

MARKKINOINTISUUNNITELMA  
MAINOSTOIMISTOJEN ALIHANKINTAAN  
KESKITTYVÄLLÄ YRITYKSELLÄ

CASE: RDN Media

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Markkinointi / Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Kimmo Piirainen / Teemu Tiainen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

PIIRAINEN, KIMMO & TIAINEN, TEEMU:

Markkinointisuunnitelma  
mainostoimistojen alihankin-  
taan keskittyvällä yrityksellä  
Case: RDN Media

Markkinoinnin opinnäytetyö, 105 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyön aiheena on alihankintaan keskittyvän yrityksen markkinointisuunnitelma. Työ on tehty toimeksiantona RDN Oy:n mediatuotanto-osasto RDN Medialle, joka on päättänyt siirtyä toimimaan alihankkijana mainostoimistoille. Tässä työssä käsitellään markkinointisuunnitelman kaikki osa-alueet.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä mainostoimistot vaativat alihankinnaltaan sekä mitä tarvitaan toimimaan markkinointisuunnitelmaan. Yrityksen siirtyessä uusille markkinoille, sille pyritään hankkimaan käyttökelpoista tietoa markkinoista, kilpailijoista ja sopivista kohderyhmistä. Näiden tietojen pohjalta yritykselle luodaan markkinointisuunnitelma sekä sen toteuttamissuunnitelma käytännössä.

Opinnäytetyön teoriaosassa perehdytään tarkasti eri markkinoinnin osa-alueiden, kuten toimintaympäristöjen, kilpailukeinojen, strategian ja resurssien, määrittelyyn. Toisin sanoen mitä yrityksen tulee ottaa huomioon tehdessään valintoja yrityksen yhden osaston siirtyessä uuteen toimintaympäristöön. Suunnitelman tarkoitus on kuvailla yrityksen asemaa markkinoilla, asettaa tavoitteet ja osoittaa mahdollisuudet ja ongelmat, mitä markkinoinnin osalta alihankintaprojekteihin siirtymisestä seuraa.

Empiriaosa sisältää RDN Median markkinointisuunnitelman, jota varten toteutettiin eri mainostoimistoille kvalitatiivinen haastattelukysely. Kyselyn tarkoitus oli selvittää: mitä mainostoimistot vaativat alihankinnaltaan, mihin tuotteisiin panostetaan enemmän ja mitä tuodaan esiin markkinointikampanjassa.

Kyselytutkimus osoitti, että mainostoimistot ovat avoimia uusille alihankkijoille, vaikka yritysten alihankintaverkosto on yleisesti melko vakiintunut. Alihankkijan valinnassa tärkeimmät kriteerit ovat työn laatu, alihankkijan innovatiivisuus, yritysten välisen suhteen toimivuus ja toimitusvarmuus.

Avainsanat: markkinointi, markkinointisuunnitelma, alihankinta, mainostoimisto

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

PIIRAINEN, KIMMO & TIAINEN, TEEMU:

Marketing Plan for a  
Sub-Contracting Oriented  
Company of Advertising  
Agencies  
Case: RDN Media

Bachelor's Thesis in Marketing, 105 pages, 5 appendices

Autumn 2009

## ABSTRACT

---

This thesis deals with a marketing plan for a subcontracting oriented company. The thesis is made as an assignment for the media production department RDN Media of RDN Oy, which has decided to start working as a subcontractor for advertising agencies. This thesis assesses every area of a marketing plan.

The objective of this thesis is to investigate what advertising agencies demand from their subcontractor and also what is needed for a functional marketing plan. As the company moves to new markets an attempt is made to gain useful information about the market, the competitors and target groups. With this information a marketing plan and its implementation can be generated for the company.

The theoretical section of the thesis examines the different parts of marketing, i.e., defining marketing environment, marketing mix, strategy and resources. In other words what a company should take into consideration when making decisions on moving one department of the company moves into a new market and environment. The plan's purpose is to describe the company's position in the market, set objectives and point out the opportunities and problems in marketing which may be caused by moving to the subcontracting markets.

The marketing plan for the company was carried out in the empirical section of the thesis. A qualitative interview study was conducted for the marketing plan with the objective of investigating the following three questions: what are the advertising agencies' demands on subcontracting, which products should be more focused on and what should be highlighted in the marketing campaign.

The interview information shows that advertising agencies are open to new subcontractors even though they have quite established subcontracting networks. The most important criteria when choosing a contractor are quality, innovativeness of the subcontractor, the relationship between the companies and the reliability of delivery.

Key words: marketing, marketing plan, subcontracting, advertising agency

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
2	MARKKINOINTISUUNNITELMA	4
2.1	Markkinoinnin suunnittelun lähtökohdat	4
2.2	Lähtökohta-analyysi	5
2.2.1	Toimiala ja sen kehitys	5
2.2.2	Mikroympäristö	6
2.2.3	Makroympäristö	11
2.2.4	SWOT	13
2.3	Markkina-analyysi	13
2.3.1	Segmentointi	15
2.3.2	Kohderyhmän valinta	18
2.3.3	Tuoteasemointi	21
2.4	Tavoitteet	23
2.5	Strategia	23
2.6	Markkinoinnin kilpailukeinot	24
2.6.1	Tuote	
2.6.2	Hinta	28
2.6.3	Saatavuus	32
2.6.4	Markkinointiviestintä	35
2.6.4.1	Henkilökohtainen myyntityö	37
2.6.4.2	Mainonta	39
2.6.4.3	Suhde- ja tiedotustoiminta	40
2.6.4.4	Myynnin edistäminen	41
2.7	Resurssit	43
2.8	Markkinoinnin vuosisuunnitelma (aikataulu), työnjako ja budjetti	43
2.9	Seuranta	45
2.10	Teoreettinen viitekehys	46

3	MARKKINOINTISUUNNITELMA: RDN MEDIA	47
3.1	Kyselyn toteuttaminen	48
3.2	Kyselyn tulokset	51
3.3	RDN Median lähtökohta-analyysi	55
3.3.1	Media- ja mainostuotannon toimiala ja sen kehitys	55
3.3.2	Mikroympäristö	61
3.3.3	Makroympäristö	77
3.3.4	SWOT	78
3.4	Markkina-analyysi	80
3.4.1	Segmentointi, kohderyhmän valinta ja tuoteasemointi	80
3.5	RDN Median tavoitteet	83
3.6	RDN Median strategia	84
3.7	RDN Median markkinoinnin kilpailukeinot	85
3.7.1	Tuote	
3.7.2	Hinta	87
3.7.3	Saatavuus	88
3.7.4	Markkinointiviestintä	89
3.7.4.1	Henkilökohtainen myyntityö	90
3.7.4.2	Mainonta	92
3.7.4.3	Suhde- ja tiedotustoiminta	95
3.7.4.4	Myynnin edistäminen	96
3.8	RDN Median resurssit	96
3.9	RDN Median markkinoinnin vuosisuunnitelma	97
3.10	RDN Median markkinoinnin seuranta	98
4	YHTEENVETO	99
	LÄHTEET	101
	LIITTEET	106

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on markkinointisuunnitelma, joka tehdään Rosendahl Digital Networks Oy:n toimeksiannosta. Opinnäytetyölle syntyi tarve, koska yrityksen mediaosasto RDN Median tavoitteena on siirtyä tekemään alihankintaprojekteja mainostoimistoille. RDN Median tavoite on tätä kautta saada enemmän omia asiakkaita ja kasvattaa täten yrityksen liikevaihtoa ja tulosta. RDN Media tuottaa materiaalia tällä hetkellä lähinnä RDN Software puolen suorille asiakkaille, jotka ostavat oheistuotteena RDN Median tuottamia palveluja ja tuotteita. Tavoitteena on, että RDN Median alihankintaprojektit voivat alkaa vuoden 2010 alusta ja osasto voi lopulta siirtyä lähes kokonaan tekemään projekteja alihankintana mainostoimistoille. RDN Medialla ei ole aiempaa markkinointisuunnitelmaa, joten tämä työ luo pohjan tuleville suunnitelmille.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä tarvitaan toimivaan markkinointisuunnitelmaan sekä mitä mainostoimistot vaativat alihankinnaltaan. Teoriassa käsitellään markkinointisuunnitelmaa, jossa perehdytään tarkasti eri markkinoinnin osa-alueiden, kuten toimintaympäristöjen, kilpailukeinojen, strategian ja resurssien, määrittelemiseen. Toisin sanoen asioihin, joita yrityksen tulee ottaa huomioon tehdessään valintoja yrityksen yhden osaston siirtyessä uuteen toimintaympäristöön. Opinnäytetyö pitää sisällään kaikki markkinointisuunnitelman osa-alueet lähtökoh-ta-analyysistä markkinoinnin seurantaan. Markkinointisuunnitelman tarkoitus on kuvailla yrityksen asemaa markkinoilla, asettaa tavoitteet ja osoittaa mahdollisuu-det ja ongelmat, mitä markkinoinnin osalta alihankintaprojekteihin siirtymisestä seuraa. Teoriaosassa on käytetty lähteenä niin kirjallisuutta, erilaisia artikkeleita kuin sähköisiäkin lähteitä.

Empiriaosan markkinointisuunnitelmaa varten toteutettiin kysely, jonka tavoitteena oli selvittää:

- Mitä mainostoimistot vaativat alihankinnaltaan?
  - Mihin tuotteisiin panostetaan enemmän?
  - Mitä tuodaan esiin markkinointikampanjassa?
  - Mainostoimistojen alihankkijan valintakriteerit

- Alihankinnan käytön määrää
- Alihankkijoiden kilpailutusta
- Muutokset alihankinnan käyttöön tulevaisuudessa.

Kyselytutkimuksessa selvitettiin eri mainostoimistoilta, käyttävätkö he alihankintaa, ja jos käyttävät, niin mitä palveluja. Kysely toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena puhelimitse lokakuussa 2009. Kyselytutkimukseen vastasi 14 mainostoimistoa Lahdesta, Turusta, Tampereelta ja Helsingistä. Kyselytutkimuksen jälkeen voidaan määritellä, millaiset mainostoimistot käyttävät alihankintapalveluja ja mitkä ovat ne tuotteet, mitä kannattaa alkaa markkinoida ja mihin RDN Median pitää panostaa. Kun tiedetään strategia, tuotevalikoima, kohderyhmä ja kilpailuetu, voidaan markkinointitoimenpiteitä alkaa tekemään käytännössä. Kyselytutkimuksen avulla kyetään myös selvittämään RDN Medialle sen kohderyhmässä toimivia potentiaalisia asiakkaita.

Empiriaosassa tarkastellaan ensiksi kyselyä ja sen tuloksia, jonka jälkeen perehdytään lähtökohta- ja markkina-analyysiin, kuten mainos- ja media-alaan, potentiaaliin asiakkaisiin ja niiden alihankintaratkaisuihin sekä kilpailukeinoihin, SWOT-analyysiin ja tuoteasemointiin. Kyseisten analyysien jälkeen käsitellään strategiaa, tavoitteita ja markkinoinnin kilpailukeinoja. Sen jälkeen empiriaosassa laaditaan markkinoinnin vuosisuunnitelma ja seuranta sekä määritellään resurssit. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa suoritetaan työn yhteenveto.

## 2 MARKKINOINTISUUNNITELMA

### 2.1 Markkinoinnin suunnittelun lähtökohdat

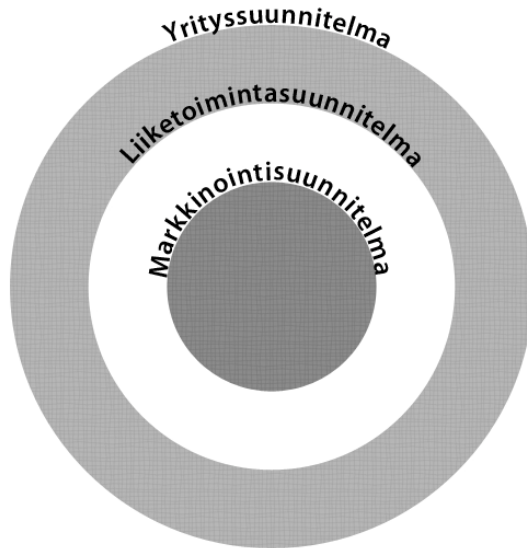
Markkinointisuunnitelman tekemisen idea on luoda toimintasuunnitelma, niin sanottu ohjelma, josta käy ilmi vaaditut toiminnot ja tehtävät sekä ne toteuttavat henkilöt ja niiden aikataulu. Suunnitelma täytyy tehdä riittävän tarkasti ja selkeästi, jotta suunnitelman ollessa ajankohtainen voi markkinoija sitä hyödyntää ja tarkkaila toteutuksen etenemistä suunnitelmien mukaan. Suunnitelman pääkohdat, joita tarkkaillaan, tulee olla yrityksessä kaikkien nähtävissä poislukien luottamukselliset tiedot. Todellista rahan ja ajanhukkaa on tehdä suunnitelma, joka ei ole saatavilla sitä tarvitseville. Näin kuitenkin yleensä käy ja siksi monien mielestä suunnitelmat eivät toimi. Joskus suunnitelmia ei oteta käyttöön, koska niiden laatijoilla ei ole vaadittua taitoa tai auktoriteettia delegoidakseen suunnitelmassa vaadittuja toimenpiteitä. (Ruskin-Brown 2006, 196-197.)

Kotlerin (1997, 216-218) mukaan suunnittelu on välttämätöntä ja itse suunnittelu-prosessi saattaa olla tärkeämpi kuin siitä tuloksena saatava suunnitelma. Suunnittelu pakottaa johtajat ja muut osallistuvat henkilöt varaamaan aikaa pelkälle ajattelulle. Suunnittelussa täytyy ajatella aiemmin tapahtunutta, juuri tapahtuvaa sekä mitä tulevaisuudessa saattaa tapahtua. Täytyy myös asettaa tavoitteita ja välittää tieto niistä kaikille yrityksen jäsenille. Yleensä markkinointisuunnitelmia tehdään kaksi kappaletta, pitkälle aikavälille strateginen suunnitelma sekä vuosisuunnitelma. Kotler korostaa, että markkinointisuunnitelman tulee olla yksinkertainen ja ytimekäs.

Jokainen suunnitelma, erityisesti liiketalouteen liittyvä, on osa muita suunnitelmia ja liittyvät esimerkiksi organisaation käytäntöihin, strategiaan, missioon, liiketoiminta- ja markkinointistrategioihin sekä visioon. Markkinointisuunnitelma sisältyy yrityksen ja liiketoimintasuunnitelmaan, kuten kuvioista 1 näkyy. Markkinointisuunnitelma on osa liiketoimintasuunnitelmaa, joka taas on osa yrityssuunnitelmaa. Yrityssuunnitelma on tarkoitettu lähinnä yrityksen rahoittajille, olivat ne sitten osakkeenomistajat, pankkeja yms. Se liittyy liiketoiminnan suunnitteluun ympäri yritystä. Liike-



toimintasuunnitelma, johon markkinointisuunnitelma kuuluu, sisältää liiketoiminnassa tarvittavat resurssit ja tuen, kuten esimerkiksi henkilöstön, palvelun, logistiikan ja tuotannon. Markkinointisuunnitelman ydinajatus on olla väline, joka tuottaa rahaa. (Ruskin-Brown 2006, 197-199.)



Kuvio 1. Suunnittelun hierarkia (Ruskin-Brown 2006, 198).

## 2.2 Lähtökohta-analyysi

Lähtökohta-analyysissä selvitetään toimialaa, yrityksen mikro- ja makroympäristöä sekä SWOT-analyysi. Lähtökohta-analyysin on tarkoitus selvittää liiketoiminnan perusta, johon muu suunnittelu pohjautuu.

### 2.2.1 Toimiala ja sen kehitys

Toimialan, jolla yritys toimii, on oltava houkutteleva ollakseen kannattava. Kilpailustrategia perustuu toimialan houkuttelevuuteen vaikuttavien pelisääntöjen ymmärtämiseen ja niiden kanssa toimeen tulemiseen. Jokaisella toimialalla kilpailun säännöt voidaan sisältää viiteen kilpailutekijään, jotka ovat uusien kilpailijoiden tulo alalle, korvaavien tuotteiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, hankkijoiden

neuvottelu voima sekä nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu. Näiden tekijöiden kokonaisvaikutus määrää kyseisellä toimialalla toimivan yrityksen keskimääräisen pääoman nettotuoton suuruuden, jonka se voi saavuttaa. Kaikilla aloilla jokainen viidestä tekijästä ei ole suotuisa. Toimialan rakenteen muutokset voivat aiheuttaa yritykselle tarpeen uudistaa strategiaansa. Esimerkiksi uuden teknologian kehitys voi aikaansaada markkinoiden ehtymistä tai jopa häviämistä kokonaan. (Porter 1991, 16-17, 38.)

### 2.2.2 Mikroympäristö

Yritys ei voi tuottaa asiakkaalleen arvoa yksin, vaan sen tarvitsee menestyäkseen muita mikroympäristön päätekijöitä. Mikroympäristöön kuuluu erilaisia tekijöitä, jotka ovat lähellä yritystä ja ne vaikuttavat yrityksen kykyyn toimia eri referenssien kanssa. Tekijöitä ovat yritys itse, toimittajat, jakelutien välikädet, asiakkaat, kilpailijat ja muut sidosryhmät. (Anttila & Iltanen 2007, 66-67.)

Mikroympäristön vaikutusta markkinointiin ei voida vähätellä. Kaikki viisi markkina-aluetta, eli kilpailijat, suosittelijat, sidosryhmät, henkilöstö ja asiakkaat, vaikuttavat suurelta osin markkinoinnin onnistumiseen. Asiakkaat kuitenkin muodostavat keskeisimmän kumppanuussuhteen ja markkinoinnin kohderyhmän.

(Lahtinen & Isoviita 1998, 3.)

#### *Yritys ja liikeidea*

Liikeidea on yrityksen tuotos siitä, miten se aikoo menestyä kilpailijoihinsa nähden ja miten se aikoo toimia kannattavasti sekä tuottaa tulosta. Sisäinen yritysanalyysi kertoo yrityksen toimintakunnosta ja -edellytyksistä, ja sen tarkastelukohteena ovat yrityksen perustoiminnot. Yritysanalyysin ajatuksena on käydä läpi yrityksen liikeidea nykytilanteessa, mitä tehdään nyt ja miten. Liikeidean läpikäynti ja päivitys ovat menestyksellisen yritystoiminnan tärkeimpiä perusasioita, koska ne antavat pohjaa markkinoinnin mahdollisuuksille ja perustan tulevaisuuden visioille. (Lahtinen & Isoviita 1998, 40; Anttila & Iltanen 2007, 367–368.)

Liikeideassa yritykselle määritetään menestystekijät. Koska yritys ei voi, eikä sen kannata markkinoida kaikkea kaikille, on määriteltävä mitä se markkinoi, kenelle ja miten. Liikeideassa on neljä osatekijää: segmentit, tuotteet, toimintatavat ja mielikuva, miksi asiakas ostaa meiltä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 40; Anttila & Iltanen 2007, 367–368.)

Taulukko 1. Liikeidean pääosat (Lahtinen & Isoviita 1998, 41).

<b>Segmentit</b> Kenelle markkinoidaan?	<b>Mielikuvat</b> Miksi asiakas ostaa meiltä?
<b>Tuotteet</b> Mitä markkinoidaan?	<b>Toimintatavat</b> Miten tuotteet tuotetaan?

Liikeidean on tarkoitus antaa etumatkaa verrattuna kilpailijoihin ja sitä pitää jatkuvasti kehittää. Tuotteen ominaisuudet on helppo jäljittää, joten on parempi panostaa henkilöstöön ja imagoon, koska näitä on mahdotonta kopioida. (Lahtinen & Isoviita 1998, 42.)

### *Henkilöstön tehtäväkenttä*

Henkilöstö on suuri osa yrityksen brandia. Työntekijät ovat jokapäiväisessä työssä vaikutuksessa toisiinsa ja asiakkaisiin. Täten henkilöstöpolitiikalla on suuri vaikutus siihen, miten markkinointi onnistuu ja miten yritys kykenee toteuttamaan strategiansa ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Hyvä periaate on: mitä et pysty myymään omalle henkilökunnallesi, et pysty myymään kenellekään. (Lahtinen & Isoviita 1998, 266-267.)

Tärkeää on, että henkilön tehtävän ollessa yrityksessä mikä tahansa, tuntee hän työnsä merkitykselliseksi ja hänen työpanoksellaan on merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa. Jokaiselle on määrätty tietty tehtävä, jonka suorittaminen on välttämätöntä lopputuloksen saavuttamiseksi. Tehtävän haastavuudella ei ole niinkään suurta merkitystä. Organisaation kasvu ja henkilöstömäärän lisääntyminen on haas-

te, koska kun organisaatio kasvaa, voi työntekijöiden arvostus jäädä strategioiden ja suurten muutosten jalkoihin. Tästä johtuen viestintä on tärkeässä osassa puhuttaessa henkilöstön tehtävistä ja niiden määrittelemisestä. Massaviestintä ei ole paras vaihtoehto, vaan parasta on pohtia pienryhmissä esimiesten kanssa tehtäviin liittyvistä muutoksista ja päivityksistä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 267.)

Esimiestyöskentelyllä on suuri merkitys siinä, miten jokainen työntekijä motivoituu tekemään niitä tehtäviä, joita hänen vastuulleen on annettu. Työilmapiiri, palkitseminen ja viestintä ovat asioita joihin pitää kiinnittää huomiota. (Viitaila 2007, 12.) Jos työntekijä ei ole motivoitunut on mahdollista, että hän voi levittää muun henkilöstön tai asiakkaiden keskuuteen perättömiä huhuja tai epäsofia, jotka vaikuttavat varmasti osana markkinoinnin tai myynnin lopputulokseen. Johtamistapa ja sisäinen markkinointi on oltava kunnossa, jotta voidaan tehdä tuloksekasta markkinointia ja saada uskollisia asiakkaita.

### *Sidosryhmät*

Sidosryhmät ovat henkilöitä tai yrityksiä, jotka tuovat yritykselle näiden toiminnassaan tarvitsemia resursseja ja tuotteita. Näillä saattaa olla todellakin suuri merkitys siinä, miten markkinoidaan ja miten markkinoitavia tuotteita ja palveluja hinnoitellaan. Sidosryhmät ovat nimenomaan kumppaneita, jotka tuovat myös yrityksen omille asiakkaille lisäarvoa, joten näiden valintaan on syytä käyttää aikaa ja vaivaa. (Armstrong & Kotler 2008, 65.)

Sidosryhmien kanssa toimimisessa puhutaan usein välikäsistä, joita ovat muun muassa jälleenmyyjät, jakeluyritykset, rahoituslaitokset, edustajat ja markkinoinnista vastaavat toimijat. Nämä auttavat tuomaan lisäarvoa yritykselle myymällä tai jakamalla tuotteita loppuasiakkaille. Yritys määrittää itse jakelutien ja sen, kuinka paljon se käyttää erilaisia palveluja ja välikäsiä, jotta tuotteen vieminen loppuasiakkaille olisi mahdollisimman kustannustehokasta ja varmaa. (Armstrong & Kotler 2008, 66.)

Sidosryhmä on mikä tahansa tekijä, joka mahdollisesti vaikuttaa yrityksen kykyyn saavuttaa tavoitteensa. Se on myös mahdollista, että yritys voi laatia markkinointisuunnitelman pelkästään sidosryhmiä varten. Sidosryhmä on myös tärkeä osa yrityksen maineen kannalta, koska jos kyseinen suhde on toimiva, niin antaa se positiivisen kuvan yrityksen toiminnasta ja saattaa jo tätä kautta tuoda potentiaalisia asiakkaita. (Armstrong & Kotler 2008, 67.)

### *Asiakkaat*

Käsitteenä markkinat tarkoittaa yleensä paikkaa, jossa tavaroita myydään ja ostetaan, mutta tässä tapauksessa kyseessä on ryhmä ostajia, jotka toimivat asiakkaina. Markkinoinnin perustana ovat markkinat, joille tuote tarjotaan. Markkinat muodostuvat asiakkaista, jotka ostavat tai jotka ovat potentiaalisia ostamaan kyseisiä tuotteita. (Anttila & Iltanen 2007, 92.)

Yrityksen tavoittelemat markkinat voivat olla kuluttaja-, yritys-, jälleenmyyjä- tai yhteisömarkkinoilla. Lisäksi on olemassa kansainväliset markkinat, joilla markkinoinnin kohteena ovat ulkomaiset ostajat. Kuluttajamarkkinat koostuvat kuluttajista eli lähinnä kotitalouksiin kuuluvista henkilöistä, joiden tarkoituksena on kuluttaa ja tätä kautta hyötyä ostetuista tuotteista. Kotitalouksilla ei ole tarkoituksena tavoitella voittoa ostetuista tuotteista. Ihmisistä suuri osa kuuluu tähän kuluttajamarkkina ryhmään, sillä esimerkiksi ruoan, vaatteiden, auton ja matkojen ostamisen tavoite ei ole tuottaa ostajalleen voittoa vaan ne ovat tuovat joko mielihyvää tai ovat välttämättömyyshyödykkeitä. Organisaatio- ja tuotantohyödykemarkkinat koostuvat yksilöistä tai ryhmistä, jotka hankkivat tuotteen joko jälleenmyyntiin, yleisiin päivittäisiin toimintoihin tai suoraan käyttöön muiden tuotteiden tuotannossa. (Anttila & Iltanen 2007, 93; Armstrong & Kotler 2008, 66.)

Yritysmarkkinoilla organisaatiot ostavat tuotteita ja palveluja tuotantotoimintaansa varten lähinnä taloudellisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Jälleenmyynnissä organisaatiot ostavat tavaroita ja palveluja myydäkseen ne eteenpäin voitolla. Yhteisömarkkinoilla julkiset laitokset tai voittoa tavoittelemattomat yhteisöt ostavat tavaroita ja palveluja tuottaakseen julkisia palveluja. Samalla tuotteella voi olla kysyn-

tää useammilla eri markkinoilla, jotka muodostavat yhdessä tuotteen kokonaismarkkinat. Kun kohdemarkkinat tunnetaan, yrityksen voimavarat voidaan suunnata niin, että kohdemarkkinoilla voidaan saavuttaa mahdollisimman vahva asema. (Anttila & Iltanen 2007, 93; Armstrong & Kotler 2008, 66.)

### *Kilpailijat*

Kilpailijat voivat olla yrityksen kannalta hyödyllisempiä kuin yleensä uskotaan. Kilpailu kannustaa jatkuvaan kilpailuedun etsimiseen ja pysyvä kilpailuetu voidaan katsoa ainoaksi luotettavaksi keinoksi erinomaisen tuloksen saavuttamiseen. Yrityksen on kuitenkin tiedettävä vastassa olevat kilpailijat ja niiden vaikutus kilpailustrategiaan. Tästä syystä yritykset tarvitsevat tarkkoja tietoja kilpailijoistaan. On esitetty väittämä, jonka mukaan yrityksen suurimpana uhkana ei olekaan nykyiset kilpailijat vaan potentiaaliset. Porterin mukaan yrityksen täytyy määrittää kilpailijoita valitessaan, mitä kriteereitä se haluaa käyttää ja tuleeko niistä kaikkien täytyä sekä onko jollakin kriteerillä enemmän painoarvoa kuin toisella. Yrityksen tarvitsee tietää kilpailijoistaan niiden tavoitteet, strategiat, vahvuudet ja heikkoudet sekä tavanomaiset reaktiot. (Porter 1991, 248, 265; Kotler 1999, 117-118.)

Kilpailijan strategiasta tulisi selvittää millä se pyrkii voittamaan, esimerkiksi alhaisemmilla hinnoilla, paremmalla laadulla, paremmalla palvelulla vai alhaisemmilla kustannuksilla. Strategiasta voidaan myös selvittää kohdistuvatko kilpailijan toimenpiteet yleensä lyhyelle vai pitkälle aikavälille. Kilpailijoista tulee analysoida heidän yliveritaiset vahvuudet yritystä kohtaan sekä tärkeimmät heikkoudet, joita voidaan hyödyntää. (Kotler 1999, 118.)

Tietoa kilpailijoista voidaan kerätä useista lähteistä. Yritys voi selaila sanoma- ja aikakauslehtiä sekä muuta painettua aineistoa saadakseen tietoja kilpailijoistaan. Tätä varten on olemassa kaupallisia lehtileikepalveluja. Kilpailijan Internet-sivuilta voidaan löytää paljon tietoa, kuten yksityiskohtaista tuote- tai hintatietoa, tietoja uusista tuotteista, yrityksen toimintaperiaatteita ja arvoja, organisaatiokaavioita sekä tietoja toimipaikoista, jakelijoista ja palvelukeskuksista. Yksi tapa saada tietoa kilpailijoista on palkata työntekijöitä kilpailevalta yritykseltä saadakseen tietoa kil-

pailijan ajattelutavasta, todennäköisistä toimenpiteistä sekä reaktioista. Yritys voi kysellä myyjiltä sekä välikäsiltä heidän vaikutelmia ja kokemuksia kilpailijoista. Kilpailijoiden suorituksia voidaan vertailla keskustelemalla asiakkaidensa, jälleennyjiensä, tavarantoimittajiensa ja konsulttiensa kanssa. Kilpailijoiden tuotteita voidaan ostaa ja tutkia niitä perinpohjaisesti. (Kotler 1999, 118-119.)

Markkinoinnin konsepti määrittää, että ollakseen menestyvä, yrityksen täytyy tarjota parempaa arvoa sekä tyytyväisyyttä asiakkaalle kuin kilpailevat yritykset. Pelkkä asiakkaan tyydyttämiseen keskittyminen ei riitä vaan yrityksen on aikaansaettava strateginen etu positioimalla tarjoomansa vahvasti kilpailijaa vastaan asiakkaiden mielissä. (Kotler & Armstrong 1997, 74.)

### 2.2.3 Makroympäristö

Yrityksen makroympäristöllä tarkoitetaan yrityksen suurempaa toimintaympäristöä, jossa vaikuttaviin voimiin yritys ei pysty itse vaikuttamaan. Makroympäristön tekijät vaikuttavat niihin mahdollisuuksiin ja uhkiin, joita yritys kohtaa ympäristössään. Makroympäristö on pitkälti samankaltainen kaikille toimialan eri yrityksille. (Anttila & Iltanen 2007, 66-67; Armstrong & Kotler 2008, 67.)

Makroympäristön analyysissä on useita selvitettäviä kohtia:

- Yleinen taloudellinen tila vaikuttaa toimialasta riippumatta aina yrityksen markkinointipäätöksiin ja liiketoiminnan suunnitteluun
- Työvoiman saanti ja siihen liittyvät palkka- ja sivukustannukset vaikuttavat yrityksen päätöksiin
- Teknologian kehitys on tärkeässä osassa monella toimialalla, kun puhutaan atk-laitteiston ja tietotekniikan kehityksestä sekä tuotannon automatisoinnista
- Uudet innovaatiot, jotka tuovat uusia materiaaleja ja uusia toimintatapoja

- Kansainvälistyminen on ollut pitkään suuri puheenaihe ja havaittavissa monien yritysten toiminnassa. Globalisaatio vaikuttaa tuotantoon, kilpailuun, hintoihin, lainsäädäntöön ja pääomamarkkinoihin
- Kansantaloudelliset vaikutukset kulttuurien johdosta eri palvelujen ja tuotteiden kysyntään, on myös yksi suurista vaikuttavista tekijöistä, joka täytyy ottaa huomioon makroympäristöanalyysissä.

(Anttila & Iltanen 2007, 350.)

Nykyisen yhteiskuntamme ominaispiirre on sen jatkuva ja nopea muuttuminen. Täten myös talouselämä on mukana tässä muutoksessa ja yritysten on kyettävä vastaamaan tähän haasteeseen. Toimintaympäristö vaikuttaa paljon enemmän, mitä joskus on luultu. Ennen on korostettu ainoastaan kilpailukeinojen ja markkinoinnin merkitystä, mutta nykyisin näiden lisäksi pidetään tärkeänä, että yritys kykenee sopeutumaan yhteiskunnallisiin rakennemuutoksiin ja kriiseihin. Nykyisin eri näemyksiä yhdistää se, että tuloksekas liiketoiminta ja onnistuneet markkinointisuunnitelmat vaativat jatkuvaa toimintaympäristön seuranta, seurannan organisointia sekä eri ärsykkeisiin reagoimista. Näitä ärsykejä ovat muun muassa lama, nousukausi, sodat ja kriisit. (Anttila & Iltanen 2007, 61-62.)

Jotta yritys kykenee säilyttämään oman kilpailukykyensä, on sen kyettävä reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tämä edellyttää muutoksien olennaisten tekijöiden tunnistamista ja niiden seuraamista parhailla mahdollisilla tiedonhankintajärjestelmillä. Kun yritys on joustava ja proaktiivinen, on se vahvoilla toimintaympäristön muutoksien vallitessa. Jatkuva ympäristöanalyysi on paras keino olennaisten muutostekijöiden tunnistamisessa ja seurannassa. Kun toimii ennakkoivasti, yritys säilyttää täten kilpailukykyensä ja valmistautuu etukäteen tulevaan kehitykseen monipuolisesti. (Anttila & Iltanen 2007, 66-67.)



## 2.2.4 SWOT

SWOT tulee englanninkielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. SWOT-analyysi on erittäin hyvä mittari kuvata yrityksen tämän hetkistä tilaa verrattuna sen kilpailijoihin. Siinä käydään läpi yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia markkinoilla ja varsinkin tärkeimpiin kilpailijoihin nähden. SWOT on sen hetkisen tilan analysointi, jonka pohjalta on helppo nähdä nämä edellä mainitut asiat. Siinä toisin sanoen kerrotaan asiat joissa yritys pärjää ja joissa sillä tulee ongelmia. Analyysi kattaa vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi mahdollisuudet ja uhat. Nämä ulkoiset tekijät kuvaavat, mitä mahdollisuuksia yrityksellä on ja miten se voi käyttää niitä hyväksi ja mitkä ovat sen uhkia, joita sen tulisi välttää. Analyysi on hyvä työkalu yrityksen sisäiseen käyttöön ja sillä voidaan selvittää mitä tulisi seuraavaksi tehdä, jotta yritys olisi mahdollisimman kilpailukykyinen tulevaisuudessa. (Anttila & Iltanen 2007, 348-349.)

