



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Avausmarkkinoinnin prosessin kuvaus, Case: SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaus

Haapala, Hilja

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Avausmarkkinoinnin prosessin kuvaus, Case: SOK
Ravitsemiskaupan ketjuohjaus**

Haapala, Hilja
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2013

Haapala, Hilja

Avausmarkkinoinnin prosessin kuvaus, Case: SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaus

Vuosi 2013 Sivumäärä 53

Markkinointi käsitteenä on hyvin monimuotoinen ja vaikeasti määriteltävissä. Markkinoinnin määrittelyyn ei löydy yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Markkinointi ei ole erillinen toiminto, vaan se näkyy yrityksen kaikissa tekemisissä. Sen tulisi olla hyvin hajautettuna koko organisaatioon käyttäen hyödyksi markkinointiasiantuntijoiden resursseja. Markkinointi on myös tapa tehdä liiketoimintaa. Markkinoinnin keskeisiä tehtäviä ovat kannattavien asiakas-suhteiden luominen ja kilpailuedun ylläpitäminen. Markkinointia toteutetaan organisaatiosta riippuen usealla eri tavalla. Käytännössä kaikki yrityksen toiminta on kosketuksessa markkinointiin.

Uuden ravintolan avausprosessi on pitkä ja monivaiheinen prosessi. Uusi palvelu on saatava tuleville asiakkaille tiedoksi, jotta avattavaan ravintolaan saadaan asiakkaita. Avausmarkkinointi tulee toteuttaa suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Ravintolan avausmarkkinointiprosessi lähtee liikkeelle suunnittelu-vaiheesta. Hyvät markkinointi- ja viestintäsuunnitelmat ovat avainasioita onnistuneen markkinoinnin toteuttamisessa. Asiakasvirta kertoo konkreettisesti kuinka näkyvyyttä, tunnettuutta ja asiakastyytyväisyyttä on saavutettu.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaukselle avausmarkkinoinnin prosessin kuvaus. Laaditun kuvauksen tavoitteena on jäsentää markkinointitoimenpiteet SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen työväliseksi. Avausmarkkinoinnin prosessi kuvataan toimintakohtaisesti markkinointi- ja viestintä-suunnitelmista lähtien, edeten lopulta itse avaukseen ja sen jälkeiseen seurantaan. Jokainen prosessi käydään läpi vaihe vaiheelta ja esitellään käytettävät markkinoinnin keinot ja kanavat. Onnistuneen markkinointiprosessin kulmakivenä toimii tarkkaan määritelty toimintasuunnitelma. Ennen varsinaista suunnittelun laatimista perehdytään ennakoanalyysiin. Analyysijä voidaan tehdä useasta eri näkökulmasta, ja niiden analysointi ja tulokset tuovat tietoa niin historiasta, nykytilasta kuin ennakoitua tulevaisuudesta. Analyysillä kartoitetaan kilpailija- ja markkinatilannetta, toimintaympäristöä sekä yrityksen vahvuuksia. Talouden, trendien ja yhteiskunnan muutoksien vaikutukset tulee ottaa huomioon.

Työn tuloksena saatiin avausmarkkinoinnin prosessin kuvaus SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen työväliseksi. Avausmarkkinoinnin toimintasuunnitelmassa määritellään markkinoinnin tavoitteet, käytettävät resurssit ja roolit, markkinoinnin keinot ja kanavat, aikataulu ja budjetti. Markkinoinnille voidaan määritellä useita tavoitteita ja niiden toteutumista tulee pystyä seuraamaan. Resurssit kertovat kuinka paljon työtunteja markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen voidaan käyttää. Resurssien lisäksi on tärkeä jakaa roolit eli vastuualueet. Vastuut ja tekemiset määritellään SOK Ravitsemiskaupan ja alueosuuskauppojen tekemiseksi. Markkinoinnin strategiset ratkaisut määrittelevät millä keinoin markkinointia tullaan toteuttamaan ja mitä kanavia hyödyntäen sekä millä aikataululla ja budjetilla. Markkinoinnin vaikutusten seuranta on haastavaa ja markkinointiin sijoitettujen työtuntien ja eurojen tuottavuutta on vaikea määritellä.

Asiasanat markkinointi, viestintä, ketjutoiminta, ravintola-ala

Haapala, Hilja

The Launch Marketing Process, Case: SOK Hospitality Business Chain Management

Year	2013	Pages	53
------	------	-------	----

The term of marketing is difficult to define and there is not only one correct expression for marketing. It is not a separate function, but basically organizations' all activities include marketing. Marketing should be well distributed in all functions for entire organizational sections. The resources of marketing experts should be used as a benefit for the company. Marketing is also a way to do business. The main mission is to get value for customer relationships and to sustain competitive advantage. Marketing can be done by several different ways. It has to be based on strategy.

Opening a new restaurant is a long and complicated process. The new service needs to be well informed, so that the customers can find their way to the new restaurant. The launch marketing should be done according to the plan, so that the goals of marketing can be reached. The process of marketing begins with systematic planning. Good marketing and a communication plan are the keys of succeeding in marketing. The value of customers tells how the visibility, knowledge and customers satisfaction are reached.

This launch marketing plan was commissioned by SOK Hospitality Business Chain Management. In the process plan all the marketing acts are depicted. The process begins from marketing and establishing a communication plan followed by the launch marketing acts and ends with following the marketing reactions. Each function is described and the means and channels of marketing are defined. Analyzing competitors and the company's market area status, environment and the strengths of the organization should be done in advance. These analyzes can be done in various ways. The results of the analyzes tell about the history, present state and state scenario.

The goals of marketing are defined in the strategy. The strategy also defines available resources, roles, marketing channels and objects, the timetable and budget. Marketing can be defined as the number of targets and their realization should be able to be followed. The resources include how many working hours can be used for planning and marketing. The roles tell who is in charge of what. Responsibilities are divided between SOK Hospitality Business Chain Management and local businesses. The marketing strategy defines the ways and channels marketing will be done. The marketing plan also includes the timetable and budget. Following the reactions of marketing is very challenging and defining the profit of working hours and euros is hard to define.

Key words marketing, communication, launch marketing, hospitality business,

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristö	8
2.1	Ravintola-alan kehitys lähivuosina	8
2.2	SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaus	10
2.3	SOK	13
3	Markkinointi ja viestintä	16
3.1	Markkinointi käytännössä	17
3.2	B2B- markkinointi	18
3.3	B2C- markkinointi	19
3.4	Markkinointiviestintä	20
3.5	Ulkoisen ja sisäinen viestintä	21
3.6	Markkinointi- ja viestintäsuunnitelma	22
4	Palvelun lanseeraaminen	23
4.1	Ennakoanalyysit ja tavoitteiden määrittely	30
4.2	Markkinoinnin strategiset ratkaisut	31
4.3	Aikataulu ja budjetti	32
4.4	Lanseerausprosessi ja seuranta	33
5	Kehitysprojektin vaiheet	35
5.1	Projektisuunnitelma	38
5.2	Markkinointisuunnitelma	38
5.3	Avausmarkkinoinnin toteutus	40
5.3.1	Markkinointi- ja viestintätoimenpiteiden käynnistäminen	40
5.3.2	Markkinoinnin aktiivinen vaihe	42
5.3.3	Koeavaus ja avaus	43
5.3.4	Avauksen jälkeinen seuranta	43
6	Johtopäätökset	45
	Lähteet	47
	Kuviot	49
	Liitteet	50

1 Johdanto

Avausmarkkinoinnin prosessin kuvauksen tavoitteena on kuvata uuden palvelun lanseeraamisprosessissa tapahtuvat markkinointitoimenpiteet. Uuden palvelun lanseeraamisprosessin onnistumisen kulmakivenä on markkinointiprosessin johdonmukainen ja suunniteltu toteutus.

Avausmarkkinoinnin prosessin kuvaus toteutettiin SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaukselle työväliseksi. Työ tehtiin yhteistyössä SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen henkilöiden kanssa, joilta saatu asiantuntijuus ja kokemukset toivat työlle vankan pohjan. Työn toimeksiantajana toimi SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen markkinointipäällikkö. Asiantuntijakeskusteluiden ja teemahaastatteluiden lisäksi työssä käytettiin teoriapohjaa markkinointiin, viestintään, lanseeraukseen ja projektityöhön liittyen.

Tutkimusongelmaksi projektille määriteltiin avausmarkkinoinnin prosessin kuvauksen yhtenäisen ohjeistuksen puuttuminen. SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksessa moni konsepti toteuttaa uuden ravintolan avauksen yhteydessä avausmarkkinointia, mutta yhtenäistä ohjeistusta ja työkalua tälle prosessille ei ole aikaisemmin tehty. Työn tavoitteena oli toimivan prosessin kuvauksen tuottaminen, mikä palvelisi mahdollisimman laajasti kaikkia konsepteja. Kunkin konseptin ketjupäällikkö voi tarvittaessa poistaa prosessin osia, mutta työvälisenä tämä ohjeistus tulee olemaan kaikille konseptista riippumatta. Lisäksi prosessin kuvauksen myötä ketjuohjauksen ja alueosuuskauppojen yhteistyö parantuu, kun vastualueet ja roolit ovat selkeästi määritellyt.

Projektin alkuvaiheessa ilmeni, että kaikilta ketjuilta löytyi omia tapoja ja keinoja toteuttaa avausmarkkinointia. Yhtenäisen toimintamallin tekemisen punaisena lankana oli yhdistää toimivat ja hyväksi todetut prosessit, ja jakaa onnistumiset ja positiiviset kokemukset muiden hyödynnettäväksi. Näiden selvittämiseksi käytiin useita asiantuntijakeskusteluita, sekä toteutettiin teemahaastattelut kolmelle ketjupäällikölle. Teemahaastattelussa hyödynnettiin SWOT- analyysin pohjalta tehtyä kaaviota, minkä avulla löydettiin niin hyvät ja huonot toiminnot, kuin kehitystä kaipaavat osa-alueet sekä uhat. Ketjupäälliköille annettiin mahdollisuus vapaaseen ideointiin ilman rajoja. Vapaan ideoinnin tarkoituksena oli ideoida markkinoinnin toimintoja vapaasti ilman aikataulu-, resurssi- ja budjettirajoituksia. Esiin tulleita ideoita jatkajalostettiin pohtimalla, kuinka niistä voitaisiin luoda toteutuskelpoisia.

S-ryhmällä on erikokoisia ja - laajuisia ketjuohjattuja ravintoloita. Ketjuravintoloita löytyy muutaman yksikön ketjusta monen yksikön ketjuun, joten on selvää, ettei täysin identtisiä markkinointitoimenpiteitä kaikissa ketjuissa voida toteuttaa. Lisäksi markkinointibudjetit

vaihtelevat hyvinkin suppeasta laajempaan, riippuen pääsääntöisesti konseptin koosta. Tuotos tulee SOK Ravitsemiskaupan ketjupäälliköiden ja markkinointipäällikön työvälineeksi. Prosessin kuvaus tulee toimimaan hyvänä muistilistana avausmarkkinointiprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa sekä sen edetessä ja seurannassa.

Työn teoreettisessa osuudessa käsitellään markkinointitoimenpiteiden ja lanseerauksen teoriaosuutta ja siihen liittyviä käsitteitä. Tutkimuksen taustatietoaineistona teoria-aineiston lisäksi käytettiin SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen ketjupäälliköiden ja markkinointipäällikön kanssa käytyjä teemahaastatteluita ja asiantuntijakeskusteluja. Lisäksi tutkittiin ja analysoitiin ketjupäälliköiltä saatua olemassa olevaa aineistoa ja avausmarkkinoinnin ohjeistusta, sekä heidän omia kokemuksia ja analyysyjä. Tietopohjan tarkoituksena on antaa lukijalle mahdollisimman laaja kuva siitä, mitä S-ryhmän ketjutoiminta yleisesti tarkoittaa sekä peruskäsityksiä markkinoinnista, viestinnästä ja palvelun lanseeraamisesta ja kaupallistamisesta. Itse markkinoinnista ja sen roolista yrityksen toiminnassa on mielipiteitä varmasti yhtä paljon kuin lausujakin. Työn tarkoituksena oli myös luoda kuvaus markkinoinnin merkityksestä liiketoiminnassa, ja erityisesti avausprosessin yhteydessä.

Työn rakenne on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan toimintaympäristöön. Tämä osio käsittelee ravintola-alan tilannekatsauksen, SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen ja koko S-ryhmän toimintaa. Toisessa osiossa perehdytään teoriapohjalta työn keskeisiin käsitteisiin ja niiden määritelmiin. Työn empiirisessä osuudessa tuodaan esille projektin etenemisen vaiheet ja tutkimus- ja kehitysprojektin tuloksia. Lopputuotoksena työ tuotti kuvauksen avausmarkkinoinnin prosessin etenemisestä vaiheittain.

2 Toimintaympäristö

Työ toteutettiin yhteistyössä SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen kanssa.

Yhteistyöorganisaatio oli SOK eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan Ravitsemiskaupan ketjuohjaus. S-ryhmä toimii ketjutoimintaperiaatteella, jossa yhteiset tuki- ja kehittämispalvelut tuotetaan keskitetysti. Ketjuliiketoimintaan räätälöidyt tietojärjestelmät mahdollistavat muun muassa runsaiden valikoimien hallinnan sekä avittavat suurissa hankintaerissä. SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen toimintaympäristönä on ravintola-ala ja palveluita tarjotaan ravintola-alan ketjuille. Toiminta on keskittynyt S-ryhmän ravintoloihin, kahviloihin ja baareihin, sekä alan eri sidosryhmille. (S-kanava.)

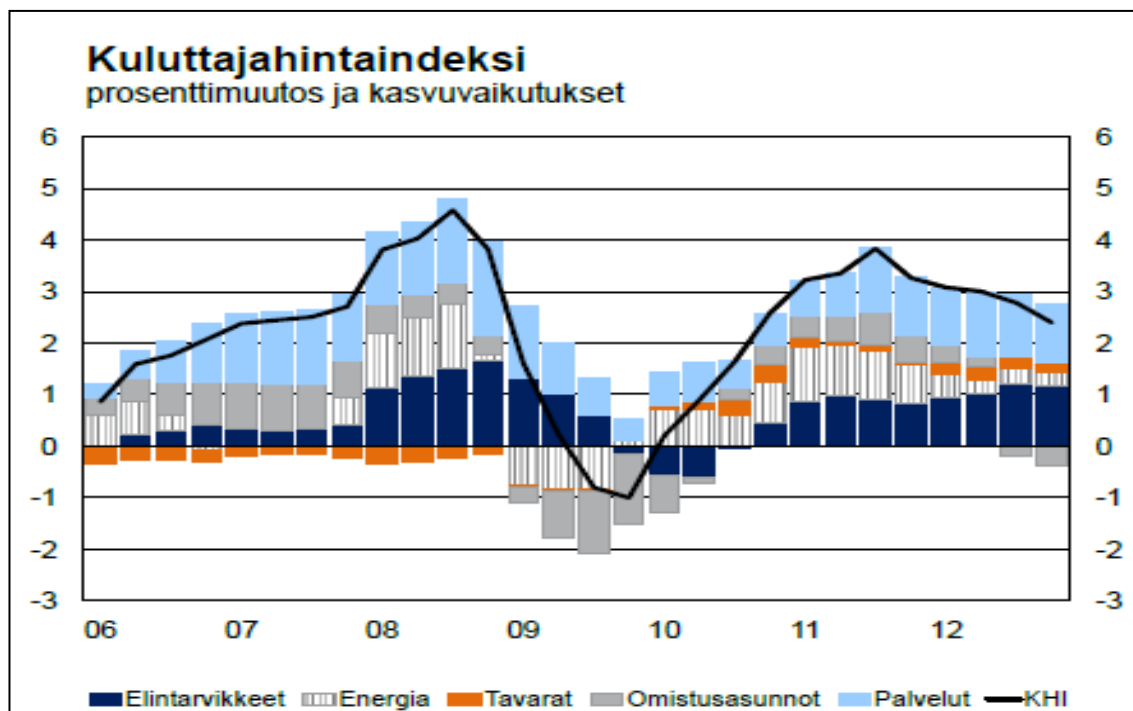
2.1 Ravintola-alan kehitys lähivuosina

Ravintola-alan kokonaiskehitys Suomessa vuonna 2012 oli maltillista. Matkailu- ja ravitsemisalalan toimipaikkojen lukumäärien kehitys on hidastunut, johtuen alan haastavasta kilpailutilanteesta. Alan liikevaihdon kehitys oli niukka 1,5 % kehitys vuoteen 2011 verrattuna. Alkuvuonna myynnin kehitys oli vahva, mutta puolittui kolmannella vuosineljänneksellä. Ruokamyynnin kehitys oli positiivinen syksyyn asti, sekä arvolla että määrällä mitattuna. Puolestaan alkoholin myynti lähti laskuun jo ennen kesää 2012. Ravintoloiden myynnin kasvu hidastui viimeisellä vuosineljänneksellä, mutta joulukauppa avitti hiukan kehityksen laskua. Myynnin kasvua hidasti hintojen keskimääräinen nousu (3,6 %) ja alkoholin myynnin lasku, jonka syynä lienee viileä kesä. Elintarvikkeiden tukkuhinnat nousivat keskimäärin 5,0 % vuonna 2012 ja alkoholin tukkuhinta 9,5%. Lisäksi palkkakustannukset nousivat 3,1 % ja vuokrat 3,6 %. Hintojen nousu vaikutti suoraan myyntihintoihin ja tämä myynnin kehityksen hidastumiseen. (Vihmo 2012. Tilastokeskus 2013.)

Ravintolamyynnin kehityksen näkymät vuodelle 2013 on heikkoa. Alkuvuosi on vaikea, mutta talouden ennustetaan lähtevän kasvuun vuoden puolivälissä. ”Vuoden alkupuolisko tulee olemaan koko ravintolasektorille vaikea. Kotitalouksien kulutushalukkuus on vähissä, kun ostovoima laskee eivätkä työllisyysnäkömätäkään ole kovin valoisat,” toteaa MaRan ekonomisti Jouni Vihmo. (Vihmo 2012). Ruokamyynnin ennustetaan kasvavan loppuvuodesta 2013 vajaan prosentin, ja alkoholin myynnin laskevan 1-2 prosenttia. Anniskelumyynnin osuus on laskenut 20 vuodessa 10 prosenttiyksikköä, ja suunta on edelleen alaspäin. Alkuvuoden myynnin heikkouteen vaikuttavat orastavan inflaation uhka, arvolisäverokantojen korotus, sekä elintarvikkeiden raaka-ainehintojen nousu. Matkailu- ja ravintola-alan kysyntä noudattelee hyvin Suomen BKT:n kehitystä. (Vihmo 2012.)

