012. <http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/Ifyriyksena/Pages/default.aspx>

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. 2012b. Strategia. Viitattu 25.4.2012. <http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/Ifyriyksena/strategia/Pages/default.aspx>

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. 2012c. Liiketoiminta-alueet. Viitattu 25.4.2012. <http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/Ifyriyksena/liiketoimintaalueet/Pages/Kaikki.aspx>

Kauppalehti Oy. 2012. Sponsoroidut blogit. Viitattu 16.4.2012. <http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/op-pohjola>

Lähivakuutus. 2012a. Lähivakuutus työnantajana. Viitattu 25.4.2012. <http://www.lahivakuutus.fi/FI/Lahivakuutus/Lahivakuutustyonantajana/Sivut/default.aspx>

Lähivakuutus. 2012b. Lähivakuutus on keskinäinen vakuutusyhtiö. Viitattu 25.4.2012. <http://www.lahivakuutus.fi/FI/Lahivakuutus/Sivut/Etusivu.aspx>

Pohjola. 2012a. Pohjola lyhyesti. Viitattu 25.4.2012. <https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/pohjola-lyhyesti?id=351000&srcpl=8>

Pohjola. 2012b. Vahinkovakuutustoiminta. Viitattu 25.4.2012. <https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/liiketoiminnot/vahinkovakuutustoiminta?id=353200&srcpl=8>

Socialbakers.com. 2012. Finland Facebook Statistics. Viitattu 22.4.2012. <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/finland>

Tilastokeskus. 2012. Viitattu: 24.5.2012. http://www.stat.fi/til/sutivi/2011/sutivi_2011_2011-11-02_kat_001_fi.html.

Twitter. 2012a. OP-Pohjola-ryhmä. Viitattu 16.4.2012. https://twitter.com/#!/OP_Pohjola

Twitter. 2012b. If-Vahinkovakuutus. Viitattu 16.4.2012. <https://twitter.com/#!/IfVakuutus>

Twitter. 2012c. Janne Haonperä. Viitattu 16.4.2012. <https://twitter.com/#!/haonpera>

Twitter. 2012d. Fennia Vakuutus. Viitattu 16.4.2012. <https://twitter.com/#!/fenniavakuutus>

Wikipedia. 2012a. Wikipedia article traffic statistics. Viitattu 25.4.2012. <http://stats.grok.se/fi/latest/OP-Pohjola>

Wikipedia. 2012b. Wikipedia article traffic statistics. Viitattu 25.4.2012. http://stats.grok.se/fi/latest/If_%28yhti%C3%B6%29

Wikipedia. 2012c. Wikipedia article traffic statistics. Viitattu 25.4.2012. <http://stats.grok.se/fi/latest/L%C3%A4hivakuutus>

Wikipedia. 2012d. Wikipedia article traffic statistics. Viitattu 25.4.2012.
<http://stats.grok.se/fi/latest/Fennia-ryhm%C3%A4>

Wikipedia. 2012e. OP-Pohjola. Viitattu 25.4.2012. <http://fi.wikipedia.org/wiki/OP-Pohjola>

Wikipedia. 2012f. If (yhtiö). Viitattu 25.4.2012.
http://fi.wikipedia.org/wiki/If_Vahinkovakuutusyhti%C3%B6

Wikipedia. 2012g. Lähivakuutus. Viitattu 25.4.2012.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/L%C3%A4hivakuutus>

Wikipedia. 2012h. Fennia-ryhmä. Viitattu 25.4.2012. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Fennia-ryhm%C3%A4>

Yahoo! Inc. 2012. OP-Pohjola's photostream. Viitattu 25.4.2012.
<http://www.flickr.com/photos/oppohjola/>

YouTube. 2012a. Käyttäjän OPPohjola kanava. Viitattu 16.4.2012.
<http://www.youtube.com/user/OPPohjola>

YouTube. 2012b. If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. Viitattu 16.4.2012.
<http://www.youtube.com/user/IfVahinkovakuutus>

YouTube. 2012c. Otamme sen henkilökohtaisesti. Viitattu 16.4.2012.
<http://www.youtube.com/user/henkilokohtaista>

Kuvat

Kuva 1: Yrityskuvan elementit. (Vuokko 2003, 111.).....	20
Kuva 2: Kilpailijaseurannan aikaperspektiivi. (Pirttilä 2000, 32.).....	28
Kuva 3: Porterin kilpailija-analyysin osa-alueet. (Porter 1993, 73.).....	29
Kuva 4: Sosiaalisen median käyttäjät. (Socialbakers.com 2012.)	34
Kuva 5: Suomen käytetyimmät Internet-sivustot. (Alexa 2012)	37
Kuva 6: Pohjantähden kilpailijat.....	40
Kuva 7: Pohjantähden kilpailijat sosiaalisessa mediassa.	49
Kuva 8: Ehdotus jatkotoimenpiteistä.....	61