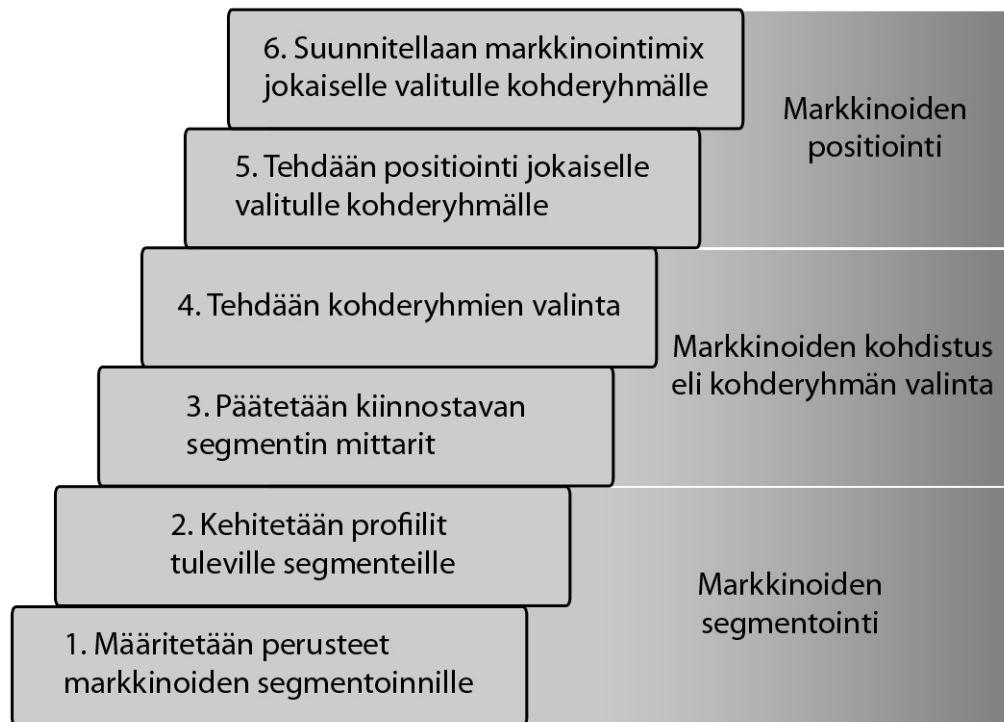
Taulukko 2. SWOT-analyysin hyödyntäminen (Anttila & Iltanen 2007, 349).

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
Toimenpiteet, joilla yrityksen mahdollisuudet voidaan hyödyntää	Toimenpiteet, joilla yrityksen heikkoudet voidaan parantaa
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
Toimenpiteet, joilla ympäristön mahdollisuudet voidaan hyödyntää	Toimenpiteet, joilla ympäristön uhat voidaan torjua

## 2.3 Markkina-analyysi

Markkina-analyysissä on tarkoitus selvittää markkinoiden käyttäytymistä sekä toimintaa. Analyysi on syytä tehdä, jotta markkinoinnin toimenpiteitä pystytään suunnittelemaan ja kohdistamaan tarkemmin, jolloin niistä saadaan suurin mahdollinen hyöty. Keskeisenä osana markkina-analyysiä on kohdemarkkinointi.

Kohdemarkkinointi voidaan jakaa kolmeen pääkohtaan, kuten kuviossa 2 esitetään. Ensin toteutetaan markkinoiden segmentointi, jossa markkinat jaetaan useisiin ostajaryhmiin eri tarpeiden, ominaisuuksien tai käyttäytymisen perusteella. Nämä ryhmät saattavat vaatia erilaisia tuotteita ja markkinointimixejä. Yritys määrittelee eri tapoja segmentoida markkinat ja kehittää saaduille segmenteille niitä kuvaavat profiilit. Tämän jälkeen voidaan siirtyä kohderyhmän valintaan, jossa arvioidaan segmenttien kiinnostavuutta ja valitaan yksi tai useampi sopiva segmentti, jota lähestytään. Viimeiseksi toteutetaan markkinoiden positiointi, jossa määritellään kilpailukykyinen asema tuotteelle ja luodaan yksityiskohtainen markkinointimix. (Kotler & Armstrong 1997, 202.)



Kuvio 2. Markkinoiden segmentoinnin, kohdistamisen ja positioinnin askeleet (Kotler & Armstrong 1997, 202).

### 2.3.1 Segmentointi

Markkinat koostuvat ostajista, jotka eroavat toisistaan esimerkiksi tarpeissaan, resursseissaan, asenteissaan ja ostotavoissaan. Koska kaikki asiakkaat eroavat toisistaan, muodostaa jokainen niistä oman markkinan. Vain harvat yritykset pystyvät kuitenkaan luokittelemaan asiakkaitaan yksilöinä, joten useimmiten samantyyppistä asiakkaista muodostetaan ryhmiä eli segmenttejä. Yrityksen toimintaratkaisujen pohjaksi täytyy segmentoimalla määrittää kaikista potentiaalisista asiakkaista ne ryhmät, joiden avulla yritys voi saavuttaa tavoitteensa. Markkinoita tulee tarkastella segmenteissä, jotta oikea viesti saadaan kulkemaan oikealle henkilölle, eli kohdehenkilöä lähestytään juuri hänen tarpeisiinsa vetoavalla tarjonnalla ja viestisisällöllä. Toisin sanoen jokainen kohderyhmä tarvitsee erilaisen markkinoinnillisen lähestymisen. Segmentoinnin tavoite on selvittää mihin ryhmään kannattaa panostaa saadakseen parhaan tuoton. Se ei kuitenkaan tarkoita potentiaalisten tai ostavien asiakkaiden hylkäämistä markkinaraon ulkopuolelta vaan ainoastaan, ettei arvokasta markkinointibudjettia suunnata heihin. Segmenttiä ei voi myöskään määritellä jälkeenpäin katsomalla, ketkä ostavat tai voisivat ostaa.

(Rope 1995, 94-96; Kotler & Armstrong 1997, 202; Luther 2001, 55.)

Ruskin-Brownin (2006, 87) mukaan segmentointiin liittyy neljä tärkeää periaatetta. Ensimmäiseksi hän toteaa aina olevan tehokkaampaa käyttää useampaa kuin yhtä muuttujaa segmentoinnin perusteena. Toiseksi täytyy tehdä kompromissi halutun tiedon määrän ja kyseisen tiedon keräämisen kustannuksien välillä, jotta hyötysuhde tuoton ja kulujen välillä säilyy kannattavana. Kolmantena periaatteena markkinoiden segmentointi ja muu markkinointimix liittyvät vahvasti toisiinsa. Jokaiselle segmentille tulee differoida erikseen tuote, hinta, markkinointiviestintä, saatavuus sekä prosessiin ja palveluun liittyvä henkilöstö. Viimeisenä periaatteena Ruskin-Brown mainitsee, ettei isoin segmentti ole aina paras. Useat yritykset ovat onnistuneet saamaan liiketoimintansa tuottamaan löytämällä pienen segmentin. Isot yritykset eivät aina usein usko pienten tai kenties vähenevien markkinoiden potentiaaliin, eivätkä näe itselleen markkinarakoa. Tämä saattaa johtaa vähäisempään kilpailuun, joka tarkoittaa vähäisempää hintakilpailua, joka taas vaikuttaa suurempaan katteeseen.

Rope (1995, 95-98) sanoo eri kohderyhmien tuottavan erisuuruisella katteella ja olevan eri tavoin suotuisia yritykselle. Tästä syystä yrityksen tulee valita mahdollisista kohderyhmistä ne, jotka ovat sille suotuisimmat ja tuottoisimmat. Yrityksen toimiessa rajatulla ja kapealla segmentillä saavutetaan parempi tulos kuin hajauttaessa resursseja eri puolille markkinoita. Hajauttamisessa on ongelmana, että tuotetta tarjotaan kaikille, jolloin tarjooma on ”ei mitään, ei kenellekään” -mallia. Useat ja laajat segmentit vaativat myös paljon eri toimintaratkaisuja, jotka taas vaativat resursseja. Näin ollen keskittyessä harvoihin ja pieniin segmentteihin saadaan pienemmällä resursseilla tehokkaampaa tulosta.

Segmentointi on aina yrityksen johdon valinta. Jos yritys ei valitse segmenttejä ja kohdista markkinointiaan heille, eivät myöskään potentiaaliset asiakkaat välttämättä valitse yrityksen tuotteita. Segmentit täytyy aina rajata hyvin tarkoin kriteerein ja suunnata resurssit vain kaikista tuottavimmille kohderyhmille. Segmentoinnissa käytettäviä kriteereitä on useita ja siitä syystä niitä on tapana luokitella ryhmiin. Kriteerit selittävät eroja eri kohderyhmien ostokäyttäytymisessä. Yleensä segmentointi toteutetaan yhdistelemällä haluttuja kriteereitä. Seuraavaksi yleisesti käytettäviä kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden segmentointiluokitteluja esimerkkeineen:

- Demografiset eli väestötieteelliset
  - ikä, sukupuoli, rotu, kieli, uskonto, kansallisuus
  - tulot, koulutus, ammatti, sosiaaliluokka
  - yrityksen toimiala, alkuperä, koko, ikä, kannattavuus, vakavaraisuus
- Maantieteelliset
  - maantieteellinen sijainti
  - asukastiheys, asutustyyppi, asuinpaikkakunta tai myyntipiirin koko
  - liikenneyhteydet, ilmasto
- Osto- ja kulutuskäyttäytyminen
  - käyttömäärä ja – tarkoitus
  - liike- ja merkkiuskollisuus
  - asenne ja tietämys tuotetta kohtaan
  - ostotapa sekä -ajankohta
  - hyötytekijät / hyötysegmentointi

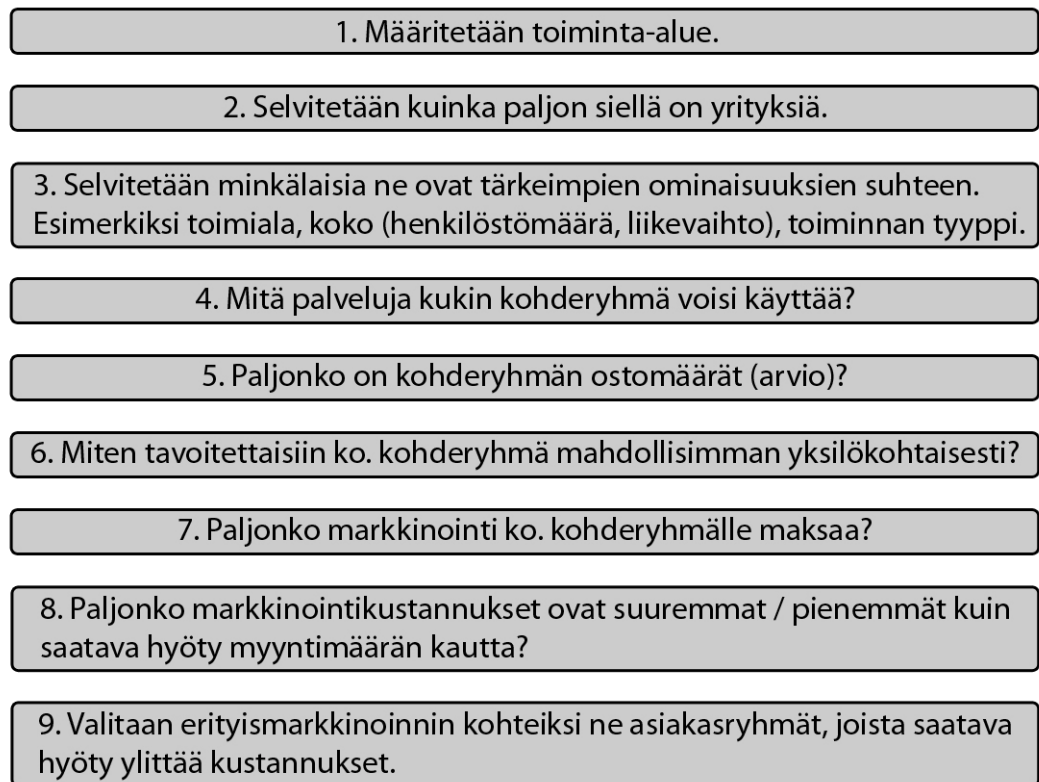
- Persoonallisuustekijät
  - laskelmoivuus
  - radikaalisuus, konservatiivisuus
- Life style
  - elämänarvot, elämäntavat
  - mielipiteet
  - kiinnostus
- Asenteelliset tekijät
  - tuotteen ja yrityksen arvostus
  - asenteet, motiivit
  - mieltymykset, suosituimmuudet.

(Rope 1995, 96-100; Kotler & Armstrong 1997, 203-213.)

Yritysmarkkinoita voidaan segmentoida laajasti samoin perustein kuin kuluttajamarkkinoitakin. Yritysassiakkaita voidaan luokitella lisäksi esimerkiksi yrityksen demografisin (toimiala, yrityksen koko), toimintatapojen tai ostokäyttäytymisen perustein. Kuten kuluttajamarkkinoilla, myös yritysmarkkinoilla asiantuntijat uskovat ostokäyttäytymisen sekä asiakkaan haluaman hyödyn luovan parhaan pohjan segmentoinnille. (Kotler & Armstrong 1997, 214-215.)

Ropen (1995, 104-105) mukaan aiemmin mainittujen kriteerien perusteella toteutettavaa kohderyhmien profilointia voidaan kutsua tyyppisegmentoinniksi. Sen tarkoituksena on aikaansaada kuvaus eli profiili, joka kiteyttää kohderyhmän ostokäyttäytymisen tyyppilliset piirteet. Hyvin ja tarkasti määritetyt profiilit antavat vahvan perustan yrityksen markkinointiratkaisujen tekemiselle.

Segmentointi on monivaiheinen prosessi. Seuraavalla sivulla oleva kuvio osoittaa segmentointiprosessin systemaattisuuden ja sen, kuinka edellinen vaihe määrittää aina lähtökohdat seuraavalle vaiheelle. (Rope 1995, 125-127.)

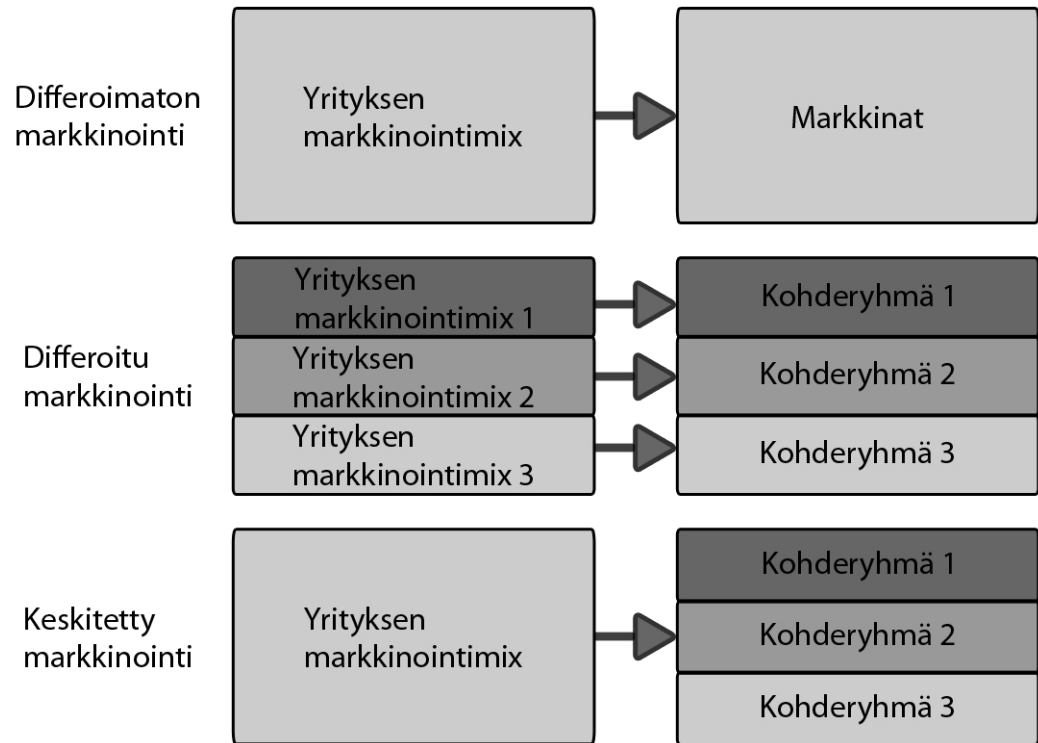


Kuvio 3. Asiakaskohderyhmän määrittelyn etenemisprosessi (Rope 1995, 126).

### 2.3.2 Kohderyhmän valinta

Kun potentiaaliset asiakkaat on jaettu segmentteihin, täytyy niistä valita ne kohderyhmät, joita yritys haluaa lähestyä. Valintaan vaikuttaa monia tekijöitä. Ropen (1995, 128-129) mielestä valittujen kohderyhmien tulee olla kannattavia eli riittävän suuria ja tuloksellisia. Jos yksi segmentti ei ole tarpeeksi laaja ja houkutteleva yritykselle, se voi jatkaa valintaansa ottamalla aina seuraavaksi sopivimman segmentin lisää kunnes niiden yhteispotentiaali on yritykselle riittävä. Näin saadaan määriteltyä yrityksen kokonaissegmentti.

Kun eri segmentit on arvioitu, täytyy yrityksen päättää mitkä ja kuinka monta segmenttiä se valitsee. Yrityksellä on valittavanaan kolme eri markkinointistrategiaa markkinoiden kattamiseen, kuten seuraavalla sivulla kuviossa 4 esitetään. Nämä strategiat ovat differoimaton (segmentoimaton) markkinointi, differoitu (selektiivinen) markkinointi ja keskitetty markkinointi. (Rope 1995, 118; Kotler & Armstrong 1997, 219.)



Kuvio 4. Markkinoiden kattamisstrategiavaihtoehdot (Kotler & Armstrong 1997, 219).

Differoimattomassa markkinoinnissa yritys pitää markkinoita samankaltaisina ja jättää segmentoinnin tekemättä ja lähestyy kaikkia asiakkaita yhden tarjooman avulla. Tarjooma perustuu siihen, mikä on asiakkaiden tarpeissa yleinen ja yhteinen piirre, eikä differointia toteuteta. Yrityksen tuote ja markkinointitoimenpiteet suunnitellaan vetoamaan mahdollisimman laajaan ostajakuntaan. Näin ollen differoimatonta strategiaa voi luonnehtia massamarkkinoinniksi. (Rope 1995, 118-119; Kotler & Armstrong 1997, 220-221.)

Differoidussa markkinointistrategiassa yritys valitsee useita kohderyhmiä ja suunnittelee niistä jokaiselle oman tarjoomansa. Differoitu markkinointi tuottaa usein enemmän myyntituloja kuin differoimaton markkinointi. Strategian tavoitteena on saada merkittävä myyntivolyymi sekä markkina-asema jokaisella markkinalohkolla. Kääntöpuolena on kuitenkin se, että kyseenomainen strategia tuo myös lisää kustannuksia, kun kaikille segmenteille täytyy valmistella räätälöidyt tuotteet, omat markkinointikampanjat analyysineen, suunnitelmineen, mainoksineen ja niin edelleen. Yrityksen tulee tarkastella tuottojen ja kulujen suhdetta päättäessään diffe-

roidun markkinoinnin strategiasta. (Rope 1995, 119-120; Kotler & Armstrong 1997, 221-222.)

Kolmantena strategiana on keskitetty markkinointi, joka on toimiva valinta erityisesti yrityksen resurssien ollessa rajalliset. Sen sijaan, että yritys pyrkisi saamaan pienen osuuden isoilta markkinoilta, on strategian tavoitteena aikaansaada merkittävä markkinaosuus yhdessä tai useammassa kapeassa segmentissä tai markkinaraoissa. Keskitetty markkinointi perustuu tuotannon erikoistumiseen sekä jakelun ja resurssien keskittymiseen. (Rope 1995, 120; Kotler & Armstrong 1997, 222-223.)

Segmentin valinta on tehtävä tapauskohtaisesti ja sitä on harkittava mahdollisimman monesta näkökulmasta. Vaihtoehtoja vertaillessa on syytä ottaa huomioon monta seikkaa. Ensinnäkin yrityksen resurssit luovat puitteet valinnalle. Niukoilla resursseilla toimivan yrityksen kannattaa toimia keskitetyn markkinoinnin perusteiden, kun taas suuret resurssit omaavat yritykset voivat toimia käyttäen selektiivistä markkinointia. Toisena huomioitavana asiana on yrityksen tuotteiden homogeenisuus verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin. Tuotteiden ominaisuuksien ollessa toisistaan erottuvia on syytä käyttää selektiivistä tai keskitettyä markkinointistrategiaa, koska eri tuotteet vetoavat erilaisiin kohderyhmiin. (Rope 1995, 120-121.)

Markkinoiden homogeenisuus vaikuttaa siihen, millainen kohderyhmä kannattaa valita. Esimerkiksi jos kohderyhmät ovat identtisiä tarveperustoissaan, valintakriteereissään ja ominaispiirteissään, voidaan valita segmenttoimaton markkinointi, jos yrityksen resurssit siihen riittävät. Kilpailijoiden lukumäärä on merkittävä tekijä kohderyhmiä valittaessa. Kilpailluilla markkinoilla kannattaa toteuttaa segmentointia ja keskitettyä markkinointia. Kohderyhmävalintaan vaikuttaa myös markkinoiden koko. Jos esimerkiksi yhden tuotteen myyntiä tapahtuu harvoin, mutta kauppa on suuri (esimerkkinä laivat tai tietoliikennejärjestelmät), voi yritys pitää jopa jokaista asiakasta omana segmenttinään. Kun segmentti soveltuu tavoitteiden vaatimukseen, täytyy arvioida resurssien riittävyys. Jos resurssit riittävät tarjoamaan kilpailuetua, kannattaa segmentti valita. (Rope 1995, 121-122; Kotler & Armstrong 1997, 219.)



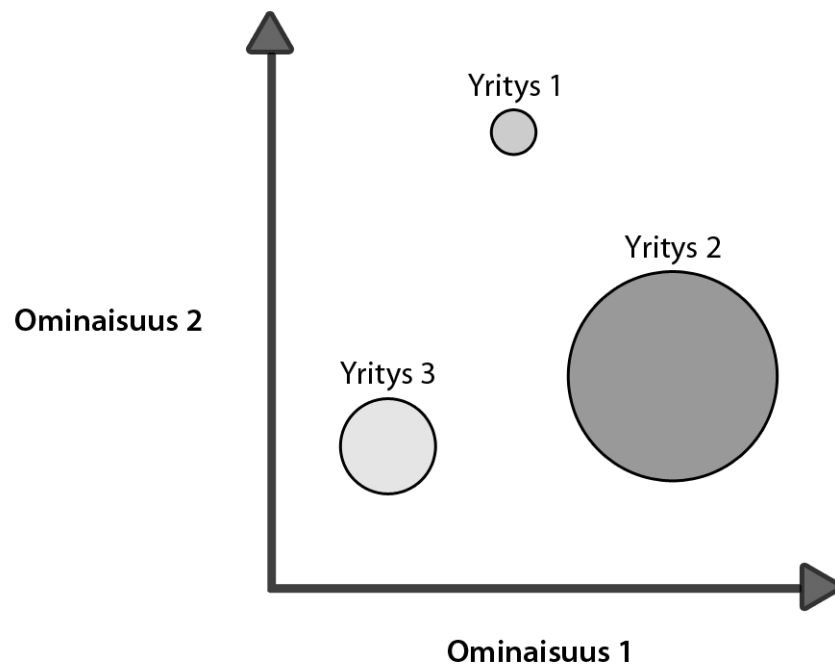
### 2.3.3 Tuoteasemointi

Kun yritys on valinnut kohderyhmänsä, sen tulee määrittää minkä ”aseman” se haluaa tuotteilleen saavuttaa segmentissä. Tuotteen asema eli positio tarkoittaa asiakkaiden näkemystä tuotteesta sen tärkeimpien ominaisuuksien perusteella. Positiota verrataan kilpailijoiden tuotteiden positioihin. Markkinoijat voivat kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan asiakkaiden mielipiteisiin suunnittelemalla tuotteilleen position, joka mahdollistaa parhaan kilpailuedun kohdemarkkinoilla. Tämän jälkeen täytyy kehittää markkinointimix, jolla pyritään luomaan tuotteen haluttu positio. (Kotler & Armstrong 1997, 223-225.)

Positointistrategioita on useita yrityksen saapuessa markkinoille. Yrityksen on mahdollista asemoida itsensä lähelle markkinajohtajaa ja profiloitua niin sanotusti hyväksi vaihtoehdoksi. Toinen mahdollisuus on erottautua kilpailijoista positioimalla itsensä täysin uuteen innovatiiviseen asemaan tai markkinarakoon, jossa tarjontaa ei vielä ole. (Ruskin-Brown 2006, 99-100.)

Positioinnin tehostamiseksi on olemassa 4C-malli, jonka osa-alueita ovat selkeys (clarity), kilpailukyky (competitivity), luotettavuus (credibility) sekä johdonmukaisuus (consistency). Selkeydellä tarkoitetaan kohdemarkkinoiden selvää määrittelyä ja tarjoaman differentiaalia vastaamaan ostajan tarpeisiin. Kilpailukyky positioinnissa merkitsee joko ostajan hyödyn maksimoimista tai alhaisempaa hinnoittelua. Yrityksessä vastata molempiin yrityksen uskottavuus kärsii. Kun luvattu hyöty vastaa koettua hyötyä, on yritys luotettava. Ilman luotettavuutta asiakkaat eivät tee uusintaostoja eivätkä he suosittele tuotetta muille. Eriytynyt positiointi vahvistuu suuresti ajan myötä ja siksi asemointi täytyy tehdä tarkasti, jotta siihen ei tarvitse tehdä muutoksia ja johdonmukaisuus säilyy. (Ruskin-Brown 2006, 100.)

Tuoteasemointia voi toteuttaa monien strategioiden mukaan. Yritys voi positoida tuotteensa esimerkiksi tuoteominaisuuksien, tarjotun hyödyn, käyttöajankohdan tai käyttäjien perusteella sekä suoraan kilpailijoita vastaan. Usein kuitenkin yritykset päättävät käyttää edellä mainittujen strategioiden yhdistelmää. (Kotler & Armstrong 1997, 226.)



Kuvio 5. Positiointikartta (Armstrong & Kotler 2008, 204).

Positiointikartta, kuten kuviossa 5 esitetään, on hyödyllinen työkalu auttamaan tuotteen positioinnin suunnittelussa. Kartta kuvataan moniulotteisella asteikolla, joka esittää asiakkaiden näkökulmasta yrityksen tuotteiden etäisyyksiä kilpailijoiden tuotteisiin. Kilpailevat yritykset tai niiden tuotteet asetetaan kaksiulotteiselle kartalle, jonka akselit kuvaavat kahta eri tärkeää ominaisuutta. Sijainti kartalla määrittelee yrityksen aseman asiakkaiden näkökulmasta kahdella eri ulottuvuudella mitattuna. Kolmas ominaisuus esitetään yritystä kuvaavan ympyrän kokona. Esimerkiksi kolmannen ominaisuuden ollessa markkinaosuus, isompi ympyrä tarkoittaa isompaa markkinaosuutta. (Armstrong & Kotler 2008, 203.)

## 2.4 Tavoitteet

Tavoitteita asettaessa yritys miettii, mihin sen tulisi pyrkiä nykytilanteen ja ennustetun tilanteen valossa. Tavoitteita on syytä asettaa sekä yleisiä että konkreettisia. Yleisiä tavoitteita tulevalle kaudelle voivat olla esimerkiksi katteen parantaminen, markkinaosuuden kasvattaminen tai asiakastyytyväisyyden kohentaminen. Valitut tavoitteet eivät saa kuitenkaan olla keskenään ristiriitaisia ja niiden tulee olla mahdollisia saavuttaa. Konkreettiset tavoitteet ovat mitattaviksi muunnettuja yleisiä tavoitteita ja niiden täytyy ilmaista suuruusluokka sekä määräpäivä. Esimerkkinä markkinaosuuden kasvattaminen muuntuu konkreettiseksi tavoitteeksi seuraavasti: markkinaosuuden kasvattaminen tämän tilivuoden loppuun mennessä 20 prosentista 25 prosenttiin. (Kotler 1999, 223-224.)

Markkinoinnin tavoitteita suunniteltaessa esimerkiksi S.M.A.R.T. -kaava on hyödyllinen työkalu. S.M.A.R.T. -kaava tulee sanoista specific (tarkoin määritelty), measurable (mitattavissa oleva), agreed (sovittu), realistic (realistinen) ja time based (aikaan sidottu). S.M.A.R.T. -periaatteella toteutetut tavoitteet ovat tarkoin määriteltyjä realistisia tuloksia sekä perustuvat parhaimpiin saatavilla oleviin faktoihin ja päätelmiin. Siihen liittyy myös kilpailijoiden benchmarking vertailua varten sekä tavoitteiden kirjoittaminen S.M.A.R.T. -kaavaa käyttäen. (Ruskin-Brown 2006, 150-151.)

## 2.5 Strategia

Markkinointistrategian päätehtävänä on tuottaa pitkällä aikavälillä lisäarvoa niin asiakassuhteille, yritykselle itselleen kuin muille sidosryhmillekin. Se on eri markkinointiprosessien suunnitelmien johtamista, jonka tavoitteena on antaa operatiiviselle toiminnalle viitekehys, miten ja mihin suuntaan yrityksen liiketoimintaa halutaan viedä. Markkinointistrategia on se operatiivinen ohjelma, joka toteuttaa yrityksen strategian visiot käytännössä.

Alihankinnasta johtuen on syytä keskittyä tarkemmin yrityksen tuleviin asiakkaisiin ja täten asiakassuhteisiin keskittyvään markkinointistrategiaan. Asiakassuuntautuneisuus, toimintaprosessien koordinointi yrityksen sisällä ja muualla toimintaverkossa sekä kannattavuus ovat asiakaslähtöisen strategian tärkeimmät yksittäiset käsitteet. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 57-58.)

Strategian sisällössä on hyvä olla tuotteen liiketoiminnan lähtökohtien kehittäminen ja vahvistaminen omilla markkinoillaan. Asiakasstrategia, joka käsittää muun muassa kohderyhmät ja -segmentit sekä kuinka tarjooma eroaa niiden kohderyhmien välillä. Strategisen suunnittelun on oltava tarkoituksellista, koska se on suunniteltu olemaan paras yleiskuvaus tavoitteiden saavuttamiseen. Sisältö voi vaihdella hyvin paljon eri tilanteiden ja strategisten valintojen takia. Markkinointistrategian ympärille on hyvä rakentaa tätä kuvaava viitekehys, joka kuvaa parhaiten koko suunnitelman tarkoitusta. Tämän täytyy perustua tässä tapauksessa relevanttien kilpailukeinojen määrittelylle ja millaista lisäarvoa halutaan ja kannattaa tuleville asiakkaille tuoda. (Ruskin-Brown 2006, 207; Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 60-61.)

Strategian sisällön ja tavoitteiden asettamisessa on neljä olennaista päämäärää:

- Asiakassegmenttien ja oman tarjooman ominaisuuksien päättäminen
- Ulkoisten ja sisäisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelu
- Markkinoinnin resurssien päättäminen
- Mittareista ja toteuttamiseen liittyvistä kannustimista päättäminen.

(Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 62.)

## 2.6 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinot, eli markkinointimix, jaetaan tavanomaisesti neljään osaan, jotka ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Markkinointimixistä käytetään myös nimeä 4P-malli. Nimi tulee kilpailukeinojen englannin kielisistä sanoista product, price, place ja promotion.

Markkinoinnin kilpailukeinoja suunnitellessa on pidettävä mielessä kokonaisuus ja että eri elementtien useat keskinäiset riippuvuussuhteet vaativat huolellista suunnittelua. Yhtä kilpailukeinoa muutettaessa on syytä muistaa, että muutos määrittelee myös muita elementtejä, joita täytyy muuttaa sen verran, että kokonaisuus toimii yhtenäisesti. Kannattaa ensin määrittää markkinointimixin eri työkalujen kustannustehokkuus ja sen pohjalta suunnitella kokonaisuus, joka maksimoi voiton. (Rope 1995, 162; Kotler 1999, 128, 159-160.)

Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä pitää suunnitella monen median kampanjaksi, jolloin siihen sisältyy useita markkinointiviestinnän välineitä. Tämä pätee myös muihin markkinointimixin osa-alueista. Yritys ei voi esimerkiksi periä korkeaa hintaa huonolaatuisesta tuotteesta tai veloittaa korkeaa hintaa laadukkaasta tuotteesta tarjoten samalla huonoa palvelua. Voidaan sanoa, että markkinointimixin neljä P:tä kilpailevat keskenään, mutta myös täydentävät toisiaan. (Kotler 1999, 158-159.)

Ruskin-Brown (2006, 68-69) esittää näkemyksen viiden osan markkinointimix mallista. Hänen mukaansa aiemmat neljä elementtiä eivät riitä kuvaamaan nykypäivän markkinointiprosessia. 4P-malli ei käsittele prosessin merkittävintä osaa, joka on markkinan ja siinä toimivien asiakkaiden valinta. Valinta on tärkeä, jotta yritys osaa kohdistaa myyntiä ja saa tuloja. Myös Rope (1995, 161-162) ja Kotler (1999, 129) käsittelevät laajennettua markkinointimixiä, mutta eivät katso sen olevan toimiva. Heidän mielestä 4P-mallin lisäksi esitetyt tekijät voidaan joko katsoa sisältyvän jo 4P-malliin tai niitä ei voi pitää itsessään kilpailukeinoina. Esimerkiksi henkilöstö sisältyy palveluun ja tapaan toimia, joten kilpailukeinona sitä ei voi pitää vaikka se onkin yhä tärkeämpi yrityksen kannalta. Kotler kuitenkin mainitsee, ettei olennaista ole se montako P:tä käytetään vaan se, kuinka hyvin malli auttaa markkinoinnin suunnittelussa.