Matkailu- ja ravintola-ala tulee edelleenkin olemaan vahva työllistäjä, verotulojen maksaja sekä pysyvän hyvinvoinnin luoja. Vuonna 2012 matkailu- ja ravintola-ala työllisti 130 500 työntekijää. Vuonna 2012 matkailu- ja ravintola-ala maksoi verotuloja valtiolle ja kunnille 5,2 miljardia euroa. Pitkän aikavälin näkymät ravintoloille ovat suotuisat. MaRan teettämän tutkimuksen mukaan, ravintolat ovat ankuroitumassa suomalaisten arkeen yhä tiiviimmin. Ravintolakulttuuri tulee pikku hiljaa suosituimmaksi suomalaisten keskuudessa, eli tulevaisuutta löytyy ja kasvun perusta on kunnossa. (Vihmo 2012, Aittoniemi 2012.)

Kuluttajahintaindeksin kehitys on vaikuttanut ravintola-alan myyntiin negatiivisesti. Hintojen indeksikorotukset vaikuttavat suoraan ravintola-alan raaka-aine kustannuksiin, mikä nostaa tuotteiden myyntihintoja. Ruoan kokonaishintaan vaikuttivat lähinnä lihan, hedelmien ja maitotuotteiden kallistuminen. Vuokrankorotukset ja tupakkatuotteiden hinnannousulla oli myös suuri vaikutus inflaation kehitykseen. Lisäksi hintojen nousua kiihdytti vuoden alussa voimaan tullut yleinen arvonlisäveron yhden prosenttiyksikön korotus. Vuokratulot nousivat viime vuoden aikana 3,6 % ja palkkakustannukset nousivat 3,1%. Odotettavissa on edelleen palkkakustannusten nousua kuluvalle ja seuraavalle vuodelle. Palkkakustannusten nousu ei kuitenkaan vaikuta reaalityulojen nousuna, vaan muut hinnan korotukset ja tuloverotuksen kiristyminen tasoittavat käytettävän tulon määrää. Kotitalouksien käytettävissä olevat nimellistulot ennustetaan kasvavan tänä vuonna vain hieman yli 2 %, mikä vaikuttaa noin puolen prosenttiyksikön kasvuna kulutuksen määrään koko vuonna. Alkuvuonna yksityinen kulutus supistuu, mutta kiihtyy maltillisesti loppuvuonna. Yksityisen kulutuksen kasvun arvioidaan vauhdittuvan vuonna 2014, kun työtulot kasvavat, työmarkkinatilanne paranee ja julkisen talouden vakauttamistoimien haittavaikutukset väistyvät. Suomen pankki ennustaa kuitenkin säästämisasteen kasvua vuodelle 2014, joka hidastaa kulutusasteen nousua. (Tilastokeskus 2013. Pellervon taloustutkimus 2013. Suomen Pankki.)



Kuvio 1: Kuluttajahintaindeksin kehitys (Tilastokeskus 2013. Pellervon taloustutkimus 2013.)

Oheisessa kuviossa (Kuvio 1) on kuvattu kuluttajahintaindeksin prosenttimuutokset vuodesta 2006 alkaen vuoden 2013 alkuun. Elintarvikkeiden hinnan korotus on suorassa suhteessa palveluiden hintojen kallistumiseen. Elintarvikkeiden maailmanmarkkinat ovat talven 2013 aikana rauhoittuneet ja hintojen nousu on rauhoittunut. Tammikuussa 2013 inflaatio hidastui 1,6 prosenttiyksikköön. Maatalouden ja teollisuuden tuottajahintojen nousut ovat siirtyneet täysimääräisesti kuluttajahintoihin. Kokonaisuudessaan elintarvikkeiden hinnat nousevat tänä vuonna 4,7 %, ennustetaan Pellervon taloustutkimuksessa. (Pellervon taloustutkimus 2013). Suurin hintojen korotus kohdistuu lihojen ja maitotuotteiden hinnan nousuun. Lihojen keskimääräinen hinnannousu on ennustettu tänä vuonna olevan 7,3% ja maitotuotteiden keskimäärin 5,8%. Maitotuotteiden hinnoissa näkyy tukkuhintojen korotus kilpailuviraston päätöksen seurauksena. Puolestaan viljan hintojen odotetaan pysyvän entisellä tasolla. (Tilastokeskus 2013. Pellervon taloustutkimus 2013.)

2.2 SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaus

SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaus vastaa S-ryhmän ravintolakonseptien kehittämisestä ja ohjauksesta, ketjutason markkinoinnista ja valtakunnallisista kampanjoista. Myös ketjujen kilpailuedun ja tuloksentekevyyden ylläpitäminen ja kehittäminen ovat ketjuohjauksen vastuulla. Toiminnan periaatteena on johtaa, ohjeistaa ja tuottaa tukitoimintoja ketjuohjatuille ravintoloille, kahviloille ja baareille. Kullakin ketjuohjatulla konseptilla on ketjupäällikkö, joka vastaa ketjun valtakunnallisesta toiminnasta. Valtakunnallisia

ketjuravintoloita on 262 kpl (tilanne joulukuussa 2012), Sokos Hotelleja 52 kpl ja Radisson BLU Hotelleja 7 kpl. Lisäksi Sokos Hotelleja löytyy kolme Venäjältä sekä yksi Virosta. (S-kanava.)



Kuva 1: SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjatut ravintolat

Kuluttajille ja asiakasomistajille ketjutyypinen liiketoiminta näkyy lähinnä palveluiden ja tuotteiden tasalaatuisuutena, sekä tuttuina myymälöinä ympäri Suomen maan ja edullisina hintoina. Osuuskauppojen ja SOK-yhtymän yhteisen ketjuohjauksen tarkoituksena on hyödyntää eri asiantuntijoiden kokemus ja erityisammattitaito tuottamaan ja tukemaan kaupallista menestystä. Ravitsemiskaupan ketjuohjaus vastaa ravitsemisalalan ketjutoiminnan koordinoinnista, kehittämisestä, ohjaamisesta ja valvonnasta. Alueosuuskauppojen hyvä paikallismarkkinoiden ja asiakkaiden tunteminen tukevat ketjuohjauksen toimintaa, jolloin syntyy tehokas S-ryhmäläinen liiketoimintamalli. Matkailu- ja ravitsemiskaupan valtakunnallisia ketjuja ovat Sokos Hotels, Radisson Blu Hotels, Rosso, Rosso Express, Fransmanni, Amarillo, Sevilla, Torero, Public Corner, Coffee House, Presso, PizzaBuffa, Fiesta!, Ässäpubit, Grill it! ja Trattoria (Kuva 1). Näiden lisäksi S-ryhmässä on pienempiä, alueellisia ketjubrändejä, joita myös ohjataan ketjuohjauksesta käsin. (S-kanava.)

ALUEOSUUSKAUPAT	SOK-YHTYMÄ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palveluiden tuottaminen asiakasomistajille 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tukipalvelut
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etujen tuottaminen asiakasomistajille 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kehittäminen ja strateginen ohjaus
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oman alueen hyvinvoinnin edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oma liiketoiminta

Kuvio 2: Alueosuuskauppojen ja SOK:n vastuunjako ja tehtävät

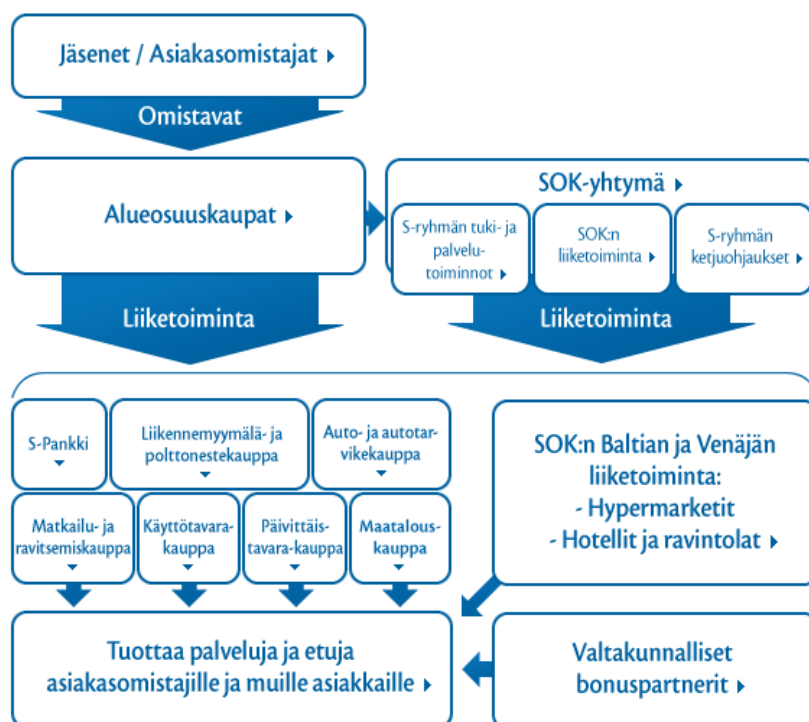
Koska S-ryhmä on luonteeltaan strateginen yritysverkosto, on erittäin tärkeää, että sen eri osasten välinen työnjako on tarkkaan sovittu. Alueosuuskaupoilla ja SOK-yhtymällä on molemmilla 3 perustehtävää, jotka on kuvattu ohessa (Kuvio 2). Alueosuuskaupat tuottavat palveluja 6 eri liiketoiminta-alueella. Osuustoiminnan alkuperäisten ihanteiden ja liiketoimintamallikseen omaksuman aluerakenteen johdosta alueosuuskaupoille ja koko S-ryhmälle on itsestään selvää, että ne pyrkivät kaikin tavoin edistämään oman toimialueensa hyvinvointia. Merkittävin SOK:n alueosuuskaupoille tarjoamista tukipalveluista on hankinta. Muita tukitoimintoja ovat esim. viestintä-, koulutus-, asiakasomistaja- ja talouspalvelut. Periaatteena on keskittää sellaisten palveluiden tuotanto, joiden ylläpitäminen jokaisessa osuuskaupassa olisi kustannustehotonta ja jotka vaativat osaamisen keskittämistä. SOK:n perustehtäviin on alusta pitäen kuulunut liiketoimintojen kehittäminen ja niiden strateginen ohjaus. Eri liiketoiminta-alueilla toimivat ketjuohjausorganisaatiot toteuttavat tätä tehtävää. SOK harjoittaa jossain määrin myös omaa liiketoimintaa, joilla täydennetään asiakasomistajien palvelukirjoa sekä osittain rahoitetaan tuki- ja kehittämispalvelut. SOK:n harjoittamaa ovat esimerkiksi maatalouskauppa ja kansainvälinen liiketoiminta. (S-kanava, S-ryhmän vuosikertomus 2012.)

2.3 SOK

SOK on perustettu vuonna 1904. SOK ja sen tytäryhtiöt muodostavat SOK-yhtymän (Kuvio 3: S-ryhmän organisaatiokaavio). Tytäryhtiöitä ovat Sokotel Oy, SOK Autokauppa Oy ja Hankkija-Maatalous Oy. S-ryhmän taas muodostavat alueosuuskaupat ja SOK yhdessä. S-ryhmässä on 20 itsenäistä alueosuuskauppaa sekä kahdeksan paikallisuosuuskauppaa. SOK on alueosuuskauppojen omistuksessa ja osuuskauppojen taloudellinen tulos palautetaan asiakasomistajille ja käytetään palvelujen kehittämiseen. (S-kanava, S-ryhmän vuosikertomus 2012.)

SOK on Suomen osuuskauppojen keskusliike ja sen tehtävä on tuottaa osuuskaupoille tuki-, hankinta - ja asiantuntijapalveluita. Sen tehtävä on kehittää ketjuja ja vastata strategisesta ohjauksesta. SOK:lla on yhtiöt myös Baltian maissa ja Pietarissa ja ne toimivat marketkaupan ja matkailu - ja ravitsemiskaupan osa-alueilla. SOK:n pääjohtaja on Kuisma Niemelä ja S-ryhmän henkilöstömäärä oli 43 417 vuoden 2012 lopussa, joka on reilut 700 työntekijää lisää edellisvuoteen verrattuna. S-ryhmän toimipaikkoja oli vuoden 2012 lopussa yhteensä 1697. (S-kanava. S-ryhmän vuosikertomus 2012.)

S-ryhmän muodostavat asiakasomistajien omistamat 20 alueosuuskauppaa sekä osuuskauppojen omistama SOK-yhtymä tytäryhtiöineen. Pääasiallisena työnjakona on, että alueosuuskaupat hoitavat asiakasomistajille suuntautuvaa käytännön liiketoimintaa ja SOK toimii kehittämis- ja ohjausorganisaationa ja tuottaa liiketoiminnan tukipalveluita. Luonteeltaan S-ryhmä on siten strateginen yritysverkosto. Liiketoimintaa se harjoittaa kuudella eri liiketoiminta-alueella oheisen kuvion (Kuvio 3) mukaisesti pääasiassa Suomessa, mutta myös yhä enenevässä määrin myös lähialueilla. Omaa liiketoimintaa täydennetään bonuspartnereiden avulla. S-Pankki tarjoaa pankkipalveluja. (S-ryhmän vuosikertomus 2012.)



Kuvio 3: S-ryhmän organisaatiokaavio (S-kanava).

S-ryhmän myynti oli 12 miljardia euroa vuonna 2012, ja kasvua edellisvuodesta (2011) oli 5 prosenttia taantumasta huolimatta. S-ryhmän tulos ennen satunnaisia eriä oli 212 miljoonaa euroa. S-ryhmä jakoi Bonusta 378,5 miljoonaa euroa ja investoi uusiin palveluihin ja toimipaikkoihin noin 570 miljoonaa euroa. Matkailu- ja ravitsemiskaupan liikevaihto vuonna 2012 oli 911 miljoonaa euroa. Ruokakauppa muodostaa hiukan yli puolet S-ryhmän myynnistä. (S-ryhmän vuosikertomus 2012.)

S-ryhmän strategian ydin on asiakasomistajuus. Osuuskauppojen asiakkaat ovat yhtä aikaa omistajia ja tämä erottaa S-ryhmän muista kaupparyhmistä. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. S-ryhmän brändejä ovat esimerkiksi palvelubrändit Prisma, S-Pankki ja Amarillo, tuotebrändit, kuten Rainbow, viestintäkanavabrändit Yhteishyvä ja S-kanava. SOK, osuuskaupat ja tytäryhtiöt ovat yritysbrändejä. (S-kanava.)



Kuvio 4: S-ryhmän arvot (S-kanava.)

S-ryhmän arvot korostavat vastuullista yritystoimintaa (Kuvio 4). Hyvien arvojen ansiosta S-ryhmä on yksi Suomen kiinnostavimmista työnantajista. S-ryhmän arvoista ”Olemme asiakasta varten” tarkoittaa, että asiakkaista pyritään huolehtimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja tarjoamaan kilpailukykyiset hinnat, laadukkaat tuotteet ja kattavan palveluverkoston. S-ryhmän asiakkaat voivat tehdä vastuullisia valintoja, koska tuotteet ja palvelut ovat turvallisia, sekä eettisesti että ympäristön kannalta kestäviä. Palvelu on rehellistä ja ystävällistä sekä toiminta on eettistä. S-ryhmä lupaa kantaa vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, sekä edistää työyhteisöjen monimuotoisuutta ja samanarvoisuutta. Henkilökunnasta pidetään huolta tarjoamalla kannustavan, terveellisen ja turvallisen työympäristön. Työntekijöiden osaamista sekä esimiestyötä kehitetään jatkuvasti. (S-kanava. S-ryhmän vuosikertomus 2012.)

Arvoihin kuuluu myös energiatehokkuuden parantaminen ja uusiutuvan energian lisääminen. Hankinnoissa ja investoinneissa huomioidaan koko elinkaaren aikaiset kustannukset ja ympäristövaikutukset. Toiminnasta syntyvää jätteen määrää pyritään jatkuvasti vähentämään. Tuote- ja palvelukehittämisellä saavutetaan toiminnan jatkuva uudistuminen. Kehitysprosesseissa huomioidaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien palautteet. Palveluverkosta kehitetään alueellisesti entistä kattavammaksi ja kaikessa hyödynnetään

parasta olemassa olevaa tekniikkaa ja osaamista. Tuloksellisuuden parantamiseksi kustannustehokkuutta pyritään kehittämään vastuullisella toiminnalla. Vastuullisuuden kustannustehokkuutta mitataan taloudellisilla, sosiaalisilla ja ympäristömittareilla. Toiminnan taloudellista tulosta käytetään alueellisten palveluiden ja hyvinvoinnin kehittämiseen. (S-kanava. S-ryhmän vuosikertomus 2012.)

3 Markkinointi ja viestintä

Markkinointi käsitteenä on hyvin monimuotoinen ja vaikeasti määriteltävissä. Markkinoinnin määrittelyyn ei löydy yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Markkinointi ei ole erillinen toiminto, vaan se näkyy yrityksen kaikissa tekemisissä. Sen tulisi olla hyvin hajautettuna koko organisaatioon, käyttäen hyödyksi markkinointiasiantuntijoiden resursseja. Markkinointi on myös tapa tehdä liiketoimintaa. Markkinoinnin keskeisiä tehtäviä ovat kannattavien asiakassuhteiden luominen ja kilpailuedun ylläpitäminen. Tavoitteena on asiakastyytyväisyys ja asiakkaan tarpeiden kohtaaminen ja niiden tyydyttäminen. Markkinoinnissa on tärkeää asiakaspsykologian osaaminen ja tietojärjestelmien hyödyntäminen asiakassuhteiden liiketaloudelliseksi kehittämiseksi. Markkinointitoimenpiteet perustuvat organisaation tavoitteisiin kohdata asiakkaiden halut, tarpeet ja odotukset tehokkaammin ja vaikuttavammin kuin kilpailijat. Yrityksen tulee ymmärtää oma rooli markkinoilla, sekä analysoida toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutoksien vaikutukset toimialaan. (Paananen 2009. Ranchhod 2004, 3-4.)