Ruskin-Brownin (2006, 69, 87) ehdottamassa viisiosaisessa markkinointimixissä 4P-malliin lisätään yksi uusi elementti: strategia, joka koostuu segmentoinnista (segmentation), kohdistamisesta (targeting) sekä positioinnista (positioning). Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden jakamista potentiaalisten asiakkaiden erilli-

siin homogeenisiin ryhmiin, jonka jälkeen seuraa kohdistaminen, jossa päätetään mihin asiakasryhmiin liiketoiminta keskitetään eli tehdään markkinavalinta. Positiointissa määritellään oma tarjooma vastaamaan kohderyhmän tarpeisiin paremmin kuin kilpailijan vastaava. Lyhenteenä edellä mainitusta kilpailukeinosta käytetään STP tai positiointi sanoja.

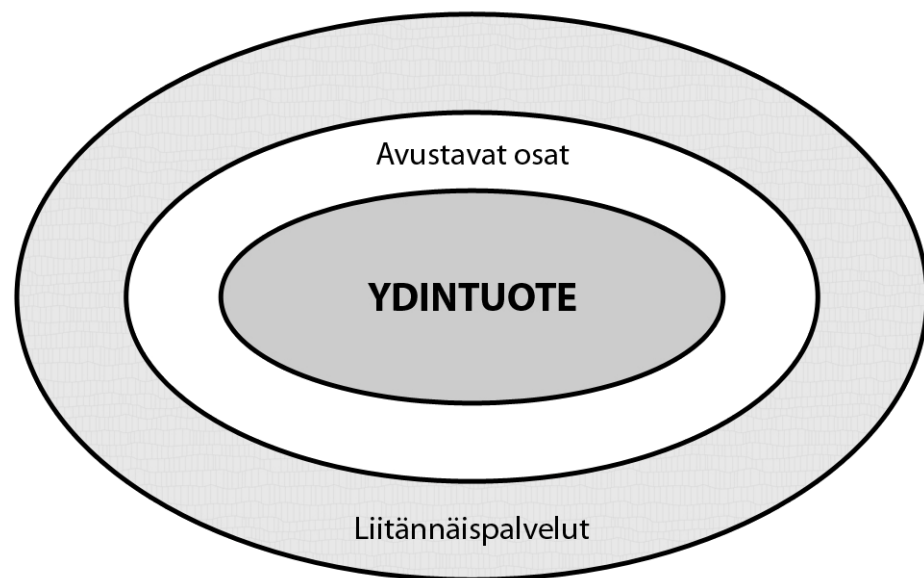
### 2.6.1 Tuote

Puhekielessä puhutaan usein tuotteista ja palveluista, jolloin tuotteet ovat konkreettisia esineitä, kun taas palvelut ovat abstrakteja. Liiketaloudessa tuote määritellään kuitenkin hyödyksi, jota asiakas ostaa myyjältä riippumatta onko kyseessä hyödyke, palvelu tai yhdistelmä molempia. (Ruskin-Brown 2006, 68, 104.)

Mäntynevan (2002, 52) mukaan tuote on keskeisin markkinoinnin kilpailukeinoista, koska ilman tuotteen olemassaoloa ei muille kilpailukeinoille ole käyttöä. Tuotteen on myös oltava kannattava, jotta yrityksen asiakkuudet voivat olla kannattavia ja tuottaa voittoa. Myös Kotler (1999, 132-135) sanoo liiketoiminnan perustuvan aina tuotteeseen tai tarjontaan. Yritys pyrkii tekemään tuotteestaan kilpailijoista poikkeavan ja paremman, jotta kohdemarkkinoiden asiakkaat valitsisivat juuri sen ja olisivat valmiita maksamaan siitä jopa lisähintaa. Tuotteita tulee erilaistaa eli differoida mahdollisuuksien mukaan. Kaikkia tuotteita, jopa bulkkituotteita, pysytään differoimaan muista tuotteista joko fyysisin tai psykologisin perustein. Differoinnin tulee onnistuakseen olla asiaankuuluvaa ja selvästi erottuvaa. Differointiperusteina voi olla esimerkiksi erot fyysisyydessä, saatavuudessa, palvelussa, hinnassa tai imagossa. Nykypäivän kilpailuilla markkinoilla ei ole yhtä kestäväää ja pitkäikäistä kilpailuetua vaan koko ajan tulee etsiä seuraavaa kilpailuetua.

Tuote muodostuu kolmesta kerroksesta. Ydintuote määrittelee sen mitä asiakas ostaa tyydyttääkseen tarpeensa. Se vaikuttaa eniten asiakkaan ensimmäiseen ostopäätökseen ja käynnistää näin asiakassuhteen. Avustaviksi osiksi voidaan luokitella viisi ominaisuutta: laadun taso, ominaispiirteet, design, brändin nimi sekä pakkaus. Liitännäispalvelu vahvistaa ydintuotetta ja avustavia osia tarjoamalla asiakkaalle

lisäpalveluja sekä –hyötyjä. Näin ollen tuote on enemmän kuin vain yksinkertainen joukko konkreettisia ominaisuuksia. Toimialoilla, jotka ovat kypsiä ja paljon kilpailtuja tuotteen ydinhyödystä saatava kate on usein vähäinen. Tällöin panostamalla avustaviin osiin sekä liitännäispalveluihin voidaan turvata tuotteen kannattavuus. Seuraavassa kuviossa on esitelty tuotteen muodostuminen. (Kotler & Armstrong 1997, 239-241; Mäntyneva 2002, 52-53.)



Kuvio 6. Tuotteen monikerroksisuus (Mäntyneva 2002, 53).

Jos yrityksellä on useita tuotteita, täytyy sen harjoittaa tuotepolitiikkaa. Tuotepolitiikka haarautuu kahteen osioon, jotka ovat tuotteeseen kohdistuva ja tuoteportfolioon kohdistuva politiikka. Tuotteeseen kohdistuva politiikka sisältää muun muassa tuotesuunnittelun ja tuotekehityksen. Yrityksen tuotteet muodostavat yhdessä tuoteportfolioon. Portfolioon vaikuttaa tuotevalikoimapäätökset, joissa yritys määrittelee tuotevalikoiman laajuuden, leveyden ja syvyyden. Valikoiman laajuus tarkoittaa yrityksen eri tuotteita ja tuoteryhmiä. Tuotevalikoiman leveydellä tarkoitetaan tuotteiden eri sovellusalueita. Tuotevalikoiman syvyys tarkoittaa erilaisia versioita tietystä tuotteesta. Näin ollen voidaan sanoa, että tuoteportfolioa johdattaessa yrityksen täytyy tehdä kolmen tasoisia päätöksiä tuotevalikoiman laajuudesta,

leveydestä ja yhdenmukaisuudesta. Yritys voi syventää tuotevalikoimaansa lisäämällä siihen uusia versioita tuotteesta ja tavoitella näin eri tahoja, joilla on erilaisia tarpeita. Tuotevalikoimaa yhdenmukaistamalla yritys voi keskittyä tiettyntyyppisiin tuotteisiin ja tarkentaa toimintaansa sekä osaamistaan tietylle alueelle. (Rope 1995, 173-174; Mäntyneva 2002, 54-55.)

## 2.6.2 Hinta

Hinta on yksi neljästä kilpailukeinosta ja sillä voidaan vaikuttaa paljonkin asiakkaiden ostopäätöksiin. Ruskin-Brownin (2006, 68) lyhyen määritelmän mukaan hinta tuottaa voittoa ja on ainoa syy edes toteuttaa markkinointia. Kotlerin (1999, 135) mielestä hinta eroaa muista kilpailukeinoista siinä, että se tuottaa voittoa, kun taas muista koituu kustannuksia. Hinta kannattaa pitää niin ylhäällä kuin differointitaso vain mahdollistaa. Hinta vaikuttaa tuotteen myyntimäärään, joten yrityksen tulee etsiä suurimman voiton tuovaa tuottotasoa (hintaa kertaa määrä). Ropen (1995, 177) mukaan kilpailukeinona hinta muodostuu itse hinnasta sekä hintaporrastuksesta eli alennuksista ja maksuehdoista. Mäntyneva (2002, 84-85) muistuttaa, että hinta on tärkeä kilpailukeino, koska huono hinnoittelu yleensä vaikeuttaa tai jopa estää taloudellisen menestymisen myös silloin kun muut tekijät toimivat. Toisaalta hyvä hinnoittelu ei kykene estämään tuotteen myynnin epäonnistumista jos muut tekijät, kuten markkinointiviestintä tai jakelu, eivät toimi.

Hinnasta puhuttaessa usein esiin nousevat käsitteet hinta-laatusuhde, joka merkitsee tuotteesta maksetun hinnan sekä koetun hyödyn vastaavuutta. Monissa tuoterhymissä hinta onkin tärkein markkinoinnin kilpailukeino, joka vaikuttaa myös asiakkaiden reagointiin. Yrityksissä jätetään usein hinnoittelu pienemmälle huomiolle, eikä hintaa määritellä tarkoin perusteiden avulla. Käytetyt laskelmat usein vain huomioivat yrityksen kustannukset, jolloin hinta määräytyy niiden mukaan. (Mäntyneva 2002, 85.)

Yritysten ostotoiminnassa päätöksenteko tapahtuu rationaalisesti ja usein ostopäätös on pääsääntöisesti hintaperusteinen. Erityisesti alihankinta-alalla, jossa ostaja



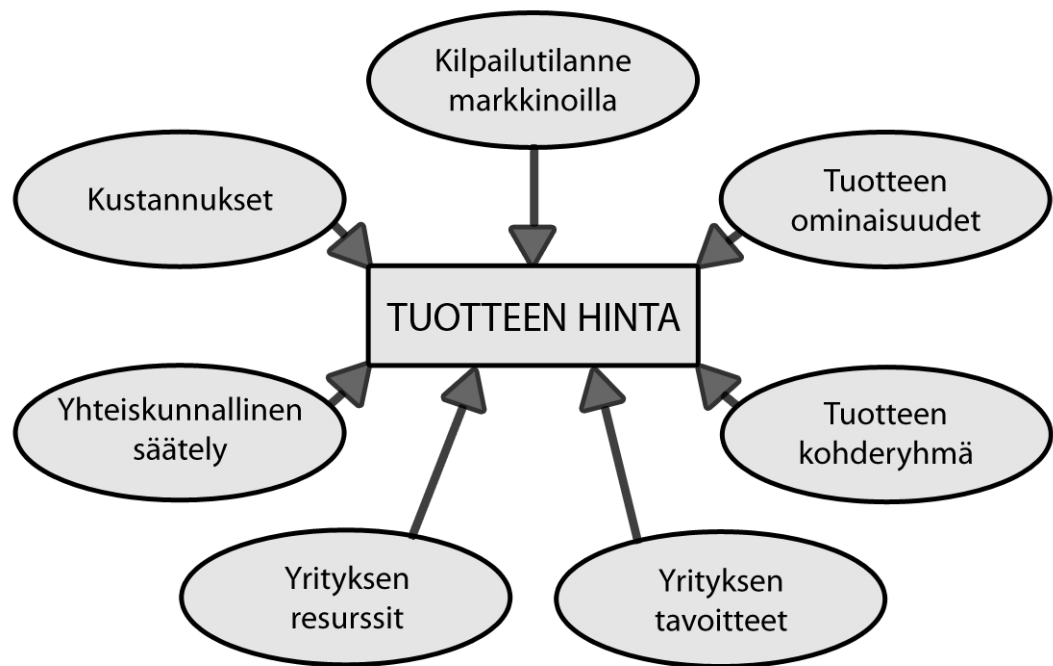
lähtökohdallisesti määrittelee tuotteen sisällön ja ominaisuudet, jolloin ainoaksi näennäiseksi eroksi alihankkijoiden tarjousten välille jää hinta. Todellisuudessa alihankkijoiden kuitenkin kannattaa differoida yritystään verrattuna muihin alihankkijoihin. Palvelu ja toiminta tulee pyrkiä kehittämään perinteisestä alihankkijasta osavalmistajaksi, jolloin tavarantoimittajan rooli saadaan vakiintumaan ja päästään eroon pelkästä hintavaikutuksesta. (Rope 1995, 185.)

Hinnalla operointi vaikuttaa moniin tekijöihin markkinoinnissa. Rope (1995, 177-178) mainitsee viisi hinnan funktiota. Ensimmäkin hintaa pidetään tuotteen arvon mittarina eli se osoittaa asiakkaalle tuotteen arvon. Tavoiteltu laatumielikuva täytyy näkyä myös hinnassa. Toiseksi hinta muodostaa tuotteen arvon. Arvon mittarin lisäksi hinta muodostaa haluttua mielikuvaa ja oikealla hinnoittelulla voidaan kohottaa tuotteen arvoa ja positiivista mielikuvaa. Kolmanneksi hinta on peruselementti, joka vaikuttaa kilpailuun. Korkea tuotteen hinta saattaa ehkäistä tuotteen myyntiä. Matala hinta taas saattaa ehkäistä markkinoille tulemasta kilpailijoita, jotka eivät kykene vastaamaan edulliseen hintatasoon. Hinta on lisäksi elementti, joka vaikuttaa kannattavuuteen. Hinnoittelulla aikaansaadut lisätuotot parantavat kannattavuutta, mutta samalla täytyy huolehtia, ettei lisähinta ehkäise tuotteen menekkiä. Hintaa tulisikin tarkkailla saavutettavan myyntimäärän ja katteen yhteisvaikutuksen perusteella. Viimeisenä funktiona on hinnan vaikutus tuotteen asemointiin. Tuotteen hinnan tulee olla kohderyhmän hyväksyttävissä eli liian matala tai korkea hinnoittelu voivat ehkäistä tuotteen menekkiä. Täytyy kuitenkin huomioida, että eri kohderyhmille sopiva hintataso voi samassa tuotteessakin vaihdella merkittävästi.

Strategiselle hinnoittelulle pohjan antaa yrityksen muut strategiset tavoitteet, joita voivat olla esimerkiksi tuotteen tavoiteltu markkinaosuus. Hinnoittelu tulee soveltaa käytäntöön valitun strategian mukaisesti. Yritys voi hinnoitella tuotteensa joko kustannuspohjaisesti tai arvopohjaisesti. Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa yritys lisää tuotteesta aiheutuneisiin kustannuksiin haluamansa voittolisän. Esimerkiksi elintarvikealalla on useasti käytössä vakiokatteet, jotka lisätään tuotteen tuotanto- tai hankintahintaan. Arvopohjaisessa hinnoittelussa arvioidaan korkein mahdollinen hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan. Yleensä kannattaa kuitenkin laskea hintaa vähän, jotta asiakkaalle jää hieman ”ylijäämää”. Arvohinnoittelua esiintyy esi-

merkiksi elokuvateatterien lippujen hinnoissa kun viikonloppunäytöksistä joutuu maksamaan enemmän kuin arkinäytöksistä. Hinta on kuitenkin kannattavinta määrittellä laskelmia sekä omaa hyvää harkintaa käyttämällä. Pelkkiin laskelmiin perustuva hinta ei välttämättä toimi markkinoilla, koska laskelmissa on vaikea huomioida satunnaisia tapahtumia ja mahdollisuuksia. Käytännössä hinta määräytyy usein kysynnän ja tarjonnan mukaan. (Kotler 1999, 136-137; Mäntyneva 2002, 84-85.)

Tuotteen hinnan muodostumiseen vaikuttaa useita tekijöitä. Mäntynevan (2002, 92) mukaan tuotteen hintaan vaikuttaa seitsemän tekijää, kuten kuviossa 7 on kuvattu.



Kuvio 7. Tuotteen hintaan vaikuttavat tekijät (Mäntyneva 2002, 92).

Hinnan ollessa yksi tärkeimmistä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä, täytyy tuote hinnoitella oikein. Jotta tuote voidaan hinnoitella kannattavasti, on yrityksen tiedettävä omat kustannukset, sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Kilpailutilanne markkinoilla vaikuttaa hinnan muodostumiseen kysynnän ja tarjonnan suhteessa, jolloin esimerkiksi lisääntynyt tarjonta laskee hintatasoa. Tuotteen ominaisuudet vaikuttavat hinnoitteluun. Bulkkituotetta ei voi hinnoitella täysin itse ha-

luamalla tavalla vaan sen hinta myötäilee yleistä hintatasoa. Differoinnin myötä hinnoitteluala kasvaa ja esimerkiksi brändituotteet voidaan hinnoitella korkealle. Tuotteen kohderyhmä antaa mahdollisuuden saman tuotteen myymiseen eri asiakkaille eri hintaan. Yrityksen tavoitteet liittyvät kilpailulähtöisessä hinnoittelussa sekä kasvuun, että kannattavuuteen. Usein kuitenkin toinen näistä painottuu toista enemmän. Yrityksen resurssit muodostavat tuotantokapasiteetin. Tuotantomäärän ollessa lähellä maksimikapasiteettia voi yritys hinnoitella tuotteensa korkeammalle kuin silloin kun kapasiteettia on ylimääräisesti. Yhteiskunnallisen säätelyn vaikutus näkyy joillain toimialoilla hinnassa sekä muussa liiketoiminnassa, esimerkiksi luvanvaraisilla aloilla. (Mäntyneva 2002, 92-93.)

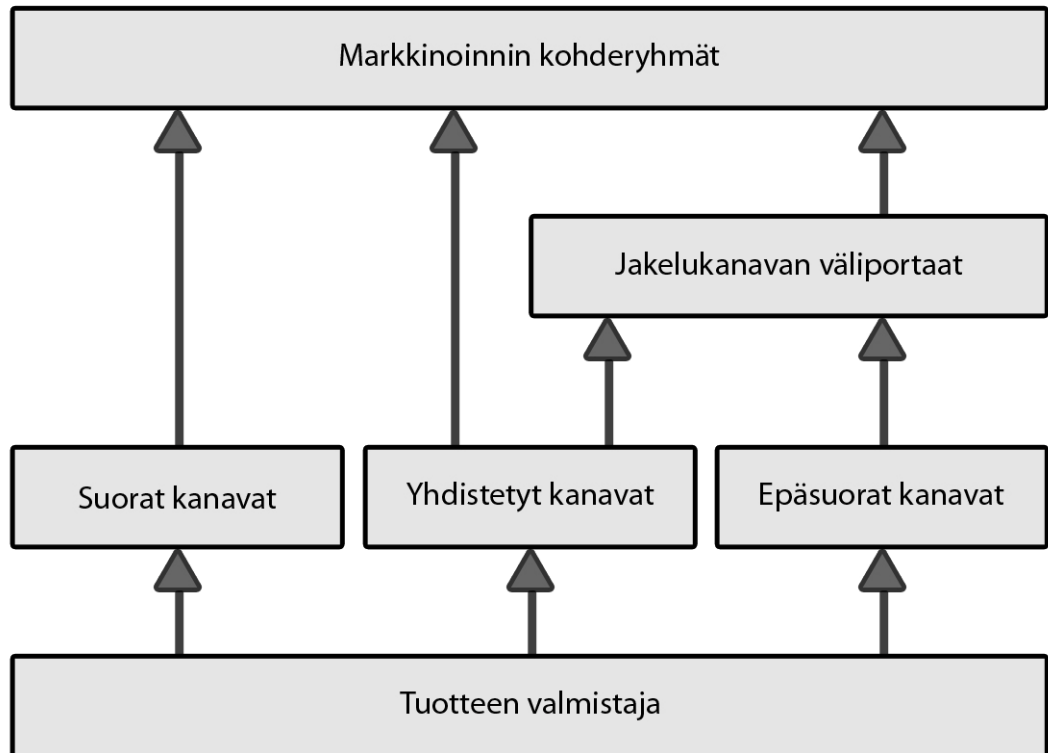
Tuotepaketteja myyvä yritys voi myös toteuttaa niin kutsuttua suhdehinnoittelua, jossa hinta määräytyy kokonaispakettiin valittujen tuotteiden mukaan ja niin, että kokonaispaketin saa suhteessa halvemmalla kuin kaikki osat erikseen ostettaessa. Yrityksen kannattaa luoda tuotepakettinsa niin, että niistä muodostuu monta erilaista ja erihintaista kokonaisuutta, jotka muodostavat yhdessä tuotelinjan. (Kotler 1999, 138.)

Alennuksia myönnettäessä on hyvä tarkkailla myynnin määrän muutoksia. Usein alennetuoin hinnoin myytyjen tuotteiden myyntivolyymi kasvaa kappalemäärissä, mutta pienentyneen katteen vuoksi myyntivoitto voi jäädä aiempaa vähäisemmäksi. Näin ollen on syytä tehdä laskelmia myönnettyjen alennusten hyödyllisyydestä. Mäntynevan (2002, 85-86) mukaan alennukset toimivat yritykselle kilpailukeinona, mutta on muistettava että alennuksien täytyy tarjota yritykselle hyötyä. Pysyviä alennuksia tulisi välttää, koska se merkitsee asiakkaalle edullisempaa myyntihintaa ja yritykselle pienempää voittoa. Myyjän tulisikin vahvistaa asiakkaille näkemystä, että alennukset ovat mahdollisia, kunhan ne ensin ansaitsee. Myöntämisen edellytyksenä tulee olla peruste, joka antaa hyötyä myös myyjälle.

### 2.6.3 Saatavuus

Muu markkinointimix on merkityksetön, jos asiakas ei löydä tuotetta ostettavaksi ja myyntiä ei tapahdu. Ruskin-Brownin (2006, 68) mukaan saatavuutta voi lyhyesti luonnehtia väylänä yrityksen ja markkinoiden välillä. Kotler (1999, 138) mainitsee, että päätettäessä saatavuudesta yrityksen täytyy päättää, miten se toimittaa tuotteensa markkinoille asiakkaiden saataville. Se voi myydä tuotteensa joko suoraan itse tai epäsuorasti välikäsien kautta. Mäntyneva (2002, 136) lisää, että tarkoitus on taata loppuasiakkaille oikea-aikainen ja -laatuinen tuotteen saatavuus sekä tietää mitä kanavaa käyttäen asiakas haluaa tuotteen ostaa. Kanavaratkaisu vaikuttaa siis asiakkaan kokemaan ostamisen helppouteen. Hyvällä ja toimivalla kanavaratkaisulla voidaan lisätä myyntiä, luoda kilpailuetua sekä antaa asiakkaalle lisäarvoa.

Kanavaratkaisut voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka ovat suorat, epäsuorat sekä yhdistetyt kanavat. Yritys voi valita itse haluamiensa kriteerien perusteella jakelijansa monien joukosta. Tätä kutsutaan selektiiviseksi jakeluratkaisuksi. Selektiivisessä jakelussa voidaan myös pyrkiä mahdollisimman laajaan jakeluun, jos yritys katsoo sen sopivaksi. Joskus yritykset saattavat antaa tuotteidensa myynti tai jakeluoikeudet yksinoikeudella tietyille taholle. (Mäntyneva 2002, 136-137.)



Kuvio 8. Markkinoinnin vaihtoehtoiset kanavaratkaisut (Mäntyneva 2002, 137).

Yllä olevassa kuviossa on kuvattu eri kanavaratkaisuja. Suorassa kanavaratkaisussa valmistaja myy tuotteen suoraan asiakkaalle, jolloin valmistajalla on myös paras kontrolli asiakassuhteiden hoitamiseen. Suorien kanavien haasteena on yrityksen resurssien tai osaamisen puute, joka usein pakottaa yrityksen käyttämään epäsuoria kanavia. Eri kanavien yhdistelmällä pyritään myymään tuotetta kustannustehokkaasti eri kohderyhmille sekä useille markkina-alueille. (Mäntyneva 2002, 137.)

Suorat kanavat voidaan jaotella henkilökohtaiseen myyntiin, suoramarkkinointiin, telemarkkinointiin sekä Internet-markkinointiin. Näille on yhteistä väliportaiden puuttuminen, jolloin yrityksellä on suora kontakti asiakkaaseen. Suorien kanavien etuna on välitön myynti- ja asiakaspalvelukontakti asiakkaiden kanssa. Heikkoutena suoralle henkilökohtaiselle myyntityölle voidaan pitää sen kalleutta. Suoramarkkinointi on huomattavasti edullisempaa, mutta siinä on kommunikaatiomahdollisuudet erittäin paljon rajoittuneemmat. Telemarkkinoinnin etuna on sen laaja maantieteellinen kattavuus ja sitä voidaan harjoittaa joko aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivinen telemarkkinointi tarkoittaa sitä että kontakti syntyy yrityksestä lähtien.

Passiivinen tarkoittaa sitä, että yritys tyytyy vastaanottamaan asiakkaan tilaukset puhelimitse. Aktiivinen telemarkkinointi on yleensä kalliimpaa ja työläämpää kuin suoramarkkinointi. Internet tarjoaa laajat mahdollisuudet toteuttaa markkinointia, myyntiä sekä asiakaspalvelua. (Mäntyneva 2002, 138.)

Epäsuorassa jakelukanavassa tuote siirtyy valmistajalta kohderyhmälle väliportaina toimivien yritysten kautta. Epäsuoran kanavaratkaisujen etuna on sen suhteellinen edullisuus, joka mahdollistaa myös pieniä määriä ostavien asiakkaiden palvelemisen. Huonona puolena on kontrollin puute jakelukanavan tarjontaan, jolloin yrityksen tuotteiden lisäksi jakelukanava voi sisältää vaihtoehtoisia tai jopa kilpailevia tuotteita. Asiakaspalautteen saaminen myös heikentyy käytettäessä epäsuoria jakelukanavia, jolloin esimerkiksi tärkeää tietoa liittyen tuotekehitykseen jää saamatta. (Mäntyneva 2002, 138.)

Suorien ja epäsuorien jakelukanavien yhdistelmä antaa tietyissä tapauksissa parhaan kattavuuden kohdemarkkinaaan. Esimerkiksi yrityksen tavoitellessa peittoa vientimarkkinoilla on yleensä halvempaa käyttää epäsuoria kanavia, koska ne sisältävät usein pienempiä investointeja sekä muuttuvia kustannuksia, kuten myyntiprosessioita. Samalla voidaan käyttää suoria kanavia, kuten henkilökohtaista myyntityötä ja kanavaratkaisuja lähestyttäessä tiettyjä asiakkaita tai asiakasryhmiä. Tällöin näiden asiakkaiden ulkopuolelle jäävät asiakkaat pyritään tavoittamaan epäsuorien kanavien avulla kustannustehokkaasti. (Mäntyneva 2002, 139.)

Jakeluratkaisuja tehdessä täytyy vertailla eri vaihtoehtoja, jotta voidaan valita niistä se, joka saavuttaa parhaiten pitkän ajan tavoitteet. Vaihtoehtoja tulee vertailla toisiinsa taloudellisin sekä kontrolliin ja sopeutumiskykyyn liittyvin perustein. Taloudellisin perustein vertaillaan eri ratkaisujen tuottavuutta. Yrityksen kontrolli markkinointiin vaihtelee eri kanavaratkaisuissa, koska osa välikäsistä saattaa heikentää yrityksen omaa kontrollia tuotteen markkinointiin. Markkinointi ja jakelukanaviin liittyviä päätöksiä voidaan tehdä vasta kun yrityksen tuotteet, markkinat ja asiakkaiden palvelutarpeet ovat tiedossa. Markkinointi- ja jakelukanavan johtaminen sisältää muun muassa seuraavia toimenpiteitä:

- yritykselle sopivan markkinointi- ja jakelukanavan löytäminen

- yksittäisten kanavan jäsenten valinta
- sopimusneuvottelut kanavan jäsenten kanssa
- kanavan jäsenten motivointi myymään ja jakelemaan yrityksen tuotteita
- kanavan jäsenten suorituksen arviointi
- mahdolliset kanavat tai siihen kuuluvien jäsenten muutokset.

(Kotler & Armstrong 1997, 372-373; Kotler 1999, 142; Mäntyneva 2002, 139-140.)

#### 2.6.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän tavoite on vahvistaa yrityksen lähettämää viestiä ja toimittaa se perille asiakkaalle samanlaisena kuin yritys sen tarkoitti. Tarkoitus on saada segmentti tietoiseksi yrityksestä, sen tuotteista ja siitä miksi heidän pitäisi ostaa juuri kyseinen tuote. (Mäntyneva 2002, 123; Ruskin-Brown 2006, 68, 136.)

Markkinointiviestinnässä käytetään useiden viestintäkeinojen yhdistelmää mainostamaan tuotetta kohderyhmän yksilöille, ryhmille ja organisaatioille. Yrityksen markkinointiviestintä muodostaa niin sanotun viestintämixin, joka koostuu mainonnasta, myynnin edistämisestä, suhde- ja tiedotustoiminnasta sekä henkilökohtaisesta myyntityöstä. Viestintämix toimii työkaluna mainonta- ja markkinointitavoitteiden saavuttamiseen. Jokainen osa mixistä sisältää erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa viestintää. (Kotler & Armstrong 1997, 427-428; Ruskin-Brown 2006, 136.)

Ruskin-Brown (2006, 138) listaa merkittävimpiä tavoitteita, joita viestintätoiminnan tulisi saavuttaa. Vaikutuksen kohderyhmään on oltava riittävän suuri, jotta saadaan luotua laajaa kiinnostusta ja tietoisuutta. Keskeisiä ovat myös räätälöidyt viestit, jotka mahdollistavat tarkat informaatiovaatimukset sekä tarjoaman täyden ymmärryksen. Luotettavuutta ja uskomuksia vahvistamaan on tarjottava sopivia mekanismeja, kuten asiakasreferenssejä, tuote-esittelyjä tai kokeilumahdollisuuksia. Lopuksi asiakas tulee saada vakuuttuneeksi, jotta yritykselle voidaan taata toivottu ratkaisu ja saada asiakas pysymään tyytyväisenä.

Viestinnällä on avainasema esittäessä tuotteen arvoa ja vahvistaessa ostopäätöksiä. Ostajien tieto perustuu tekemiinsä arvioihin tuotteista ja yrityksistä. Viestinnän haasteena on edistää ja vahvistaa positiivista mielikuvaa. Viestiä muodostettaessa täytyy päättää mitä sanotaan (sisältö) sekä miten se sanotaan (rakenne ja muoto). Viestin sisältöä suunniteltaessa päätetään miten kohderyhmään pyritään vetoamaan. Siihen voidaan vedota rationaalisesti, emotionaalisesti tai moraalisesti. Rationaalisessa lähestymisessä esitetään tuotteen tuottavan asiakkaan haluaman tai etsimän hyödyn sekä tyydyttävän asiakkaan tarpeen. Emotionaalisesti vedotaan asiakkaaseen tuomalla esiin negatiivisia tai positiivisia tunteita, käyttämällä esimerkiksi huumoria tai lievää pelottelua, jotka voivat aikaansaada oston. Moraalisesti voidaan vedota ihmisten käsitykseen oikeasta ja väärästä. Sanoman rakenne ja muoto riippuu viestintävälineestä sekä viestin sisällöstä. Esimerkiksi printtimainoksessa täytyy miettiä yksityiskohtaisesti otsikointi, tekstit, kuvat sekä värit. Kun asiakkaan tietoisuus tuotteesta on saavutettu, voidaan vedota sen soveltuvan heidän tarpeiden tyydyttämiseen. Sen jälkeen asiakkaat on mahdollista vakuuttaa tuotteen paremmuudesta. Haasteena on saada epäilevät asiakkaat uskomaan tuotteeseen. (Kotler & Armstrong 1997, 430-431; Ruskin-Brown 2006, 143.)

Mainoskampanjaa varten täytyy valita mediakanava tai -kanavat. Ruskin-Brown (2006, 156) jakaa mediavalinnan kahteen eri tärkeään päätökseen, inter- ja intramedia valintaan. Ensiksi tulee valita intermedia eli mediakanava tai niiden yhdistelmä. Media kanavia ovat esimerkiksi radio, televisio ja lehdet. Intramedian valinta tarkoittaa mediakanavan sisäisten mahdollisuuksien vertailua. Kanavan sisäisiä vertailukohtia ovat esimerkiksi hinnat, levikki ja luotettavuus.

Mainonnan näkyvyys on tärkeää, koska ei ole kannattavaa tuhlaa rahaa, jos mainonta ei tavoita kohderyhmää. Yrityksen mainonnan identiteetti, joka on yhtenäinen tyyli mediasta ja muista valinnoista riippumatta, helpottaa mainostajan tunnistamisessa. Asiakkaalle täytyy antaa tuotteesta lupaus, joka lunastetaan heidän ostaessa, käyttäessä tai suositellessa sitä muille. Sisällöltään mainonta on tehokkainta yksinkertaisena, suoraan asiaan menevänä. Tavoitteena on lähettää yksi viesti kerrallaan. (Ruskin-Brown 2006, 163.)



Markkinointiviestinnän suunnittelun helpottamiseksi on kehitetty useita kaavoja kuten AIDA. AIDA-malli tulee sanoista tietoisuus (attention), mielenkiinto (interest), halu (desire) ja toiminta (action). Siinä kuvataan markkinointiviestintä kiinnostuksen herättämisestä ostopäätökseen vaihe kerrallaan suostuttelevana toimintana. Mallissa pyritään ensimmäiseksi kiinnittämään asiakkaan huomio sekä aikaansaamaan tietoisuus yrityksestä ja tuotteista (attention). Seuraavaksi tavoitteena on saada asiakas kiinnostumaan tuotteista (interest). Tämän jälkeen tulee aikaansaada ostohalu (desire), jonka saatua voi ostoa tapahtua (action). (Kotler 1999, 145-146; Mäntyneva 2002, 123.)

Viestin lähettämisen jälkeen täytyy tarkkailla sen vaikutusta kohderyhmään. Tietoa voidaan kerätä kyselyillä sekä tarkkailemalla myynnin kehitystä. Palautteen pohjalta voidaan suunnitella viestintäohjelmaan tai tarjoamaan muutoksia, jos on tarpeen. Nykyisten asiakkaiden saaminen ostamaan uudelleen on helpompaa kuin saada vielä ostamaton asiakas tekemään ensihankinta. Myös markkinointi nykyasiakkaille (esimerkiksi kanta-asiakasmarkkinointi) on edullisempaa panos/tuotos – suhteeltaan kuin vielä ostamattomille asiakkaille. (Rope 1995, 105; Kotler & Armstrong 1997, 434.)