Paananen jakaa kirjassaan markkinoinnin kahteen eri lähestymistapaan, kilpailukeino-markkinointiin ja suhdemarkkinointiin. Molemmat mallit vaikuttavat tapaan hahmottaa markkinointia käytännössä. Kilpailukeinomarkkinointi tarkoittaa 4P- markkinointia, marketing management, marketing mix ja transaction marketing. Suhdemarkkinointi taas sisältää relationship marketing:n ja CRM. Lisäksi viime aikoina on korostettu palvelujen tärkeyttä ja yrityksen tai brändin arvонуomista. Paanasen mielestä suomalaiset yritykset ovat hyvin operatiivisia markkinoinnin suhteen. ”Markkinointi on johtamisprosessi, joka tunnistaa, ennakoii ja tyydyttää asiakkaan tarpeet kannattavasti” (Paananen 2009, 39). ”Näemme markkinoinnin kaikkena toimintana, joka tähtää parempaan asiakasymmärrykseen ja sitä kautta positiiviseen kassavirtaan, asiakaspääoman kasvuun ja viime kädessä omistaja-arvon nousuun” (Paananen 2009, 41).

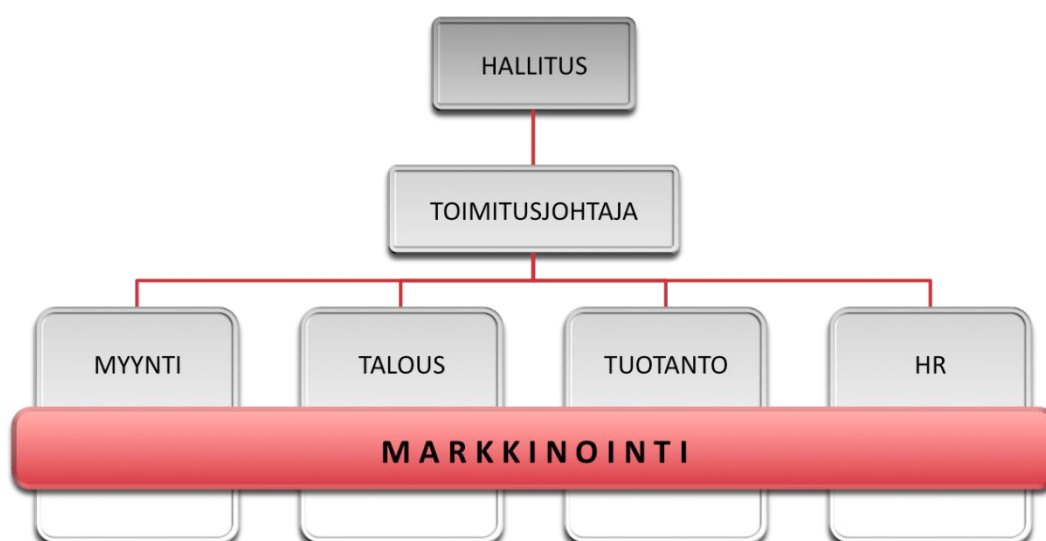
Doylen (2000) mallin mukaan arvopohjainen markkinointi vaatii neljä suurta askelta. Ensimmäisenä on asiakkaan syvällinen ymmärtämisen, toimintatapojen ja päätöksentekoprosessien kehittäminen. Toisena on sellaisten arvotarjoomien kehittäminen, jotka täyttävät asiakkaiden tarpeet ja luovat erilaistavan edun. Kolmantena, pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen niin, että saavutetaan tyytyväisyys ja luottamus. Viimeisenä

Doylen mallissa on ylivoimaisen laadun tuottamiseen vaadittavat osaamisen, taitojen, systeemien ja markkinoinnin voimavarojen ymmärtäminen. (Paananen 2009, 41.)

3.1 Markkinointi käytännössä

Todellisuudessa markkinointi on paljon muutakin kuin mainontaa ja kampanjointia. Paananen tuo kirjassaan voimakkaasti esille markkinoinnin moniulotteisuuden. Tämä markkinoinnin laajempi käsite pitää sisällään tuotteet ja tuotekehityksen, asiakassuhteet, positioinnin ja brändin, kaiken menekinedistämisen, hinnoittelun ratkaisut ja jakelukanavien valinnat. Yksinkertaisesti sanottuna tämä on koko näkymä yritykseen asiakkaan suunnasta katsoen. Usein markkinoinnin merkitystä ja arvoa organisaation toimintaan ja myyntiin ei täysin ymmärretä. Tämä johtunee siitä, että markkinointiin sijoitettujen eurojen tuottoja on äärimmäisen vaikea seurata ja todeta. (Paananen 2009, 45-52.)

Seuraavassa organisaatiokaaviossa (Kuvio 5) on kuvattu yksinkertainen organisaatio, jossa ylimpänä on hallitus. Toimitusjohtaja toimii hallituksen alaisena ja alaorganisaatiot puolestaan toimitusjohtajan alla. Kuva on yksinkertaistettu ja organisaation osa-alueiksi on kuvattu myynti-, talous-, tuotanto- ja henkilöstöosastot. Kuvan tavoitteena on esittää mihin osa-alueisiin markkinointi vaikuttaa, eli yrityksen kaikkiin osastoihin ja toimintoihin. Myynti ja asiakaspalvelu ovat selkeästi jo itsessään markkinointia. Talouspuolella markkinointi on tärkeä osa budjettisuunnittelussa ja tuotonmittaamisessa. Tuotekehitys ja tuotanto ovat myös vahvasti osana markkinointia. Paanasen mukaan myös tuotekehitys on jo itsessään markkinointia. (Paananen 2009, 175-176.)



Kuvio 5: Markkinointi organisaatiokaaviossa

Markkinoinnin tehokas toteuttaminen vaatii organisaatiolta enemmän kuin vain kyykkään henkilöstön varsinaisiin markkinointitehtäviin, sillä kaikki yrityksen työntekijät osallistuvat asiakkaiden palvelemiseen ja sitä kautta markkinointiin. Henkilöstö edustaa yritystä ulospäin myös yksityishenkilöinä. Osa henkilöstöstä on suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa, osa toteuttaa asiakkaiden toiveita työtehtäviensä kautta tai välillisesti muiden kautta. (Paananen 2009, 175-176.)

3.2 B2B- markkinointi

Yritysviestintä eli B2B- markkinointi on yritysten välistä markkinointiviestintää. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yrityksen asiakas on toinen yritys tai yhteisö. Erona kuluttajamarkkinointiin verrattuna tässä volyymit ovat suuremmat ja ostot tapahtuvat harvemmin, mutta ovat määrällisesti kuluttajapuolta suurempia. Yritysmarkkinoinnin tavoitteena on tyydyttää koko organisaation tarpeet ja pyrkiä vastaamaan heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa. Yritysten välillä ostoprosessi on monimutkaisempi ja monivaiheisempi kuin kuluttajamarkkinoilla. Tuote on usein kalliimpi, ostomäärät suurempia ja ostaminen on kollektiivista. Ostettavat tuotteet ja palvelut ovat teknisesti monimutkaisempia, joka aiheuttaa sen, että ostopäätökset ovat harkitumpia ja niihin on vaikuttamassa useampi henkilö. Haasteena B2B- markkinoilla on, että ostajat ovat usein ammattilaisia ja tämän takia useimmiten vaatimukset ovat korkeampia. Lisäksi markkinoinnin vaikutusta on vaikeampaa ennakoida ja tunnistaa, ja se on iso haaste myyjille. B2B-markkinoilla käyttäjällä on suora yhteys valmistajaan, tai vähintään tuotteen maahantuojaan, joka toimii tuotteen välittäjänä. (Isohookana 2007, 81-86.)

B2B- markkinointi kootaan kompaktiksi paketiksi, jonka tavoitteen on edistää yrityksen tavoitteita. Kun otetaan huomioon yrityksen tavoitteet, saadaan myös markkinointiviestinnän osatavoitteet, jolloin markkinointi integroituu luontevasti osaksi yrityksen toimintaa. (Rope 2004, 56-59.)

Yritysmarkkinoilla asiakassuhteet ovat pysyvämpiä, kuin kuluttajamarkkinoilla, jonka takia asiakassuhteiden hoidon merkitys korostuu entisestään. Yritysmarkkinoilla ostopäätöksen tekijöitä on useita, jotta hankittavat tuotteet tai palvelut vastaavat varmasti yrityksen toiveita, tarpeita ja sopivat budjettiin. Usein päätöksentekoprosessi on myös pitkä. Kaikki nämä huomioon ottaen on yritysmarkkinoilla erityisen tärkeää panostaa yritysviestintään ja asiakassuhteiden hoitoon. Tärkeitä ja suuria asiakkaita ei pidä unohtaa sen enempää kuin pienempiäkään. Pitkällä aikavälillä yksittäinenkin asiakassuhde voi olla hyvin tuottoisa. B2B- markkinoilla ei kannata tavoitella pikavoittoja, jos tahtoo pysyä markkinoilla pitkään. Asiakkailta saadut palautteet ja kommentit tulee ottaa tärkeinä kehitysehdotuksina vastaan,

ja kaikkiin niihin tulee reagoida. Yrityksen on huolehdittava kaikista sidosryhmäsuhteistaan, sillä ne vaikuttavat joko välillisesti tai välittömästi yrityskuvaan ja kaikkien sidosryhmien mielipiteisiin yrityksestä, myös nykyisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin. (Isohookana 2007, 81-86.)

B2B- markkinointi on taitolaji ja toimiessaan moitteettomasti se voi olla yrityksen paras kilpailuvaltti. Markkinointiviestintä on prosessi, jonka tavoitteet ovat yrityksen tavoitteita tukevia. Tärkeintä on kuitenkin pitkäjänteisyys ja järjestelmällisyys. Tavoitteellinen ja harkittu kokonaisuus ovat paljon tehokkaampia ja tuloksellisempia kuin kertaluontoiset toimenpiteet. Kokonaisuus ratkaisee; mainonta, julkisuus, menekin edistäminen ja henkilökohtainen myyntityö muodostavat kokonaisuuden, jossa kaikki osa-alueet vaikuttavat kaikkeen. Markkinointi B2B- sektorilla ei tarkoita pelkkää mainontaa, vaan se on myös yrityksen strategia tuotteiden ja palveluiden myymiseksi ja näkyvyyden saamiseksi. Paras tulos saadaan aikaiseksi, kun jo alkuvaiheessa panostetaan riittävästi suunnitteluun, markkinointiviestinnän vaikutuksia seurataan säännöllisesti ja se muokataan tarvittaessa asiakkaiden ja markkinoiden muuttuessa vastaamaan tarpeita. (Rope 2004, 15-37.)

3.3 B2C- markkinointi

B2C- markkinointi on puolestaan kuluttajamarkkinointia, eli markkinointia yrityksen ja asiakkaan välillä. Tässä asiakkaana on ns. tavallinen kuluttaja, eli kyseessä yksityishenkilö, ei yritys. Tässä tapauksessa yksittäisen tuotteen ja palvelun laadun ja hinnan merkitys ovat jatkumon kannalta hyvin tärkeitä. Asiakkuudet eli asiakassuhteet ovat kuluttajamarkkinoinnissa usein lyhyempikestoisia verrattuna B2B- markkinointiin. Kuluttajamarkkinoinnissa on otettava huomioon, että ostopäätöksen tekijöitä on usein vain yksi, eli vakuutettavia henkilöitäkin on vain siis yksi. Ostopäätöksen tekeminen on myös impulsiivisempaa ja nopeampaa, syynä nopeaan päätöksen tekoon voi olla esimerkiksi äkillinen tarve, kiinnostus ja mieliteko, halpa hinta tai halu seurata trendiä. Ostokseen tarvittavat rahat ovat usein nopeammin saatavilla, neuvotteluja käydään lähinnä ainoastaan mahdollisen puolison tai perheen jäsenen kanssa. (Isohookana 2007, 81-86. Rope 2004, 56-59.)

B2C- markkinointia toteutettaessa tulee seurata asiakkaan käyttäytymistä ja asiakkuuden uskollisuutta. Tavoitteena on aktiivinen ostaminen ja tyytyväinen asiakas. Yrityksessä on hyvä pohtia kuinka saada sitoutettua asiakas ja kuinka ostot ja käyntimäärät saataisiin kasvuun. Hyvänä esimerkkinä tässä ovat yrityksen omat kanta-asiakkuuskortit. Näiden avulla asiakas sitoutetaan tiettyyn ketjuun tai firmaan, ja luvataan usein etuja ostojen yhteydessä. Esimerkiksi S-ryhmän asiakasomistajakortti S-etukortti pyrkii sitouttamaan asiakkaan käyttämään kaikkia S-ryhmän palveluita. S-ryhmällä on Suomen laajin kanta-asiakasverkosto

sekä toimiala. S-etukortin omistajia on Suomessa yli kaksi miljoonaa. S-etukorttia käyttämällä asiakas saa bonusta ostoista, ja näin tuodaan asiakkaalle etua. Ostojen kasvaessa, myös etujen määrä nousee. Tällä luodaan asiakkaalle mielikuva kannattavista ostoista, ja siitä kuinka keskittäminen kannattaa. Lisäksi kanta-asiakkaille suoritetaan kohdennettua markkinointia, jolla tuodaan kohdennettuja ja paikallisia etuja, tarjouksia ja kampanjoita vain kanta-asiakaskortin haltijoille. Kanta-asiakaskorttien avulla asiakkaan ostokäyttäytymistä voidaan myös seurata. Käytettyjen palveluiden ja ostopaikkojen toteumat kirjautuvat järjestelmään, ja näiden raporttien avulla voidaan toteuttaa entistä kohdennetumpaa markkinointia oikealle kohderyhmälle. Kanta-asiakasjärjestelmä on hyvin suosittua suurten ja keskisuurten yritysten toimintamalleissa, mutta yhä enemmän myös pienempien paikallisyriyten. (Rope 2004, 56-59. S-kanava 2013.)

3.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on yrityksen viesti joko kuluttajille tai toisille yrityksille tarjoamistaan palveluista ja/tai tuotteista. Markkinointiviestinnän tavoitteena on saada tuotteet ja palvelut asiakkaiden tietoisuuteen ja tunnettavuuteen, jonka avulla saadaan aikaan mielikuvat. Näiden askeleiden jälkeen saadaan asiakas kiinnostumaan ja tarjousten jälkeen tekemään ostopäätökset. Kun kaupankäyntiviestintä on onnistunut, on tärkeää huolehtia asiakassuhdeviestinnästä, jotta suhde pysyy. Tavoitteena on ylläpitää asiakkaan tyytyväisyyttä ja hoitaa asiakassuhdetta. Oikeanlainen viestintä, esimerkiksi tarjouksista ja uusista palveluista ja tuotteista informoiminen ajoissa, on suhteen jatkuvuuden kannalta hyvin tärkeää. (Rope 2004, 141-145.)

Mainoksen perusidea on saada oma tuote tai palvelu eroamaan muista vastaavista markkinoilla olevista palveluista tai tuotteista. Jos erottuvuus jää pieneksi, on todennäköistä, että viesti kuluttajille hukkuu toisten mainosten sekaan ja jää kuluttajalta noteeraamatta. Useimmiten kuluttaja ei tiedä tarvitsevänsä kyseistä tuotetta tai palvelua, mutta onnistuneella mainonnalla herätetään tarve ja halu. Rope ja Pyykkö arvioivat kirjassaan, että vain noin 1 % kaikista markkinointiviesteistä päättyy ihmisen tietoisuuden havaitsemaksi. Ihminen havaitsee viestin, mutta ei kiinnostu mainostettavasta tuotteesta tai palvelusta sen enempää, ellei mainoksessa ole jotain juuri hänelle. Tämän epätieteellisen arvion mukaan, asetelma on siis hyvin haastava markkinoinnin näkökulmasta. (Rope & Pyykkö 2003, 256-261.)

Markkinoinnin toteutuksessa tulisi olla rohkeutta tehdä tavanomaisesta poikkeavaa ja herättävää mainontaa. Erottuvuus on mainonnan keskeinen tehoelementti eli huomioarvo. Jos mainonnan huomioarvo jää vähäiseksi, on käytännössä mahdoton odottaa siltä mitään tulosvaikutusta. Hyvä mainos on viesti kuluttajalle, joka kokee, että viesti on yksinomaisesti kohdistettu ja tarkoitettu juuri hänelle. Tällainen kohdistettu mainonta tavoittaa

kohderyhmänsä oikein ja mainonnan tavoitteet ovat saavutettavissa. Kohdistamattomassa markkinoinnissa lähetettyjen viestien määrällä ei ole mitään merkitystä, koska ne menevät kuin kuuroille korville. (Rope ym. 2003, 256-261.)

3.5 Ulkoinen ja sisäinen viestintä

Viestintä on käsitteenä hyvin laaja-alainen toiminto ja ilmiö. Se käsittää lähes kaiken tiedon jakamisen eri toiminnoilla ja osa-alueilla. Aiemmin viestintä käsitettiin vain tiedon jakamisella, mutta nykyään se mielletään monimutkaiseksi prosessiksi. Viestinnässä käytettävät välineet ja kanavat ovat kehittyneet vuosien saatossa, ja ovat nousseet entistä tärkeämpään rooliin ihmisten välisiin suhteisiin. Suurimpana toimintona viestinnässä ovat yhdessä tekeminen ja sosiaalinen toiminta. Viestinnässä on hyvä miettiä, mikä asiat nostetaan merkitykseltä tärkeimmiksi. Merkityksiä voivat olla esimerkiksi tiedon välittäminen, vallankäyttö tai ihmisten välisten yhteyksien parantuminen. Viestintä voidaan jakaa kahteen eri koulukuntaan; prosessikoulukunta sekä semioottinen eli merkityskoulukunta.

Prosessikoulukunnassa avainprosessina on se, kuinka viesti saavuttaa teknisesti vastaanottajan. Merkityskoulukunnassa päätekijänä on viestin merkitys ja se, että lähetetyn viestin vastaanottaja ymmärtää viestin merkityksen ja tavoitteen. Jokainen kuulija ja vastaanottaja on subjektiivinen toimija, joten loppujen lopuksi vastaanottaja on se, joka määrittelee tiedolle merkityksen. (Juholin 2006, 16-18, 30-34.)