#### 2.6.4.1 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö tapahtuu yrityksen myyntihenkilöstön toimesta ja sen tavoitteena on aikaansaada myyntiä sekä rakentaa asiakassuhteita (Kotler & Armstrong 1997, 428). Henkilökohtainen myyntityö on suurin ja läheisin tapa saada kontakti asiakkaaseen. Myyjillä on asiakkaisiinsa paljon merkittävämpi vaikutus kuin mainoksilla tai suorapostituskampanjoilla. Henkilökohtaisella tapaamisella voidaan kommunikoida molemmin puolin paremmin ja neuvotella kauppa päätökseen. Myyjien asema myyntityössä korostuu erityisesti kun kyseessä on monimutkainen tuote tai palvelu, jolloin tuotteen teknologian esittely sekä asiakkaan opastaminen tai kouluttaminen voivat vaatia henkilökohtaista kanssakäymistä. Myyjä voi olla avainasemassa saadessa asiakkaan ostamaan yritykseltä eikä kilpailijoilta myös silloin kun markkinoilla olevat tuotteet ovat samankaltaisia ja –hintaisia.

Henkilökohtaisen myyntityön merkitys korostuu, jos tuotteen ostamiseen liittyy suuri riski tai epävarmuus. Se on kuitenkin kallis kanava, etenkin jos myyjät tekevät kenttätyötä ja matkustavat paljon etsimässä uusia asiakkaita ja hoitamassa nykyisiä asiakassuhteita. Tästä syystä on suositeltavaa käyttää muitakin kanavia erityisesti silloin, jos halutaan lisätä tunnettuutta yrityksestä ja sen tuotteista. Näihin tavoitteisiin päästään helpommin mainonnan tai suhde- ja tiedotustoiminnan keinoin. (Kotler 1999, 150-151; Mäntyneva 2002, 134; Ruskin-Brown 2006, 142.)

Henkilökohtainen myyntityö ei voi korvata mainontaa ja sama pätee toisinpäin. Päinvastoin ne voivat toimia tukien toisiaan. B-to-B markkinoilla usein vallitsee henkilökohtainen myyntityö ja mainontaa käytetään vain tukena. Kuluttajamarkkinoilla tilanne on toisinpäin, mainonta on tärkein myyntikanava ja henkilökohtaista myyntityötä hyödynnetään saadakseen jälleenmyyjiltä parhaat hyllytilat. (Ruskin-Brown 2006, 142.)

Myyntityötä tukee huolellinen suunnittelu ja organisointi sekä käytännön työn tukeminen ja motivointi. Oleellista on seurata tavoitteiden toteutumista sekä panostettujen resurssien tuottavuutta. Tavoitteet myynnille liittyvät usein myynnin määrään, markkinaosuuteen tai myyntikatteeseen. Nämä tavoitteet saattavat pitää sisällään välitavoitteita, joita ovat esimerkiksi asiakaskäyntien määrä ja laatu, uusasiakashankinta tai myyntityöhön käytetty aika suhteessa kokonaistyöaikaan. Myynnille asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä selvitetään myynnin seurannan avulla, jolloin tarkastellaan tavoitteiden toteutumista. Seuranta voidaan tehdä tarkkailemalla esimerkiksi myyntikatetta, tehtyjä asiakaskäyntejä tai uusien ja menetettyjen asiakkaiden lukumäärää. (Kotler 1999, 151-153; Mäntyneva 2002, 134-135.)

Myyjien vastuumarkkinoita on hyvä jakaa niin, että yksi myyjä hoitaa vain yhtä markkinaa ja toinen myyjä toista. Näin myyjät pystyvät perehtymään paremmin toimialan vaatimuksiin ja tarpeisiin sekä pystyvät esittämään juuri kyseiselle alalle hyödyllisiä ratkaisuja. Tärkeimpiä asiakkaita varten voidaan perustaa asiakasyhteysjärjestelmiä, joissa määritellään avainasiakkaille asiakasyhteyspäällikkö, joka huolehtii näiden asiakkaiden kohtelusta. Näin voidaan nostaa esimerkiksi asiakasuskollisuutta. (Kotler 1999, 153-154.)

#### 2.6.4.2 Mainonta

Mäntyneva (2002, 126) määrittelee mainonnan lyhyesti kaupalliseksi viestinnäksi, joka on tunnistettavissa olevan lähettäjän maksamaa. Mainonnalla on useita tavoitteita, jotka liittyvät tunnettuuden lisäämiseen, imagon luomiseen sekä myynnin aikaansaamiseen sekä kasvattamiseen. Ostopäätökseen kannustavan mainonnan tulee olla yksilöityä ja tuntua asiakkaasta henkilökohtaiselta. Tunnettuuden lisäämiseen ja imagon vahvistamiseen käytettävä mainonta, sekä sen välittämä viesti, on hyvä saada mahdollisimman laajasti kohderyhmän tietoisuuteen. Mainosvälineen tai niiden yhdistelmän valinta on tärkeä, jotta asiakas saadaan tavoitettua oikealla tavalla.

Mainonta on tehokkain työkalu lisättäessä ostajien tietoisuutta yrityksestä, tuotteesta, palvelusta tai ideasta. Mainonta on tuloksellisin tapa käytettäessä vertailuperusteena kustannuksia tuhatta ihmistä kohden. Hyvällä mainoksella voi kohentaa imagoa, kasvattaa merkin suosiota tai ainakin sen hyväksyttävyyttä. Jos kuitenkin mainokset eivät ole luovia eivätkä erotu kilpailijoiden mainoksista, ne ovat mitättömiä. Tällaisten mainosten tekemisen sijaan kannattaisi yrityksen käyttää varojaan muihin markkinointiviestinnän työkaluihin, kuten suhdetoimintaan, myynninedistämiseen tai suoramarkkinointiin. Mainonnalla tulisi pyrkiä näkymään yrityksen valitsemille kohderyhmille eli se tulee kohdistaa, jotta se olisi tehokasta. Esimerkiksi mainoksen vaikutus kasvaa, jos se sijoitetaan sopivan alan lehteen. (Kotler 1999, 144-145.)

Mainontaa suunniteltaessa täytyy tehdä päätöksiä mainonnan tarkoituksesta, sanomasta, käytettävistä medioista, budjetista ja mittaamisesta. Mainonnan tarkoituksena voi olla tiedottaa, taivutella tai muistuttaa asiakasta. Sen tarkoituksena voi olla myös herättää tietoisuutta, mielenkiintoa, halua tai toimintaa (kts. AIDA s. 36). Sanoma riippuu siitä, mitä päätöksiä on tehty merkin kohdemarkkinoihin ja arvoväittämiin liittyen, mutta riippumatta päätöksistä arvoväittäjä täytyy esittää luovasti. Sanoman sisältö määrittelee, mikä media sen välittämiseen parhaiten soveltuu. (Kotler 1999, 145-146.)

Mainosbudjetti on tehokkainta määrittää tavoitteiden ja tehtävän pohjalta. Yrityksen tulee miettiä, kuinka monta asiakasta se haluaa tavoittaa, kuinka usein heidät halutaan tavoittaa sekä millainen vaikutus halutaan kultakin medialta. Tämän jälkeen voidaan laskea edelliset kriteerit täyttävä budjetti. Voidaan siis sanoa budjetin suuruuteen ja tarvittaviin resursseihin vaikuttavan tavoiteltu kohderyhmä, kilpailutilanne markkinoilla, tuotteen ominaisuudet verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin, yrityksen taloudelliset resurssit, markkinointikanava sekä tuotteen hinta ja tavoiteimago. (Kotler 1999, 146; Mäntyneva 2002, 127.)

Mäntynevan (2002, 129) mukaan mainonnan tuotto ei yleensä heti ylitä siihen käytettyjä panostuksia vaan joskus aikaa saattaa kulua vuosiakin. Tätä selittää esimerkiksi mainonnan alkuvaiheessa vaadittujen suunnitelmien teko- sekä mainoksen tuotantokustannukset. Hän myös korostaa kärsivällisyyttä pitäytyä valitussa mainoslinjauksessa, vaikka tuotot eivät heti ylittäisikään panostuksia. Mainonnan tavoitteissa on hyvä suunnitella tarkkaan mitä halutaan saavuttaa, mutta tavoitteet on hyvä kirjoittaa myös numeroin. Kotler (1999, 146) mielestä paras mittari olisi kuitenkin mainonnan vaikutus myyntiin. Yritysten kannattaa arvioida tietyin aikavälein omia mainontaperiaatteita ja -tapoja, jotta mainonta saa uusia näkökulmia ja sitä voidaan kehittää.

#### 2.6.4.3 Suhde- ja tiedotustoiminta

Suhde- ja tiedotustoiminnan perusteena on rakentaa hyvät suhteet yrityksen sidosryhmiin aikaansaamalla positiivista julkisuutta ja hyvää yrityskuvaa sekä ehkäistä ja käsitellä epätoivottuja huhuja, artikkeleita ja tapahtumia (Kotler & Armstrong 1997, 428). Suhdetoimintaa käytetään siis lisäämään yrityksen näkyvyyttä sekä hoitamaan suhteita yrityksen ja sidosryhmien kesken. Suuri osa suhdetoiminnasta liittyy tiedotukseen, joten se voidaan katsoa kuuluvan osaksi suhdetoimintaa. Käytännössä suhdetoiminta on erilaista viestintää. Suhdetoimintaa ovat esimerkiksi asiakastilaisuudet ja liikelahjat. Tiedotustoiminnalla viestitään kaikkiin sidosryhmiin systemaattisesti ja kattavasti. Tiedotustoiminta eroaa mainonnasta sillä siinä ei tiedottaja maksa mainostilasta. Sisäinen tiedottaminen tarkoittaa henkilöstön infor-

mointia sekä sitouttamista. Ulkoisessa tiedottamisessa tavoitteena on saada yritykselle ja tuotteille näkyvyyttä tiedotusvälineissä, jotka tavoittavat tavoitellun kohdeyryhmän. Yrityksen on mahdollista ostaa suhde- ja tiedotustoiminnan asiantuntijapalveluita niitä tarjoavilta yrityksiltä. (Mäntyneva 2002, 133-134.)

Suhdetoiminta voi olla tehokasta, mutta usein sitä käytetään liian vähän sekä tuotteita että palveluja markkinoissa. Yleensä PR-kulut ovat perusteltuja investointeja, joiden on tarkoitus vahvistaa yrityksen myönteistä imagoa kohdemarkkinoilla. Mainoskampanjoita pidetään helpommin oman edun tavoitteluna, kuin suhdetoimintaa. Esimerkiksi myönteinen artikkeli aikakauslehdessä on kymmenien tuhansien eurojen mainoksen arvoinen. Suhdetoiminta sisältää monia eri työkaluja, jotka voidaan luokitella seuraavasti:

- julkaisut (yrityksen julkaisemat lehdet, vuosikertomukset ja esitteet)
- tapahtumat (urheilu- ja taidetapahtumien tai messujen sponsorointi)
- uutiset (myönteiset artikkelit yrityksestä sekä sen työntekijöistä ja tuotteista)
- osallistuminen paikallisyhteisön toimintaan (ajan ja rahan käyttö sijaintialueen tarpeisiin)
- identiteettiä ilmentävät keinot (lomakkeet, käyntikortit ja pukeutumissäännöt)
- lobbaus (pyrkimykset vaikuttaa lainsäädäntöön ja säädöksiin)
- yhteiskuntavastuuta osoittavat toimenpiteet.

(Kotler 1999, 148-149.)

#### 2.6.4.4 Myynnin edistäminen

Mainonnan vaikuttaessa lähinnä mieleen eikä ostokäyttäytymiseen, voidaan myynnin edistämisen keinoin, esimerkiksi arvonnän kautta, saada ostokäyttäytymisestä yritykselle edullista (Kotler 1999, 147). Myynnin edistäminen voidaan katsoa olevan hetkellinen virike kannustamaan tuotteen tai palvelun ostoa tai myyntiä (Kotler & Armstrong 1997, 428). Myynnin edistäminen tapahtuu yleensä kilpailujen (myyjille sekä kuluttajille), sponsoroinnin, näytemarkkinoinnin sekä messujen muodossa.

Toisin sanoen toimenpiteet kohdistuvat asiakaskuntaan sekä jakeluketjuun. (Mäntyneva 2002, 131.)

Kilpailujen tarkoitus on edistää tuotteen myyntiä. Kuluttajille suunnatussa viestinnässä vaaditaan näkyvää viestintää, jotta kiinnostus kilpailuun saadaan herätettyä. Suuret palkinnot tuovat kilpailulle paljon näkyvyyttä ja toimivat kannustimina osallistua kilpailuun. Toisaalta palkinnot tuovat myös kustannuksia. Myyjille sekä jakeluketjuun kohdistuvat kilpailut auttavat esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraamisessa myyjiä kohdistamaan myyntipanostustaan yrityksen tuotteeseen. Yleensä nämä kilpailut liittyvät myynnin määrään, sen lisäykseen tai muuhun myyntiin liittyvään asiaan. (Mäntyneva 2002, 132.)

Kotler (1999, 147-148) näkee myynninedistämisen usein enemmän kuluja tuovana kuin hyödyllisenä ja tuottavana markkinointiviestinnän keinona. Hänen mukaan monet tarkkailijat ovat saaneet tuloksia, joiden mukaan myynninedistäminen on yrityksille useimmiten tappiollista.

Sponsorointia voidaan pitää joko suhdetoimintana tai myynnin edistämisenä. Mäntyneva (2002, 132) päätyy jälkimmäiseen, koska sponsoroinnin tavoitteena on sekä tunnettuuden kasvattaminen että myynnin lisääminen. Sponsoroinnin kohteena on yleisimmin urheilu tai kulttuuri. Toimiva ja laaja sponsoroinnin hyödyntäminen vaatii molemminpuolista sitoutumista. Usein kuitenkin sponsoroinnin tulosten mittaaminen jää tekemättä, joten sen vaikutuksia sekä hyötyjä on vaikea arvioida.

Näytemarkkinoinnissa tavoitellaan myynnin lisäystä jakamalla ilmaisia näytteitä. Näytteiden jakoa oikealle kohderyhmälle on helppo kontrolloida esimerkiksi suoramarkkinoinnin avulla postitse. Näytemarkkinoinnin hyvä puoli on asiakkaiden henkilökohtainen tutustuminen tuotteeseen ennen sen ostoa. Kustannukset muodostuvat menetetyistä myynnistä, näytteiden valmistuksesta sekä jakelusta. (Mäntyneva 2002, 133.)

Messut ovat yleinen ja perinteinen myynnin edistämisen muoto, joka on suunnattu joko ammattilaisille tai kuluttajille. Ammattimessuilla tavoite on pohjustaa tulevaa

henkilökohtaista myyntityötä sekä mainostaa yritystä ja tuotteita. Kuluttajamessuilla tarkoitus on saada välitöntä myyntiä, koska henkilökohtaisen myyntityön tuotot eivät ylitä kustannuksia messujen jälkeen. Yhdistäessä messut osaksi muuta markkinointiviestintää saadaan niistä irti paras hyöty, joka on jopa enemmän kuin niihin tarvitut panokset. (Mäntyneva 2002, 133.)

## 2.7 Resurssit

Yrityksen muutosvalmiuksien arvioinnissa on oltava avoin ja rehellinen. Strategian kehittämisen kannalta on tärkeää analysoida yrityksen resurssit. Yrityksen tärkeimpien sidosryhmien (omistajat, johto, henkilöstö) halu ja kyky huomioida muutoksen tarve yrityksen toiminnassa on avainasemassa. Henkilöstö arvostaa, että heidän mielipiteensä otetaan kehittämisprojekteihin mukaan. Osaamisen nykytason arviointi ja kehittämisen tarve ovat strategian toteutuksen kannalta ratkaisevia. Tuotantolaitteiden ja tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet. Tuotteiden kestävyys on nykyisin parantunut, mutta yritykset pitävät tärkeämpänä järjestelmien sopivuutta keskenään. Tästä syystä laitteistoa uusitaan ostamalla uutta, vaikka vanha on yhä toimiva. (Lahtinen & Isoviita 1998, 264-265.)

## 2.8 Markkinoinnin vuosisuunnitelma (aikataulu), työnjako ja budjetti

Jotta jokainen yrityksessä tietäisi tehtävänsä sekä aikataulun, on syytä tehdä kirjallinen suunnitelma.

Mäntyneva (2002, 147) määrittelee budjetin yrityksen toiminnan rahamääräiseksi ohjausvälineeksi, jolla kuvataan eri osien tavoitteita ja käytössä olevia resursseja. Budjetit tehdään yleensä yhdelle tilikaudelle, mutta niiden tueksi voidaan laatia rullaavat ennusteet seuraavalle 12 kuukaudelle tai seuraavan tilikauden loppuun. Budjetit voidaan jakaa kolmeen ryhmään riippuen tarkasteluajanjakson pituudesta. Nämä ovat pitkän aikavälin strateginen kehysbudjetti, tilikauden budjetti sekä jatkuva budjetti.

Budjetointi tarkoittaa budjetin laatimista, vaihtoehtojen laskemista ja etsimistä, taloudellisten vaihtoehtojen vertailua sekä budjetin toteutumisen seuranta eli budjettitarkkailua. Budjetoinnin hyvänä puolena voidaan pitää myös sen helpottavaa vaikutusta resurssien kohdentamiseen sekä pohjan antamista suoritusarviointiin ja seurantaan. Markkinointibudjetti ohjaa markkinoinnin keskeisimmissä tehtävissä, kuten markkinoinnin suunnittelussa, ohjauksessa sekä valvonnassa. (Mäntyneva 2002, 148.)

Sopivan mainosbudjetin laatiminen on haastava tehtävä. Ruskin-Brownin (2006, 151-153) mielestä yhtä oikeaa tapaa tai lukua budjetin koon määrittämiseen ei ole. Kuitenkin yhä monet yritykset määrittävät mainosbudjettinsa suoraan prosentilla joko edellisvuoden myynnin tai tulevan vuoden arvioidun myynnin perusteella. Budjetin määrittämiseksi toimiva tapa on laskea kustannukset, jotka vaaditaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulosta verrataan sitten yrityksen realistisiin budjettivaihtoehtoihin. Tavoitteita voidaan karsia ja vapautuneita kustannuksia voidaan sijoittaa muuhun markkinointiin, jotta saavutetaan paras lopputulos. Budjetointi on haastavaa ja keinot sen toteuttamiseksi vaihtelevat tuntuman perusteella toteutettavasta monimutkaisiin tietokonemalleihin (Kotler & Armstrongin 1997, 57).

Toimenpidesuunnitelmassa tavoitteiden ja strategioiden pohjalta laaditaan konkreettisia toimenpiteitä, joille nimitetään määräaika. Kaikki suunnitelmat täytyy muuntautua työksi, jolloin kaikille markkinointisuunnitelman toiminnoille, kuten mainoskampanjalle tai messuille osallistumiselle, täytyy määrittää päivämäärät. Toimenpidesuunnitelmaan pitää lisäksi nimetä henkilöt ja heidän vastualueensa. Suunnitelma tulee välittää tiedoksi kaikille siihen osallisille, jotta he tietävät miten toimia ja milloin. Voidaan lyhyesti sanoa, että toimenpidesuunnitelma määrittelee kuka tekee, missä tehdään, milloin tehdään ja kuinka tehdään. (Kotler & Armstrong 1997, 58-59; Kotler 1999, 227.)



## 2.9 Seuranta

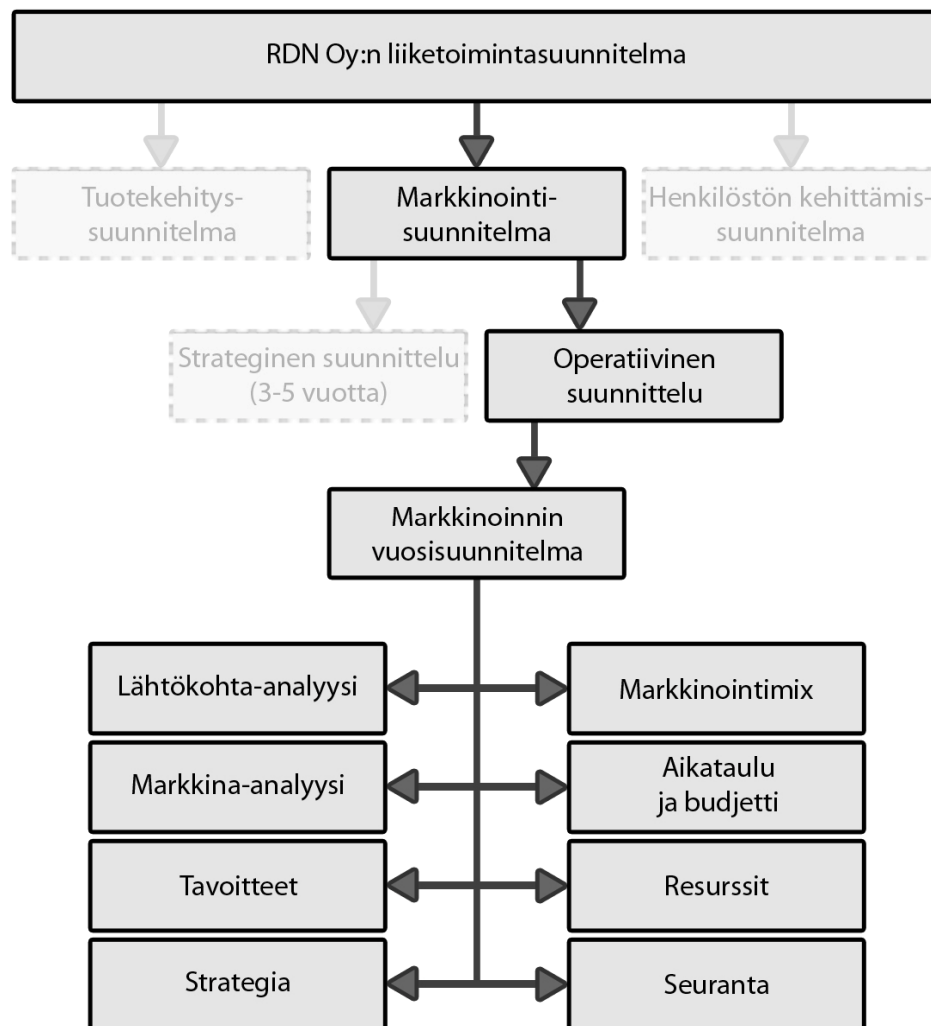
Jatkuva markkinointiympäristön seuraaminen edellyttää tarkkaa ja jatkuvaa kilpailijoiden analysoimista. Yrityksen täytyy pyrkiä koko ajan parantamaan palveluaan paremmaksi muuttuvan markkinatilanteen mukaan. Muuttuva markkinointiympäristö luo myös mahdollisuuksia haasteiden ohelle. Nopeisiin muutoksiin nopea reagoiminen pitää yrityksen jatkuvasti askeleen edellä kilpailijoita. (Lahtinen & Isoviita 1998, 285-286.)

Seuranta auttaa arvioimaan tuloksia suunnitelman toteutuksen jälkeen, tunnistamaan mahdolliset ongelmat tai toiminnan muutokset sekä aloittamaan korjaavat toimenpiteet. Markkinoinnin seurannan tarkoituksena on näin ollen parantaa olemassa olevia käytänteitä, oppia virheistä ja löytää menestystekijöitä. Markkinoinnin seurannan on oltava jatkuvaa ja sen voi toteuttaa eri tasoilla vuosi-, kausi-, päivä- ja jopa tuntiseurantana. Seurannan onnistumisen kannalta on tärkeää, että tavoitteet ja se, miten niiden toteutumista mitataan, on alun perin määrätty selkeästi. Ilman tavoitteita ei seurantaa voi toteuttaa ja jos sitä laiminlyödään, saattaa se aiheuttaa henkilöstön työmoraalin laskua, koska työntekijät saattavat tuntea, että heidän työnsä tuloksista ei välitetä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 285-286.)

Koska markkinointisuunnitelman toteuttamisen aikana ilmaantuu useita ongelmia ja yllätyksiä, on markkinoijien tarpeen harjoittaa seurantaa jatkuvasti. Seuranta sisältää markkinointistrategioiden ja -suunnitelmien tulosten arviointia sekä korjaavien toimien tekoa varmistamaan tavoitteiden saavuttamisen. Johdon määritellyt tarkat markkinoinnin tavoitteet, on tarkasteltava yrityksen suoritusta markkinoilla ja arvioidava syitä suunnitellun ja toteutuneen suorituksen eroille. Kun ne ovat määritellyt, voi yritys tehdä korjaavia toimenpiteitä saadakseen suoritukset vastaamaan tavoitteita. (Kotler & Armstrong 1997, 64.)

## 2.10 Teorettinen viitekehys

Markkinointisuunnitelma on osa yrityksen suurempaa suunnitelmaa toteuttaa sen omaa liiketoimintaa. Se on tässä tapauksessa strateginen valinta yrityksen yhden osan siirtyessä alihankintatoimintaan. Yrityksellä on oma liiketoimintasuunnitelmansa, jonka alapuolella on markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelma jakautuu strategiseen sekä operatiiviseen suunnitteluun. Operatiivinen suunnittelu sisältää markkinoinnin vuosisuunnitelman, jossa perehdytään markkinoinnin eri osa-alueiden kuten toimintaympäristöjen, kilpailukeinojen, strategian ja resurssien määrittelyyn eli mitä yrityksen tulee ottaa huomioon tehdessään valintoja yrityksen yhden osaston siirtyessä uuteen toimintaympäristöön. Se sisältää kaikki markkinointisuunnitelman osat lähtökohta-analyysistä markkinoinnin seurantaan.



Kuvio 9. Teorettinen viitekehys.

### 3 MARKKINOINTISUUNNITELMA: RDN MEDIA

Opinnäytetyön empiriaosa sisältää Rosendahl Digital Networksin mediaosasto RDN Median (jäljempänä myös Media) markkinointisuunnitelman. RDN Media päätti keväällä 2009 siirtyä toimimaan alihankkijana mainostoimistoille tarjoten mediapalveluiden tuottamista. Tämä loi tarpeen markkinointisuunnitelmalle. Opinnäytetyön empiriaosa sisältää samat osa-alueet kuin teoriaosa, koska RDN Media ei ole ennestään omaa markkinointisuunnitelmaa, jota olisi voitu käyttää alihankintaan siirtymisessä suunnitelman pohjana.

Case-osiolle suuntaviivat antoi meidän ja RDN Median välillä käydyt palaverit. Niissä käytiin läpi yrityksen näkökulmaa, tavoitteita, ideoita ja meidän visioita suunnitelmaan liittyen. Keskustelimme yrityksen kanssa kyselytutkimuksen sisällöstä ja tavoitteista. Vaikka yritys määritteli tavoitteet opinnäytetyölle, saimme melko vapaasti käyttää omaa näkemystämme ja opinnoissa kerättyä tietoa suunnitelmaa tehdessä. Kykenimme hyödyntämään case-osiossa työharjoittelussa saamaamme tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista.

Markkinointisuunnitelmaa varten toteutimme kvalitatiivisen kyselyn, joka on toteutettu haastattelemalla yhteensä neljäätoista mainostoimistoa Lahdessa, Turussa, Tampereella ja Helsingissä. Kyselyn tavoitteena oli selvittää mainostoimistojen alihankinnan käyttöön liittyviä asioita. Kyselytutkimuksen toteuttamisesta ja sen tuloksista kerrotaan luvuissa 3.1 ja 3.2. Markkinointisuunnitelma alkaa luvusta 3.3.

### 3.1 Kyselyn toteuttaminen

Markkina-analyysin osana suoritettiin kvalitatiivinen haastattelukysely, jonka tarkoituksena oli selvittää mainostoimistojen alihankintapalveluiden käyttöön liittyviä valintakriteereitä sekä muita asioita. Kyselyn tavoitteena oli saada mainostoimistojen alihankinnasta tietoa, jota voidaan käyttää markkinointisuunnitelmassa. Kyselyn tavoite muotoiltiin seuraavalla tavalla:

Mitä mainostoimistot vaativat alihankinnaltaan?

- Mihin panostetaan enemmän?
- Mitä tuodaan esiin markkinointikampanjassa?

Mainostoimistoilta kysyttiin, käyttävätkö ne alihankintaa vai eivät. Kyselyssä selvitettiin myös, mitä palveluja ne käyttävät tai jos eivät käytä, niin mitä palveluja voisivat mahdollisesti käyttää. Kyselyn tuloksia hyödynnetään tässä RDN Median markkinointisuunnitelmassa esimerkiksi määriteltäessä yrityksen kilpailuetua, hin-  
tapolitiikkaa sekä tuotteita, joihin RDN Median kannattaa panostaa resurssejaan. Kyselyn pohjalta oli mahdollista määrittää, millaiset mainostoimistot käyttävät alihankintapalveluja ja mitkä ovat ne tuotteet, joita RDN Median kannattaa alkaa markkinoida. Kyselytutkimuksen avulla kyettiin selvittämään RDN Medialle sen kohderyhmässä toimivia potentiaalisia asiakkaita.

Kyselyyn valittiin yhteensä kuusitoista mainostoimistoa Lahdesta, Turusta, Tampereelta ja Helsingistä. Mainostoimistojen valinnan kriteereinä toimivat yrityksen koko, liikevaihto sekä tuotevalikoima. Yrityksen koko oli 5-20 henkilöä ja liikevaihto pääosin yli 500 000 euroa vuodessa. Yrityksillä täytyi myös olla tuotevalikoimassaan niitä tuotteita, joita RDN Media voi tarjota alihankinnalla. Kysely suoritettiin vuoden 2009 lokakuun aikana.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan niissä pyritään muun muassa ymmärtämään tiettyä toimintaa, kuvaamaan jostain ilmiötä tai tapahtumaa sekä antamaan teoreettisesti mieleinen tulkinta tietyille ilmiölle. Tärkeätä on, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät paljon tai omaavat kokemusta tutkittavasta asiasta. Tästä syystä tiedonantajien valinnan on hyvä

olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Eskola & Suoranta 1998, 61; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.)

Päätimme toteuttaa kyselyn kvalitatiivisesti, koska totesimme siten saavamme parhaan tuloksen kyselylle asetetuille tavoitteille. Tutkimusmenetelmäksi katsoimme parhaiten soveltuvan haastattelun, koska halusimme henkilökohtaisesti keskustella tiedonantajien kanssa heidän näkemyksistään alihankinnasta mainostoimistoilla. Haastateltaviksi henkilöiksi valitsimme aiemmin mainituista segmenteistä 16 yrityksen toimitusjohtajia tai muita henkilöitä, jotka vaikuttavat alihankintayritysten valinnassa. Näin varmistimme saavamme tarkkaa sekä varmaa tietoa kysymyksiimme. Näistä henkilöistä 14 osallistui haastatteluun ja kaksi kieltäytyi vedoten aikatauluun ja eri kyselyiden jatkuvaan määrään. Valitsemalla haastateltavia eri alueilta, pystyimme selvittämään löytyykö alueellisia eroja. Haastattelut suoritettiin puhelimitse sekä alueen laajuuden että haastateltavien kiireisten aikataulujen vuoksi. Haastateluista tehtiin puhelun aikana tarkat muistiinpanot. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Haastattelun tavoite on selvittää, mitä henkilöllä on mielessään. Haastattelu on keskustelua, joka tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja etenee hänen johdattelemaan. Haastattelun etuna on sen joustavuus, kuten mahdollisuus selventää ilmaisua, oikaista väärinkäsitys tai käydä keskustelua. Eduksi voidaan myös laskea se, että haastatteluun voidaan valita henkilöitä, jotka omaavat kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelulle on tyypillistä vuorovaikutustilanteena, että se on:

- Ennalta suunniteltu
- Haastattelijan alulle panema ja ohjaama
- Haastattelijalla joutuu motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä
- Haastattelijalla tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen
- Haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti.

(Eskola & Suoranta 1998, 86; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelu voidaan toteuttaa useiden eri haastattelutyypin mukaan. Tässä opin-  
näytetyössä toteutettiin puolistrukturoitu haastattelu. Totesimme sen olevan sopiva  
ja toimiva haastattelutyyppi toteuttamaan tämän tyylistä puhelinhaastattelua. Esko-  
lan & Suorannan (1998, 87) mukaan puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillis-  
tä, että siinä kysymysten muotoilu ja järjestys ovat kaikille haastateltaville yhtenäis-  
set. Tämä perustuu siihen, että kysymyksien merkitys on kaikille vastaajille sama.  
Vaikka kysymykset ovat ennaltalaadittuja ja esitetään samassa järjestyksessä, saa-  
vat tiedonantajat vastata täysin vapaasti eli omin sanoin.

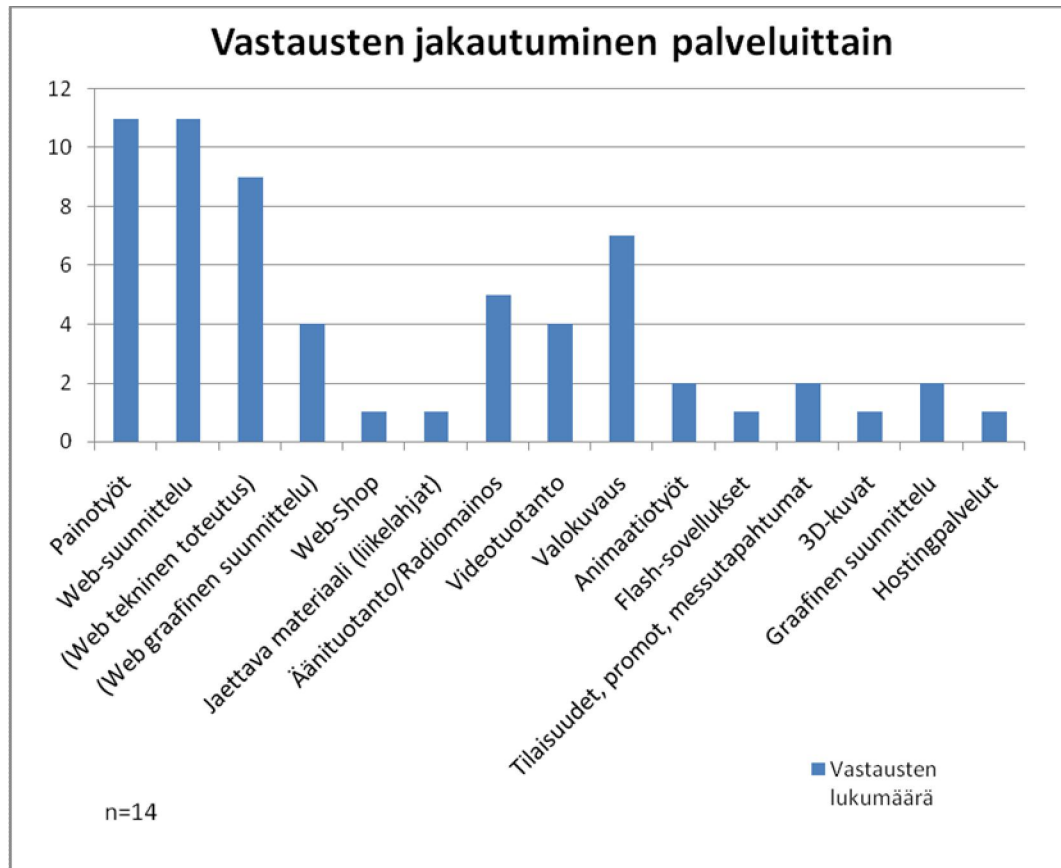
Katsoimme kyselyssä käytetyn harkinnanvaraisen näytteen koon olevan riittävä.  
Neljätoista mainostoimistoa Etelä-Suomen alueella antaa suhteellisen luotettavan  
kuvan tutkitusta ilmiöstä, etenkin kun otetaan huomioon kyseisessä segmentissä  
toimivien mainostoimistojen määrä. Tuomen & Sarajärven (2009, 85) mukaan  
näytteen koko on merkittävä asia, jotta tutkimusta voidaan pitää tieteellisenä ja  
yleistettävissä olevana. Ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestä-  
vyys ja syvyys. Eskola & Suoranta (1998, 63) kertovat omien kokemuksiansa pe-  
rusteella, että noin 15 vastausta kehyskertomusta kohden on toimiva määrä. Samal-  
la kirjoittajat kuitenkin muistuttavat, ettei yhtä yleispätevää lukumäärää ole, vaan  
sopiva määrä on aina tapauskohtainen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin sekä validiteetin  
käsittein. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli mahdolli-  
suutta saada sama tutkimustulos toistettaessa tutkimus. Validiteetilla tarkoitetaan  
sitä, että tutkimuksessa on tutkittu asiaa mitä on luvattu. (Tuomi & Sarajärvi 2009,  
136.) Katsoimme tutkimuksemme olevan reliaabeli, koska saimme todenmukaisia  
vastauksia, eivätkä tulokset ole sattumanvaraisia. Kyselyn tulokset tuskin muuttui-  
sivat olennaisesti, vaikka kysely suoritettaisiin uudestaan eri henkilöiden toimesta ja  
eri ajankohtana. Toisaalta tämän hetkinen talouden tilanne saattaa vaikuttaa vähen-  
tävästi alihankinnan käytön tarpeeseen mainostoimistoilla. Haastateltavien henki-  
löiden voidaan katsoa olevan tarpeeksi päteviä asemansa puolesta vastaamaan ky-  
selyssä esillä olleisiin asioihin. Täysin luotettavia ja tieteellisesti merkittäviä tuloksia  
varten ei näytteen koko ole välttämättä riittävä. Haastateltavien henkilöiden luku-  
määrä on kuitenkin mielestämme tarpeisimmme ja opinnäytetyön mittakaavaan riit-

tävä, jotta saadaan suhteellisen reliabeleita tuloksia. Segmentin sisällä valitut yritykset voivat vaikuttaa tuloksiin hieman, mutta uskomme tulosten olevan riittävän suuntaa antavat. Tuloksia voidaan pitää valideina, koska kysely täyttää sille asetetut tavoitteet ja vastaa haluttuihin kysymyksiin. Johtopäätökset ja tulokset ovat tehty kyselyssä saatujen vastausten perusteella.

### 3.2 Kyselyn tulokset

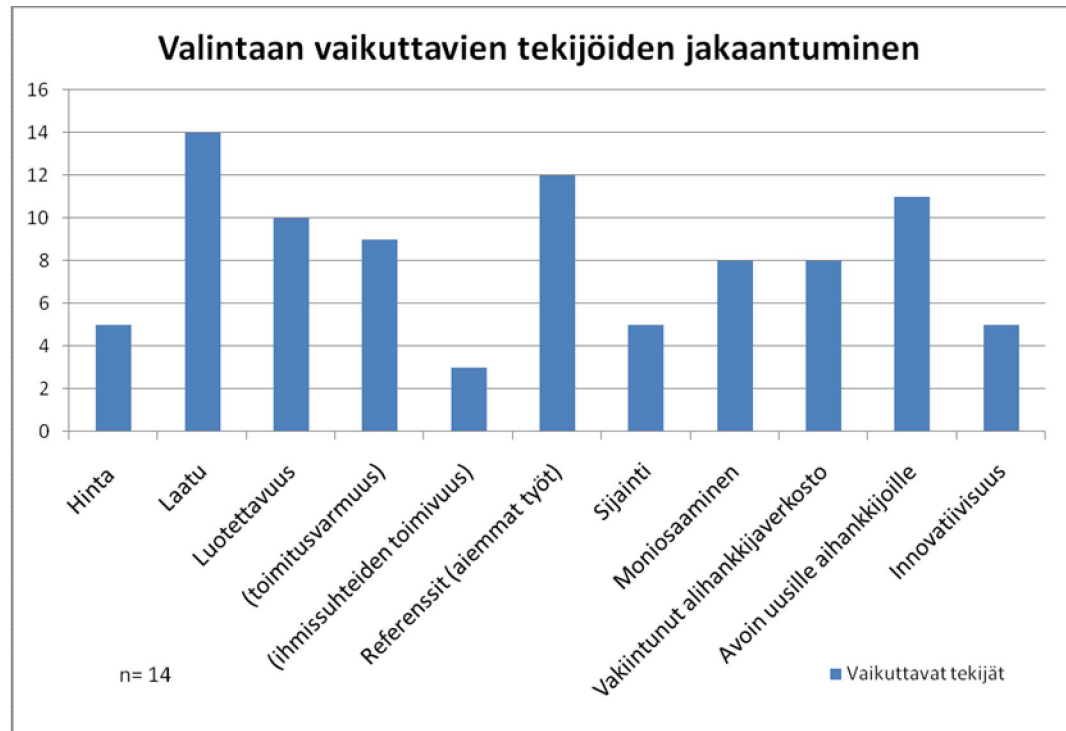
Kyselytutkimus osoittaa, että mainostoimistot ovat avoimia uusille alihankkijoille, vaikka yritysten alihankintaverkosto on yleisesti melko vakiintunut. Alihankkijan valinnassa tärkeimmät kriteerit ovat työn laatu, alihankkijan innovatiivisuus, yritysten välisen suhteen toimivuus ja toimitusvarmuus. Hinnalla ei ole juurikaan merkitystä, vaan uudistuminen muuttuvassa toimintaympäristössä sekä aiempien töiden tasokkuus ratkaisevat useasti alihankkijan valinnassa. Henkilökemioiden merkitystä ei voida vähätellä, koska mainostoimistoille on tärkeää, että kommunikaatio yleisellä tasolla toimii alihankkijan kanssa joustavasti. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa esitetään alihankittavien palveluiden jakautuminen.



Kuvio 10. Alihankittavien palveluiden jakautuminen.

Kuviossa 10 vastaajien lukumäärä on 14 yritystä toimialalta. Kuten kuviosta voidaan havaita, painotyöt ja Web-suunnittelu ovat käytetyimpiä alihankintapalveluita molempien saadessa 11 vastausta eli 79 prosenttia otoksesta. Web-suunnittelu jakautuu kuitenkin kahteen alakategoriaan, jotka ovat Web-sivujen tekninen toteutus ja graafinen suunnittelu. Teknisen toteutuksen alihankintapalveluita käyttää yhdeksän mainostoimistoa eli noin 64 prosenttia vastaajista. Graafisen suunnittelun palveluita Web-puolella käyttää neljä (29 %) mainostoimistoa. Kolmanneksi yleisin alihankintapalvelu on valokuvaus, jota vastaajista puolet sanoi käyttävänsä. Ääni- ja videotuotantoa alihankintana toteuttaa noin kolmannes. Muita palveluita käyttävät vain tietyt toimijat, jotka ovat kokeneet kyseisen palvelun alihankinnan tarpeelliseksi omassa liiketoiminnassaan.





Kuvio 11. Valintaan vaikuttavien tekijöiden jakaantuminen.

Kuviossa 11 esitetään mainostoimistojen alihankkijan valinnassa vaikuttavia tekijöitä. Kaikki mainostoimistot toteavat työn laadun olevan tärkein peruste alihankkijan valinnalle. Tästä johtuen referenssit ja aiemmat työt ovat myös tärkeässä osassa valintaprosessia, koska niistä voidaan todeta alihankkijan laatu. Referenssien toimialalla ei ole merkitystä valinnassa, kun taas kokoluokka osoittaa alihankkijan soveltuvuuden erikokoisiin projekteihin. Vastauksista huomataan, että kohderyhmä on avoin uusille toimijoille alihankkijakentässään, vaikka useilla mainostoimistoilla (noin 57 %) on käytössään vakiintunut alihankkijaverkosto. Monet vastaajista (noin 71 %) katsovat luotettavuuden olevan tärkeä kriteeri valinnassa. Jaottelimme luotettavuuden kahteen alakategoriaan, jotka ovat toimitusvarmuus ja ihmissuhteiden toimivuus. Ihmissuhteiden toimivuudella tarkoitetaan yritysten keskinäisen kommunikaation sujuvuutta sekä alihankkijan vastuuntuntoa osuudestaan projektissa. Luotettavuuden kriteeriksi asettaneista 30 prosenttia painottaa ihmissuhteiden toimivuutta todella tärkeänä osana toimintaa. Toimitusvarmuutta korostaa 90 prosenttia luotettavuuskriteerin valinneista haastateltavista.

Useat mainostoimistot kokevat eduksi alihankintayrityksen sijainnin, monipuolisuuden ja innovatiivisuuden. Sähköisestä tiedonsiirrosta johtuen sijaintia ei koeta

kovin tärkeäksi, mutta sen katsotaan helpottavan tilanteissa, joissa tarvitaan päivit-  
täistä kanssakäymistä. Erikoisosaamista saatetaan joutua etsimään muualta johtuen  
oman paikkakunnan rajallisista resursseista. Osa mainostoimistoista mieltää ali-  
hankkijan tarjoaman monipuolisuuden eduksi, kun taas muutama vastaajista haluaa  
käyttää vaan yhden palvelun tarjoajia. Alihankkijan innovatiivisuutta pitää etuna yli  
kolmasosa (noin 36 %). Hinnalla ei ole suurta merkitystä alihankkijaa valitessa.  
Muiden valintakriteerien täytyessä hinta toimii viimeisenä alihankkijan valintape-  
rusteena.

Kyselytutkimukseen valittiin kolme Helsingin mainostoimistoa vertailukohdaksi  
kohderyhmälle. Näistä kolmesta mainostoimistoista jokainen painottaa alihankkijan  
valinnassa laatua, luotettavuutta, toimitusvarmuutta ja referenssejä. Moniosaami-  
nen nähdään eduksi jokaisessa toimistossa ja ne myös ovat avoimia uusille alihank-  
kijoille. Kahdella vastaajista on kuitenkin vakiintunut alihankintaverkosto. Haasta-  
teltavien mukaan alihankkijan sijainnilla ei ole merkitystä, mutta käytännössä pää-  
kaupunkiseudun toimijoiden suuresta määrästä ja osaamisen monipuolisuudesta  
johtuen yhteistyötä tehdään lähinnä paikallisten yritysten kanssa. Tulosten perus-  
teella voidaan todeta, että Helsingin mainostoimistojen alihankintaan vaikuttavat  
tekijät, eivät poikkea juurikaan muiden kyselyyn osallistuneiden yritysten arvoista.

Kyselyssä selvisi, että mainostoimistot käyttävät alihankintaa jatkuvasti. Haastatte-  
lussa painotimme yrityksiä valitsemaan tärkeimmät valintaan vaikuttavat tekijät.  
Lähes kaikki kuitenkin pitävät kokonaisuutta olennaisena osana alihankintasuhdet-  
ta. Alihankkijan hinta-laatu suhde, toimitusvarmuus ja keskinäisten suhteiden toi-  
mivuus ovat lopulta yhtä tärkeitä, jotta toimiva alihankintasuhde on mahdollinen.  
Alihankkijan työn laatu ja aikataulussa pysyminen vaikuttavat mainostoimiston  
omaan imagoon. Alihankkijan epäonnistuessa mainostoimiston brandiarvo laskee,  
koska toimisto on vastuussa projektin suorittamisesta asiakkaalle. Tästä syystä  
kokonaisuuden merkitys korostuu lopulta tärkeimmäksi vaikuttavaksi tekijäksi.

Yksityiskohtaisempia kyselytuloksia löytyy kohdasta RDN Median potentiaaliset asiakkaat sivulta 66. Koska haastateltavat kuuluvat RDN Median kohderyhmään, kyseisessä kohdassa käsitellään haastattelun tuloksia asiakaskohtaisesti. Potentiaalisista asiakkaista selvitetään muun muassa kokoluokka, valintakriteereitä, alihankittavat palvelut ja yrityksen alihankkijoista vastaava henkilö.

### 3.3 RDN Median lähtökohta-analyysi

Lähtökohta-analyysissä selvitetään perusteet RDN Median markkinointisuunnitelman teolle. Tässä luvussa käsitellään ensin media- ja mainostuotannon toimialaa ja sen kehitystä. Sen jälkeen tarkastellaan mikroympäristöä, johon sisältyy yrityksen kuvaus sekä liikeidean ja arvojen selvitys, henkilöstön tehtäväkentän kuvaus sekä sidosryhmien, potentiaalisten asiakkaiden ja kilpailijoiden analyysit. Tämän jälkeen käsitellään makroympäristöä ja lopuksi suoritetaan SWOT-analyysi.

#### 3.3.1 Media- ja mainostuotannon toimiala ja sen kehitys

RDN Media on mediatoimisto, joten se liittyy vahvasti mainosmarkkinoihin. Median oma päätoimiala on mainostoimistot (TOL-koodi 73111), vaikka yritys keskittyykin vain median tuotantoon. Virallisen toimialan lisäksi esimerkiksi eri yrityshakupalveluissa voidaan yrityksen toimialaksi nimetä mediatuotanto tai –toimisto, joka kuvaa hieman paremmin yrityksen toimintaa.

Mainostoimistot-toimialaluokka sisältää mainos- ja mediatoimistoihin kuuluvat pääasiassa lehtiin ja sähköisiin viestimiin mainontaa suunnittelevat ns. täyden tai osapalvelun mainostoimistot. Mainostoimistoja Suomessa on 2820 yritystä (Inoa 2009). Osapalvelun mainostoimistoilla tarkoitetaan vain suunnittelua ja konsultointia tarjoavia suunnittelutoimistoja. Täyden palvelun mainos- ja mediatoimistot tarjoavat mainonnan suunnittelua, konsultointia sekä valmistelua. Toimialaluokkaan kuuluu:

- mainoskonseptin suunnittelu ja rakentaminen
- markkinointikampanjoiden ja muiden mainospalvelujen toteuttaminen
  - mainoskampanjoiden rakentaminen ja toteuttaminen
  - mainosten laatiminen sanoma- ja aikakauslehtiin, televisioon, radioon, Internetiin ja muihin tiedotusvälineisiin.

(Toimialaluokitus 2008 – 73111 Mainostoimistot, 2008.)

Mainosmarkkinat koostuvat erilaisista yrityksistä sisältäen mainostajia, mainostoimistoja, media organisaatioita sekä lukuisia palveluntarjoajia, kuten pakkaussuunnitteluyrityksiä, valokuvaajia, tutkimusorganisaatioita sekä tuotantoyrityksiä. Tärkeimmät toimijat markkinoilla ovat mainostajat, eli asiakkaat, koska he omaavat markkinoitavat tuotteet ja palvelut sekä mainostamiseen tarvittavat varat. Mainostajat ovat joko yksityisen tai julkisensektorin organisaatioita, jotka käyttävät mainostamista sekä massamediaa saavuttaakseen organisaatiolliset päämääränsä. Yrityksillä voi olla mainostoimintoja varten oma mainososasto tai ne voivat vaihtoehtoisesti perustaa sisäisen markkinointitoimiston, joka toimii suoraan yhteydessä mediaorganisaatioihin sekä muihin alan palveluntarjoajiin. Toinen mahdollisuus mainostajilla on käyttää mainostoimistojen, yhden tai useamman, palveluja. (Halinen 1996, 26-27.)

Mainostoimistot ovat asiakkaidensa mainosten suunnitteluun ja toteutukseen erikoistuneita palveluyrityksiä. Ne toimivat ympäristössä, jossa mainostajilta tulevat toimeksiannot, joihin asiakkailta on myös päätöksentekovaltaa. Mediaa koskevat päätökset tekee usein mainostoimisto. Ne tarjoavat usein lisäksi avustavia ja tukevia markkinatutkimuksia sekä saattavat osallistua myös markkinointisuunnitelman tekoon. Mainostoimistojen toiminnan laajuus ja itsenäinen työskentely vaihtelee asiakkaittain. (Halinen 1996, 27; Anttila & Iltanen 2007, 300.)

Eroja mainostoimistoiden välillä löytyy tarjottujen palveluiden tyypissä ja laajuudessa sekä yritysten omistusrakenteissa. Suomessa toimivat mainostoimistot ovat pääosin joko täyden palvelun toimistoja tai osa-palvelun toimistoja. Toiseksi mainittuja ovat esimerkiksi suunnittelu- sekä median ostotoimistot. Mainostoimistoja määritellään yleensä erikoisosaamisen, kuten suunnittelun, tutkimuksen, tietyn me-

diakentän hallinnan (esimerkiksi Internet-mainonta) tai tiettyjen markkinoiden hallinnan (esimerkiksi B-to-B) perusteella. Suomessa mainostoimistot ovat kansainvälisten yhtiöiden, yritysten sisäisessä tai suomalaisessa omistuksessa. Suomalaisomistuksessa olevat toimistot jakautuvat yksityisyrittäjiin ja yksityisomistuksessa oleviin ketjuihin. (Halinen 1996, 27; Anttila & Iltanen 2007, 300-301.)

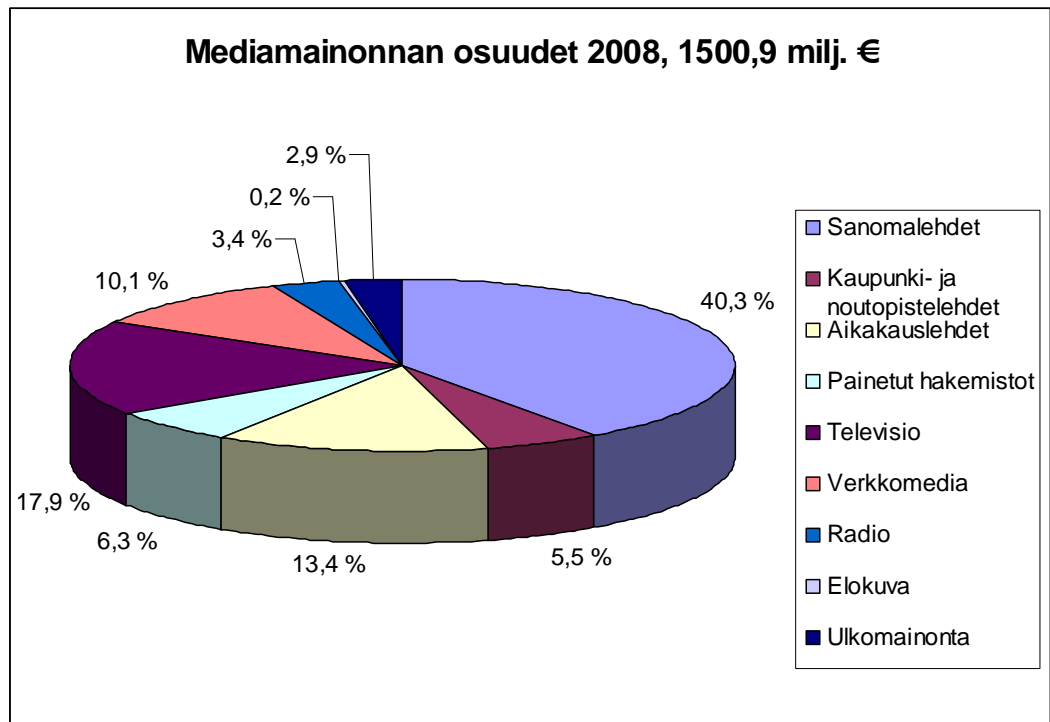
Muihin yrityksiin verrattuna mainostoimistot ovat usein melko pieniä. Niillä on yleensä muutamia asiakkaita useilta eri toimialoilta. Mainostoimistot pyrkivät välttämään useita asiakkaita samalta toimialalta välttääkseen mahdollisia konflikteja. Mainostoimistoalalla on suuri kilpailu, koska samalla kentällä toimivat sekä lukuisat mainostoimistot, että yritysten sisäiset mainos- ja mediaorganisaatiot. Toimialan tärkeimmät kilpailutekijät ovat erikoispalvelujen laajuus, hinta, maine ja henkilöstön ammattitaito. (Halinen 1996, 27.)

Mainosala on palveluala, koska tarjooma koostuu suunnittelusta, tuotannosta ja mainoksen toimittamisesta. Mainontapalveluita voi luonnehtia toiminnoiksi tai prosesseiksi, ei kuitenkaan tuotteeksi, edellä mainituin perustein. Palveluita ostetaan ja suunnitellaan tuottamaan hyötyä yrityksen liiketoimintaan vaikuttamalla muun muassa mainostajan asiakkaiden asenteisiin, käyttäytymiseen ja aikeisiin. (Halinen 1996, 28.)

Joukkoviestintämarkkinat 2008 – ennakkotiedot (2009) mukaan joukkoviestintämarkkinat kasvoivat kolme prosenttia vuonna 2008. Suurimmat kasvajat olivat vuoden 2007 tapaan Internet sekä televisio. Internet-markkinat kasvoivat eniten (+34 %), josta hakukonemainonnan sekä sähköisten hakemistojen mainostulot kasvoivat nopeimmin eli noin 45 prosenttia. Joukkoviestinnän toiseksi suurin kasvaja oli televisiomarkkinat (+ 9 %). Televisiomainonta kasvoi hieman yli 2 prosenttia.

Suomessa mediamainontaan käytettiin vuonna 2008 rahaa yli 1,5 miljardia euroa. Vuonna 2008 tutkimusta uudistettiin lisäämällä mainoskakuun sähköiset hakemistot, hakusanamainonta ja painetut hakemistot sekä laajentamalla kaupunki- ja nou-topistelehtien tiedonkeruuta. Mediamainonnan kanavia hallitsee painetut mediat, joiden osuus oli yhteensä 65,5 prosenttia mainonnasta. Sähköisen median osuus oli

31,6 prosenttia. Ylivoimaisesti käytetyin media oli sanomalehdet 40,3 prosentin osuudella. Televisio oli toiseksi suosituin mainoskanava 17,9 prosentilla. Seuraavana olivat aikakauslehdet (13,4 %) sekä verkkomedia (10,1 %). Loput mainoskusta muodostivat painetut hakemistot (6,3 %), kaupunki- ja noutopistelehdet (5,5 %), radio (3,4 %), ulkomainonta (2,9 %) sekä vähiten käytetty elokuvamainonta (0,2 %). Alla oleva kuvio havainnollistaa eri medioiden osuuksia. (Maste 2009.)



Kuvio 12. Mediamainonnan osuudet eli ns. pieni mainoskakku 2008 (Maste 2009).

Mediamainonta väheni vuoden 2009 syyskuussa -17,7 % verrattuna edellisvuoden vastaavaan aikaan. Tammi-syyskuussa mainostettiin keskimäärin -19,6 % vähemmän edellisvuoden samaan ajanjaksoon verrattuna. Merkkimainonta väheni -16,1 %, luokiteltu mainonta -29,8 % sekä kaupan mainonta -13,6 % vuoden 2009 syyskuussa. Seuraavan sivun taulukossa 3 muutoksia eritellään mediaryhmittäin. (Mediamainonnan muutokset 2009.)

Taulukko 3. Mediamainonnan muutokset vuonna 2009 (Mediamainonnan muutokset 2009).

<b>EUROMÄÄRÄN MUUTOS</b>	<b>Syyskuu</b>	<b>Tammi- syyskuu</b>
Mediaryhmittäin	muutos-%	
Sanomalehdet	-22,8	-24,2
Kaupunki- ja noutolehdet	-7,1	-18,3
Aikakausilehdet	-21,3	-23,6
Televisio	-12,4	-13,1
Radiomainonta	-15,6	-5,5
Ulkomainonta	-21,4	-20,2
Elokuvamainonta	-4,9	-24,6
Verkkomainonta	-3,3	-7,3
<b>Mediamainonta yhteensä</b>	<b>17,7</b>	<b>19,6</b>

Media ja mainonta vuoteen 2013 –tutkimus käsittelee media-alan tulevaisuuden näkymiä. Sen mukaan mediamainonnan kanavien ja toimintamallien kirjo on laaja. Yleisö hajaantuu yhä pienemmiksi kohderyhmiksi samalla kun ihmisten elämäntyyli ja kulutustottumukset monimuotoistuvat. Esimerkiksi verkossa tapahtuva kaupankäynti kasvaa noin 20 prosenttia vuodessa. Tulevaisuudessa kuluttajan valta mainoskanavan valitsemiseen sekä siihen ajankäyttämiseen kasvaa ja monipuolistuu, jolloin mainonnan tekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa kuluttajan valintoihin vähenee. Tästä syystä mainonnan tekijöiltä odotetaan ammattitaitoa, tietoa, kokemusta, osaamista sekä tunnetta ja intuitiivista ajattelua. Mainonnan on oltava innovatiivista, jotta se olisi hyvää ja saavuttaisi tavoitteensa. (Viljakainen, A., Bäck, A. & Lindqvist, U. 2008.)

Yksisuuntaisesta viestinnästä ollaan siirtymässä kaksisuuntaiseen ja tästä syystä esimerkiksi elektroninen kaupankäynti on kytkeytymässä mediaan. Digitaalisen median ja Internetin roolit ovat suuret mediakäytössä ja ne jatkavat vahvistumistaan. Taantuman vaikutuksen voi niissä havaita kuluttajien mieltymyksenä ilmaiseen sisältöön sekä mainostajien keskittyminen edullisiin ja vähän riskejä sisältäviin mainosmuotoihin. Printtimedia tulee todennäköisesti menettämään osuuttaan sähköiselle viestinnälle, mutta tietyillä toimenpiteillä se pystyy säilyttämään melko vahvan aseman. Sähköisen median monipuolisuus antaa paljon uusia mahdollisuuksia viestinnän toteuttamiseen sekä seuraamiseen. Uuden tekniikan, kuten HDTV:n sekä Internetin mobiilikäytön, mukana sähköisen median mahdollisuudet sekä vanhojen kanavien haasteet kasvavat. Mainostajilla on tarve tavoittaa kuluttajia sekä

massamarkkinoinnin että täsmämarkkinoinnin kautta. Ihmisten huomiota sekä näin ollen myös mainosrahaa saavat uudet palvelut, kuten sosiaaliset mediat, virtuaali-maailmat sekä pelit. 2000-luvun suuri kasvaja, hakukonemainonta, tulee kasvattamaan markkinoitaan myös tulevaisuudessa. (Viljakainen, A., Bäck, A. & Lindqvist, U. 2008.)

Vuonna 2009 on käyty paljon keskustelua mainostoimistojen kilpailuttamisesta mainostajien toimesta. Mainostajien Liitto ja Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL julkaisivat 6.10.2009 yhteiset ohjeet mainostoimistokilpailutuksen järjestämiseen. Ohjeiden tarkoitus on edistää parasta mahdollista käytäntöä mainostoimistojen kilpailuttamisessa. Ohjeistuksessa pyritään auttamaan toimistoa menestymään kilpailutuksessa ja mainostaa löytämään sopivin toimisto kuhunkin tilanteeseen. Toimisto-mainostajasuhdetta käsitellään ohjeissa laajemminkin. Kehotuksena on pyrkiä säilyttämään hyvät välit osapuolien välillä ja puuttua ongelmiin ennen kuin kilpailuun turvaudutaan. Ohjeissa käsiteltäviä asioita ovat muun muassa: kilpailutuksen tavoitteiden asettaminen, toimistojen valintakriteereiden määrittely, kilpailutuslistan muodostaminen, aikataulutus, toimistojen tapaaminen ja briefaus. Paljon keskusteltu kilpailutettavien toimistojen määrä kehoitetaan rajaamaan kolmesta viiteen mainostoimistoon. Kilpailutusprosessi kestää kahdesta kuuteen kuukauteen. Mainostaja voi itse päättää, maksaako se korvauksena palkkion mainostoimistolle kilpailutuksessa tehdystä ehdotuksesta. Kilpailutus on mainostoimistoille paljon resursseja vaativa prosessi ja ohjeistuksen tarkoituksena on helpottaa toimistojen asemaa sekä luoda selkeät periaatteet, jonka puitteissa kilpailuttaminen tapahtuu. Kyseisellä toimialalla kilpailu on kovaa, joten suomalaisen markkinointi- ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen tarvitaan molempia puolia sitovia periaatteita. (Mainostajien Liitto ja MTL julkaisivat ohjeet mainostoimistojen kilpailuttamiseen 2009.)

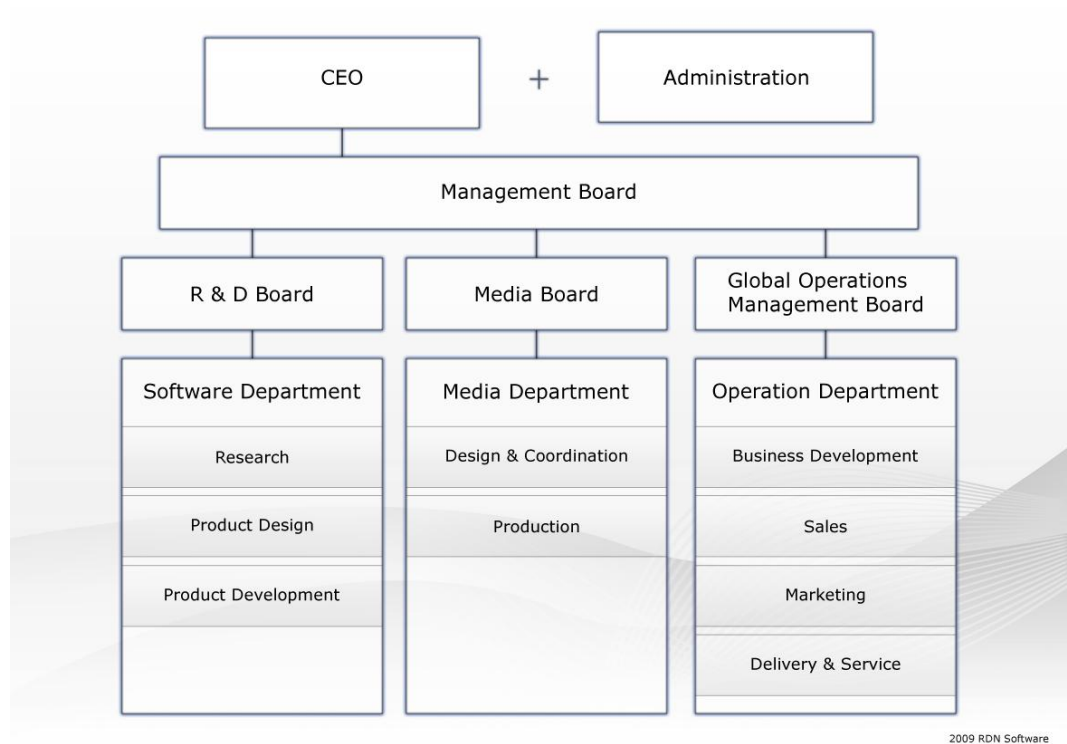


### 3.3.2 Mikroympäristö

#### *Yritys, liikeidea ja arvot*

Rosendahl Digital Networks Oy perustettiin vuonna 2005 veljesten Markus ja Miikka Rosendahlin toimesta. Sitä ennen he työskentelivät Naisten Pukutehdas Oy:n IT-kehittäjänä ja Markkinointipäällikkönä. Yrityksen liiketoiminta perustuu vahvaan kokemukseen eri järjestelmien kehittämisestä muotiteollisuudelle. Sen ansiosta yritys voi tarjota tuotteita ja palveluja, jotka täyttävät eri haasteet ja vaatimukset nopeasti muuttuvalla alalla. Näitä toimitetaan niin jälleenmyyjille, valmistajille kuin maahantuojillekin. (RDN Wiki, 2009)

Rosendahl Digital Networks Oy on täyden palvelun mediatalo, joka tarjoaa erilaisia ohjelmistoja sekä markkinointimateriaalia lähinnä vaatetusalan tarpeisiin. Vaikka toiminta on jaettu kahteen yksikköön RDN Software ja RDN Media, on organisaatiolla enemmän osia. Yritys koostuu neljästä Departmentista, joista Software hoitaa ohjelmistojen ylläpidon ja tuotekehityksen. Median vastuulla ovat enimmäkseen markkinointimateriaalin tuotanto ja suunnittelu. Operation Departmentin vastuut ovat myynti, markkinointi, ylläpito, tekninen tuki sekä kumppanuuksien luonti. Administration on uusi Department, jonka tarkoituksena on toimia ylimmän johdon tukena, vastata sisäisen viestinnän kehittämisestä ja hoitaa mm. Sopimusasioita. Boardit ovat operatiivisen johdon ja toimitusjohtajan muodostamia tiimejä, joiden vastuulla ovat osastojen kehittäminen, strategiset linjaukset sekä tulevien kokonaisuuksien aikataulutus. Nämä tapaavat noin kerran viikossa. (RDN Wiki, 2009; RDN Software, 2009.)