Toimiva sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat yrityksen toiminnan kannalta äärimmäisen tärkeitä. Viestinnän tehtävänä on tukea yrityksen toimintaa ja se kattaa kaiken suullisen ja kirjallisen viestinnän. Sisäinen viestintä kattaa työyhteisön sisällä tapahtuvan viestinnän, kun taas ulkoinen viestintä on kaikkea viestintää organisaation ulkopuolelle. Ulkoinen viestintä tarkoittaa informaation jakamisen lisäksi myös imagoa, eli mielikuvaa jota yritys antaa itsestään ulospäin. Ulkoisen viestinnän kohteena ovat varsinaisten asiakkaiden lisäksi yrityksen kaikki sidosryhmät ja yhteistyötahot muun muassa alihankkijat, yhteistyökumppanit, media ja sijoittajat. Sisäisen viestinnän kohteena puolestaan on organisaation oma henkilökunta. Yrityksen kulttuuri määrittelee hyvin pitkälle miten ja missä muodossa viestit saadaan perille. Viestintää tapahtuu niin tiimien välisesti kuin sisäisesti, esimiehen, johtajan ja ryhmävastaavan välillä. Esimiehen viestintä on keskeinen tekijä sisäisessä viestinnässä, ja se vaikuttaa suoraan henkilöstön sitoutuneisuuteen ja viihtyvyyteen. (Juholin 2006, 140-143, 164-165.)

3.6 Markkinointi- ja viestintäsuunnitelma

Markkinointi- ja viestintäsuunnitelmat auttavat selkeyttämään organisaation tiedottamista, viestintää ja markkinointia vuositasolla. Suunnitelmat tulee olla systemaattisia ja toiminnat tulee olla määriteltyjä. Suunnitelmat toimivat työvälineinä ohjaamassa markkinoinnin ja viestinnän toteutusta. Markkinointisuunnitelmassa tulee huomioida yrityksen markkinointibudjetti, sisäiset vahvuudet eli resurssien määrä, asetetut tavoitteet ja viestinnän kanavat ja keinot. Viestintäsuunnitelmaan sisällytetään selkeästi kuka pitää yhteyttä ja miten median edustajiin, asiakkaisiin sekä organisaation muihin viestinnän kohderyhmiin. Oman viestintäyksikön ja ulkopuolisen palveluntarjoajan yhdistelmä on usein toimivin ja tehokkain tapa hoitaa yrityksen viestintää. (Tiedottaja 2012. Ranchhod 2004, 6-11.)

Markkinointisuunnitelman peruslähtökohtana on tavoitteiden asettaminen. Ensi vaiheessa tulee löytää vastaukset kysymyksiin. Mitä markkinoinnilla tavoitellaan, mitkä ovat tavoitteet ja mihin pyritään? Mitkä ovat tavoitteiden mittarit? Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan? Kun tavoitteet on asetettu ja määritelty, käydään läpi tutkimustuloksia joista saadaan selville muun muassa asiakaskäyttäytymistä ja kilpailijoiden tekemisiä. Tämän jälkeen kiteytetään markkinoinnin ja viestinnän ydinviestit. (Tiedottaja 2012.)

Seuraavana toimenpiteenä analysoidaan markkinoinnin asiakaskohderyhmät. Tällä varmistetaan, että oikean tyyppinen toimenpide kohdistuu oikeaan kohteeseen. Asiakaskohderyhmästä voidaan tehdä tarkempi määritelmä eli segmentointi, jossa kohderyhmän tyyppiomaisuuksia kuvataan. Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille palvelun tarjonta ja markkinointi kohdistetaan. Mitä paremmin markkinointia toteuttava yritys tai taho tuntee asiakaskuntansa, sitä täsmällisempää ja tehokkaampaa markkinointiviestintä on. Jos yritys tuntee ja ymmärtää asiakkaansa, tarpeet voidaan määritellä tarkemmin ja toteuttaa tarkoituksenmukaisilla toimenpiteillä harkitun ja tarkoituksenmukaisen aikataulun puitteissa. (Rope 2004, 56-59.)

Kun kohderyhmä on selvillä, valitaan markkinoinnissa käytettävät keinot ja kanavat. Tässä on tärkeää huomioida asiakaskohderyhmän käyttäytyminen. Valitun kanavan kautta viestin tulee saavuttaa oikeat kohderyhmät. Kanavien ja keinojen valintaan vaikuttavat myös tavoitteiden ja kohderyhmän lisäksi markkinoinnin budjetti, aikataulu ja resurssit. Aikataulutus on äärimmäisen tärkeä osa suunnitelmaa laatien. Kun aikataulu laaditaan, tulee kaikkien osapuolien sitoutua noudattamaan tätä sovittua aikataulua. Kun suunnitelma on valmis ja tavoitteet, kanavat ja keinot selvät, tehdään vastuunjako. Tämä on suunnitelman viimeinen

osa, ja perusta sille, että varsinainen toteutus lähtee käyntiin. Tässä vaiheessa määritellään selkeästi eri osa-alueiden vastuulliset ja niiden toteutuksesta vastaavat. (Tiedottaja 2012.)

Viestintä jaetaan eri osa-alueisiin; sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, jotka ovat yritysten kannalta ne tärkeimmät. Muita viestinnän osa-alueita ovat kansainvälinen viestintä, yhteiskuntasuhteet, markkinointiviestintä sekä mainonta ja sponsorointi. Ulkoisen viestinnän vaikutus organisaation toimimiseen on suuri. Viestinnällä solmitaan ja vaalitaan yhteistyötahoja ja sitä käytetään tehokkaana ja edullisena mainontakeinona. Viestintäsuunnitelmassa on hyvä ottaa huomioon myös SWOT- analyysissa (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) esiin nousseita asioita. Käytännössä päätetään, mihin tekijöihin pyritään vaikuttamaan tulevana vuonna. (Rope 2004, 141-145.)

Viestintäsuunnitelmaan sisällytetään organisaation viestinnän pelisäännöt ja ohjeistukset niin, että kaikki tieto mitä yrityksestä lähtee medialle ja muille organisaation ulkopuolisille tahoille, on yhtenäistä ja harkittua. Tätä kutsutaan integroiduksi markkinointiviestinnäksi. Markkinointiviestintä B2B- sektorilla tarkoittaa ulkoista viestintää eri sidosryhmiin. Tavoitteena on antaa tietoa ja informaatiota yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista, sekä mistä ja miten niitä voi hankkia ja mitä ne maksavat. (Rope 2004, 141-145.)

4 Palvelun lanseeraaminen

Palvelun lanseeraamisella tarkoitetaan uuden palvelun, tuotteen tai tarjonnan tuomista markkinoille. Kyseessä voi olla täysin uusi palvelu, olemassa olevan palvelun päivittäminen tai uudelle paikkakunnalle tuleminen. Palvelun päivittämisessä eli uudistamisessa voi olla kyse esimerkiksi toiminta-alueen laajentamisesta tai monipuolistamisesta. Palvelun päivittämisen taustalla on usein kuluttajien tietoinen tarve tai toive, jolloin yritys on käyttänyt pohjatietonaan asiakkaiden reklamaatioita ja tällä tavalla asiakas pääsee itse vaikuttamaan palvelun kehittämiseen. Asiakstarpeiden arviointi ja määrittely ovatkin tärkeä pohjustustyö kehitysprosessin alkuvaiheessa. Tavoitteena on tyydyttää asiakkaan niin tietoiset kuin tiedostamattomat toiveet, odotukset, vaatimukset sekä tarpeet. (Toivonen 2012.)

Varsinaista lanseerausta tarkastellaan vasta kehitysprosessin viimeisenä vaiheena. Tällöin Ropen (1999) mallin mukaan lanseerausprosessin tehtäväksi katsotaan usein seuraaviin neljään kysymykseen vastaaminen: milloin lanseeraus toteutetaan, mitkä kohderyhmät valitaan, mikä markkinointistrategia valitaan ja miten lanseeraus toteutetaan. Edellä mainitut kysymykset ovat kuitenkin vain osa sitä prosessia, joka edeltää minkä tahansa palvelun onnistunutta lanseerausta. Lanseeraus on kehitysprosessia seuraava päätös- ja toimintaprosessi, jossa suunnitellaan ja toteutetaan uuden palvelun markkinoille tulo ja seurataan toteutusta, jotta onnistuminen pystyttäisiin varmistamaan. Lanseerausprosessin

onnistumisessa yrityksen tärkeimpiä kykyjä onkin analysoida ulkoiset ympäristö-, markkina- ja kilpailutekijät sekä suunnata omat resurssinsa nimenomaan niihin palvelu- tai markkina-alueisiin, joilla se pystyy tuottamaan kilpailijoista edukseen erottuvia hyödykkeitä markkinoiden tarpeisiin. (Rope 1999, 16-20.)

Asiakassuuntautuneisuutta pidetään uuden palvelun menestymisen perusedellytyksenä. Uuden palvelun kykyä vastata kilpailijoita paremmin asiakkaan odotuksiin ja toiveisiin, voidaan pitää palvelun menestymisen takeena. Lanseerauksen kannalta katsottuna uusi palvelu voi olla joko täysin uusi, nykyisestä parannettu versio tai vain näennäisesti uudistettu. Näennäisesti uudistettu palvelu voi tarkoittaa esimerkiksi brändin, logon tai ilmeen päivitystä. Näin luodaan asiakkaille mielikuva uudistumisesta, vaikka palvelun sisältö ei olennaisesti muutu. (Rope 1999, 16-20.)

Kun yrityksellä on olemassa kehitysprosessin seurauksena testattu markkinakelpoinen palvelu, voi itse lanseeraus prosessina vasta alkaa. Vastaavasti lanseeraus päättyy esittely- ja avausvaiheeseen, jota seuraa kasvuvaihe ja sen seuranta. Lanseerausprosessille tulee tehdä oma erityinen suunnitelma ja siihen liittyvät konkreettiset tavoitteet, koska lanseerausvaiheen onnistuminen on palvelun menestymisen kannalta yksi ratkaisevimmista vaiheista. Vaikka vaihtelu lanseerausvaiheen pituudessa on melkoinen, on Ropen (1999) mukaan yleisenä pyrkimyksenä saada se toteutettua mahdollisimman nopeassa rytmissä. Nopea rytmitys lanseerauksen toteuttamisessa jämäköittää lanseeraustoimien toteutusta sekä parantaa lanseerauksen tehoa ja tuloksia. (Rope 1999, 16-32.)

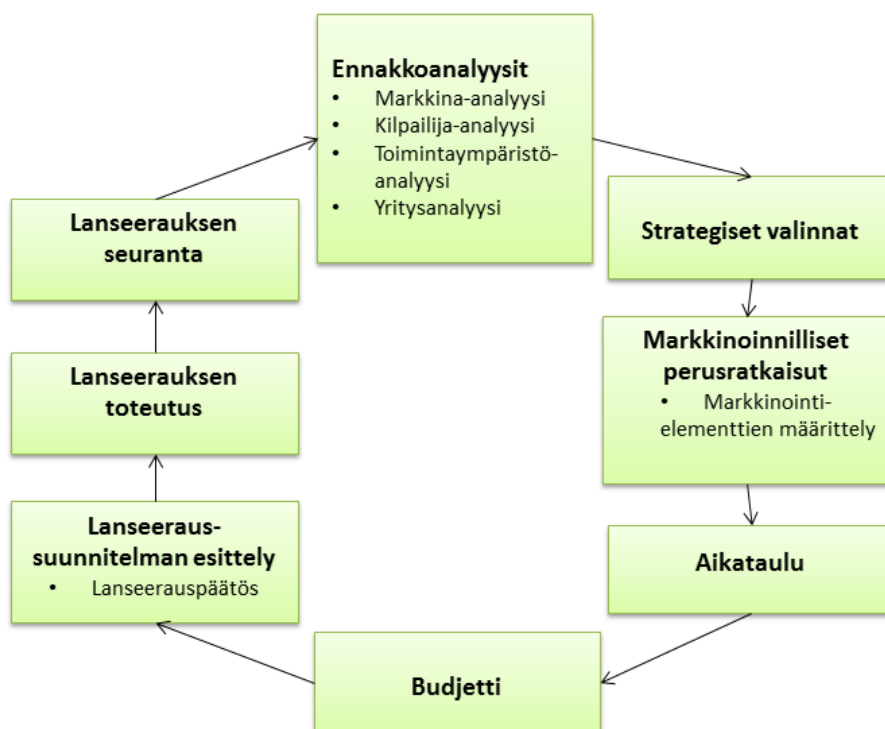
Pelkkiä tulostavoitteita ratkaisevampia mittareita lanseerauksen onnistumista mitatessa onkin se, kuinka hyvä tunnettuustavoite on saavutettu valitussa kohderyhmässä, kuinka suuri on kokeilijoiden määrä, tai se kuinka tyytyväisiä kokeilijajoukon asiakkaat ovat ja mikä on uusintakäyntien määrä. Myös tavoitemielikuvan oikeellisuus ja sen läpisaaminen sekä saavutettu markkina-asema ja myyntivolyymi koetaan Ropen (1999) mukaan ratkaisevammiksi mittareiksi lanseerausvaiheen onnistumista mitattaessa. Näiden edellä mainittujen tavoitealueiden toteutuminen mahdollistaa yritykselle voittoisan tuloksen. Lanseeraus - sanan rinnalle voidaan liittää hyvin vahvasti kaupallistaminen. Lanseeraus ja kaupallistaminen muodostavat yhdessä käsityksen, jonka tavoitteena on saada lanseerattaville tuotteille ja palveluille kaupallinen menestys. (Rope 1999, 40-52, Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2010, 19-21.)

Täysin uuden palvelun markkinoille tuominen on haastavampaa, kuin tutun palvelun päivittäminen. Kun kyse on tutusta palveluryhmästä, johon tuodaan uusi toiminto, on kuluttajille markkinoinnin avulla saatettava viesti, miksi tämä on aikaisempia ja tuttuja palveluita parempi. Täysin uuden palvelun lanseeraamisen yhteydessä olevan markkinoinnin

päätehtävä on tehdä kuluttajille tarve tai halu käyttää kyseistä palvelua. Lähtökohtana voi olla, että kuluttaja ei tiedä tarvitsevänsä kyseistä palvelua, mutta mainoksen nähtyään hän huomaa tarpeen ja hänellä herää halu. Tällöin palvelun lanseeraamisen markkinointitehtävä ja tavoite saavutetaan. Palvelun lanseeraamisessa tulee asiakkaan saada palvelun sisällöstä selkeä käsitys, jotta hän tietää mitä palvelulta odottaa. Kun asiakas näkee mistä osa-alueista palvelu koostuu ja mitä se sisältää, pystyy hän toteamaan lisäpalveluiden tarpeen. (Toivonen 2012.)

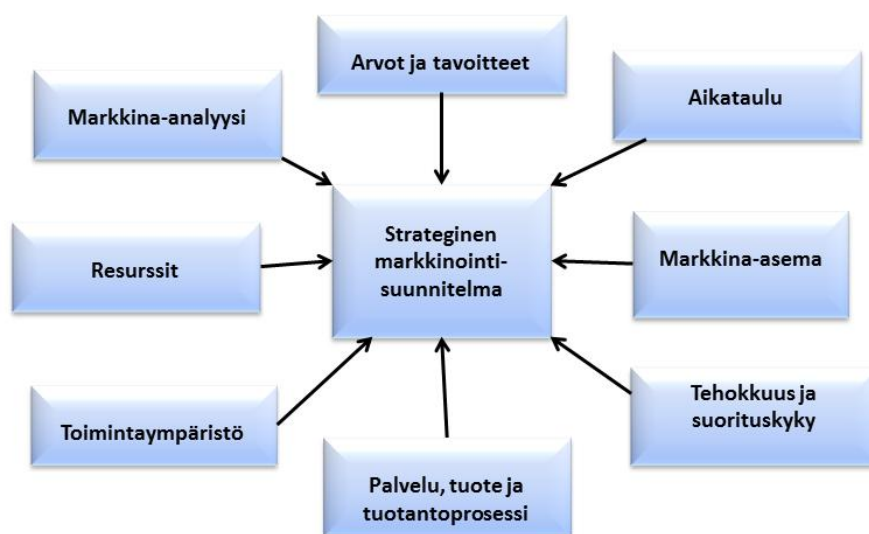
Kehitysprosessin tavoitteena on aikaansaada menestyskelpoinen palvelu, kun lanseerauksen tehtävä vastaavasti on viedä kehityksen tulos onnistuneesti markkinoille. Se, missä vaiheessa palveluinnovaatio markkinoille tuodaan, onkin oleellinen asia kehitystuloksen markkinoille tuomisessa. Yrityksen kannalta parhaan vaiheen markkinoille tulon voidaan usein sanoa olevan se, kun markkinat on saatu jo opetetuksi uuteen palveluun. Kun markkinat ja valitut kohderyhmät ovat vielä epätietoisia palvelun ominaisuuksista ja käyttömahdollisuuksista, on liian varhaista tuoda palvelua markkinoille. Onnistunut kehitysprosessi luo pohjan koko lanseerauksen suunnittelulle. Näin voidaan Ropen (1999) mukaan varmistaa se, että palvelut, jotka pyritään viemään markkinoille, ovat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin perustuvia. Ja näin ollen tarjoavat asiakkaille ostopäätöskriteereihin perustuvia etuja kilpailevaan tarjontaan verrattuna. (Rope 1999, 20-32.)

Raatikainen (2008) kuvaa kirjassaan lanseerausprosessin johdonmukaista etenemistä vaiheittain (Kuvio 6).



Kuvio 6: Lanseerausprosessi päävaiheittain (Raatikainen 2008, 199. Rope 1999, 31).

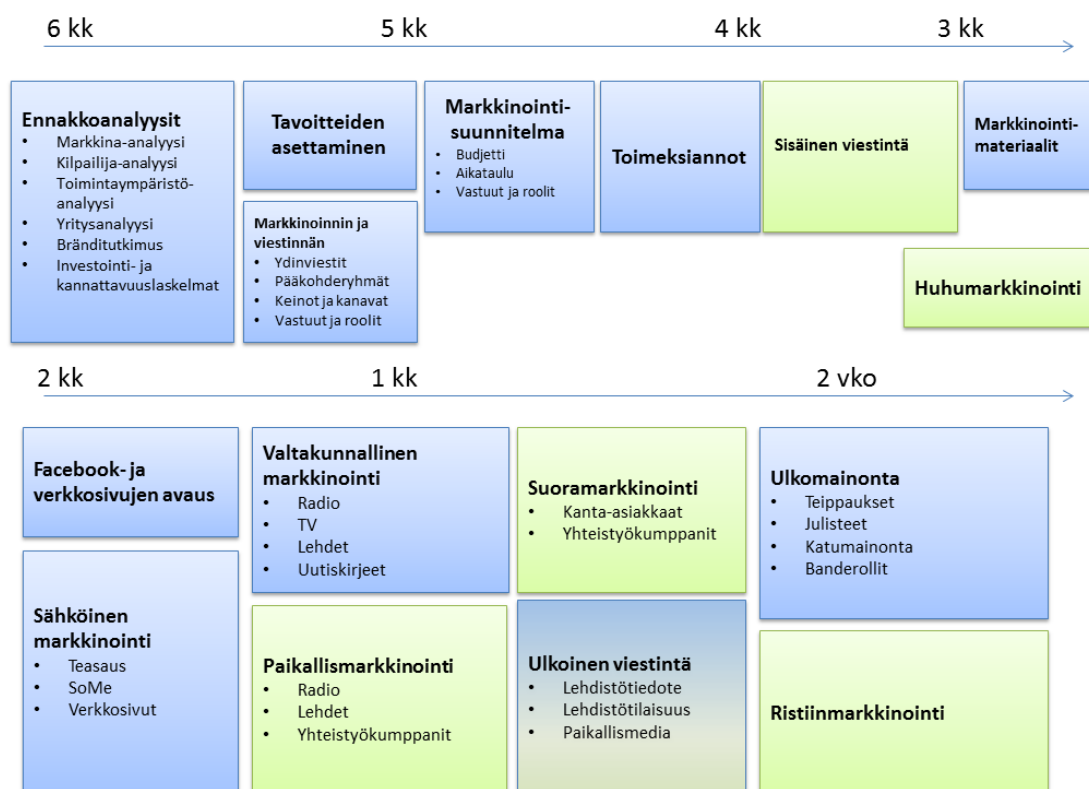
Raatikaisen kuvaus lanseerausprosessiin on laajemmasta näkökulmasta ja keskittyy päävaiheisiin. Rope (1999) mallintaa lanseerausprosessin kehityksen ja testauksen jatkeena. Lähtökohtana lanseerausprosessin käynnistämiseen tulee olla kehitysprosessin tulos, jota on testattu huolellisesti. Testauksien ja arviointien perusteella lanseerattava palvelu on havaittu markkinakelpoiseksi. (Rope 30-31, 1999). Ranchhodin malli on rationaalisempi ja strategisempi (Kuvio 7), mutta mukailee hyvin samaa kaavaa kuin Ropen ja Raatikaisen malli. (Ranchhod 2004, 7).



Kuvio 7: Strateginen markkinointisuunnitelma (Ranchhod 2004, 7).

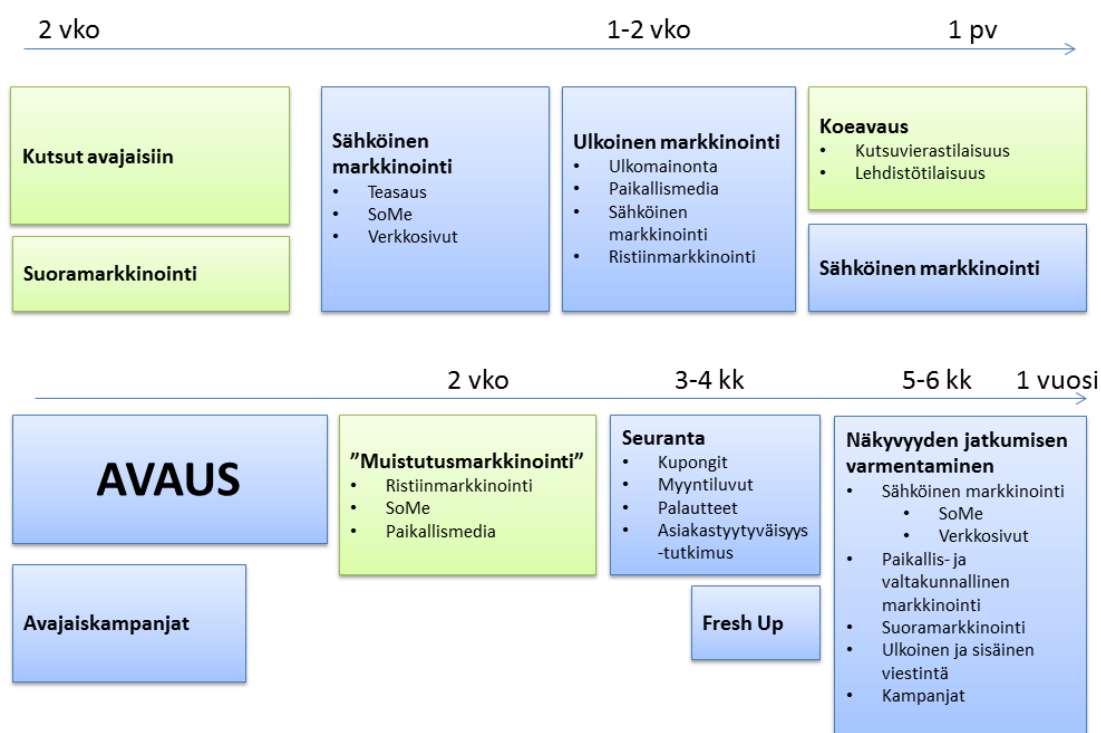
Raatikaisen, Ropen ja Ranchhodin malleja hyödynnettiin avausmarkkinoinnin prosessinkuvauksen suunnittelussa SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen käyttöön. Yhteneviä prosessin osia löytyi paljon, ja toteutuksen kulku noudattaa vahvasti samoja kaavoja. Raatikaisen mallissa keskitytään prosessin pääkohtiin, kun taas ravitsemiskaupan ketjuohjaukselle tehdyistä avausmarkkinoinnin prosessin Blueprint- kuvauksista (Kuvio 8 & 9) ilmenee kunkin kohdan konkreettinen toimenpide. Ropen malli on selkeä jatke tuotekehitykselle ja Ranchhodin malli keskittyy yrityksen sisäisten voimavarojen hyödyntämiseen, ympäristö ja toimiala huomioiden. (Raatikainen 2008, 199. Rope 1999, 31. Ranchhod 2004, 7, 16.)

Kuvioissa 8 ja 9 on kuvattu avausmarkkinoinnin prosessin kuvaus Blueprint- kaavioon. Kuvioista käy ilmi markkinointitoimenpiteiden pääkohdat ja vastuorganisaatiot. Yksityiskohtainen ja tarkempi kuvaus on toimitettu SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen käyttöön. Kuvauksessa toiminnot etenevät aikajärjestyksessä. Aika on suhteutettu ennen ja jälkeen avausajankohdan. Markkinointiprosessi lähtee liikkeelle noin 6 kuukautta ennen avauksen ajankohtaa, ja päättyy määrittelemättömän ajan jälkeen avauksen jälkeen. Kuvaus on ideaalitalanne niin aktiivisen markkinoinnin kuin aikataulun suhteen. Tämä on kuvainnollinen tahtotila avausmarkkinoinnissa.



Kuvio 8: Avausmarkkinoinnin prosessin käynnistäminen

Markkinointiprosessi käynnistyy ennakoanalyysillä, jonka jälkeen voidaan asettaa markkinoinnin tavoitteet. Tämän jälkeen laaditaan markkinointisuunnitelma ja tehdään markkinointiprosessin käynnistämiseksi toimeksiannot eteenpäin. Sisäisestä viestinnästä tulee huolehtia tarpeeksi ajoissa, jotta oman organisaation henkilökunta tietää tulevasta. Sisäisen viestinnän johdannaisena toteutuu osittain automaattisesti niin kutsuttu huhumarkkinointi, jolla herätetään asiakkaiden mielenkiintoa tulevaan. Facebook- ja verkkosivut voidaan avata jo hyvissä ajoin, ja sitä kautta toteuttaa teasaus, eli vihjaillaan tulevasta, mutta hillitysti ja ilman tarkempaa informaatiota. Teasaus sana tulee englannin kielen sanasta *tease*, joka tarkoittaa kiusoitella, ärsyttää, hännätä, houkuttaa, viekoitella ja vietellä. Valtakunnallista ja paikallismarkkinointia lähdetään toteuttamaan noin kuukausi ennen palvelun lanseeraamista. Suoramarkkinointia ja ulkoista viestintää toteutetaan, kun tarkemmat ajankohdat ovat selvillä. Kun lanseeraamiseen on aikaa muutama viikko, aktivoidaan ulkomainonta ja ristiinmarkkinointi. Koko prosessin aikana sähköinen markkinointi on hyvin vahvassa roolissa ja aktiivisesti käynnissä. Lisäksi sosiaalisen median kanavissa ollaan aktiivisia.



Kuvio 9: Avausmarkkinoinnin toteutus ja seuranta

Muutamaa viikkoa ennen avausta aktivoidaan jälleen suoramarkkinointi, tässä vaiheessa tarkemmilla informaatioilla. Jos palvelun lanseeraamisen yhteydessä järjestetään avajaistilaisuus kutsuvieraille, on kutsut syytä lähettää noin pari viikkoa ennen tapahtumaa. Mitä lähemmäksi lanseeraamisen ajankohta tulee, sitä aktiivisemmin pyritään näkymään sähköisissä markkinointikanavissa. Varsinaista katumainontaa toteutetaan vasta aivan avauksen ollessa ajankohtainen. Liian aikaisin toteutettu katumainonta voi johtaa siihen, että ohikulkijat unohtavat ja tottuvat mainoksiin, jolloin uutuuden viehäytys katoaa. Koeavaus voidaan järjestää esimerkiksi kutsuvierastilaisuutena. Kutsuvieraslistalla voi olla paikallismedia, kanta-asiakkaat, yrityksen henkilökunta ja yhteistyökumppanit. Avauspäivän koittaessa aktivoidutaan sähköisen markkinoinnin kanavissa mm. sosiaalisessa mediassa ja muistutetaan seuraajia ja ”tykkääjiä”, että tänään on avauspäivä.

Avausmarkkinointiin panostettujen resurssien ja eurojen tuottavuutta ja tavoitteiden saavuttamista on hyvin vaikea seurata. Seurantaan voidaan käyttää erilaisia myyntityöntekijämittareita, asiakastytyväisyystutkimuksia sekä kampanjakuponkeja. Näkyvyyden jatkumisen varmentamisesta huolehtii aktiivinen sähköinen markkinointi, näkyvyys paikallismediassa sekä suoramarkkinointi. Asiakastytyväisyystutkimukset antavat kuvaa siitä, kuinka palvelussa ja tuotteessa on onnistuttu asiakkaiden näkökulmasta. Myyntilukujen seuranta tulee toteuttaa

vähintään vuosi lanseeraamisesta, jotta luvuista saadaan vertailukelpoiset. Tunnettuutta ja mainetta voidaan tutkia esimerkiksi katukyselyillä ja asiakastyytyväisyystutkimuksilla.

4.1 Ennakkanalyysit ja tavoitteiden määrittely

Markkinointisuunnitelma toimii läpi koko lanseerausmarkkinointiprosessin seuraamisen ja ohjaamisen apuvälineenä. Ennen markkinointisuunnitelman laatimista tuotetaan lähtökohta-analyysit. Analysointiin voidaan käyttää markkina- ja kilpailija-analyysejä, toimintaympäristö-analyysiä ja yritysanalyysiä. Ennakkanalyysillä saadaan kattava näkemys yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuuden visioista, markkinoiden tulevaisuuden kehityksestä, kilpailijoista ja kilpailun luonteesta sekä toimintaympäristön ja toimialan kehityksestä. Markkina-analyysi kertoo markkinoiden koon, rakenteen, asiakkaiden ostokäyttäytymisen, kylläisyysasteen sekä ajankohtaista informaatiota kyseisestä toimialasta.

Markkinatutkimuksen avulla selvitetään, millaisia palveluita ja tuotteita markkinoilla tarvitaan, ketkä ovat mahdolliset asiakkaat ja mitkä ovat heidän tarpeet, toiveet ja odotukset. (Raatikainen 2008, 199-205. HKY & Edita 2008, 162-167.)

Kilpailija-analyysillä arvioidaan kilpailutilannetta ja kilpailijoiden toimintaa. Kilpailija-analyysi voidaan tehdä joko suppeammin tai laajamittaisemmin. Laajalla tutkimuksella selvitetään hyvin yksityiskohtaisesti kilpailijan toimintaa, asiakkaita, hintatasoa, strategisia valintoja, markkinointia ja menestystekijöitä sekä asiakkaiden tyytyväisyysastetta.

Toimintaympäristöanalyysillä saadaan tietoa toiminta-alueen tarpeista ja toiminnoista. Yritysanalyysillä selvitetään yrityksen nykytilaa SWOT- analyysin kautta. Analyysin osa-alueet ovat yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Yritysanalyysi on erittäin hyödyllinen väline, kun suunnitellaan palvelun kehittämistä ja uudistamista. (Raatikainen 2008, 199-205.)

Lanseerausmarkkinoinnin suunnitteluprosessi alkaa yrityksen markkinoinnin ja markkinointiviestinnän tavoitteiden määrittelyllä. Markkinoinnille voidaan asettaa pää- ja välitavoitteet. Pääavoitteet ovat melko yleisluonteisia ja usein taloudellisia. Välitavoitteiden tarkoitus on seurata markkinoinnin vaikutuksia kohti päätavoitteita. Välitavoitteet ovat konkreettisempia ja yksityiskohtaisempia. Pääavoitteita voivat olla esimerkiksi kannattavuus, taloudellisuus ja tuottavuus, ja näiden kautta menestys. Välitavoitteita voi olla esimerkiksi myynnin kehitys, kannattavuus, tuote-, palvelu- ja hintatavoitteet, markkinointi- ja viestintätavoitteet sekä asiakastavoitteet. (Raatikainen 2005, 91.)

Myyntitavoitteiksi voidaan asettaa euromääräinen tai prosentuaalinen kehitys tai tietyn osa-alueen prosentuaalinen osuus myynnistä. Myyntitavoitteita tulee seurata pidemmällä aikavälillä, jotta saadaan todelliset vertailukelpoiset luvut. Kannattavuustavoite tarkoittaa

yksinkertaisesti tuottojen ja kustannusten positiivista erotusta, eli myyntivoittoa. Kannattamaton liiketoiminta ei kauan pystyssä pysy, mutta kannattavuuslaskelmissa tulee olla realistinen. Viestintätavoitteisiin liittyy imagon kehittäminen, eli se minkälainen mielikuva yrityksestä ja lanseerattavasta palvelusta halutaan asiakkaille tuoda. Uudelle palvelumallille voidaan asettaa mielikuvallisia tavoitteita, jolla määritellään asiakkaan käsitystä palvelunlaadusta, sisällöstä sekä yrityksen toimintatavoista. (Raatikainen 2005, 91, 95. Rope 1999, 40-52, 141-145.)

Tuote-, palvelu- ja hintatavoitteilla määritellään, mikä on tarjottavien tuotteiden hinta- ja laatu- ja palvelutavoitteet ovat niitä palvelulupauksia, joita asiakkaille tahdotaan luvata. Palvelun laatua tulee jatkuvasti seurata esimerkiksi asiakastytyvyysyystutkimuksilla ja secret visitor- käynneillä. Asiakaskunnan kasvun tavoitteisiin voidaan määritellä, kuinka paljon tavoitellaan uusia asiakkaita. Tärkeätä on huomioida myös olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen. Kun asiakaskuntaa halutaan kasvattaa, tulee määritellä selkeät toimenpiteet, millä tavalla tavoitteisiin pyritään. Taloudelliset tavoitteet linkittyvät vahvasti tuottavuuteen ja sitä kautta menestykseen. Tässä kohtaa tulee pohtia realistiset tavoitteet lanseerauksen yhteyteen sekä pidemmän aikavälin tavoitteet. Tuottavuutta tulee seurata jatkuvasti, ja reagoida korjaustoimenpitein, jos tuottavuus ja kannattavuus laskevat, tai eivät lähde toivottuun nousuun. Kaikkien tavoitteiden määrittely tulee olla selkeää ja niiden mittaamiseen tulee määritellä mittarit. (Raatikainen 2005, 91, 95. Rope 1999, 40-52, 141-145.)

4.2 Markkinoinnin strategiset ratkaisut

Lanseerauksen markkinoinnillisilla perusratkaisuilla tarkoitetaan Ropen (1999) mukaan kaikkia niitä yrityksen kilpailukeinoratkaisuja, joiden rakentamisen jälkeen yritysjohtolla on vahva usko siihen, että lanseeraus kannattaa toteuttaa. Näiden elementtien testauksen tuloksena päädytään joko jatkamaan lanseerausta aikaisempien suunnitelmien mukaan tai uusimaan markkinointielementit, jos suunnitellut elementit eivät toimi valitussa kohderyhmässä. Uudelleenmuotoilun jälkeen tehdään päätös lanseerauksen jatkamisesta. ”Markkinoinnillisten perusratkaisujen tarkoituksena on aikaansaada sellainen yrityksen strategiapäätöksiin pohjautuva, markkinoinnin kilpailukeinot kattava linjaratkaisu, jolla yritys saavuttaa kilpailuedun valitsemillaan markkinalohkoilla” (Rope 1999, 73). Oleellista lanseerausprosessin etenemisessä ovat seuraavat seikat: systemaattinen etenemistapa, linkittyminen yrityksen strategiaan tavoitteisiin, mahdollisimman kokonaisvaltainen toimintamalli, pyrkimys mitattavaan tavoitteellisuuteen, loogisuus ja johdonmukaisuus sen sisältämien ratkaisujen kesken. Yrityksen strategiset tavoitteet ja päämäärät tukevat lanseerausprosessia. Päämäärät voivat olla seuraavanlaisia; markkinaosuusien säilyttäminen tai kasvattaminen,

asiakaskunnan ylläpitäminen tai uusien hankkiminen ja kilpailijaedun varmistaminen omalla markkinasegmentillä. (Rope 1999, 73-76. Raatikainen 2008, 199-205.)

Markkinoinnin strategiset päätökset ovat hyvin tärkeitä ja ne tulee määritellä myös konkreettisesti. Tässä vaiheessa tehdään valinnat millä markkinointikanavilla ja -keinoilla palvelua lähdetään lanseeraamaan. Markkinointikanavia valitessa tulee ottaa huomioon markkinoinnin tavoitteet; mitkä ovat asiakaskohderyhmät ja miten ja milloin heitä lähestytään, mitä markkinoinnilla pyritään saavuttamaan ja millä aikataululla. (Raatikainen 2008, 200-205.)