Kuvio 13. RDN organisaatiokaavio (RDN Wiki, 2009).

Yritys työllistää noin 30 henkilöä, joista suurin osa työskentelee Hollolan toimipisteessä. Helsingissä työskentelee pääsääntöisesti 5 ihmistä. Henkilöstömäärä vaihtelee hieman harjoittelijoiden suurenvaihtuvuuden takia.

RDN:llä on aktiivista myyntitoimintaa muun muassa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Yhdysvalloissa, Aasiassa ja Venäjällä. Kohdemarkkinoilla työskentelevät Area Managerit löytyvät Yhdysvalloista ja Venäjältä. Muut markkinat hallinnoidaan Suomesta. Työntekijöistä noin 30 % on muita kuin suomenkielisiä.

### *RDN Media*

RDN Media toimii sovelluskehityksen ja yrityksen markkinoinnin tukena. RDN Media toteuttaa muun muassa sovellusten visuaalista suunnittelua, sovellusten sisältömateriaalin sekä markkinointimateriaalin tuotantoa. Lisäksi RDN Media toteuttaa itsenäisiä asiakasprojekteja, kuten Web- ja videotuotantoja. RDN Mediaan kuuluvat niin design palvelut kuten digitaalinen mediakin. Design palveluita ovat websivujen tuotanto, painotuotteet sekä ohjelmistojen käyttöliittymät. Yrityksen

painotuotteita ovat muun muassa esitteet, lehtimainokset, julisteet, käyntikortit, logot sekä CD:n kannet. RDN Media suunnittelee myös käyttöliittymät kaikkiin RDN Softwaren tuotteisiin. Digitaalisen median tuotantoon kuuluvat videot ja valokuvaus. Videotuotanto on keskittynyt yritys-, muoti- ja mainosvideoiden tuottamiseen. (RDN Wiki, 2009.)

RDN Medialla on viisi arvoa, joita noudatetaan. Nämä ovat:

#### Joustava

- Meidän menestys virtaa toimintojemme sekä suunnittelun ja palvelujen joustavuudesta. Joustavuus on avain tekijä erottautumiseen kilpailijoistamme, jotka kamppailevat jäykkien operaatioiden kanssa.

#### Luotettava

- Luottamus ansaitaan jatkuvalla näytöllä huomaavaisesta harkinnasta ja luvattujen lopputulosten toimittamisesta ajallaan. Osoitamme välittävämme kuuntelemalla asiakasta. Vastaamalla tehokkaasti kuulemiimme asioihin pysymme luotettavina.

#### Innovatiivinen

- Jotta meidät luonnehdittaisiin innovaattoreiksi, on meidän pysyttävä askel edellä vauhdikasta huipputeknologian vallankumousta. Saavuttaaksemme tämän meidän täytyy keskittyä uusiin innovaatioihin ja kuinka hyödyntää niitä omissa media tuotannoissamme. Maineemme innovatiivisena käy ilmi ideoistamme tuottaa innovatiivista materiaalia, joka sopii täysin asiakkaidemme tarpeisiin.

#### Palveleva

- Olemme halukkaita sekä kykeneviä suunnittelemaan parhaan näkyvyyden asiakkaillemme. Voimme hoitaa koko mediatuotantoprosessin sekä myös yrityksen koko markkinoinnin. Mitä ikinä pyydetäänkin, me toteutamme sen.

#### Korkealuokkainen

- Olemme sitoutuneet tuottamaan parhaimman laatuista media materiaalia. Kaikki tuotoksemme ovat niin hyviä kuin ne vain voivat olla.

(Into 2009.)

## *Henkilöstön tehtäväkenttä*

### **Työnimike: Production Director**

RDN median Production Director vastaa suurilta osin Median operatiivisesta johtamisesta. Muita tehtäviä ovat muun muassa median erilaisten prosessien kuten myyntiprosessien ja asiakasprojektien kehittäminen ja nopeuttaminen sekä henkilöstön ja muiden resurssien hallinta. Production Directorin toimenkuvaan kuuluu myös eri prosessien ja projektien valvonta ja seuraaminen. (RDN Wiki, 2009.)

### **Työnimike: Production Coordinator**

Production Coordinatorin työtehtäviin sisältyy erilaisten RDN Oy:n omien ohjelmistotuotteiden tuotekehityksen kuten Webshopin ja Customer Portalin visuaalinen ilme ja käytettävyys. Samoin RDN Median omien asiakasprojektien ohjaaminen ja laadunvalvonta, johon kuuluvat muun muassa tuotanto-projektin hallinta ja koordinointi tästä kolmannelle osapuolelle, joka työstää sen. Web-tuotannot ja valokuvauksen koordinointi yhteistyössä kuvaustiimin sekä asiakkaan kanssa kuuluvat tehtäviin. Tämän lisäksi Joomla!-n ylläpito ja prosessien kehitys, joka on websivustojen ylläpitoon ja muokkaamiseen rakennettu, Internet-selaimella käytettävä julkaisujärjestelmä. Tehtäviin sisältyy myös osaston tuotantoprosessien ja toimintatapojen kehittäminen. RDN Oy sekä RDN media tekevät läheistä yhteistyötä Naisten Pukutehtaan kanssa, joten NP:n markkinointituotantojen koordinointi kuuluu myös Production Coordinatorille. Tämän kaiken lisäksi työnkuva pitää vaihtelevasti sisällään muuta kehitys-, suunnittelu- ja projektien koordinoitustyötä, kuten laaduntarkkailua, aikatauluttamista, työnantomenetelmien uudistamista, dokumentointia ja vuosisuunnitelman läpikäyntiä. (RDN Wiki, 2009.) Mainostoimistojen kontaktointi ja suhteen ylläpito kuuluvat Production Coordinatorin työtehtäviin. Hän toimii Key Account Managerin tehtävissä, johon kuuluvat:

- Yhteydenpito mainostoimiston kanssa
- Alihankintatöiden suunnittelu
- Projektiin kuuluvien työtehtävien koordinointi tuotantoon kuuluvalla henkilöstölle.

### **Työnimike: Jr. Production Coordinator**

Jr. Production Coordinator vastaa ohjelmistotuotannon markkinointi- ja tuotekehityksestä. Siihen kuuluvat näiden visuaalinen ilme sekä asiakasprojektien suunnittelu, organisointi ja kehitys. Median puolella tehtävät koostuvat asiakkuuksien hallinnan eri osa-alueista, myynnin kehittämisestä, dokumentoinnista ja myös mainostoimistojen kanssa hoidettavista projekteista. Jr. Production Coordinator on myös osana RDN Median myyntiprosessin, johon kuuluvat asiakastapaamiset, myynnin kehittäminen ja brandihallinnan vahvistaminen. (RDN Wiki, 2009.) Mainostoimistojen kontaktointi ja suhteen ylläpito kuuluvat Jr. Production Coordinatorin työtehtäviin. He toimivat Key Account Managerin tehtävissä, johon kuuluvat:

- Yhteydenpito mainostoimiston kanssa
- Alihankintatöiden suunnittelu
- Projektiin kuuluvien työtehtävien koordinointi tuotantoon kuuluvalla henkilöstölle.

Media Developer ja Graphic Designer ovat työnimikkeitä, jotka hoitavat toteutukseen liittyvät työt. Graafiseen suunnitteluun kuuluu ulkoasun suunnittelua muun muassa painotuotteisiin, Web-sivuille sekä ohjelmistoihin. Graphic Designerin työtehtäviin liittyy myös kuvankäsittelyä sekä erilaisten mainosmateriaalien suunnittelu ja toteutus. Media Developerin tehtäviin kuuluu videotuotantoa kuvaamisesta editointiin asti sekä satunnaisesti valokuvaamista.

Median oman osaston lisäksi RDN Oy:n myyntitiimi ja Area Managerit tuovat suoria asiakkaita Softwaren puolelta, mutta pääsuuntaus tulee kuitenkin olemaan mainostoimistojen alihankintatyöt.

### *Sidosryhmät*

RDN Medialla on runsaasti eri sidosryhmiä ja se käyttää eri ostopalveluja. Näitä palveluja ovat muun muassa äänituotanto, painopalvelut, cd/dvd kopiointi, flash-sovellukset, animaatiot ja näyttelijäpalvelut. Valokuvauspalveluita ja nettisivujen teknisiä toteutuksia sekä ostetaan että toteutetaan itse projektikohtaisesti. Osa pal-

veluista ostetaan yhteistyökumppaneilta, mutta osa taas kilpailutetaan kun palvelulle on tarvetta.

Yhteistyökumppanina toimii muun muassa kiinalainen EveBit Digital, joka toteuttaa RDN Medialle Internet-sivujen teknisiä toteutuksia, flash sovelluksia sekä ehkä tulevaisuudessa myös graafista suunnittelua. RDN Media ostaa palveluita myös freelancereilta, joita on noin 10-15 henkilöä. Freelancereilta ostetaan esimerkiksi valokuvaus-, äänituotanto- sekä näyttelijäpalveluita. (Into & Helminen 2009.)

Tavoitteena on tulevaisuudessa, että Median puolen toteutuksista yhä suurempi osa siirtyisi joko Kaukoitään tai muille halvemmille markkinoille. Tällöin myyntiin ja suunnitteluun kyetään keskittämään resursseja ja samalla koko projekti tehostuu. (Rosendahl 2009.)

Naisten Pukutehdas on Rosendahl Digital Networksin tärkein asiakas sekä yhteistyökumppani. RDN Median oma studio sijaitsee Naisten Pukutehtaan tiloissa. Johduen molempien yritysten johdon sukulaissuhteesta, tehdään muutakin yhteistyötä lähes päivittäin. Media tekee paljon projekteja myös RDN Softwarelle ja sen asiakkaille. Media suunnittelee ohjelmistoihin ulkoasuja ja tekee myös suoria asiakasprojekteja Softwaren asiakkaille.

#### *RDN Median potentiaaliset asiakkaat*

Alla on listattuna RDN Median potentiaaliset asiakkaat. Kappaleesta käy ilmi yrityksen alihankittavat palvelut, alihankkijan tärkeimmät valintakriteerit ja muita tutkimuksessa esiin tulleita asioista liittyen alihankkijan valintaan. Yrityksen nimen alla on listattuna pääkohdat, jotka tulevat järjestyksessä: toimiala, henkilöstömäärä, alihankittavat palvelut sekä tuotteet, valintakriteerit ja yrityksen alihankkijan valinnasta vastaava henkilöstö. Kyselyssä mukana olleita Helsingin mainostoimistoja ei listata potentiaalisiksi asiakkaiksi, koska ne eivät kuulu RDN Median kohderyhmään.

## Lahti

### Mainostoimisto 1

- Mainostoimisto
- 12 henkilöä
- Printtimedia, painotyöt ja Web-sivut
- Toimitusvarmuus, toimitusaika, luotettavuus ja hinta-laatu suhde
- Projektijohtaja ja asiakasvastaava

Mainostoimisto 1 käyttää alihankintapalveluja, joista yleisimmät ovat printtimedia, painotyöt ja Web-sivujen toteutukset. Alihankkijoiden kanssa ollaan yhteydessä koko ajan ja projekteja on aina käynnissä, joissa alihankkija on osallisena. Valintakriteereistä toimitusvarmuus, toimitusaika ja luotettavuus nousevat ylitse muiden. Hinta-laatu suhde on myös ehdottomasti tärkeä valintaperuste, mutta alihankintasuhteen toimivuus on kuitenkin pääkriteeri. Projektit etenevät ajallaan ja omille asiakkaille kyetään lupaamaan tuotteen tai palvelun valmistuminen aikataulussa. Alihankkijan referenssien toimialalla ei ole väliä, mutta varsinkin vaativissa Web-ratkaisuissa katsotaan aikaisempien projektien antia. (Haastateltava 1 2009.)

Mainostoimisto 1 kilpailuttaa alihankkijoitaan nykypäivänä vähemmän kuin aiemmin, koska alihankkijaverkosto on suhteellisen toimiva. Kerran vuodessa päivitystä tapahtuu alihankkijaverkostossa ja sen pohjalta tehdään ratkaisut tulevaisuuden alihankkijoista. Alihankkijan sijainnilla tai koolla ei ole juurikaan merkitystä, mutta jos kyseessä on Lahden lähialueen toimija, pidetään sitä positiivisena asiana. Mainostoimisto 1:lle ei ole merkitystä, onko alihankkija yhden palvelun tarjoaja vai moniosaaja, mutta mitä monipuolisempi valikoima alihankkijalla on tarjota, niin sen parempi. Näin ollen on mahdollisuus tarjota omillekin asiakkaille monipuolisempia kokonaisuuksia. Alihankkijan valinnasta yrityksessä päättää projektijohtaja ja asiakasvastaava. Mainostoimisto 1 on avoin uusille toimijoille, mutta kun on löytänyt hyvän ja luotettavan kumppanin, jonka kanssa prosessi on viety läpi toimivasti monta kertaa, on vaihtaminen vaikeaa. (Haastateltava 1 2009.)

### Mainostoimisto 2

- Mainostoimisto
- 7 henkilöä
- Hakukoneoptimointi, hosting-palvelut, verkkokirjeet, kuvaukset ja Web-sivujen tekninen toteutus
- Luotettavuus, toimitusvarmuus ja laatu
- Toimitusjohtaja

Hakukoneoptimointi, hosting-palvelut, verkkokirjeet, Web-sivujen tekninen toteutus ja kuvaukset alihankitaan Mainostoimisto 2:lla. Alihankkijalta odotetaan aika-tilaissa pysymistä, joten luotettavuus ja toimitusvarmuus nousevat tärkeimmiksi valintakriteereiksi. Aiemmat työt vaikuttavat myös valintatilanteessa, joten niiden laadukkuus on tärkeää. Kilpailutus alihankkijasektorilla on vähäistä johtuen luottoverkostosta. Alihankkijan sijainnilla ei ole juurikaan vaikutusta valintatilanteessa ja yritys on avoin uusille toimijoille luottoverkostosta huolimatta. Erikois- ja moniosaaminen katsotaan eduksi alihankkijaa valitessa. Johto vastaa viime kädessä alihankkijan valinnasta, mutta jokainen pääsee vaikuttamaan. Jos omasta henkilökunnasta löytyy suosittelija alihankkijalle, pidetään sitä suurella arvossa. (Haastattava 2 2009.)

### Mainostoimisto 3

- Mainostoimisto
- 5 henkilöä
- Painotyöt
- Hinta, toimitusvarmuus ja laatu
- Johto

Mainostoimisto 3 on hyvin omavarainen mainostoimisto, joka alihankkii ainoastaan painotyöt. Osittain tästäkin johtuen hinta ja toimitusvarmuus ovat alihankkijan valintakriteereistä tärkeimmät. Laatu on täten vasta kolmas. Referenssejä painotetaan valinnassa ja alihankkijoita kilpailutetaan, jos asiakas sitä vaatii. Alihankkijan sijainnilla ei ole sinänsä merkitystä, mutta jos asiakas haluaa tuotteen tai palvelun nope-



alla aikataululla, suositaan lähellä sijaitsevaa toimijaa. Erikois- ja moniosaaminen alihankkijalta nähdään etuna. Uusille toimijoille ollaan avoimia, mutta tulevaisuudessa pyritään yhä enemmän omavaraiseen toimintaan, joten Mainostoimisto 3 ei ole kovin potentiaalinen toimisto RDN Medialle. (Haastateltava 3 2009.)

## **Turku**

### Mainostoimisto 4

- Mainostoimisto
- 15 henkilöä
- Painotyöt, äänisuunnittelu ja video- ja valokuvaukset
- Luotettavuus ja laatu
- Markkinointiviestintäosasto

Mainostoimisto 4 käyttää alihankintana painotöitä, äänisuunnittelua ja kuvauksia. Alihankkijoiden kanssa tehdään töitä lähes koko ajan ja luotettavuus on tärkein kriteeri valintaa tehdessä. Mainostoimisto 4 on varsin vakiintunut alihankkijaverkosto, mutta avoimia ollaan uusillekin, jos sopivia on tarjolla. Alihankkijan aiemmillä töillä on suuri merkitys valintatilanteissa ja jos suosittelijakin löytyy, niin sillä on suuri painoarvo. Alihankkijan sijainnilla ei ole merkitystä ja jos uuden alihankkijan työt osoittautuu laadukkaammaksi kuin aiemmin käytettyjen, niin Mainostoimisto 4 on kiinnostunut uusista toimijoista alihankintakentällä. (Haastateltava 4 2009.)

### Mainostoimisto 5

- Mainostoimisto
- 8 henkilöä
- Painotyöt, tulosteet, liikelahjat ja ääni- ja videotuotannot
- Hinta-laatu suhde ja monipuolisuus
- Koko osasto

Yritys käyttää alihankintaa asiakaslähtöisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että alihankittavien palveluiden erilaisuus voi vaihdella paljonkin. Yleisimmät ovat kuitenkin painotyöt, erilaiset tulosteet, liikelahjat ja video- ja äänituotannot. Yrityksen toiminta on laajentumassa, mutta alihankintaverkoston liittyvät ratkaisut eivät ole olleet vielä asialistalla. Laadukkuus on ensimmäinen kriteeri valinnassa, mutta jos laatu tiedetään ennestään, kilpailutuksen kautta hintakin vaikuttaa valintaan. Alihankkijan sijainnin läheisyyttä pidetään etuna, mutta ei ratkaise alihankkijaa. Moniosaaminen nähdään valinnassa eduksi, koska projektin läpivieminen helpottuu, jos yksi toimia kykenee tuottamaan useamman vaiheen projektista. Mainostoimisto 5:llä on oma luottoverkosto alihankkijoissa, mutta avoimia ollaan uusillekin. Varsinkin jos kyseessä on uudenlainen projekti. (Haastateltava 5 2009.)

#### Mainostoimisto 6

- Mainostoimisto
- 8 henkilöä
- Painotyöt, Web-sovellusten graafinen suunnittelu ja tekninen toteutus, ääni- ja videotuotannot
- Laaturaportointi ja kokonaisuuden toimiminen
- Suunnittelu- ja projektipäällikkö

Yritys käyttää alihankkijoitaan painotöissä, Web-sovellusten graafisessa suunnittelussa ja toteutuksessa sekä ääni- ja videotuotannoissa. Näiden lisäksi suunnitteilla on hankkia messutapahtumien rakentamiseen tarvittava alihankkija, joka kykenee toteuttamaan rakentamisen Mainostoimisto 6 tarpeiden mukaan. Yrityksellä on koko ajan jokin projekti menossa yhdessä alihankkijan kanssa ja laatu on valintakriteereistä tärkein. Uuden alihankkijan kanssa referenssejä painotetaan jokin verran, mutta tärkeintä on aiempien projektien tuotettu lopputulos. Kilpailutus on painotöissä yleistä, mutta muuten harvemmin. Alihankkijan sijainnilla on jonkin verran vaikutusta, koska se helpottaa jokapäiväistä yhteydenpitoa, mutta tämäkin asia riippuu projektista. Joissain erikoistapauksissa on vain haettava osaaminen muualta, koska paikallisilla ei löydy tarvittavaa osaamista. (Haastateltava 6 2009.)

Alihankkijan valinnasta vastaa yrityksen suunnittelu- ja projektipäällikkö. Alihankkijaverkosto on suhteellisen kiinteä, joten tuttujen ja luottavien kanssa on helppoa tehdä töitä, mutta myös uusille tulokkaille ollaan avoimia. Alihankkijan kanssa tärkeintä on saada kokonaisuus toimimaan, jolloin Mainostoimisto 6 kykenee tuottamaan omille asiakkailleen parasta mahdollista palvelua. (Haastateltava 6 2009.)

#### Mainostoimisto 7

- Mainostoimisto
- 6 henkilöä
- Painotyöt, materiaalien toimittajat, Web-suunnittelu ja sähköisen median palvelut
- Laatu, henkilökemioiden toimivuus ja moniosaaminen
- Johto ja graafiset suunnittelijat

Mainostoimisto 7 käyttää alihankintana painotaloja, erilaisia materiaalien toimittajia ja Web-suunnittelupuolelta lähinnä koodaamiseen liittyviä palveluja, mutta myös muita sähköisen median palveluja. Tulevaisuudessa on tarkoitus laajentaa palveluvalikoimaa, ja tätä varten erilaiset myyntivalmennukset tai konsultit ovat olleet asialistalla. Laatu on alihankkijan valinnassa kriteereistä tärkein ja alihankkijan referensseillä ei ole juurikaan painoarvoa, muuten kuin mahdollisesti vaativissa Web-toteutuksissa ja videotuotannoissa. Mainostoimisto 7 omaa jo luottoverkoston alihankkija puolella, mutta avoimin mielin ollaan myös mahdollisille uusille tulokkaille. Henkilökemioiden toimivuus on yritykselle tärkeää, jotta mahdollisimman hyvä ja joustava suhde yritysten välille muodostuu. (Haastateltava 7 2009.)

Kilpailutusta alihankkijoiden välillä tapahtuu harvemmin, mutta jos asiakas sitä kysyy, se toteutetaan. Alihankkijan sijainnilla on jonkin verran vaikutusta valintaan ja samankokoisia toimijoita suositaan. Moniosaaminen nähdään vahvuutena Mainostoimisto 7:llä, jotta saman alihankkijan kanssa kyetään toteuttamaan samaankin projektin liittyviä töitä. Alihankkijan valinnasta päättävät johdon ohella myös AD:t eli Art Directorit. (Haastateltava 7 2009.)

## Tampere

### Mainostoimisto 8

- Mainostoimisto
- 12 henkilöä
- Painotyöt, flash-sovellukset, digitaalisen viestinnän materiaalit ja tilaisuuksien toteutukset
- Henkilökemioiden toimivuus, työn laatu, toimitusvarmuus ja innovatiivisuus
- Projekti- ja yhteyspäällikkö

Mainostoimisto 8 hankkii alihankkijoiltaan painotyöt, flash-sovellukset, digitaalisen viestinnän materiaalit sekä erilaisten tilaisuuksien ja promojen toteutukset. Eri projekteja on alihankkijoiden kanssa jatkuvasti menossa ja tulevaisuudessa on tarkoitus laajentaa alihankkijakenttää mahdollisesti Business-konsulteilla. Alihankkijasuhteen henkilökemioiden toimivuus, työn laatu ja toimitusvarmuus nousevat valinnassa tärkeimmiksi kriteereiksi. Referensseillä on vaikutusta varsinkin isommissa projekteissa. Jos alihankkija on tehnyt töitä aiemmin isojen toimijoiden kanssa, osoittaa se yleensä, että siihen kyetään uudemman kerran. (Haastateltava 8 2009.)

Kilpailutusta tapahtuu, jos asiakas sitä vaatii, joten se ei ole kovin yleistä. Sijainnilla ei ole valinnassa juurikaan painoarvoa, mutta päivittäisessä työskentelyssä se helpottaa, joten tämä nähdään etuna. Yritys pyrkii valitsemaan tiettyyn tehtävään alan parhaita, joten moniosaaminen ei ole Mainostoimisto 8:lle tärkeää. Valinnasta vastaa yrityksessä projekti- ja yhteyspäällikkö. Yritys on varsin avoin uusille alihankkijoille. Innovatiivisuutta vaaditaan, joten vaikka aiempi projekti onkin mennyt hyvin, se ei tarkoita, että seuraava tehdään yhdessä saman toimittajan kanssa. Mainostoimisto 8:lla on tapana päivittää alihankintaverkostoaan tiettyin väliajoin. (Haastateltava 8 2009.)

### Mainostoimisto 9

- Mainostoimisto
- 10 henkilöä
- Web-sovellusten tekninen toteutus, videotuotanto ja kuvamateriaali
- Laatu, henkilökemiat ja innovatiivisuus
- Tuotantojohtaja

Alihankintana yritys toteuttaa Web-suunnittelun puolelta koodaamisen, kaiken liik-  
kuvan kuvan sekä suurimman osan kuvamateriaalista. Käytännössä yritys hoitaa  
myynnin sekä suunnittelun itse ja toteutus tapahtuu alihankintana. Hinta-laatusuhde  
on tärkeä osa alihankkijan valinnassa, mutta kokonaisuus ratkaisee. Tärkeää on,  
että projekti etenee suunnitelmien mukaan, aikatauluissa pysytään ja henkilökemiat  
yrityksen ja alihankkijan välillä toimivat. Aiemmat työt ja niiden laatu ovat kuiten-  
kin myös Mainostoimisto 9:llä vahvin valintakriteeri. Alihankkijan sijainnin lähei-  
syys nähdään jälleen etuna, mutta yrityksen ja alihankkijan suhde on tärkeämpi.  
Yritys hakee enemmän yhden palvelun tarjoajia kuin moniosaajia, joten alihankki-  
jalta odotetaan tietyn palvelun tai tuotteen huippuosaamista. Tuotantojohtaja on  
alihankkijan valinnassa pääroolissa johdon ohella. Johtuen toimialasta, Mainostoi-  
misto 9 haluaa alihankkijaltaan innovatiivisuutta ja on verkostostaan huolimatta  
avoin ”uusille tuulille” eli mahdollisuus uusien alihankkijoiden valintaan on olemas-  
sa. (Haastateltava 9 2009.)

### Mainostoimisto 10

- Mainostoimisto
- 5 henkilöä
- Painotyöt, digitaalinen media, kuvaukset, Web-sivujen tekninen toteutus,  
Web-shopit ja radiomainokset
- Innovatiivisuus, laatu ja monipuolisuus
- Jokainen osallistuu alihankkijan valintaan.

Mainostoimisto 10 käyttää runsaasti toiminnassaan alihankkijoita. Alihankintatöitä  
ovat: painotyöt, digitaalinen media, kuvaukset ja kuvavuokrat, Web-sivujen tekni-

nen toteutus, Web-Shopit sekä videotuotannot ja radiomainokset. Yritys on näiden lisäksi pohtinut, että vaativampia 3D-kuvia tuottava alihankkija olisi hyvä saada verkostoon mukaan. Alihankkijan valinnassa innovatiivisuutta painotetaan eniten. Vaikka aikaisemmin projekti on edennyt hienosti, se ei tarkoita sitä, että seuraavalla kerralla kyseinen taso enää riittää. Hinnalla ei ole merkitystä, koska laatu tiedetään. Uuden toimijan kanssa tehdään koetyö tai projekti, joka osoittaa, kuinka alihankkijan laatu vastaa yrityksen vaatimuksia. Kilpailutusta tapahtuu useasti ja on olennainen osa valintaprosessia. Alihankkijan sijainnilla ei ole merkitystä, koska nykyään sähköisesti kyetään toimittamaan paljon materiaalia ja viestintä onnistuu vaivattomasti. Mainostoimisto 10 käyttää sekä moniosajia, että yhden palvelun tarjoajia, mutta valinnassa painotetaan monipuolisuutta, joten sitä pidetään etuna. Yritys on avoin uusille alihankkijoille ja yritys päättää alihankkijansa tiimissä. Jokainen osallistuu täten päätöksentekoon. (Haastateltava 10 2009.)

#### Mainostoimisto 11

- Liikejohdon konsultointipalvelut
- 5 henkilöä
- Painotyöt, video- ja äänituotannot, valokuvaukset sekä Copywriterit
- Laatu ja moniosaaminen
- Johto ja suunnittelijat

Yritys ei juuri alihanki Web-puolen toteutuksia, mutta painotyöt, ääni- ja videotuotannot, kuvaukset ja Copywriterit alihankitaan. Tulevaisuudessa on tarkoitus pysyä näissä kyseisissä alihankinnan osa-alueissa, eikä kummemmin laajentaa alihankinta-verkostoaan. Laatu on myös Mainostoimisto 11:sta tärkein kriteeri alihankkijan valintaa tehdessä. Aiempien töiden merkitystä ei voi vähätellä, vaan referenssien vaikutus on suuri työn laadun suhteen. Painotalojen suhteen kilpailutus on vähäistä johtuen luottoverkostosta, mutta videotuotannon puolella kilpailutetaan alihankkijoita. Alihankkijan sijainnilla ei ole merkitystä lainkaan vaan toimialalla on yrityksen mukaan tyypillistä sähköisen viestinnän käyttö. Moniosaaminen alihankkijalta nähdään positiivisessa valossa myös Mainostoimisto 11:sta. Avoimuutta uusille ali-

hankkijoille on ja päätöksistä vastaa johdon ohella suunnittelijat. (Haastateltava 11 2009.)

### *Kilpailijat*

Etelä-Suomen alueella, jossa RDN Media toimii, on kilpailu kovaa ja yrityksiä paljon. Alueella toimii monia mainostoimistoja ja pieniä mediatuotantoyrityksiä sekä näiden lisäksi suuri määrä freelancereita. Nykytrendinä on vaihtaa mainostoimistoa usein ja neuvotella hinnoista enemmän kuin ennen. (Into 2009.) Haastattelut osoittivat, että mainostoimistot käyttävät alihankinnassa freelancereita, ääni- ja videotuotanto yrityksiä sekä muita mainos- ja mediatoimistoja.

Alalla toimijoita on yhteensä 2820 ja suurimmalla osalla on kattava tarjooma. Tuotteet sisältävät palvelun melkein aina suunnittelusta itse toteutukseen asti. Yrityksiä on eniten Etelä-Suomen alueella, noin 2200 (Inoa 2009). Alla olevassa taulukossa esitetään mainostoimistojen kokojakauma vuonna 2005. Yritysmäärä on kasvanut, mutta taulukkoa voidaan pitää suuntaa antavana. Pieniä yrityksiä on selkeästi eniten ja 99 prosenttia mainostoimistoista toimii pk-sektorilla (Liike-elämän palvelut 2007).

Taulukko 4. Mainostoimistojen kokojakauma vuonna 2005 (Markkinatieto 2009).

0,5-4 hlöä	2225
5-9 hlöä	117
10-19 hlöä	50
20-49 hlöä	31
yli 50 hlöä	9

Yrityksien suuresta lukumäärästä johtuen, kilpailijoiden yksittäinen erittely on erittäin vaativaa. Tästä syystä kilpailijat jaotellaan neljään eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat:

- Täydenpalvelun mainos- ja mediatoimistot
- Osapalvelun mainos- ja mediatoimistot
- Freelancerit
- Videotuotantoyritykset.

Täydenpalvelun mainos- ja mediatoimistot omaavat kattavan tarjooman. Ne kykenevät toteuttamaan erityyppisiä projekteja alusta loppuun. Näiden toimistojen hintataso on melko korkea, mutta tarjoavat monipuolisen osaamisen ja pitkälle räätälöidyn palvelun. Mainonnan sisällön suunnittelu on luovan palvelun ensisijainen tavoite ja sen tulee ulottua jokaiselle mainonnan osa-alueelle (Anttila & Iltanen 2007, 300). Tuotantopalvelu sisältää kampanjoiden teknisen toteutuksen. Täydenpalvelun mainos- ja mediatoimistojen kilpailuetu on monipuolisuus ja laaja osaaminen. Osapalvelun mainos- ja mediatoimistot keskittyvät yhteen tai muutamaosaamisalueeseen, jotka ne näkevät tärkeiksi omassa liiketoiminnassaan. Nämä toimistot erikoistuvat joko mainosmuotoihin (esimerkiksi verkkomainonta) tai tiettyihin aloihin (esimerkiksi vaateteollisuuden mainontaan) (Anttila & Iltanen 2007, 301). Tällainen on muun muassa !Noob, joka toimii ainoastaan Web-sivujen tuotannon ja muiden digitaalisten palveluiden alihankintayrityksenä (!Noob 2009). Tuotteiden hintataso kyseisillä mainos- ja mediatoimistoilla on korkea johtuen spesifistä osaamisesta. Tuotannon laatu on erittäin hyvä. Osapalvelun mainos- ja mediatoimistojen kilpailuetuna voidaan pitää korkeaa laatua ja erikoisosaamista.

Freelancerit pyrkivät kilpailemaan hinnalla ja oikeastaan vain yhdellä osaamisalueella. Nämä henkilöt toimivat pääosin pienien projektien parissa sekä isoissa projekteissa yhden osa-alueen toteuttajina. Videotuottajat ovat selkeitä yhden palvelun tarjoajia, joten niiden kilpailuetu on yhden osa-alueen erinomainen hallinta. Hintataso vaihtelee yrityksen ja projektin koosta. Videotuotantoyrityksiä on Etelä-Suomessa yli 500 (Inoa 2009). Näistä useat voidaan katsoa toimivan freelancer-



kilpailijaryhmässä. Tästä syystä katsomme videotuotantokilpailijaryhmään kuuluvan yli kahden hengen yritykset.

Yksi RDN Median kilpailueduista on mahdollisuus tehdä tuotekuvauksia paikoissa missä tuotteet tehdään, esimerkiksi Kiinassa, ja siten nopeuttaa myyntiprosessia asiakkaille. Suomessa ei toimi yhtään muuta yritystä, joka tarjoaa tätä ammattimaisesti. Tuotteiden A, B ja C –luokitus lisää kilpailukykyä tehden prosessista helpommin ymmärrettävän sekä luotettavamman. (Into 2009.)

### 3.3.3 Makroympäristö

Taloudelliset tapahtumat vaikuttavat yrityksen toimintaympäristöön. Globaalin taantumien vaikutukset heijastuvat myös RDN Median tulevaan alihankinta toimintaan. Taantumassa yritykset pyrkivät vähentämään kustannuksiaan ja tämä näkyy myös markkinointibudjetin supistamisena. Monet yritykset käyttävät vähemmän varoja mainostamiseen, jolloin mainostoimistojen palveluita tarvitaan vähemmän.

Teknologian kehitys tuo mukanaan mahdollisuuksia tehokkaampien ja tasokkaampien laitteiden käyttöön. RDN Medialla on täten mahdollisuus uudistaa laitteistoaan sekä ohjelmistojaan. Media pyrkii olemaan vastuullinen toimija ympäristöasioissa. Tämä näkyy erityisesti tavoitteena siirtyä täysin paperittomaan toimistotyökentelyyn.

RDN Medialla on yhteistyökumppaneita ulkomailta. Tuotannon puolella alihankkijana toimii muun muassa EveBit Digital, joka tuottaa Kiinassa flash-sovelluksia, graafista suunnittelua ja Web-sivustojen teknistä toteutusta Medialle. RDN Oy:llä on kansainvälistymiseen liittyen tavoitteena siirtää enemmänkin tuotantoa niin media kuin ohjelmistopuolelta ulkomaille (Rosendahl 2009).