Lanseerausprosessin eräs käytännön ongelma on se, että yrityksissä ei ole käytössä selvää toimintamallia lanseerauksiin. Selkeää asia- tai palveluperusteista kilpailuetua ei hankkeeseen ole onnistuttu tekemään, mikä on useiden lanseerausprosessien ongelma. Oleellisia menestystekijöitä uutuuspalveluissa ovat olleet palvelun mielikuvallinen eroaminen kilpailijoista, palveluidean erilaisuus vallalla oleviin ratkaisuihin verrattuna, tehokas jakelu ja hyvä peitto, näkyvyyden saavuttaminen viestinnässä, huomion herättäminen sekä hinnan kilpailukykyisyys. Keskeistä onnistumisessa on kuitenkin se, että palvelu osoittaa jo lanseerausvaiheessa menestymismahdollisuutensa. Lanseerausmenestystä edesauttavat lanseerauksen valtuuttaminen jollekin henkilölle päätehtäväksi, systemaattisuus lanseeraustyöskentelyssä, laaja-alainen osaaminen ja sen käyttö markkinoinnissa. Lisäksi tutkimustoiminnan käyttäminen lanseerausratkaisujen perustana, useiden viestintäkeinojen yhdenaikainen käyttö lanseeraustoimenpiteissä ja rohkeus panostaa lanseerausvaiheessa tuovat lisäarvoa lanseerausprosessin onnistumiselle. Rohkeus panostaa lanseerausvaiheeseen on Ropen (1999) mukaan sikäli tärkeää, että jos yrityksessä aiotaan panostaa palvelun menestykseen, se kannattaa tehdä kehitys- ja lanseerausvaiheessa, koska myöhemmäksi jätettynä panostus voi olla jo myöhäistä. (Rope 1999, 18-22, 143-144.)

4.3 Aikataulu ja budjetti

Aikataulun ja budjetin laatiminen ovat yksi tärkeimmistä osa-alueista lanseerausprosessin suunnitteluvaiheessa. Aikatauluttaminen on tärkeää, jotta osataan suunnitella tarvittavat toiminnot ja arvioida kunkin prosessin vaiheen kesto. Aikataulun laatimisessa on tärkeintä huomioida lanseerausprosessin pituus ja aikataulun asettamat vaatimukset työntekijöille. Nopean lanseerausprosessin etuna on palvelun tuominen markkinoille ennen kilpailijoita, mutta itse prosessi saattaa kärsiä liian nopeasta aikataulusta ja pahimmassa tapauksessa kiireinen toteutus näkyy lopputuloksessa. Hitaammalla syklillä toteutettu lanseerausprosessi antaa mahdollisuudet keskittyä kaikkiin osa-alueisiin huolellisesti ja näin päästään huoliteltuun ja viimeistelyyn lopputulokseen. Liian hidas toiminta voi kuitenkin antaa kilpailijoille etumatkaa ja mahdollisuuden kaupallistaa kilpaileva tuote tai palvelu ensin.

Tämä voi pilata toteutettavan lanseerausprosessin täysin, ja ehkäistä tavoitteiden saavuttamisen. Aikataulun laatimisen tavoitteena on, että prosessin etenemistä voidaan seurata ja kontrolloida. Aikaisempien toteutettujen markkinointiprosessien kestoja on hyvä käyttää hyödyksi, jotta aikataulusta saadaan mahdollisimman realistinen. Aikataulun laatimisessa tulee analysoida mitä on tehty, mitä tehdään parhaillaan ja mitä tullaan tekemään. Näiden analysointien avulla aikataulun laatiminen helpottuu, kun tiedetään käytettävissä olevat resurssit ja kunkin prosessin arvioitu kesto. (Rope 1999, 35-36. Ranchhod 2004, 11-16.)

Budjetoinnin avulla pyritään selvittämään koko lanseerausprosessin eri vaiheiden kustannukset ja pääomavaateet. Budjetti sisältää suunnittelu-, kehitys- ja investointikustannukset, sekä henkilöstö ja toimenpidekustannukset. Mitä tarkemmat luvut ja arviot budjetointivaiheessa saadaan, sitä helpompi on pysyä budjetissa. Aikaisemmin toteutettuja lanseerausprosesseja kannattaa analysoida, ja tarkistaa miten hyvin budjetoidut luvut toteutuivat. Budjetin tarkoitus on varmistaa, että yrityksellä on varaa suorittaa koko lanseerausprosessi loppuun asti. Kulujen seuranta tulee toteuttaa koko prosessin ajan, ja lopuksi tehdä yhteenveto kuluista, investoinneista ja resurssien käytöstä. Tätä laskelmaa tulee verrata budjettiin ja arvioida kuinka kulujen hallinnassa ja budjetissa pysymisessä onnistuttiin. Budjetissa pysyminen voi olla haastavaa, jos kyseessä on täysin uudenlainen tapa toimia. Tällöin kuluja on vaikea arvioida, ja yllättäviä ja odottamattomia kustannuksia saattaa syntyä. Kun kyseessä on tuttu toimintamalli, tulee edellisten projektien rahoituslaskelmia käyttää hyväksi budjetin laatimisessa. (Rope 1999, 35-37.)

4.4 Lanseerausprosessi ja seuranta

Lanseerausprosessisuunnitelma esitellään työryhmän toimesta johtoryhmälle, joka arvioi lanseerattavan palvelun laadun ja potentiaalisen kilpailukyvyn. Asiakkaan ostopäätöksiin vaikuttavien tuotetekijöiden kartoituksen jälkeen yritys yleensä pyrkii hyödyntämään olemassa olevia teknologia-, henkilöstö- ja rahoituspotentiaaliaan kehittääkseen markkinakelpoisen palvelun. Kehitystyön alustavassa arvioinnissa yritys selvittää, soveltuuko uusi palvelu markkinoille ja konkreettisesti toteutettavaksi. Tämän arvioinnin jälkeen yritys laatii käsitteen, josta ilmenee palvelun perustiedot, eli käyttötarkoitus, ominaisuudet, sisältö ja se, miten uusi palvelu antaa asiakkaalle nykyistä palvelua paremman hyödyn. Vasta konseptin jalostamisvaiheessa alkaa varsinainen palvelumallin kehitys. Jalostamisvaiheen tuloksena syntyy palvelumallin prototyyppi tai erilaisia palvelumalleja, joissa palvelun sisältö konkretisoituu. On tärkeää, että prototyyppi analysoidaan teknisiltä, taloudellisilta ja tuotannollisilta perusteilta liiketaloudelliset edellytykset täyttäväksi. (Kotipelto 2012.)

Analysoinnin jälkeen palvelumallia tulee testata yrityksen alustavasti valitsemilta kohdemarkkinoilta muodostetussa testiryhmässä ja -ympäristössä. Testitulosten pohjalta kartoitetaan mahdolliset palvelumalliin liittyvät korjaustarpeet ja suoritetaan tarvittaessa muutosten jälkeen uusintatestaus. Näiden vaiheiden jälkeen toiminnalliset, taloudelliset ja kysyntäperusteiset testit läpäissyt palvelumalli on valmis siirtymään lanseerausprosessiin, jonka ensimmäisenä askeleena on palvelumallin markkinoinnillinen rakentaminen. (Kotipelto 2012.)

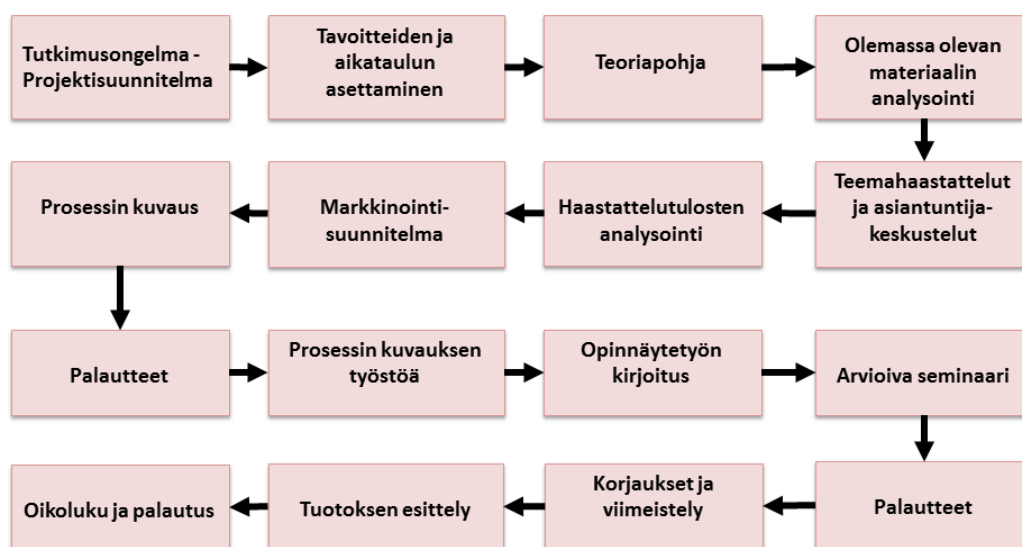
Palvelun markkinoille tulon onnistumisen ratkaisee lanseerausprosessi, joka luo myös pohjan palvelun kaupalliselle menestykselle. Lanseerausprosessin aloittamisen perusedellytys on palvelumalli, joka on yrityksen suorittamien testien ja arviointien perusteella havaittu markkinakelpoiseksi. Varsinainen lanseerausprosessi alkaa lähtökohtien määrittelyllä. Se käsittää alustavan aikataulun laatimisen suunnitteluvaiheen toteuttamiselle, prosessin alustavan budjetoinnin ja lähtökohta-analyysit. Analyysien pohjalta päätetään seuraavassa vaiheessa lanseerauksen perusratkaisut. Perusratkaisuihin kuuluvat uuden palvelun sijoittaminen yrityksen tarjontaan sekä sen vaikutukset yrityksen kilpailustrategiaan ja strategiaan päämääriin. Markkinoinnin perusratkaisuihin kuuluu myös uuden palvelun asiakaskohderyhmien määrittely. Myös lanseerausriskit on tärkeä kartoittaa ja analysoida tässä vaiheessa. Markkinoinnilliset perusratkaisut sisältävät valitun asiakassegmentin tavoittamiseen soveltuvan kilpailukeinojen yhdistelmän rakentamisen ja testaamisen. Tämän vaiheen tarkoituksena on varmistaa, että uusi palvelu on myös markkinoinnillisesti kilpailukykyinen tavoitteeksi asetetuissa asiakaskohderyhmissä. (Rope 1999, 100-103.)

Seuraavaan vaiheeseen mentäessä on päästy jo siihen vaiheeseen, että yrityksen on tehtävä lopullinen ratkaisu lanseerauksen suorittamisesta tai koko kehitysprosessin lopettamisesta palvelumallin osoittautuessa markkinoinnillisesti elinkelvottomaksi. Myönteisen päätöksen jälkeen alkaa konkreettisten markkinoille tuomistointien suunnittelu. Sen keskeisiä pääkohtia ovat lanseeraukselle asetettavat tavoitteet ja niiden perusteella laadittava lanseeraussuunnitelma palvelun menestyksen kannalta tärkeiden osatoimintojen koordinoimiseksi. Toteutusvaiheessa uusi palvelumalli saatetaan esittelyvaiheen alkuun laadittujen aikataulujen ja suunniteltujen toimenpiteiden mukaisesti. Seurannan tarkoitus on rekisteröidä eri toimenpiteiden vaikutukset ja oikea-aikaisuus. Seurannan avulla kehitys- ja toteutusvaiheessa ilmenevien mahdollisiin epäkohtiin tai ongelmiin ehditään reagoida korjaustoimenpitein riittävän ajoissa. (Rope 1999, 30-32.)

5 Kehitysprojektin vaiheet

Tässä luvussa käsitellään avausmarkkinointiprosessikuvauksen projektityövaiheita aikajärjestyksessä. Varsinaisena työn tuotoksena on tarkka ja yksityiskohtainen kuvaus avausmarkkinointiprosessista ja sen etenemisestä. Prosessin kuvaus on suunniteltu palvelemaan mahdollisimman laajasti ja palvelevasti kaikkia S-ryhmän ketjuohjattuja ravintolakonsepteja. Tuotos on tarkoitettu SOK Ravitsemiskaupan henkilökunnan käyttöön ja sitä voidaan hyödyntää kaikkien konseptien avausmarkkinointiprosessissa. Kukin käyttäjä voi poimia tarvittavat toiminnot tai muokata suunnitelmaa käytettävälle konseptille sopivaksi.

Kehitysprojektia lähdettiin työstämään tutkimusongelman asettamisella, jonka jälkeen laadittiin projektisuunnitelma (Kuvio 10). Projektisuunnitelmaan määriteltiin projektin tavoitteet ja aikataulu. Projektisuunnitelman jälkeen perehdyttiin keskeisten käsitteiden teoriapohjaan. Olemassa olevat avausmarkkinoinnin ohjeistukset analysoitiin ja niiden pohjalta lähdettiin työstämään yhtenäistä toimintamallia.



Kuvio 10: Projektin eteneminen

Projektisuunnitelman avulla seurattiin työn etenemistä vaihe vaiheelta. Ennalta suunnitellussa aikataulussa pysyminen koitui haasteeksi, mutta lopulta tavoitteisiin päästiin. Työssä hyödynnettiin teoriapohjan lisäksi SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen ketjupäälliköiden ja markkinointipäällikön kanssa käytyjä teemahaastatteluita ja asiantuntijakeskusteluita, joiden avulla koostettiin kattava kuvaus avausmarkkinointiprosessista ja nykyisten toimintamallien vahvuuksista ja heikkouksista. Asiantuntijakeskusteluiden ja teemahaastatteluiden avulla löydettiin myös paljon kehittämiskohteita,

jotka otettiin vahvasti huomioon työn eri vaiheissa ja lopputuotoksessa. Kehittämiskohteet ja ideat dokumentoitiin ja niihin tullaan tekemään jatkossa korjaustoimenpiteitä. Teemahaastatteluiden yhteydessä hyödynnettiin SWOT- analyysia (Kuvio 11).

	Ympäristön uhat	Ympäristön mahdollisuudet
	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäiset vahvuudet		
	Mahdollisuudet	Uhat
Sisäiset heikkoudet		

Kuvio 11: Perinteinen SWOT- analyysi

SWOT- analyysi kostuu sanoista *strengths* (vahvuudet), *weaknesses* (heikkoudet), *opportunities* (mahdollisuudet) sekä *threats* (uhat). SWOT- analyysi on yksinkertainen ja hyödyllinen työväline yritystoiminnan analysointimenetelmänä. SWOT- analyysi kertoo mitkä osa-alueet kaipaavat kehitystä. Analyysin avulla voidaan selvittää koko yrityksen, tai tutkittavan kohteen tai toiminnon vahvuudet ja heikkoudet, sekä tutkia mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuudet ja heikkoudet viittaavat sisäiseen toiminnan nykytilaan ja mahdollisuudet ja uhat puolestaan toimintaympäristön tulevaisuuteen. Vahvuuksia kartoitettaessa voidaan pohtia mitkä toiminnot ovat hyviä ja missä on onnistuttu. Vahvuuksien kartoittamisessa tulee olla realistinen. Heikkouksia kartoitettaessa listataan vastavuoroisesti mitkä toiminnot eivät toimi ja missä on epäonnistuttu. Mahdollisuuksiin vaikuttavat toimintaympäristön tilanne ja kehitys. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa alan trendit, yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehitys, median kiinnostus ja teknologian kehitys. Uhat ovat ongelmia ja asioita, joita tulisi välttää. Kuten mahdollisuuksiin myös uhkiin vaikuttaa kaikki toimintaympäristössä tapahtuva kehitys ja muutokset. (OK- opintokeskus. Ranchhod 2004, 6-7.)

Ketjupäälliköiden kanssa käydyissä teemahaastatteluissa ja asiantuntijakeskusteluissa SWOT-analyysin nelikenttää käytettiin pohjana, ja muokattiin se vastaamaan tarvittaviin tutkimusongelmiin (Kuvio 12). Perinteistä nelikenttää muokattiin siten, että siihen lisättiin mitta-asteikko, jonka avulla pystyttiin määrittelemään toimintojen tärkeysaste. Asteikkoarvoiksi määriteltiin kolme; huomionarvoiset, tärkeät ja kriittiset. Kaaviot täytettiin jokaisen ketjupäällikön kanssa, ja kukin keskittyi omien ravintolakonseptiensa avausmarkkinointiprosessiin. Vahvuuksiin kirjattiin niitä asioita, jotka lanseerausprosessissa ovat toimineet moitteettomasti. Heikkouksiin kirjattiin ne missä olisi parantamisen varaa ja mitkä asiat ovat kehityskohteita. Mahdollisuuksien kohdalla pohdittiin ensin realistisia mahdollisuuksia, sekä lisäksi mahdollisuuksia ilman rajoja. Vapaassa ideoinnissa ei välitetty aikataulu-, resurssi- tai budjettirajoituksista. Tämän ideoinnin tavoitteena oli antaa mielikuvitukselle valta. Uhkia pohdittiin mahdollisuuksien kautta. Mahdollisuudet ilman rajoja tuotti vapaan pohdinnan kautta hyviä ideoita sekä useita uhkia. Uhkien kautta pohdittiin myös mitä mahdollisuuksia niiden ongelmanratkaisut voisivat tuoda. Kukin osa-alue pohdittiin vielä tärkeysasteikolla, jonka avulla pystyttiin määrittelemään mitä asioita priorisoidaan ja millä painoarvolla. Tämän kaavion avulla saadut tulokset hyödynnettiin lopputuotoksessa, ja kehitysideat otettiin huomioon.

	Huomionarvoiset	Tärkeät	Kriittiset
Vahvuudet			
Mahdollisuudet			
Heikkoudet			
Uhat			

Kuvio 12: SWOT- analyysi markkinointiprosessin kehittämiseen

Toimintojen vastuualueita pohdittiin useaan otteeseen, koska eri konsepteilla tekemisten vastuualueet vaihtelevat. Vastuut pyrittiin määrittelemään SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen, alueosuuskaupan sekä yksikön kesken. Ehdotonta vastuunmäärittelyä ei

pystytty täysin laatimaan, johtuen konseptikohtaisista eroavaisuuksista. Pääkohdin jokaiselle toiminnolle pyrittiin kuitenkin löytämään vastuuorganisaatio, eli kenen vastuulla huolehtia kunkin prosessin vaiheen suunnittelusta ja toteutuksesta. Lisäksi tuotiin esille käytettävät markkinointikanavat ja -keinot, mutta käytännössä näitä voidaan soveltaa tapaus- ja konseptikohtaisesti.

Kehitysprojekti eteni avausmarkkinointiprosessin aikajärjestyksessä. Jokaisen ajankohdan keskeiset tekemiset kuvattiin lopulta Blueprint-tyyppiseen kaavioon. Blueprint-kaaviota käytetään usein palveluprosessin kuvaamisessa. Kaavio etenee aikajärjestyksessä pisteestä pisteeseen ja siinä on huomioitu eri toimijat ja vaikuttajat. Blueprint-kaavion avulla prosessin kuvauksen lukeminen ja tulkitseminen osoittautui konkreettisemmaksi.

5.1 Projektisuunnitelma

Projektimuotoinen työskentelytapa on nykyään entistä vahvemmassa roolissa yritysten toimintamalleissa. Tällä tavoitellaan toiminnan tehostamista ja parempaa selviytymiskykyä muutostilanteissa, sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Projektit ja tiimit ovat organisaatiolle keino vastata ympäristömuutoksiin ja tapa hoitaa useita perusasioita, sekä tuottaa lisäarvoa työskentelyyn. Projektien lopputulos ei välttämättä suoraan ole mikään konkreettinen tuote, vaan niiden kautta voidaan hakea ratkaisua ongelmaan tai kehittämiskohteeseen. Avausmarkkinoinnin prosessin kuvauksen projektissa lähdettiin liikkeelle siitä, että SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen yhteinen toimintamalli ja ohjeistus puuttuvat ja tähän ongelmaan lähdettiin hakemaan ratkaisua. Projektin projektipäällikkönä toimi tämän työn tekijä. Markkinointipäällikkö ja ketjupäälliköt toimivat yhteistyökumppaneina. (Ruuska 2012, 9-15.)

Varsinainen työ lähti liikkeelle projektisuunnitelman tekemisellä. ”Projektisuunnitelma on projektin toiminnan kannalta keskeinen asiapaperi. Projektin hallinta ja projektin onnistumisen arviointi perustuvat projektisuunnitelmaan”, Ruuska (2012) kirjoittaa kirjassaan. Projektisuunnitelma toteutettiin yhdessä Ravitsemiskaupan markkinointipäällikön kanssa ja se piti sisällään tavoitteet, mitä halutaan saada aikaan, aikataulun sekä toimintasuunnitelman, jonka avulla tavoitteisiin päästäisiin. Toimintasuunnitelma esiteltiin markkinointipäällikölle ja muutamien tarkennusten jälkeen itse projektin työstäminen saattoi lähteä käyntiin. (Ruuska 2012, 9-15, 22.)

5.2 Markkinointisuunnitelma

Markkinointiprosessi lähtee käyntiin suunnitelman laatimisella. Lanseerausmarkkinoinnin toteutuksen aikataulu tulee suunnitella hyvissä ajoin ja perusteellisesti. Uuden

ravintolayksikön onnistunut avaaminen on hyvin haastava tehtävä. Kiristynyt kilpailu kuluttajien rahoista ja ajasta, liikeideoiden lyhentyneet elinkaaret sekä tehokkaan ja purevan viestinnän kasvaneet vaatimukset tekevät lanseerausmarkkinoinnista tehtävän, joka edellyttää tarkkaa suunnitelmallisuutta, markkinoiden ja markkinatilanteen tuntemista sekä oikeanlaista rohkeutta. Kaiken toiminnan lähtökohtana on perusteellinen ja hyvä suunnittelu. Paananen (2009) toteaa kirjassaan, että usein markkinoinnin merkitystä organisaation toimintaan ja myyntiin ei täysin ymmärretä. Itse markkinointiin sijoitettujen resurssien ja eurojen tuottoja on lähes mahdoton seurata. Markkinointi on paljon muutakin kuin mainontaa ja kampanjointia. Todellisuudessa kaikki yrityksen toiminta on markkinointia. (Paananen 2009, 46-47.)

Paananen (2009) kuvaa kuviossa (Kuvio 5) kuinka markkinointi koskettaa kaikkia yrityksen toimintoja. Yksinkertaistetusti niin myynti, asiakaspalvelu, talous, tuotanto kuin HR ovat osallisia yrityksen imagoon ja siihen mielikuvaan mikä asiakkailta on. (Paananen 2009, 175-176). Tämä sisäistettynä on markkinointisuunnitelmaa helpompi lähteä toteuttamaan. Rope (2004) korostaa markkinointisuunnitelman tärkeyttä, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja markkinointiprosessi onnistuu. Markkinointiviestinnän vaikutuksia tulee seurata säännöllisesti ja muokata markkinoiden ja asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Avausmarkkinoinnin markkinointisuunnitelma tulee toteuttaa äärimmäisen huolellisesti, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Suunnitteluprosessin tärkeys nousi korkeaan arvoon, kun pohdittiin SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen avausmarkkinoinnin prosessia. Hyvällä suunnitelmalla ehkäistään prosessin epäonnistuminen, sekä pystytään ennakoimaan mahdolliset sudenkuopat. Suunnitelma on tärkeä työväline niin ketjuohjauksen, alueosuuskaupan kuin yksikön toimintojen kannalta. (Rope 2004, 36-37.)

Ennen varsinaista markkinoinnin toimintasuunnitelman tekemistä tulee perehtyä ennakkotutkimuksiin ja niiden analysointiin. Tutkimuksiin voidaan käyttää SOK:n omia tutkimustyövälineitä, muun muassa aluetietokantaa sekä teettää bränditutkimus, toimintaympäristö- ja kilpailija-analyysi. Tutkimuksien analysoinnin tavoitteena on ymmärtää paikallismarkkinoita ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä, sekä heidän tarpeita. Näin saadaan tarkempi käsitys olemassa olevasta tarjonnasta. Näiden tutkimusten avulla pystytään tekemään tarkempi analyysi avattavan ravintolan sijainnista paikallismarkkinoilla, sekä ennakoimaan ravintolan avauksen vaikutuksia myynnin ja asiakasmäärän kehitykseen.

5.3 Avausmarkkinoinnin toteutus

Ennakoanalyysien analysoinnin jälkeen aloitetaan varsinainen markkinoinnin toiminnan suunnittelu, joka lähtee liikkeelle tavoitteiden asettamisella. Markkinoinnin tavoitteet tulee määrittellä mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja selkeästi. Markkinoinnin tavoitteita voidaan asettaa esimerkiksi uuden ravintolan tunnettavuuden ja näkyvyyden tasoon, markkinaosuuteen paikallisilla markkinoilla, asiakkaiden tai myynnin määrään tietyllä ajanjaksolle sekä asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi tavoitteeksi voidaan määrittellä henkilökunnan sitouttaminen asiakaslupauksiin ja liikeidean toteuttamiseen. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä määritellään markkinoinnin ja viestinnän ydinviestit, pääkohderyhmä, markkinoinnin keinot ja käytettävät kanavat sekä prosessin eri työvaiheiden vastuut ja roolit. SOK Ravitsemiskaupan markkinoinnin pääkohderyhmät on määritelty kunkin konseptin konseptikäsitteissä, mutta suunnitteluvaiheessa ne on hyvä tarkentaa paikkakunta-kohtaiseksi ja konkreettisemmaksi. Ravintolakonseptien konseptikiteytyksestä löytyvät myös ketjun valtakunnalliset kampanjat, mikäli sellaisia ketjulle on määritelty. Suunnitteluvaiheessa jaetaan osa-aluevastuut, mitkä ovat ketjuohjauksen, alueosuuskaupan ja yksikön tekemisiä.

Markkinointisuunnitelma toteutetaan yhdessä ketjuohjauksen, alueosuuskaupan sekä yksikön edustajan kanssa. Suunnitelma pitää sisällään asiakaskohderyhmien tarkan määrittelyn, toimenpiteet, aikataulun, budjetin sekä markkinoinnin roolit eli vastuhenkilöt. Uuden ravintolan lanseeraustoimenpiteet tulee aikatauluttaa niin, että markkinointi alkaa hyvissä ajoin ennen avausta, mutta ei kuitenkaan liian aikaisin. Kuluttajien mielenkiintoa ja ostohalua on helpompi kasvattaa, kun siihen varataan riittävästi aikaa. Liian aikaisin aloitettu markkinointi voi johtaa asiakkaiden mielenkiinnon lopahtamiseen ja unohtamiseen. Tutkimuksen aikana selvisi, että markkinoinnin tavoitteiden asettamisessa on kehittämisen varaa ja ne tulisi spesifioida entistä tarkemmin.

5.3.1 Markkinointi- ja viestintätoimenpiteiden käynnistäminen

Markkinointisuunnitelman ollessa valmis aloitetaan yhteistyö SOK Median ja mainostoimiston kanssa. Heille tehdään toimeksiannot tarvittavista markkinointimateriaaleista, joita he alkavat työstää. Ketjuohjaus toimittaa pari kuukautta ennen avauksen ajankohtaa markkinointi- ja viestintämateriaalit alueosuuskaupoille ja yksiköille. Tämä käsittää markkinointimateriaalikoosteen sekä ketjun graafisen ohjeistuksen. Markkinoinnin ilme noudattaa graafista ohjeistusta. Materiaalit ladataan S-ryhmän sisäiseen materiaalipankkiin, jossa ne ovat alueosuuskauppojen käytettävissä. Lisäksi Web To Printtiin (selainpohjainen julkaisujärjestelmä) viedään valmiita muokattavia julkaisupohjia yksikön käyttöön. Näitä materiaaleja alueosuuskaupat voivat hyödyntää ja muokata oman paikallismarkkinoinnin toteutuksessa.

Sisäinen markkinointi ja viestintä jonka kohderyhmänä on oman organisaation henkilökunta, on onnistuneen avauksen ensimmäinen askel. Ennen kuin lähdetään toteuttamaan ulkoista markkinointia potentiaalisille asiakkaille, on varmistettava, että oma henkilökunta tuntee avattavan ravintolan liikeidean ja tavan toimia. Aikataulullisesti sisäinen viestintä tulee toteuttaa noin kolme kuukautta ennen avausta, tai viimeistään siinä vaiheessa kun avauksen pääkohdat ja aikataulu ovat varmistuneet. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on sitouttaa henkilökunta vastaamaan asiakkaille annettuja markkinointilupauksia, motivoida myymään ja palvelemaan, sekä luoda uskoa myytäviin tuotteisiin. Sisäisen markkinoinnin kohderyhmänä ovat yksikön henkilökunnan lisäksi alueosuuskaupan henkilökunta sekä toimialajohtajat. Sisäistä viestintää toteutetaan niin suullisesti kuin kirjallisesti. Juholin painottaa sisäisen viestinnän sisältöä ja merkitystä. Sisäisessä viestinnässä on oltava maltillisia ja viestien sisältö tulee miettiä tarkkaan. (Juholin 2006, 16-18, 30-34). Liian niukka viestintä ei palvele ketään, mutta liikaa informaatiotakaan ei ole syytä aivan projektin alkuvaiheessa jakaa. SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksessa kirjallisen markkinoinnin ja viestinnän kanavina käytetään SOK:n sisäistä intranettiä Sintraa, yhteisöpalvelu Pataa, sähköpostia sekä S-ryhmän työntekijöiden sisäistä Ässä-lehteä. Sisäisen viestinnän jälkeen käynnistyy nk. huumarkkinointi. Tämä tapahtuu useimmiten automaattisesti, eli markkinointikanavana toimii ”Word-of-mouth”- menetelmä. Tämän menetelmän tavoitteena on pyrkiä pääsemään paikkakunnan ihmisten keskusteluihin mielenkiintoiseksi puheenaiheeksi.

Kun avattavan ravintolan pääkohdat ovat varmistuneet, avataan yksikölle omat Facebook- ja verkkosivut. Näiden toteutuksesta yksikkö sopii yhteistyössä ketjuohjauksen, SOK Median ja järjestelmätoimittajan kanssa. Facebookin ja verkkosivujen kautta avausmarkkinointia toteutetaan sähköisesti mm. teasauksella. Teaser- markkinoinnin tarkoitus on herättää ihmisten mielenkiinto. Sosiaalisessa mediassa teaser- markkinoinnilla tavoitellaan lisää seuraajia yrityksen sivuille. Teaser- markkinoinnin toiminto voi käytännössä olla esimerkiksi Facebook- banneri ”Uutta tulossa maaliskuussa”. Tässä vaiheessa jätetään tietoisesti yksityiskohtainen ja tarkka informoiminen. Tavoitteena on saada asiakkaan mielenkiinto heräämään. Facebookissa tavoitellaan lisää tykkääjiä ja muissa sosiaalisen median kanavissa seuraajia. Facebook- ja verkkosivujen avaukset tulevat ketjuohjauksen toimesta, mutta päivittäminen ja ylläpitäminen ovat yksikön omalla vastuulla.

Kun avauksen ajankohta lähestyy, toteutetaan konseptista riippuen valtakunnallista markkinointia. Markkinointisuunnitelmassa määritellään, mitä kanavia käytetään, millä volyymeilla ja miten. Valtakunnallisia markkinointikanavia ovat esimerkiksi radio, TV ja aikakauslehdet. Näihin voidaan hyödyntää uutiskirjettä, mediatiedotetta sekä muuta markkinointimateriaalia. Hyviä markkinointikanavia ovat myös yhteistyökumppanit, kanta-asiakkaat sekä paikallisen osuuskaupan asiakasomistajat. Rope ja Pyykkö korostavat

mainonnan huomioarvoa; erottuvuus on mainonnan keskeinen elementti. Kaikki ulospäin lähetettävän viestinnän tehtävänä on tukea yrityksen toimintaa sekä imagoa. (Rope ym. 2003, 256-261).

Noin kuukautta ennen lanseerauksen H-hetkeä, alueosuuskaupan markkinointiosasto toteuttaa suoramarkkinointia. Kohdistettu markkinointi on onnistunut, kun mainonnan vastaanottaja kokee viestin olleen erityisesti juuri hänelle. Kohdistamattomana lähetettyjen viestin määrällä ei ole mitään merkitystä, sillä suurin osa niistä menee hukkaan. (Rope ym. 2003, 256-261). S-ryhmän kohderyhmänä ovat nimenomaan alueosuuskaupan asiakasomistajat, joille voidaan esimerkiksi AO- postin yhteydessä lähettää mainos tai etukuponki. Etukupongin hyötynä on ehdottomasti markkinoinnin vaikutuksen seuraaminen. Paikallismedian mielenkiinnon saamiseksi kirjoitetaan lehdistötiedote, joka lähetetään paikallismedialle. Lisäksi voidaan pitää lehdistötilaisuus, johon kutsutaan paikallismedian edustajia. Ulkoista markkinointia ja viestintää voidaan toteuttaa myös mm. flyereiden jakamisella kadulla tai kauppakeskuksissa, sekä SMS- kampanjoilla asiakasomistajille.

Noin kuukautta ennen on hyvä panostaa myös ulkomainontaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi ikkunateippauksia, julisteita sekä katumainontaa. Mitä lähemmäksi avauksen ajankohta tulee, sitä enemmän tietoa markkinoinnissa tarjotaan. Kun avaukseen on enää muutama viikko, kannattaa viimeistään tuoda esille tarkka päivämäärä markkinoinnin ja viestinnän avulla.

Ristiinmarkkinointi on tehokas työväline S-ryhmän alueosuuskaupoissa. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti uuden yksikön markkinointia alueosuuskaupan muissa yksikössä. Ristiinmarkkinointia voidaan toteuttaa esimerkiksi Prismoissa, Sokoksella, S-Marketeissa tai toisessa ravitsemisliikkeessä ja hotelleissa. Vastuu ristiinmarkkinoinnista on alueosuuskaupan markkinoinnista vastaavilla. Ristiinmarkkinoinnin avulla saadaan lisää myyntiä liikepaikoissa liikkuvasta asiakasomistajakohderyhmästä suhteellisin pienin kustannuksin.

5.3.2 Markkinoinnin aktiivinen vaihe

Pari viikkoa ennen avausta voidaan AO- postin yhteydessä vielä muistuttaa avattavasta ravintolasta. Kun avajaiset ja koeavaus eli kutsuvierastilaisuus lähestyy, lähetetään asianomaisille kutsut avajaisiin. Avajaisten kutsut voidaan kohdistaa kyseisen alueosuuskaupan henkilökunnalle, paikallismedialle ja yhteistyökumppaneille tai julkisuuden henkilöille. Tässä vaiheessa on hyvä ns. välitarkastus, eli tarkistetaan markkinoinnin näkyvyys. Tässä voidaan hyödyntää joko ulkopuolista havainnoitsijaa, tai alueosuuskaupan sisäistä työntekijää. Tällä menetelmällä varmistetaan, että markkinointi on toivotulla tavalla esillä sekä näkyvyys on tavoitellun volyymin tasoinen.

Noin viikkoa ennen avausta varmistetaan katunäkyvyys, kiihdytetään paikallismedian markkinointia, jaetaan flyereita sekä hehkutetaan tulevaa avausta tarkoin informaatioin sähköisessä mediassa mm. Facebookissa ja verkkosivuilla. Lisäksi aktivoidaan ristiinmarkkinoinnin tiheys, jotta haluttu viesti saadaan varmasti asiakaskohderyhmän tietoisuuteen. Lisäksi ennen avausta voidaan esimerkiksi lähiyrityksiin toimittaa ruoka- ja lounaslistat, jotta hekin tiedostavat uuden ravintolan avanneen lähiympäristöön. Postituslistalle voidaan lähiyritysten lisäksi lisätä asiakasomistajia, urheiluseuroja tai yhdistyksiä.

5.3.3 Koeavaus ja avaus

Koeavauksen yhteydessä on hyvä pitää lehdistötilaisuus. Tähän tilaisuuteen ovat paikallisen median edustajat saaneet kutsun etukäteen, ja heille tarjotaan tilaisuus tutustua avattavan ravintolan tiloihin, tarjontaan ja henkilökuntaan. Tärkeää avajaistilaisuudessa on, että tilat ovat kunnossa ja henkilökunta on edustavaa. Näin tutustujille luodaan heti positiivinen ja hyvä ensivaikutelma. Heille voidaan tarjota makupaloja ruokalistalla tarjottavista annoksista, sekä antaa mahdollisuus kysymyksiin keittiöpäällikölle, ravintolapäällikölle ja ketjupäällikölle.