## 3.3.4 SWOT

Taulukko 5. RDN Median SWOT-analyysi.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monipuolinen osaaminen</li> <li>• Edullinen hinnoittelu</li> <li>• Tasokas laatu</li> <li>• Toimitusvarmuus</li> <li>• Yrityskulttuuri</li> <li>• Yhteistyökumppanit</li> <li>• Oma studio</li> </ul>	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähäinen tunnettuus</li> <li>• Sisäinen viestintä</li> <li>• Toiminen yrityksen osastona vaikuttaa osittain näkyvyyteen</li> <li>• Ei aiempaa kokemusta alihankinta-alasta</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siirtyminen kokonaan alihankintaan</li> <li>• RDN Median kasvu</li> <li>• Toiminta ulkomaalaisen mainostoimiston alihankkijana</li> <li>• Lisätä brandiarvoa → Tunnettuuden kasvu</li> </ul>	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taantuman jatkuminen ja sen vaikutus mediamainonnan vähentymiseen</li> <li>• Mainostoimistojen kielteinen vastaanotto</li> <li>• Epäonnistuminen ensivaikutelman luomisessa</li> <li>• Työharjoittelijoiden osaaminen</li> <li>• Alihankintatoimijoiden määrä → kova kilpailu</li> <li>• Mainostoimistojen luottoverkosto</li> </ul>

Taulukossa 5 kuvataan yrityksen SWOT-analyysi, joka sisältää vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Median moniosaaminen, hinta-laatusuhde ja toimitusvarmuus luovat pohjan menestykselle alihankintatoiminnalle. Yhteistyökumppaneiden ansiosta Medialla on Naisten Pukutehtaan tiloissa käytössä oma studio, joka nopeuttaa kuvauksien järjestämistä. RDN Media toimii yhteistyössä kiinalaisen EveBit Digitalin kanssa. EveBit on edullinen palvelun tarjoaja, joka

täyttää vaaditut laatuksiteerit. Median henkilöstöllä on hyvä yhteishenki, joka vahvistaa tuotannon tehokkuutta.

Heikkoutena voidaan pitää RDN Median vähäistä tunnettuutta, joka johtuu osittain Median toimimisesta yrityksen osastona. Tätä pyritään muuttamaan Google AdWords mainonnalla. Näkyvyyttä tärkeämpää on kuitenkin henkilökohtaisen myyntityön onnistuminen. Osassa projekteista sisäinen viestintä ei ole toiminut toivotulla tavalla. Jotkut projektiin liittyvät henkilöt ovat jääneet paitsi tärkeästä informaatiosta. Tähän ongelmaan on pyritty vaikuttamaan uudella Communication Policy – ohjeistuksella. Ohjeistuksessa käydään läpi työnimikekohtaisesti kenen kanssa tulee olla yhteydessä kussakin projektin vaiheessa. Tähän liittyen on tehty Media flowchart, jossa kuvataan asiakasprojektin etenemistä (kts. liite 2.). Aiempaa kokemusta alihankkijana toimimisesta ei ole, joten tätä voidaan pitää heikkoutena.

Mahdollisuutena on siirtyä kokonaan toimimaan alihankkijana. Tämä vaatii kuitenkin useita vakituisia yhteistyökumppaneita mainostoimistosektorilta. RDN Medialla on mahdollisuus kasvattaa omaa liiketoimintaa ja tätä kautta saavuttaa parempaa tulosta ja voittoa. RDN Oy:n toiminta on kansainvälistä ja sillä on useita referenssejä ja kontakteja ulkomailla. Täten on mahdollista, että Area Managerit Softwaren puolelta hankkivat ulkomaalaisia mainostoimistoja asiakkaaksi. Se on kuitenkin epätodennäköistä, muttei mahdotonta. RDN Median mahdollisuus on tulla tunnetuksi mediatuottajaksi Etelä-Suomen mainostoimistojen keskuudessa ja lisätä brandsinsa arvoa. Tämä vaatii kuitenkin pitkäjänteistä työtä mainostoimistojen alihankkijana. Puhutaan noin 3-5 vuoden ajanjaksosta.

Uhkana voidaan pitää talouden tilaa ja sen vaikutusta markkinointipäätöksiin. Yritykset saattavat pienentää markkinointibudjettiaan, joka heijastuu mainostoimistojen työmäärään ja tätä kautta myös alihankintaverkoston käyttötarpeeseen. Valitettavasti usein ensimmäiset säästötoimenpiteet kohdistuvat markkinointiin taantuman aikana. Henkilökohtaisenmyyntityön merkitystä ei voida vähätellä vaan ensimmäisen kontaktin luonti on hyvin tärkeää ja uhkana on epämielikkään kuvan antaminen yrityksestä. Työharjoittelijoita Medialla on jatkuvasti ja heidän osaaminen ei välttämättä ole vaaditulla tasolla. Tämä saattaa johtaa asiakasprojektin viivästymiseen.

Vaikka mainostoimistot ovat pääosin avoimia uusille alihankkijoille, voidaan heidän olemassa olevaa verkostoa pitää uhkana toiminnan käynnistymiselle. Pieniä toimijoita on alalla useita, jotka kilpailevat samoista alihankintatöistä Median kanssa. Kova kilpailu aiheuttaa uhkia alihankintaprojektien alkamiselle.

### 3.4 Markkina-analyysi

Markkina-analyysissä selvitetään ensin RDN Median potentiaaliset kokonaismarkkinat, jonka jälkeen ne segmentoidaan, tehdään kohderyhmävalinta sekä suoritetaan positiointi.

#### 3.4.1 Segmentointi, kohderyhmän valinta ja tuoteasemointi

RDN Median kokonaismarkkinat koostuvat Suomen mainostoimistoista, jotka tarjoavat asiakkailleen vähintään niitä tuotteita, joissa Media voi toimia alihankkijana. Näitä tuotteita ovat esimerkiksi web-sivut, eri videot, flash-sovellukset sekä graafinen suunnittelu. Mainostoimistoja Suomessa on 2820 yritystä (Inoa 2009). Mainostoimisto-toimiala on laaja ja pitää sisällään useita yrityksiä, jotka eivät tarjoa RDN Medialle sopivia palveluita. Monet yrityksistä ovat pienyrityksiä tai yksityisiä elinkeinon harjoittajia ja ovat liian pieniä käyttääkseen alihankintaa.

Vaikka kokonaismarkkinat ovat Suomen laajuiset, ei RDN Median ole kannattavaa toimia ympäri maata. Pääjakona tarkennetuiksi alueiksi valitaan Lahti, Tampere ja Turku (Into & Helminen 2009). Helsingissä on suuret markkinat, mutta siellä on myös kilpailu erittäin kovaa, joten se rajataan pois ainakin aluksi. Mainostoimistojen koot vaihtelevat 5-20 henkilön välillä, koska sitä suuremmat todennäköisesti hoitavat itse kaiken tuotannon kuten myös alle viiden henkilön mainostoimistot. Mainostoimiston täytyy tarjota sellaisia tuotteita, joita RDN Media voi toteuttaa alihankinnalla. Segmentoinnin perusteina ovat maantieteellinen sijainti sekä yrityksen koko ja tuoteportfolio.

RDN Median resurssit eivät riitä toimimaan kaikilla segmenteillä eli segmentoitomalla markkinointistrategialla. Yrityksen kannattaa käyttää keskitettyä markkinointia muutamalla segmentillä. Segmentit voidaan luokitella alueittain, jolloin Turku, Tampere ja Lahti muodostavat omat segmenttinsä. Tarkemmin näitä kolmea segmenttiä rajataan aiemmin mainittujen yrityksen kokoon sekä tuoteportfolioon liittyvien kriteerien avulla.

Lahdesta, Turusta ja Tampereelta löytyy yhteensä 423 mainostoimistoa (Inoa 2009). Kun segmentointia jatketaan rajaamalla kohderyhmää henkilöstön sekä tuoteportfolion kriteerien perusteella, jäljelle jää yhteensä 20 mainostoimistoa. Niistä on Lahdessa viisi, Turussa seitsemän sekä Tampereella kahdeksan. Nämä yritykset kuuluvat RDN Median kohderyhmään. Seuraavaksi kohderyhmät yrityksineen.

#### Kohderyhmä Tampere

- Mainostoimisto Vatanen Oy
- Suunnittelutoimisto Mera Oy
- Mainoskenttä Oy
- Mainostoimisto Punda Oy
- Villivisio Oy
- Mainostoimisto Divico Oy
- Mainostoimisto Dimedia Oy
- Mainostoimisto Brand New Way

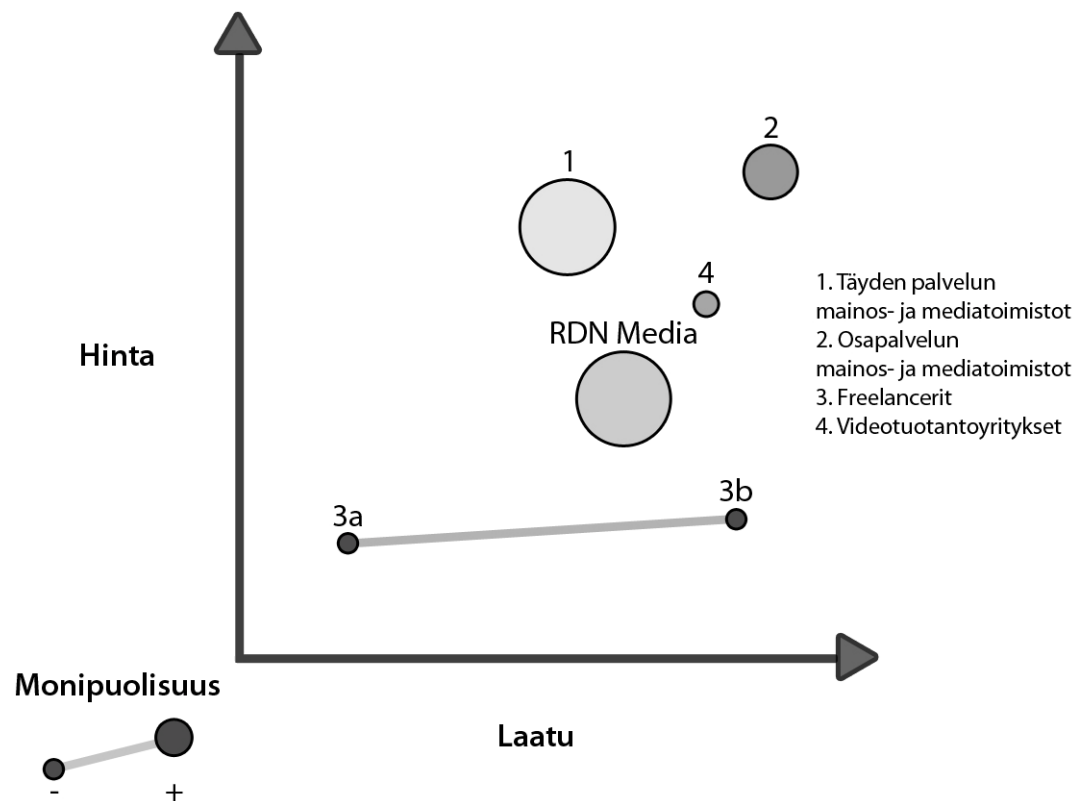
#### Kohderyhmä Turku

- Perjantai Markkinointiviestintä Oy
- KMG Turku
- Mainostoimisto Reflex Oy
- Mainostoimisto Libenter Oy
- Hungry Oy
- Mainostoimisto Namutehdas Oy
- Zeeland Society Oyj

## Kohderyhmä Lahti

- Adpro Oy
- Mainostoimisto MBE Oy
- Mainostoimisto Fortuna Oy
- Mainostoimisto Ilme Oy
- Mainostoimisto EXX Group Oy

Tuoteasemointiin vaikuttaviksi muuttujiksi valitsimme hinnan, laadun sekä tarjooman monipuolisuuden. Hinta on tärkeä projektin käynnistämisen viimeisessä vaiheessa ja sen tulee olla kilpailukykyinen. Laatu on alalla erittäin merkittävässä asemassa ja lähes jokainen vastaaja piti sitä kyselytutkimuksessa yhtenä tärkeimmistä valintakriteereistä. Tarjooman monipuolisuus on kilpailuetu, jota RDN Media haluaa painottaa. Tällä voidaan aikaansaada suurtakin eroa kilpailijoihin nähden. Kyselytutkimuksen vastaajista noin puolet katsoi moniosaamisen eduksi. Alla oleva positiointikartta on arviomme RDN Median asemasta markkinoilla.



Kuvio 14. RDN Median positiointikartta.

Positiointikartan muuttujina on pystyakselilla hinta, vaaka-akselilla laatu sekä kolmantena muuttujana monipuolisuus, jonka suuruutta kuvataan ympyrän koolla. Täyden palvelun mainos- ja mediatoimistoilla on laaja tarjooma, melko korkea hinta sekä standardi laatu. Osapalvelun mainos- ja mediatoimistot ovat painottuneet toimimaan yhden tai muutaman tuotteen tarjoomalla ja ovat siitä syystä selkeästi hinnakkaampia laadun ollessa korkeatasoista. Freelancerit tuottavat palveluitaan muita alhaisemmalla hintatasolla. Johtuen toimijoiden suuresta määrästä laatutaso vaihtelee huomattavan paljon. Tätä olemme kuvanneet positiointikartassa jakamalla freelancerit ääripäihin (3a ja 3b). Toimijoiden laatu vaihtelee kyseisellä välillä. Videotuotantoyritykset toteuttavat yhtä palvelua laadukkaasti hinnan ollessa suhteellisen korkea. Niiden hintataso vaihtelee laajalti ja johtuen useiden toimijoiden pienestä koosta, saattaa hinta olla edullisempi kuin mainos- ja mediatoimistoilla. RDN Media on yhtä monipuolinen kuin täyden palvelun mainos- ja mediatoimistot, mutta tuottaa palveluitaan alhaisemmalla hintatasolla. Median laatu on korkea, mutta ei välttämättä kykene kilpailemaan erikoisosaaajien tasolla. RDN Media kilpailee monipuolisuudellaan sekä hyvällä hinta-laatu suhteellaan. Suosittelemme positioinnin tarkemman määrittelyn tulevaisuudessa. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi työharjoittelijoiden tai muiden opiskelijoiden toimesta.

### 3.5 RDN Median tavoitteet

Ensimmäisen vuoden tavoitteena on saada 2-3 toimivaa suhdetta mainostoimistoiden kanssa. RDN Media ei halua asettaa taloudellisesti mitattavia tavoitteita ensimmäiselle vuodelle. (Into & Helminen 2009). Pää tavoitteena on kontaktointi ja ensimmäisten asiakkaiden hankinta, jonka jälkeen niiden kanssa voidaan toteuttaa ensimmäiset yhteiset projektit.

Tavoitteet saavutetaan onnistuneella henkikohtaisella myyntityöllä, jonka jälkeen suhdetta ylläpidetään ja vahvistetaan aktiivisella kontaktoinnilla. RDN Median tuotannon laatu itsessään on riittävä, mutta vakiintuneen suhteen luomisessa ratkaisevassa osassa on henkilökemioiden toimivuus. Ensimmäisen projektin onnistuminen

on erityisen tärkeää suhteen tulevaisuuden kannalta. Aikataulussa pysyminen, laatu ja kommunikointi ovat avainasemassa alihankintasuhteen käynnistämässä.

### 3.6 RDN Median strategia

RDN Media pyrkii siirtymään kotimaassa tapahtuvan alihankintatoiminnan kautta asiakaskantansa kasvattamiseen ja tätä kautta saavuttaa parempaa tulosta. Alihankinta on pääsuuntaus, mutta myös RDN Softwaren asiakkaille myydään tuotepaketteja heidän toiveidensa mukaan. Siirtyminen tapahtuu vaiheittain, mutta tavoitteena on, että Media voisi lopulta tehdä lähes pelkkää alihankintaa. (Into & Helminen 2009).

RDN Media tuottaa samoja tuotteita ja palveluja kuin mainostoimistot, joten alihankintatöihin on vahvat perusteet. Kyselytutkimuksen mukaan ostetut digitaalisen markkinoinnin palvelut ja mediatuotanto ovat kasvussa ja näistä puolet tulee mainostoimistojen kautta. Täten on syytä uskoa, että mainostoimistojen palvelut tulevat olemaan kysytyjä myös tulevaisuudessa.

RDN Median kohderyhmät ovat keski-suuret mainostoimistot ja tavoitteena on kasvattaa joustava ja onnistunut kumppanuussuhde Etelä-Suomen alueen prospektien kanssa. Se on paras vaihtoehto tulevien työtehtävien ja projektien kannalla, joka hyödyttää kumpaakin osapuolta. Tarkoituksena on, että mainostoimistot kykenevät vähentämään kuluja, joita heiltä tulee tuotannostaan. Mainostoimistojen henkilöstökulut vähenevät ja resursseja voidaan siirtää tuotannosta myyntiin ja suunnitteluvaiheeseen.

Median yhtenä strategisena ratkaisuna voisi olla hyödyllistä siirtyä tuotteiden pakettihinnoittelusta modulipohjaiseen malliin (Into & Helminen 2009). Usein tuotteet ovat melko räätälöityjä, joten useista moduleista koostuva hinta toimisi selkeämpänä ja käytännöllisempänä ratkaisuna hinnoittelussa. Nykyisiä pakettihintoja joudutaan muokkaamaan lähes jokaisessa tapauksessa. Modulipohjaisuus tarjoaa myyjille selkeämmät hinnoitteluperusteet, jolloin myyjän näkemyksestä riippuvan



hinta-arvion merkitys vähenisi. Muutos modulipohjaiseen hinnoitteluun ei ole ensimmäisen vuoden suunnitelmassa, vaan se on yksi mahdollisuus tuotekehitysstrategiassa tulevaisuudessa.

Eräänä strategisena uudistuksena on pohdittu RDN Median yhtiöittämistä. Yhtenä syynä on tämänhetkisen näkyvyyden puute omalla nimellä ja toimialalla. RDN Oy näkyy yrityshakemistoissa sekä Ytj-järjestelmässä ainoastaan Softwaren tiedoilla ja toimiala on aina ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus. Tämä vaikeuttaa huomattavasti RDN Median löytymistä verkosta etsittäessä media- ja mainospalveluiden tuottajia. Yhtiöittämisen etuna on RDN Median näkyminen itsenäisenä yrityksenä omilla tiedoillaan. Toimenpide tuo jonkin verran kustannuksia ja vie aikaa, mutta mahdollisten etujen saavuttaminen, esimerkiksi näkyvyyden saralla, voi olla Median kannalta hyödyksi. Verkossa näkyminen ei kuitenkaan ole pääasia, vaan mainostoimistokontakteja pyritään ensisijaisesti luomaan henkilökohtaisen myyntityön keinoin. Tästä syystä suosittelemme, että vuosi 2010 tarkkaillaan alihankintasuhteiden kehittymistä, jonka jälkeen voidaan tehdä toimenpiteet RDN Median yhtiöittämisestä tarpeen vaatiessa. Päätöksestä yhtiöittää RDN Media on syytä tehdä kuitenkin erillinen selvitys, jossa tarkastellaan tarkemmin siitä seuraavia hyötyjä ja haittoja.

### 3.7 RDN Median markkinoinnin kilpailukeinot

Tässä luvussa käsitellään RDN Median markkinointimixiä, johon sisältyy tuote, hinta, saatavuus sekä markkinointiviestintä, jonka pääpaino on henkilökohtaisessa myyntityössä.

#### 3.7.1 Tuote

RDN Media tarjoaa useita mediatuotteita, jotka voidaan jakaa design palveluihin sekä digitaaliseen mediaan. Design palveluita ovat Web-sivujen tuotanto, painotuotteet sekä ohjelmistojen käyttöliittymät. Media tarjoaa Web-sivujen suunnittelu-

palveluita sekä valmiita paketteja, jotka sisältävät suunnittelun lisäksi toteutuksen ja ylläpidon. Yrityksen painotuotteita ovat muun muassa esitteet, lehtimainokset, julisteet, käyntikortit, logot sekä CD:n kannet. RDN Media myös suunnittelee käyttöliittymät kaikkiin RDN Softwaren tuotteisiin, joista esimerkkinä RDN Vendor ja RDN Business Set. (RDN Wiki 2009.)

Digitaalisen median tuotantoon kuuluvat videot ja valokuvaus. Videotuotanto on keskittynyt yritys-, muoti- ja mainosvideoiden tuottamiseen. Yritysvideoita voidaan käyttää esittelemään yritystä ja sen toimintaa tai se voi keskittyä yksittäiseen tuotteeseen. Tuotteiden valokuvauksessa voidaan käyttää apuna greenscreen-tekniikkaa, joka mahdollistaa eri taustojen käytön. Kuvat ja taustat suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa. RDN Medialla on oma studio, jota voidaan käyttää kuvauksissa. (RDN Wiki 2009.)

Myyntityötä tehdessä on muistettava selvittää asiakaskohtaisesti, mitä tuotteita kannattaa tarjota, koska kaikki mainostoimistot eivät välttämättä myy kaikkia RDN Median tarjoamia tuotteita.

RDN Median tuotteiden tuotanto tapahtuu suurelta osalta omatoimisesti, mutta apuna käytetään myös alihankkijoita. RDN Media käyttää oman tuotantonsa lisäksi muun muassa kiinalaista alihankkijaa EveBit Digitalia, jonka kanssa yhteistyössä tehdään web-sivujen teknisen toteutus, flash-sovellusten tuotanto sekä joskus graafista suunnittelua.

RDN Median tuotteiden ydinhyöty on mainostoimiston saama viestintämateriaalin tuottamisen osaaminen. Avustavia osia ovat ammattimainen laatu, monipuolinen osaaminen ja viestintämateriaalin suunnittelu. Liitännäispalvelulla vahvistetaan edellä mainittuja ja RDN Media tarjoaa lisäpalveluina muun muassa web-sivujen ylläpitoa, asiakaspalvelua eri kanavien kautta sekä mahdollisuutta kuvata RDN-studiolla.

RDN Median tuoteportfolio sisältää seuraavat ryhmät: web-tuotteet, videot, valokuvaus, painotuotteet sekä flash-tuotteet. Näistä web-tuotteet, videot sekä valoku-

vaus jaetaan A, B ja C-luokkiin. A-luokka on kattavin ja laajin. Se on suunniteltu täyttämään vaativan viestinnän tarpeet, ollessa samalla hinnakkain luokka. B-luokka tarjoaa hieman karsitumman version A-luokasta, mutta soveltuu monille yrityksille. A- ja B-luokkien visuaalisuus on räätälöitävissä täysin asiakkaan haluamalla tavalla. C-luokka on näistä pelkistetyin sekä edullisin, mutta silti laadukas. (RDN Wiki 2009.)

Esimerkkinä valokuvauspalvelu, joka voidaan jakaa A, B ja C-luokkiin. A-luokka sisältää kuvauspäivän Suomessa RDN Median kanssa. Media hankkii mallit sekä freelancer valokuvaajan. A-luokka sisältää myös valokuvien retusointipalvelun. Asiakas saa oletusarvona 20 lopullista valokuvaa, mutta määrästä voidaan sopia erikseen. Lisäksi A-luokan palvelussa on mahdollista käyttää RDN Median omaa studiota valitulla lavastuksella. (RDN Wiki 2009.)

### 3.7.2 Hinta

RDN Median hinnoittelu perustuu pääsääntöisesti arvioituihin kustannuksiin, kuten työaikaan. Tuotteiden pakettihinnoittelussa sovelletaan projektikohtaista hinta-arviointia, joka perustuu kustannuksien lisäksi projektin vaativuuteen, laatuun ja myyntitilanteeseen. Myyntitilanteessa hinnoitteluun vaikuttaa myyjän näkemys myyntitilanteen kehittymisestä, jonka aikana hän tekee ratkaisun mahdollisista hinnan muutoksista. Alennuksien myöntämiseen ei ole varsinaista ohjeistusta, vaan tilanne ratkaisee johtuen aiemmin mainitusta. Arvio tuotannon vaatimuksista ja resurssien tarpeesta määrittelevät minimihinnan, jonka perusteella myyjä voi esittää hinta-arvion. (Into & Helminen 2009.)

RDN Median on kannattavaa tarjota ensimmäistä yhteistyöprojektia mainostoimistoille alennuksella. Tällä toimenpiteellä pyritään madaltamaan mainostoimistojen kynnystä valita RDN Media ensimmäisen yhteisen projektin alihankkijaksi. Ensimmäinen projekti toimii ns. koetyönä, jonka perusteella mainostoimisto arvioi Median soveltuvuutta jatkuvaan alihankintasuhteeseen. Koetyöllä tarkoitetaan todellista asiakasprojektia, jonka tarkoitus on seurata yhteistyöyrityksen toimitusvarmuutta,

työn laatua ja muita mainostoimistolle tärkeitä arvoja valittaessa luotettavaa alihankkijaa.

Web-sivujen ja yrityselokuvien hinnoittelu perustuu tarvittavien resurssien määrään. Standard-tason tuote vaatii vähiten resursseja, kuten henkilömäärää, työntun- teja sekä tuotantoon tarvittavaa materiaalia, laitteistoa tai ohjelmistoja. Pro-tason tuotteen ollessa vaativin ja laajin, siihen tarvitaan selvästi enemmän resursseja, joka on nähtävissä myös hinnoittelussa.

Web-sivujen hinnat vaihtelevat X XXX-XX XXX €välillä. Videotuotannon hinnat vaihtelevat X XXX-XX XXX €välillä. Molemmissa tuoteryhmissä on mahdollisuus maksaa XX kuukauden maksujalla, joka toteutetaan Nordea Rahoituksen kautta. Tämä maksutapa tuo lisäkustannuksia asiakkaalle esimerkiksi käsittelykulu- jen muodossa. Lisämaksuja Web-tuoteryhmässä tuo mahdollisen tuotepaketin ul- kokuolinen lisäkoulutus. (RDN Wiki 2009; Into & Helminen 2009.)

### 3.7.3 Saatavuus

RDN Media käyttää suoraa kanavaratkaisua. Epäsuoran kanavaratkaisun valinta ei vaikuta lainkaan järkevältä toimiessa tämän tyyppisellä alalla ja kyseisillä kohde- ryhmillä. Yrityksellä on myös riittävät resurssit toteuttamaan suoraa kanavaratkai- sua. RDN Median suoran kanavaratkaisun valintaa puoltaa henkilökohtaisen myynnin, suoramarkkinoinnin, telemarkkinoinnin sekä Internet-markkinoinnin käyt- tö. Väliportaiden puuttuessa yrityksellä on suora kontakti asiakkaaseen, joka mah- dollistaa välittömät myynti- ja asiakaspalvelukontaktit asiakkaiden kanssa.

Tuotteiden myynti tapahtuu yleensä puhelimitse ja henkilökohtaisen tapaamisen keinoin. Suoramarkkinointi tapahtuu Internetissä sähköpostin välityksellä. Ensim- mäinen kontakti mainostoimistoon otetaan puhelimitse, jonka jälkeen lähetetään sähköpostimainos ja sovitaan henkilökohtaisesta tapaamisesta. Sähköpostimainos toimii sekä muistutuksena että tuote-esittelynä eli portfoliona sisältäen aiemmille

asiakkaille tehtyjä töitä. Internetissä RDN Median sivusto toimii tiedon jakelukanavana.

RDN Media ottaa vastaan tilaukset sähköpostitse tai henkilökohtaisessa tapaamisessa. Tilaukset allekirjoitetaan aina ja ne arkistoidaan. Tarjoukset toimitetaan sähköisesti tai henkilökohtaisessa tapaamisessa. (Into & Helminen 2009.)

Toimitusaika on täysin tuotekohtainen riippuen esimerkiksi tuotetyypistä ja -laajuudesta. Alan mittareilla mitattuna toimitusaika on melko nopea. Pienen projektin toimitus voi tarvittaessa tapahtua jopa yhdessä päivässä. Keskierto verkkosivujen toimitusaika on noin 3-4 viikkoa. (Into & Helminen 2009.)

Tuotteiden toimitus tapahtuu pääasiassa sähköisesti salattujen palvelimien kautta. Tällöin molemmilla osapuolilla on avaimet päästäkseen palvelimelle. Toimitus on kuitenkin tuotekohtainen, sillä osa tuotteista, kuten DVD-videot vaativat fyysistä toimittamista. Fyysisten tuotteiden toimitus tapahtuu joko lähettipalvelun välityksellä, suoraan tuotantolaitokselta (esim. painotalo) tai henkilökohtaisesti esimerkiksi projektin loppupalaverissa. (Into & Helminen 2009.)

#### 3.7.4 Markkinointiviestintä

RDN Median markkinointiviestintä tapahtuu pääosin Internet-sivujen, esitteiden, suoramarkkinoinnin, henkilökohtaisen myyntityön sekä Google AdWordsin kautta. Tärkeimmän kanavan, henkilökohtaisen myyntityön, toimintatapoina ovat pääsääntöisesti puhelin, sähköposti sekä henkilökohtainen tapaaminen.

### 3.7.4.1 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on RDN Median viestintäkanavista tärkein. Myynnistä ja mainostoimistojen asiakassuhteista vastaavat Production Coordinator ja Jr. Production Coordinator, jotka toimivat tällöin Key Account Managerin roolissa (Into & Helminen 2009). Myyntityö tapahtuu puhelimen, sähköpostin sekä henkilökohtaisien tapaamisten muodossa.

Myyntiprosessi voidaan kuvata seuraavasti:

1. Kontaktointi puhelimitse
2. Sähköpostimarkkinointi (Median portfolio)
3. Henkilökohtainen tapaaminen
4. Yhteistyöprojektin aloitus

Ennen ensimmäistä kontaktia myyjän on syytä perehtyä huolella kohdeyrityksen palveluihin sekä organisaatioon yleisesti. Se antaa asiakkaalle kuvan RDN Median kiinnostuksesta tehdä yhteistyötä juuri kyseisen yrityksen kanssa. Ensimmäinen kontakti mainostoimistoihin tapahtuu puhelimitse. Tämä vaihe on erityisen tärkeä, jotta mainostoimisto saadaan kiinnostumaan RDN Mediasta. Myyjän on tässä vaiheessa kyettävä myymään ajatus ja asiantunteva kuva Median tarjoamista palveluista ilman visuaalista materiaalia. Ydinidea puhelulla on, että myyjä luo kiinnostavan kuvan itsestään ja yrityksestä. Myyntipuhe sisältää lyhyen yritysesittelyn sekä kuvauksen Median tarjoamista palveluista ja lisäarvoa tuovista hyödyistä. Näitä lisäarvoja ovat muun muassa laadukkuus, tarjoaman monipuolisuus ja toimitusvarmuus.

Toinen vaihe prosessissa on Median aiempien projektien esittely sähköpostin välityksellä mainostoimistolle. Sähköpostimainoksen tarkoituksena on antaa konkreettinen kuva palveluiden laadusta. Mainos toimii myös muistutuksena käydystä puhelinkeskustelusta ja RDN Mediasta alihankkijana. Sen sisällöstä on tarkempi kuvaus kohdassa 3.7.4.2 luvun suoramarkkinointi-osassa. Ennen prosessin kolmatta vaihetta ideaalitulanteessa mainostoimisto ottaa yhteyttä Mediaan oma-aloitteisesti,

johtuen kiinnostuksesta yhteistyön aloittamiseen. Todennäköisesti kuitenkin RDN Media kontaktoi mainostoimistoa uudelleen ja pyrkii sopimaan tapaamisesta.

Prosessin kolmannessa vaiheessa tavataan kohdeyritys henkilökohtaisesti. Tapaamisessa keskustellaan muun muassa mainostoimiston alihankinta tarpeesta, RDN Median tarjoomasta, yhteistyön toimintatavoista ja mahdollisesta ensimmäisen projektin sisällöstä. Myyntiprosessin viimeisessä vaiheessa ensimmäinen yhteistyöprojekti käynnistetään. Tässä vaiheessa Key Account Manager kontaktoi mahdollisesti mainostoimistoa projektiin liittyvissä kysymyksissä, jos projektin toteutukseen liittyviä asioita on jäänyt epäselväksi.

Projektin jälkeen on tärkeää kerätä palautetta mainostoimistolta työn onnistumisesta ja loppuasiakkaan tyytyväisyydestä saamastaan tuotteesta. Jälkimarkkinointia toteutetaan puhelimitse samalla kun tiedustellaan uudesta projektista. Tavoite on saada uusi työ alihankittavaksi mahdollisimman nopeasti edellisen päätyttyä.

RDN Median myyjät ovat avainasemassa myyntityössä, koska kyseessä on aina lähes poikkeuksetta asiakaskohtaisesti differoitu tuote. Rääätälöidyn tuotteen myynnissä tarvitaan myyjän asiantuntemusta, molemminpuolista kanssakäymistä suunniteltaessa tuotetta sekä tuotteen ominaisuuksien ja hinnan suhteuttamista keskenään sopiviksi. Näihin vaatimuksiin ei voida vastata muuten kuin henkilökohtaisen myyntityön keinoin.

Yrityksen henkilöstömäärän ollessa melko pieni, täytyy yhden henkilön hoitaa useampia asiakassuhteita. Jokaiselle asiakkaalle nimetään oma vastuhenkilö sekä varavastuuhenkilö, jolloin toisen henkilön ollessa poissa kontaktointi toimii yhtä sujuvasti ja molemmat osapuolet ovat tietoisia meneillä olevista projekteista. Saman henkilön toimiessa tietyn asiakkaan kanssa, oppivat he tuntemaan toisensa, jota arvostettiin kyselytutkimuksessa. Tällöin saattaa olla helpompaa siirtyä perinteisestä alihankkijan roolista ennemminkin yhteistyökumppaniksi.