Koeavauksen kutsuvieraslistalla voi olla lehdistön lisäksi alueosuuskaupan omaa henkilökuntaa, julkisuuden henkilöitä sekä yhteistyökumppaneita. Avajaisjuhla on tärkeä tilaisuus edustaa ja antaa osviittaa siitä mitä avattava ravintola on parhaimmillaan. Varsinaisen avauksen yhteyteen voidaan järjestää avajaiskampanjoita, joita on markkinoitu esimerkiksi AO- postin yhteydessä etukäteen. Resursseista riippuen voidaan avattavasta ravintolasta perustaa Pop Up- ravintola, esimerkiksi paikalliselle torille tai kauppakeskuksen yhteyteen. Tämän tempauksen avulla pääsevät kaikki paikalliset erittäin helposti tutustumaan ravintolan henkilökuntaan sekä tarjontaan. Tämä on näkyvyyden ja asiakaskontaktien kannalta äärimmäisen toimiva ja antava toiminto.

5.3.4 Avauksen jälkeinen seuranta

Pelkkiä tulostavoitteita ratkaisevampia mittareita lanseerauksen onnistumista mitatessa onkin se, kuinka hyvä tunnettuustavoite on saavutettu valitussa kohderyhmässä, kuinka suuri on kokeilijoiden määrä ja se kuinka tyytyväisiä testihenkilöt ovat ja mikä on uusintaostojen ja asiakkaiden määrä. Myös tavoitemielikuvan oikeellisuus ja sen läpisaaminen sekä saavutettu markkina-asema ja myyntivolyymi koetaan Ropen (1999) mukaan ratkaisevammiksi mittareiksi lanseerausvaiheen onnistumista mitattaessa. Näiden edellä mainittujen tavoitealueiden toteutuminen mahdollistaa yritykselle voittoisan tuloksen. Seurantaa tulisi toteuttaa

vähintään kokonainen vuosi avauksen jälkeen, jotta todellinen suosio ja kannattavuus tulisivat esille. Seurannan mittarina toimivat myynnin kehityksen mittarit, joita seurataan myyntilukujen ja - indeksien sekä asiakastytyväisyystutkimuksien avulla.

Avauksen jälkeen tulee toteuttaa niin kutsuttua muistutusmarkkinointia, eli eri markkinointikanavia hyödyntämällä muistutetaan asiakasta jo avatusta ravintolasta. Edullisin ja nopein kanava tässä on sähköisen markkinoinnin kanavat, mm. sosiaalinen media ja verkkosivut. Lisäksi voidaan jatkaa AO- postin yhteydessä olevaa markkinointia, ristiinmarkkinointia sekä paikallismediemarkkinointia. Sosiaalinen media on ilmaisuna vakiintunut, jolla viitataan verkkopalveluihin, kuten Facebook, Twitter, blogit ja wikit. Erkkola luonnehtii gradussaan sosiaalisen median käsitettä: "Sosiaalinen media on teknologiasidonnainen ja -rakenteinen prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät rakentavat yhteisiä merkityksiä sisältöjen, yhteisöjen ja verkkoteknologioiden avulla vertais- ja käyttötuotannon kautta. Samalla sosiaalinen media on jälkiteollinen ilmiö, jolla on tuotanto- ja jakelurakenteen muutoksen takia vaikutuksia yhteiskuntaan, talouteen ja kulttuuriin." (Erkkola 2008). Kyse on koko yhteiskuntaa koskevasta ilmiöstä, joka vaikuttaa nyt ja tulevaisuudessa monin tavoin ihmisiin ja yhteiskuntaan. Sosiaalisen median verkkopalveluissa käyttäjät voivat tuottaa sisältöä, esimerkiksi tekstejä, keskusteluita, kuvia ja videoita. (Erkkola 2008.) Ipsos- tutkimuslaitoksen kyselyn mukaan neljä viidestä Facebookin käyttäjästä ei ole koskaan ostanut mitään sivuston mainoksen tai kommentin perusteella. (Kauppalehti 2012). Lietsala (2012) pitää tutkimustulosta epäluotettavana Suomen markkinoille. Tutkimus on tehty vain amerikkalaisille ja vastaajia oli vain 1032 ihmistä. Lietsala tulkitsee tutkimustuloksen tuovan esille, että Facebook- mainonnan kautta ostopäätöksiä todella tehdään. Sosiaalinen media on vuorovaikutteista, joka tarkoittaa että niin sivuston ylläpitäjällä kuin lukijalla on mahdollisuus tuottaa ja kommentoida sisältöä. Vuorovaikutteisuuden avulla pystytään markkinointia kohdentamaan halutulle kohderyhmälle. (Erkkola 2008. Lietsala 2012.)

Asetettujen markkinointitavoitteiden toteutumista voidaan seurata ja mitata esimerkiksi jaetuilla etukupongeilla. Kuponkien avulla nähdään markkinoinnin purevuus, sekä käytetyn kanavan toimivuus. Asetettuja myynti- ja tyytyväisyystavoitteiden toteutumista päästään seuraamaan myyntitunnusten, palautteiden sekä asiakastytyväisyystutkimuksien avulla. Näkyvyyden jatkumisen varmistaminen on markkinoinnin ja myynnin jatkumisen kannalta äärimmäisen tärkeää. Avaamisen jälkeen jatketaan sähköisten markkinointikanavien hyödyntämistä, sekä mahdollisesti myös muita kanavia. Jos asiakasmäärissä päästään avajaisinnostuksen jälkeen tavoitteisiin, ei suurempia markkinointitoimenpiteitä välttämättä ole tarve toteuttaa. Jos kauppa on hiljentynyt huomattavasti useampi viikko avauksen jälkeen, voi olla syytä toteuttaa paikallismarkkinoinnin kierros, jolla päästään jälleen asiakkaiden huulille.

6 Johtopäätökset

Uuden palvelun lanseeraamisprosessissa markkinointi on tärkeässä roolissa liiketoiminnan onnistuneen aloituksen ja jatkuvuuden kannalta. Markkinoinnin avulla asiakkaille saadaan tieto uudesta palvelusta. Onnistunut avausmarkkinointi on houkuttelevaa, informatiivista ja selkeää. Ravintolan avausmarkkinoinnissa kohdemarkkinoinnilla tavoitetaan määritellyt asiakaskohderyhmät. Markkinointi tulisi ymmärtää osana yrityksen kaikkia toimintoja, eikä vain yhtenä toimintona. Rope ja Pyykkö korostavat mainonnan huomioarvoa; erottuvuus on mainonnan keskeinen elementti. Kaikki ulospäin lähetettävän viestinnän tehtävänä on tukea yrityksen toimintaa sekä imagoa. Yrityksen tulee ymmärtää oma roolinsa markkinoilla, sekä analysoida toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutoksien vaikutukset toimialaan. (Rope ym. 2003, 256-261. Paananen 2009. Ranchhod 2004, 3-4).

Markkinointi- ja viestintäsuunnitelmat ovat kulmakivinä onnistuneen markkinoinnin toteutuksessa. Markkinointisuunnitelma alkaa tavoitteiden määrittelyllä, joihin koko prosessin aikana tavoitellaan. Tavoitteiden jälkeen määritellään markkinoinnin ydinviestit, asiakaskohderyhmät, sekä käytettävät markkinoinnin keinot ja kanavat. Käytettävien kanavien valintaan vaikuttavat markkinoinnin budjetti, aikataulu ja resurssit. Markkinointisuunnitelma toimii markkinointiprosessin etenemisen seurannan työvälineenä.

Kehitysprojektin tavoitteena oli tuottaa yhtenäinen avausmarkkinoinnin prosessin kuvaus SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen käyttöön. Projektin lähtökohtana oli yhtenäisen toimintamallin puuttuminen ja tarkoituksena oli olemassa olevien avausmarkkinoinnin ohjeistuksien ja toimintamallien yhtenäistäminen. Kehitysprojekti lähti liikkeelle olemassa olevien materiaalien ja ohjeistuksien tutkimisella ja niiden analysoinnilla. Lähestulkoon kaikilta ketjuilta löytyi ohjeistus ja aikataulu avausmarkkinoinnin toteutukseen. Ohjeistukset olivat vajavaisia ja puutteita löytyi paljon, mutta myös paljon hyvää. Olemassa olevien ohjeistuksien analysoinnin jälkeen prosessinkuvauksen työsti saattoi lähteä käyntiin.

Teemahaastatteluiden ja asiantuntijakeskusteluiden avulla avausmarkkinoinnin toimintoja analysoitiin SWOT- analyysin avulla. Pohjana teemahaastatteluissa käytettiin olemassa olevaa avausmarkkinoinnin materiaalia sekä ennalta laadittuja haastattelukysymyksiä. Haastattelukysymykset laadittiin yhdessä markkinointipäällikön kanssa. SWOT- analyysimenetelmällä löydettiin markkinointiprosessin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Lisäksi ideointien kautta nousi esiin useita kehityskohteita. Kehittämiskohteet realisoitiin SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaukselle sopiviksi, ja näihin toimintoihin tullaan tekemään tarvittavat korjaustoimenpiteet.

Yhtenäisen toimintamallin laatimisen haasteena oli konseptien eri kokoluokat. Osalla konsepteista markkinointibudjetit ovat suurempia ja näin mahdollistavat laajemman ja valtakunnallisen markkinoinnin. Pienemmissä konsepteissa markkinointiin varattu pienempi budjetti, ja markkinointi toteutetaan pääsääntöisesti alueosuuskauppojen toimesta. Lopputuotokseen toiminnot kuvattiin kuitenkin hyvin laajasti ja ideaalitulannetta tavoitellen. Prosessin kuvausta voidaan käyttää täysin tai osin tilanteesta, aikataulusta ja budjetista riippuen.

Kehitysprojektityön lopputuotoksena tuotettiin avausmarkkinoinnin prosessista yhtenäinen toimintamalli, jonka tarkoitus on tehostaa ja selkeyttää markkinointiprosessia. Yhtenäisen toimintamallin tarkoitus on myös selkeyttää ketjuohjauksen, alueosuuskauppojen ja yksiköiden tekemisiä, vastuualueita ja rooleja avausmarkkinoinnin toteutuksessa. Avausmarkkinoinnin prosessin kuvaus on kuvattu Blueprint- tyyppisellä kaaviolla, joka noudattelee aikajanaa. Kuvauksesta käy ilmi markkinointitoimenpiteiden pääkohdat sekä toimintojen vastuorganisaatiot. Yksityiskohtaisempi ja tarkempi kuvaus on toimitettu SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjauksen käyttöön. Prosessikuvauksessa toiminnot etenevät aikajärjestyksessä. Aika on suhteutettu ennen ja jälkeen avausajankohdan. Prosessi lähtee liikkeelle noin kuusi kuukautta ennen avauksen ajankohtaa, ja päättyy määrittelemättömän ajan jälkeen avauksen jälkeen. Kuvaus on ideaalitulanne niin aktiivisen markkinoinnin kuin aikataulun suhteen. Tämä on kuvainnollinen tahtotila avausmarkkinoinnissa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aittoniemi, V-M. 2012.

Ravintolaruokailun trenditutkimus 2012. TNS Gallup. Matkailu ja Ravintolapalvelut Mara ry.

Helsingin Kauppiaitten Yhdistys ry ja Edita Publishing Oy. 2008. Retail - Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. Painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hemppi, M. & Lahdenkauppi, M. 2000. Avec Asiakaspalvelua ravintolassa. Porvoo: WS Bookwell.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2006. Communicare! Porvoo: WS Bookwell.

Paananen, L. 2009. Hallitus ja markkinointi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.

Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita.

Ranchhod, A. 2004. Marketing strategies: A Twenty-first Century Approach. Malaysia: Pearson Education.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia. Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rope, T. 2004. Business to business - markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Sheehan, B. 2010. Online Marketing. Singapore: AVA Book Production Pte. Ltd.

Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malminen, P. 2010. Uuden B2B- tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki: Kopio Niini Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita.

Vihmo, J. 2012. Matkailu- ja ravintola-alan talousnäkyviä. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry.

Wong, K. 2010. Approved marketing plans for new products and services. New York: iUniverse.

Sähköiset lähteet

Erkkola, J-P. 2008. Sosiaalisen median käsitteestä. Lopputyö: Taideteollinen korkeakoulu. Viitattu 15.1.2013.

Kauppalehti. Facebookin mainokset eivät houkuta ostamaan. Viitattu 27.10.2012.

Karjalainen, A. 2002. Mitä Benchmarking- arviointi on? Viitattu 4.3.2013.

Kotipelto, J.
Viitattu 10.11.2012.

Lietsala, K.
Viitattu 22.10.2012.

OK- opintokeskus.
Viitattu 24.4.2013.

Pellervon taloustutkimus.
Viitattu 7.5.2013.

S-kanava.
Viitattu 20.10.2012.

Suomen Pankki.
Viitattu 7.5.2013.

Tiedottaja.
Viitattu 10.11.2012.

Tilastokeskus.
Viitattu 7.5.2013.

UutisAalto.
Viitattu 22.10.2012.

Vihmo, J.
Viitattu 2.2.2013.

Muut lähteet

Toivonen, M. 2012. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. CIMO workshop. Teknillinen tutkimuskeskus VTT.

Haastattelut

Harju, T. SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaus. Ketjupäällikkö.
Klefström, K. SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaus. Ketjupäällikkö.
Sedoff, K. SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaus. Markkinointipäällikkö.
Vainio, M. SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaus. Ketjupäällikkö.

Kuviot

Kuvio 1: Kuluttajahintaindeksin kehitys (Tilastokeskus 2013. Pellervon taloustutkimus 2013.)	10
Kuvio 2: Alueosuuskauppojen ja SOK:n vastuunjako ja tehtävät.....	12
Kuvio 3: S-ryhmän organisaatiokaavio (S-kanava).....	14
Kuvio 4: S-ryhmän arvot (S-kanava.)	15
Kuvio 5: Markkinointi organisaatiokaaviossa	17
Kuvio 6: Lanseerausprosessi päävaiheittain (Raatikainen 2008, 199. Rope 1999, 31).26	
Kuvio 7: Strateginen markkinointisuunnitelma (Ranchhod 2004, 7).	27
Kuvio 8: Avausmarkkinoinnin prosessin käynnistäminen	28
Kuvio 9: Avausmarkkinoinnin toteutus ja seuranta	29
Kuvio 10: Projektin eteneminen.....	35
Kuvio 11: Perinteinen SWOT- analyysi.....	36
Kuvio 12: SWOT- analyysi markkinointiprosessin kehittämiseen.....	37

Kuvat

Kuva 1: SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjatut ravintolat.....	11
---	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	51
Liite 2: Avausmarkkinoinnin prosessin kuvaus	53

Liite 1: Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset ketjupäällikkö, SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaus

1. Mitä ravintolakonseptia edustat ja kuinka monta yksikköä konseptilla on?
2. Kuinka monta avausta konseptilla on keskimäärin vuodessa?
 - a. Montako avausta oli vuonna 2012?
 - b. Montako avausta on suunnitteilla vuodelle 2013?
3. Mitä markkinointitoimenpiteitä on tehty ravintolan avauksen yhteydessä?
 - a. Tavoitteiden asettaminen
 - i. Myynnin ja asiakasmäärän tavoitteet, tunnettavuus/maine, palvelutavoite, imago
 - ii. Markkinoinnin ydinviestit, pääkohderyhmät, keinot
 - b. Ennakkotutkimukset
 - i. Mitä analyysejä on käytetty, kuka ne on toteuttanut ja miten?
 - c. Aikataulu
 - d. Budjetti
 - e. Käytetyt markkinointikanavat
 - f. Käytetyt resurssit (Vastuualueet ja roolit)
 - i. Kuka on ollut vastuussa mistäkin osa-alueesta? (yksikkö/ AOK/ KO)
 - g. Miten on saatu ravintolan henkilökunta sitoutettua vastaamaan markkinoitua lupautta? Käytännön näkökulma.
 - h. Miten vastuullisuus, eettisyys ja avoimuus on huomioitu?
4. Markkinointi ja viestintä
(SoMe, Yhteistyökumppanit, media, avajaiskampanjat, ristiinmarkkinointi, avoimet ovet, suoramainonta, henkilökunta jne.)
 - a. Toteutetut markkinointitoimenpiteet (Mitä - kenelle - miten)
 - i. Ennakkoon
 - ii. Avausviikolla
 - iii. Avauksen jälkeen (kesto)
 - b. Toteutetut viestintätoimenpiteet (Mitä - kenelle - miten)
 - i. Ennakkoon
 - ii. Avausviikolla
 - iii. Avauksen jälkeen (kesto)
5. Avaamisen ajankohta
 - a. Mikä määrittelee avausajankohdan?
 - b. Miten ajankohta vaikuttaa markkinointitoimenpiteisiin?
 - c. Kuinka markkinointi on toteutunut eri ajankohtina? (vrt. Low season - High season)
6. Epäonnistunut markkinointiviestintä.
 - a. Mitä tehtiin, mikä meni väärin, miksi? (Syyn tunnistaminen)
 - b. Korjaustoimenpiteet. Mitä korjaustoimenpiteitä on tehty?
 - c. Toistumisen ehkäisy. Kuinka epäonnistuminen ehkäistään jatkossa?
7. Mitä kehitysideoita / -toiveita avausmarkkinoinnin suhteen?
8. Mitä odotuksia sinulla on markkinointiosastolle, uuden yksikön avausmarkkinointiin liittyen? Risuja ja ruusuja.
9. Tavoitteet ja seuranta puuttuvat, onko näitä osioita ollut aiemmin avausprosessissa?
 - a. Kuinka seuranta voitaisiin toteuttaa?
 - b. Mikä olisi seurannan kesto?
10. SWOT- analyysi avausmarkkinoinnin toimintamallista ja toimenpiteistä. Vertaa nykyinen toteutettu ja uusi yhteinen toimintamalli.

	Huomionarvoiset	Tärkeät	Kriittiset
Vahvuudet			
Mahdollisuudet			
Heikkoudet			
Uhat			

Liite 2: Avausmarkkinoinnin prosessin kuvaus