### 3.7.4.2 Mainonta

#### *Google AdWords*

RDN Median markkinointiviestinnän tukikanavana on hakukonemainonta, joka toteutetaan Google AdWordsilla. Jokaiseen tehtyyn verkkosivustoon on laitettava linkki Median sivuille mikäli mahdollista, jotta linkkien määrä kasvaa ja parantaa hakutuloksia. Hakusanamainontaa toteutetaan käyttämällä Google AdWordsia. AdWords mainokseen täytyy määrittää otsikko, tekstirivit, näkyvä- ja kohde-URL-osoite (AdWords-ohjeet 2009). Otsikon toimiessa linkkinä yrityksen sivuille sekä liittyessä suoraan haettavaan avainsanoihin, tulee sen olla: Mediatoimisto RDN Media. Kahdella tekstirivillä kuvataan lyhyesti tuotetta, joten siihen tulee lukemaan: Mediatuotannon alihankintaa mainostoimistoille. Näkyvä-URL-osoite sisältää RDN Median URL-osoitteen, jotta potentiaalinen asiakas tietää mille sivulle on siirtymässä. Kohde-URL-osoite voi olla mikä tahansa yrityksen Internet-sivuston sivu, mutta tässä tapauksessa asiakas ohjataan suoraan etusivulle.



Kuvio 15. RDN Median Google AdWords mainosesimerkki.

RDN Medialla on useita hakusanapreferenssejä AdWordsissa. Median AdWords kampanjabudjetti on tällä hetkellä 5 €/viikko (Into & Helminen 2009). Mielestämme budjetti on hieman liian pieni, joten sitä kasvatetaan viiteentoista euroon viikkoa kohden. Google AdWordsiin voidaan syöttää lukematon määrä hakusanoja, jotka eivät tuo kustannuksia yritykselle, ellei niitä klikata. Alla on esimerkkejä hakusanoista, joilla haluamme Median näkyvän, ja niiden arvioinnat, jota Median tulisi olla valmis maksamaan per klikkaus. Jokainen kirjoitusasu vaatii oman hakusanansa, joten perusteltua on niiden suuri määrä. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 6 määritellään RDN Median käyttämät hakusanat sekä niiden arvioitu keskimääräinen hinta per klikkaus.



Taulukko 6. RDN Median AdWords hakusanat ja niiden CPC (AdWords-ohjeet 2009).

Hakusana	Arvioitu ka. CPC (€)	Hakusana	Arvioitu ka. CPC (€)
av-tuotanto	1,84	muotikuvaukset	0,05
av tuotanto	0,58	muotikuvaus	0,05
digitaalinen media	0,30	nettisivu	0,99
flash alihankinta	0,05	nettisivu alihankinta	0,05
flash sovellukset	0,05	nettisivusto alihankinta	0,05
flash sovellus alihankinta	0,05	nettisivut	1,16
flash sovellusten alihankinta	0,05	nettisivut alihankinta	0,05
flash-sovellukset	0,05	nitro	0,55
flash-sovellusten alihankinta	0,05	promedia	0,62
flash-sovellus alihankinta	0,05	rdn	0,61
internet alihankinta	0,05	valokuvaus alihankinta	0,05
internet palvelut	0,62	valokuvaus palvelu	0,05
internet sivusto	3,51	valokuvauspalvelu	0,27
kuvausjärjestely	0,05	web alihankinta	0,05
kuvausjärjestelyt	0,05	web sivusto	1,18
mainos alihankinta	0,05	websivu	0,10
mainos tuotanto alihankinta	0,05	websivusto	0,05
mainos tuotanto	0,05	websivut	3,83
mainos tuotanto lahti	0,05	web-sivustot	0,05
mainosten alihankinta	0,05	verkko alihankinta	0,05
mainostoimisto alihankinta	0,05	verkkosivu alihankinta	0,05
mainostoimisto media	0,05	video alihankinta	0,05
mainostuotanto	0,22	video esittely	0,05
mainostuotanto lahti	0,05	video kuvaukset	0,05
media	0,88	video lahti	0,05
media alihankinta	0,05	video makers	0,78
media tuotanto	0,05	video tuotanto	0,05
media tuotanto lahti	0,05	videomakers	0,73
mediatoimisto	1,89	videotuotanto	0,18
mediatoimisto alihankinta	0,05	yritys video	0,05
mediatoimistot	1,69	yritysesittely	0,32
mediatoimisto lahti	0,05	yritysesittely video	0,05
mediatuotanto	0,05	yritysesittelyvideo	0,05
mediatuotanto lahti	0,05	yritysvideo	0,05

### *Yrityshakupalvelu*

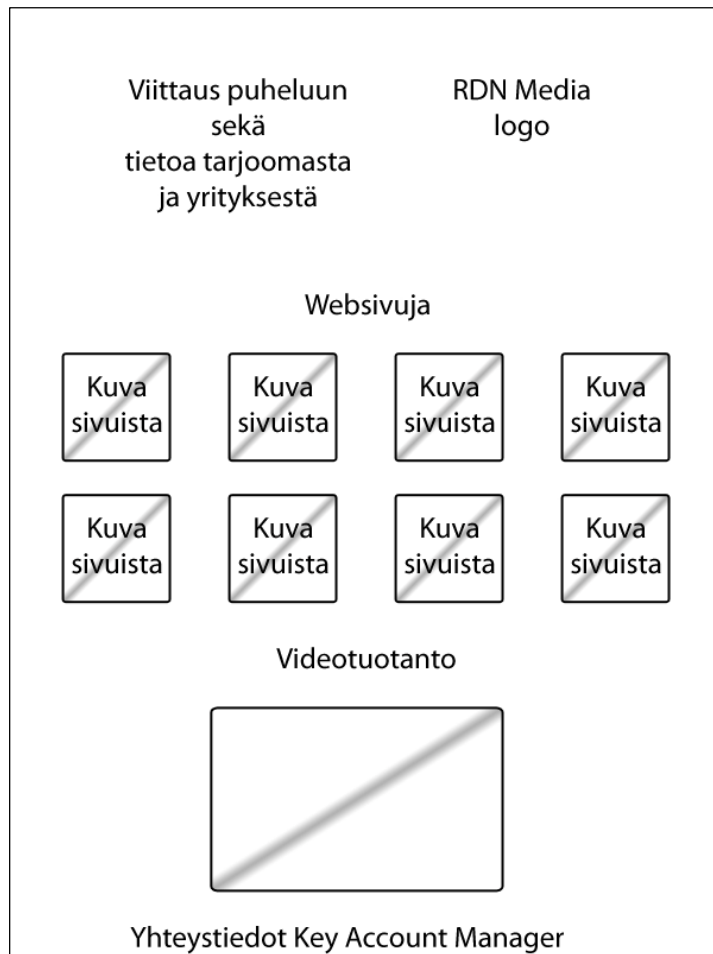
RDN Median toimiessa Rosendahl Digital Networksin osastona, ongelmana on RDN Median heikko näkyvyys omalla nimellään. Esimerkiksi yrityshakupalveluista ei RDN Mediaa voi löytää omalla nimellään, eikä toimialan perusteella, koska se toimii RDN Softwaren tietojen alla. Toimenpiteenä näkyvyyden parantamiseksi, RDN Median tiedot kirjataan käytetyimpiin yrityshakupalveluihin, kuten Inoa, Eniro ja Directa. RDN Mediaa ei voi kuitenkaan kirjata näihin hakupalveluihin omana yrityksenään vaan sen tiedot on mahdollista lisätä RDN Oy:n tietojen alaisuuteen. Muun muassa aputoimiala, aputoiminimi ja lisää yritystietoja voidaan ilmoittaa hakutuloksissa. Inoan (2009) mukaan RDN Median tietoja voidaan lisätä esimerkiksi kohtaan toimialaotsikot, jolloin RDN Oy:n yritystiedoista saa Median kannalta paremman kuvan. Muutoksen voi tehdä ottamalla yhteyttä hakupalveluihin puhelimitse tai sähköpostilla. Muutoksen tekeminen on ilmaista.

### *Suoramarkkinointi*

Suoramarkkinointia RDN Media käyttää henkilökohtaisen myyntityön tehokeinona. RDN Media suunnittelee sähköpostimainoksen, joka lähetetään henkilökohtaisen yhteydenoton jälkeen kiinnostuneelle asiakkaalle. Mainos sisältää tietoa tuotteista ja yrityksestä, mutta sen päätavoite on olla portfolio aiemmista töistä sekä tuoda esiin referenssejä. Sähköpostimainos toimii muistutuksena sekä esittelynä. Mainoksen sisältöesimerkki:

- Viittaus aiempaan puhelinkeskusteluun
- Lyhyt kuvaus tarjoomasta
- Visuaalinen portfolio tuoteryhmittäin
  - Jokainen tuoteryhmä sisältää pieniä mallikuvakkeita tehdyistä projekteista
  - Kuvakkeet toimivat linkkeinä Internet-sivuille
    - Web-tuotteissa 8-10 kuvaketta, jotka on linkitetty kyseisten organisaatioiden sivuille
    - Videotuotteista linkitys RDNMediaMaterial Channeliin YouTubessa

- Vastaavan Key Account Managerin sekä yrityksen yhteystiedot.



Kuvio 16. Esimerkki sähköpostimainoksen rakenteesta.

### 3.7.4.3 Suhde- ja tiedotustoiminta

Suhde- ja tiedotustoiminta on pieni osa RDN Median viestintää. Yrityksellä on rajalliset resurssit, joten tärkein kanava tiedotukselle ovat Internet-sivut sekä RDNMediaMaterial Channel YouTubessa. Näiden lisäksi Median henkilöstöllä on käytössään käyntikortit. YouTube Channel toimii videoiden esittelysivustona. Sieltä löytyy Showreel, joka on esittelyvideo Median videotuotannosta. Sivulla on myös lukuisia RDN Softwarelle tehtyjä tuotevideoita. Sivustolle on helppo ohjata asiakas ja lisäksi se on molemmille osapuolille helppokäyttöinen. Linkitys sähköpostimainoksesta on täten tehokas ja yksinkertainen tapa esitellä Median videotuotantoa.

#### 3.7.4.4 Myynnin edistäminen

RDN Media ei harjoita myynnin edistämistä, kuten kilpailuja tai messuille osallistumista (Into & Helminen 2009). Kyseisellä toimialalla ja kohderyhmässä emmekatsoneet tarpeelliseksi alkaa toteuttamaan myynnin edistämistä.

### 3.8 RDN Median resurssit

RDN Medialla on käytössä osaava henkilöstö (kts. henkilöstön tehtäväkenttä s. 62), oma studio sekä tarvittavat tietokoneohjelmistot palveluiden tuottamiseen. Studiotalat sijaitsevat Naisten Pukutehtaan tiloissa Median välittömässä läheisyydessä. Studioissa on mahdollisuus toteuttaa kuvauksia käyttämällä greenscreen-tekniikkaa. Laadukkaat video- ja valokuvauskamerat sekä valaistukseen tarvittava laitteisto löytyvät studiolta. RDN Medialla on käytössään Adobe Creative Suite ohjelmistosarja, jonka avulla kyetään toteuttamaan nykypäivän vaativat mediaprojektit.

RDN Media käyttää websivustojen ylläpitoon ja muokkaamiseen Joomla! -ohjelmaa, joka on Internet-selaimella käytettävä julkaisujärjestelmä. Joomla! on järjestelmä, joka sisältää lukuisia ominaisuuksia. RDN Median toteuttamat Internet-sivut ylläpidetään lähes aina Joomla!':n avulla. Asiakkaan on mahdollista saada koulutusta järjestelmän käyttöön, mutta sovittaessa Media voi hoitaa sivujen ylläpidon.

### 3.9 RDN Median markkinoinnin vuosisuunnitelma

Vuosisuunnitelma pitää sisällään aikataulun, työnjaon, budjetin sekä seurannan. Suunnitelma on laadittu vuodelle 2010. Aikataulu on määritelty kuukausikohtaisesti, koska projektien kesto on täysin tapauskohtainen. Näin ollen viikkokohtainen suunnitelma on mahdotonta toteuttaa ja kuukausisuunnitelma mahdollistaa paremman joustavuuden. Työnjaossa on määritelty toimenpiteet ja niiden vastuhenkilöt. Budjetissa ei huomioida henkilöiden työtunneista aiheutuvia kustannuksia vaan se sisältää vain AdWords kampanjan. Vuosibudjetti on enintään 780 euroa. Budjetin todellinen koko riippuu täysin siitä kuinka paljon verkkoliikennettä tulee Google AdWordsin hakusanamainonnan kautta. Vuosisuunnitelma sisältää seurantasarakkeen, johon merkitään toimenpiteiden toteutuminen.

Vuosisuunnitelma on suuntaa antava ja sen sisältö tulee todellisuudessa luultavasti muuttumaan jonkin verran. Tämä johtuu muun muassa henkilökohtaisen myyntityön onnistumisesta, vakiintuneiden alihankintasuhteiden määrästä tai projektien pituudesta. Näin ollen osa merkityistä toimenpiteistä saattaa jäädä tarpeettomiksi tiettyinä kuukausina. Esimerkkinä sähköpostimainoksen lähettäminen, joka voi olla epäoleellista, jos RDN Medialla on useita samanaikaisia tai laajoja projekteja käynnissä. Tässä tapauksessa sähköpostimainosta ei kannatta lähettää uudelle potentiaaliselle asiakkaalle.

Vuosisuunnitelma on kokonaisuudessaan liitteessä 3.

### 3.10 RDN Median markkinoinnin seuranta

Google Analyticsilla voidaan seurata Google AdWordsin kampanjan onnistumista. Sillä saadaan tietoja esimerkiksi mistä asiakas on sivuille tullut, kuinka kauan hän on vierailut tai millä hakusanalla sivuille päädyttiin. Näin sivustoa voidaan kehittää ja käyttää Google AdWordsissa vain niitä hakusanoja, joita on käytetty. (Google 2009.) Google Analyticsin avulla seurataan verkkosivujen liikennettä. Analyticsia käyttämällä voidaan suorittaa hakukonemainonnan jatkotoimenpiteitä, kuten hakusanojen uudelleen priorisointia ja asettaa mahdollisia negatiivisia hakusanoja, jotka estävät yrityksen näkymistä ei-toivotuilla hakutuloksilla. Google Analytics seuranta toteutetaan kerran kuussa Marketing Coordinatorin toimesta.

Ensimmäisen vuoden alihankintasuhteiden lukumäärätavoitetta voidaan seurata. Tavoite on saada 2-3 mainostoimistoa vakituiseksi yhteistyökumppaniksi. Vakituksella yhteistyökumppanilla tarkoitetaan jatkuvaa alihankintaprojektien toteuttamista kyseisen toimiston kanssa. Toisin sanoen mainostoimiston kanssa on lähes koko ajan asiakasprojekti käynnissä. Production Director seuraa jokaisen mainostoimiston projektien toteuttamistiheyttä. Projektien lukumäärä ei vaikuta suuresti yhteistyön vakituisuuteen, koska projekti voi olla laaja, jolloin lukumäärällä mitattaessa ei ole merkitystä. Näin ollen Production Directorin vastuulla on määrittää tapauskohtaisesti tavoitteen saavuttaminen eli onko mainostoimisto vakituinen yhteistyökumppani. Tavoitteen seuranta toteutetaan puolivuositain Marketing Coordinatorin ja Production Directorin toimesta.

#### 4 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia markkinointisuunnitelma Rosendahl Digital Networksin mediatuotanto-osasto RDN Medialle sen siirtyessä toteuttamaan alihankintaa mainostoimistoille. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä mainostoimistot vaativat alihankinnaltaan sekä mitä tarvitaan toimivaan markkinointisuunnitelmaan. Työ on ensimmäinen RDN Median markkinointisuunnitelma, joten se luo pohjan RDN Median tuleville markkinoinnin ratkaisuille ja suunnittelulle.

Opinnäytetyö jaettiin teoria- ja empiriaosiin. Teoriaosassa perehdyttiin markkinointisuunnitelman osa-alueisiin, joita ovat lähtökohta-analyysi, markkina-analyysi, tavoitteet, strategia, markkinoinnin kilpailukeinot, aikataulu ja budjetointi, resurssit sekä seuranta. Empiriaosassa laadittiin RDN Medialle markkinasuunnitelma teoria-tietoja hyödyntämällä. Markkinointisuunnitelmaa varten toteutettiin kvalitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutettiin puhelinhaastatteluina lokakuussa 2009. Tutkimukseen valittiin yhteensä 16 mainostoimistoa Helsingistä, Lahdesta, Tampereelta ja Turusta. Tutkimuksessa selvitettiin: mitä mainostoimistot vaativat alihankinnaltaan, mihin tuotteisiin panostetaan enemmän ja mitä tuodaan esiin markkinointikampanjassa. Kyselytutkimuksen avulla kyettiin selvittämään RDN Medialle sen kohderyhmässä toimivia potentiaalisia asiakkaita.

Kyselytutkimus osoitti, että mainostoimistot ovat avoimia uusille alihankkijoille, vaikka yritysten alihankintaverkosto on yleisesti melko vakiintunut. Kyselyssä selvisi, että alihankintaa mainostoimistot käyttävät jatkuvasti. Lähes kaikki mainostoimistot pitävät kokonaisuutta olennaisena tekijänä valitessaan alihankkijaa. Alihankkijan hinta-laatu suhde, toimitusvarmuus ja yritysten keskinäisten suhteiden toimivuus ovat lopulta yhtä tärkeitä, jotta toimiva alihankintasuhde on mahdollinen.

Oman näkemyksemme mukaan RDN Median markkinointisuunnitelman onnistumisen esteenä voi olla muun muassa henkilökohtaisen myyntityön epäonnistuminen, jolloin mainostoimistot eivät kiinnostu Mediasta alihankkijana. Työn laadun ja luotettavuuden on oltava halutulla tasolla, jotta pitkäaikaisia alihankintasuhteita voi muodostua.

Vaikka mainostoimistoilla on vakiintuneet alihankkijaverkostot, ne ovat avoimia uusille toimijoille. Johtuen kovasta kilpailusta mainostoimistoilla on paljon valinnanvaraa, jolloin yhdenkään alihankkijan asema markkinoilla ei ole taattu. Tämä tarkoittaa sitä, että RDN Median ollessa luottoverkostossa täytyy sen silti kehittyä ja panostaa alihankintasuhteeseen, koska uusia toimijoita on pyrkimässä koko ajan kyseiseen verkostoon. Markkinointisuunnitelman tavoitteeksi asetettu 2-3 vakiintunutta alihankintasuhdetta on mielestämme realistinen määrä ensimmäiselle vuodelle. Painotamme kuitenkin jatkamaan uusien potentiaalisten asiakkaiden kontaktointia tämän jälkeenkin, johtuen aiemmin mainitusta kilpailijoiden suuresta määrästä.

Vuoden 2010 aikana toteutettu markkinointisuunnitelma luo perusteet seuraavan vuoden tarvittaville toimenpiteille. Vakiintuneiden alihankintasuhteiden määrä korreloi seuraavan vuoden uusiasiakashankinnan tarvetta. Saattaa olla, että kontaktoinnin tarve uusille prospekteille on huomattavasti aiempaa pienempi, johtuen yhteistyökumppanien projektien riittävän tarjonnan määrän täyttäessä RDN Median tuotantokapasiteetin. Näin ollen tämän markkinointisuunnitelman toteutumisen seuranta helpottaa tulevaisuuden haasteisiin varautumista. Uskomme, että RDN Media kykenee saavuttamaan vahvan aseman kohderyhmän mainostoimistojen alihankkijaverkostossa oman ammattitaitonsa avulla.



## LÄHTEET

*Painetut lähteet*

Anttila, M. & Iltanen, K. 2007. Markkinointi. Helsinki: WSOY.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2008. Principles of Marketing. Pearson International Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Toinen painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Halinen, A. 1997. Relationship Marketing in Professional Services : A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector . Lontoo: Routledge

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. & Armstrong, G. 1997. Marketing: An introduction. International Edition. Fourth edition. New Jersey: Prentice Hall.

Lahtinen, J & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Ensimmäinen painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Luther, W. 2001. Marketing Plan: How to Prepare and Implement It. New York: Amacom.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: WSOY.

Porter, M. 1991. Kilpailuetu – Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Kolmas painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu: Otava

Ruskin-Brown, I. 2006. Mastering Marketing. Lontoo: Thorogood.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parviainen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Economica-sarja. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viides painos. Jyväskylä: Tammi

Viitaila, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

#### *Sähköiset lähteet*

Inoob. 2009 [viitattu 27.10.2009]. Saatavissa: <http://www.inoob.fi/fi/index.php>

AdWords ohjeet. 2009. Google [viitattu 12.10.2009]. Saatavissa: <http://adwords.google.com/support/aw/>

Google Analytics. 2009. Google [viitattu 13.10.2009]. Saatavissa: [http://www.google.com/intl/fi\\_ALL/analytics/](http://www.google.com/intl/fi_ALL/analytics/)

Into, N. 2009. Materiaalia opinnäyteyöhön [sähköpostiviesti]. Vastaanottajat Piirainen, K. & Tiainen, T. Lähetetty 8.7.2009 [viitattu 10.7.2009].

Joukkoviestintämarkkinat 2008 – ennakkotiedot. 11.5.2009. Tilastokeskus [viitattu 6.7.2009]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/jvie/2008/jvie\\_2008\\_2009-05-11\\_tie\\_001.html](http://www.stat.fi/til/jvie/2008/jvie_2008_2009-05-11_tie_001.html)

Liike-elämän palvelut 2007. 16.12.2008. Tilastokeskus [viitattu 26.10.2009]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/patipa/2007/patipa\\_2007\\_2008-12-16\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/patipa/2007/patipa_2007_2008-12-16_kat_001_fi.html)

Mainostajien Liitto ja MTL julkaisivat ohjeet mainostoimistojen kilpailuttamiseen. 6.10.2009. Mainostajien Liitto & Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL [viitattu 20.10.2009]. Saatavissa:

[http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/KilpailutusohjeetML\\_MTL.htm](http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/KilpailutusohjeetML_MTL.htm)

Markkinatieto. 2009. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL [viitattu 26.10.2009]. Saatavissa: <http://www.mtl.fi/markkinatieto>

Maste, K. 28.1.2009. Mainosvuosi 2008. TNS Media Intelligence [viitattu 25.10.2009]. Saatavissa: [http://www.tns-gallup.fi/doc/media\\_intelligence/Mainosvuosi\\_2008\\_Kirsi\\_Maste.pdf](http://www.tns-gallup.fi/doc/media_intelligence/Mainosvuosi_2008_Kirsi_Maste.pdf)

Mediamainonnan muutokset. 2009. TNS Media Intelligence [viitattu 25.10.2009]. Saatavissa: [http://www.tns-gallup.fi/index.php?k=12701&hakustr=mediamainonta#a\\_12701](http://www.tns-gallup.fi/index.php?k=12701&hakustr=mediamainonta#a_12701)

RDN Media. 2009 [viitattu 23.10.2009]. Saatavissa: <http://www.rdnmedia.com>

RDN Software. 2009 [viitattu 20.10.2009]. Saatavissa: <http://www.rdnsoftware.com>

RDN Wiki. 2009 [viitattu 20.7.2009]. Saatavissa RDN Oy:n sisäisessä tietokannassa: <http://62.237.4.100/wiki/bin/view/>

Toimialaluokitus 2008 – 73111 Mainostoimistot. 2008. Tilastokeskus [viitattu 19.10.2009]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/73111.html>

Viljakainen, A., Bäck, A. & Lindqvist, U. 2008. Media ja mainonta vuoteen 2013. VTT [viitattu 19.10.2009]. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2008/T2450.pdf>

Yrityshakemisto. 2009. Inoa [viitattu 16.10.2009]. Saatavissa:

<http://www.inoa.fi/yrityshakemisto/Markkinointi+ja+mainonta/Mainostoimistoja/>

*Suulliset lähteet*

Haastateltava 1. 2009. Toimitusjohtaja. Mainostoimisto 1. Haastattelu 14.10.2009.

Haastateltava 2. 2009. Toimitusjohtaja. Mainostoimisto 2. Haastattelu 19.10.2009.

Haastateltava 3. 2009. Toimitusjohtaja. Mainostoimisto 3. Haastattelu 19.10.2009.

Haastateltava 4. 2009. Varatoimitusjohtaja. Mainostoimisto 4. Haastattelu 14.10.2009.

Haastateltava 5. 2009. Asiakasyhteyshenkilö. Mainostoimisto 5. Haastattelu 19.10.2009.

Haastateltava 6. 2009. Toimitusjohtaja. Mainostoimisto 6. Haastattelu 14.10.2009.

Haastateltava 7. 2009. Copy Partner. Mainostoimisto 7. Haastattelu 14.10.2009.

Haastateltava 8. 2009. Yhteyspäällikkö. Mainostoimisto 8. Haastattelu 16.10.2009.

Haastateltava 9. 2009. Toimitusjohtaja. Mainostoimisto 9. Haastattelu 15.10.2009.

Haastateltava 10. 2009. Toimitusjohtaja. Mainostoimisto 10. Haastattelu 15.10.2009.

Haastateltava 11. 2009. Partner. Mainostoimisto 11. Haastattelu 16.10.2009.

Haastateltava 12. 2009. Toimitusjohtaja. Mainostoimisto 12. Haastattelu 14.10.2009.

Haastateltava 13. 2009. Toimitusjohtaja. Mainostoimisto 13. Haastattelu  
15.10.2009.

Haastateltava 14. 2009. Toimitusjohtaja. Mainostoimisto 14. Haastattelu  
19.10.2009.

Into, N. & Helminen, M. 2009. Marketing Coordinator & Production Director.  
RDN Oy. Palaveri 7.7.2009 & 20.10.2009.

Rosendahl, M. 2009. Global sales and Marketing director. RDN Oy. Palaveri  
16.7.2009.

## LIITTEET

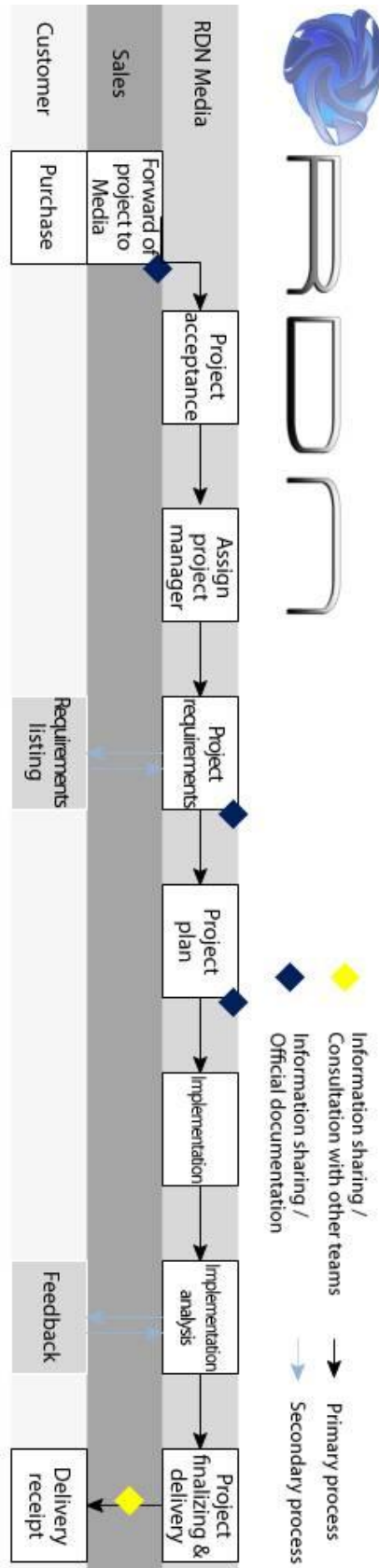
### LIITE 1. Haastattelurunko

#### Kysymykset mainostoimistoille:

Käyttääkö kyseinen mainostoimisto alihankintaa?

- Jos käyttää niin mitä palveluita?
  - Miksi on päätynyt valitsemaan alihankinnan osana omaa liiketoimintaa?
  - Kuinka useasti?
  - Mitä muita palveluita on ajateltu käytettävän / voisi mahdollisesti käyttää?
  - Miten yritys valitsee alihankkijan?
    - Mitä asioita painotetaan valinnassa? (hinta, toimitusvarmuus, laatu, toimitusaika)
    - Painotetaanko alihankkijan referenssejä valinnassa?
  - Kilpailutetaanko joka kerta vai käytetäänkö vakiona samaa alihankkijaa?
  - Vaikuttaako valintaan alihankintayrityksen koko, henkilömäärä tai sijainti?
  - Kuinka laajaa palveluvalikoimaa alihankintayritykseltä odotetaan?
  - Etsitäänkö moniosaajia vai erikoistuneita yhden tuotteen/palvelun tarjoajia?
  - Missä työtehtävissä toimivat henkilöt vaikuttavat eniten alihankintayrityksen valintaan?
  - Vaikuttaako todelliset ammatilliset kriteerit valintoihin vai tehdäänkö töitä pääasiassa vanhojen mukavien tuttujen kanssa kun on aina tehty?
- Jos ei käytä niin miksi ei?
  - Onko harkinnut alihankintapalveluiden käyttöä?
    - Mitä palveluita?
  - Kuinka useasti tarvitsisi?
  - Miten yritys valitsisi alihankkijan?
    - Mitä asioita painotettaisiin valinnassa? (hinta, toimitusvarmuus, laatu, toimitusaika)
    - Painotettaisiinko alihankkijan referenssejä valinnassa?

LIITE 2. RDN Media flowchart



RDN Media flowchart. 2009. RDN Wiki [viitattu 30.7.2009]. Saatavissa: <http://62.237.4.100/wiki/bin/view/>

LIITE 3. Markkinoinnin vuosisuunnitelma ja budjetti

Kuukausi	Toimenpide	Vastuhenkilö	Budjet- ti	Seuranta
Tammi- kuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AdWords kampanjan aloitus</li> <li>- RDN Median tietojen lisääminen yrityshakupalveluihin</li> <li>- Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi puhelimitse</li> <li>- Sähköpostimainoksen suunnittelu ja toteutus</li> <li>- Google Analytics seuranta</li> <li>- Sähköpostimainoksen lähettäminen</li> <li>- Henkilökohtainen tapaaminen</li> <li>- Projektin aloitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MC</li> <li>MC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>GMD</li> <li>MC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC, Jr. PC &amp; GMD</li> </ul>	70	
Helmikuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AdWords kampanja</li> <li>- Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi puhelimitse</li> <li>- Google Analytics seuranta</li> <li>- Sähköpostimainoksen lähettäminen</li> <li>- Henkilökohtainen tapaaminen</li> <li>- Projektin aloitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>MC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC, Jr. PC &amp; GMD</li> </ul>	60	
Maaliskuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AdWords kampanja</li> <li>- Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi puhelimitse</li> <li>- Google Analytics seuranta</li> <li>- Sähköpostimainoksen lähettäminen</li> <li>- Henkilökohtainen tapaaminen</li> <li>- Projektin aloitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>MC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC, Jr. PC &amp; GMD</li> </ul>	70	
Huhtikuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AdWords kampanja</li> <li>- Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi puhelimitse</li> <li>- Google Analytics seuranta</li> <li>- Sähköpostimainoksen lähettäminen</li> <li>- Henkilökohtainen tapaaminen</li> <li>- Projektin aloitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>MC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC, Jr. PC &amp; GMD</li> </ul>	60	



Toukokuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AdWords kampanja</li> <li>- Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi puhelimitse</li> <li>- Google Analytics seuranta</li> <li>- Sähköpostimainoksen lähettäminen</li> <li>- Henkilökohtainen tapaaminen</li> <li>- Projektin aloitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>MC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC, Jr. PC &amp; GMD</li> </ul>	70	
Kesäkuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AdWords kampanja</li> <li>- Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi puhelimitse</li> <li>- Google Analytics seuranta</li> <li>- Sähköpostimainoksen lähettäminen</li> <li>- Henkilökohtainen tapaaminen</li> <li>- Projektin aloitus</li> <li>- Vakiintuneet mainostoimistosuhteet –tavoitteen väliseuranta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>MC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC, Jr. PC &amp; GMD</li> <li>PD &amp; MC</li> </ul>	60	
Heinäkuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AdWords kampanja</li> <li>- Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi puhelimitse</li> <li>- Google Analytics seuranta</li> <li>- Sähköpostimainoksen lähettäminen</li> <li>- Henkilökohtainen tapaaminen</li> <li>- Projektin aloitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>MC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC, Jr. PC &amp; GMD</li> </ul>	60	
Elokuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AdWords kampanja</li> <li>- Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi puhelimitse</li> <li>- Google Analytics seuranta</li> <li>- Sähköpostimainoksen lähettäminen</li> <li>- Henkilökohtainen tapaaminen</li> <li>- Projektin aloitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>MC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>PC, Jr. PC &amp; GMD</li> </ul>	70	
Syyskuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AdWords kampanja</li> <li>- Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi puhelimitse</li> <li>- Google Analytics seuranta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC &amp; Jr. PC</li> <li>MC</li> </ul>	70	

Syyskuu	- Sähköpostimainoksen lähettäminen - Henkilökohtainen tapaaminen - Projektin aloitus	PC & Jr. PC  PC & Jr. PC PC, Jr. PC & GMD		
Lokakuu	- AdWords kampanja - Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi puhelimitse - Google Analytics seuranta - Sähköpostimainoksen lähettäminen - Henkilökohtainen tapaaminen - Projektin aloitus	PC & Jr. PC  MC PC & Jr. PC  PC & Jr. PC PC, Jr. PC & GMD	60	
Marraskuu	- AdWords kampanja - Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi puhelimitse - Google Analytics seuranta - Sähköpostimainoksen lähettäminen - Henkilökohtainen tapaaminen - Projektin aloitus	PC & Jr. PC  MC PC & Jr. PC  PC & Jr. PC PC, Jr. PC & GMD	70	
Joulukuu	- AdWords kampanja - Potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi puhelimitse - Google Analytics seuranta - Sähköpostimainoksen lähettäminen - Henkilökohtainen tapaaminen - Projektin aloitus - Vakiintuneet mainostoimistosuhteet –tavoitteen seuranta	PC & Jr. PC  MC PC & Jr. PC  PC & Jr. PC PC, Jr. PC & GMD PD & MC	60	

yht. 780 €

Vastuuhenkilöt:

Production Director (PD)

Production Coordinator (PC)

Jr. Production Coordinator (Jr. PC)

Marketing Coordinator (MC)

Graphic Designer / Media Developer (GMD)