

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Henna Kettunen

Markkinointisuunnitelma Subway Joensuulle

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800
p. (013) 260 6906

Tekijä(t)
Henna Kettunen

Nimeke
Markkinointisuunnitelma Subway Joensuulle

Toimeksiantaja
Subfood Oy Joensuu

Tiivistelmä

Opinnäytetyön aiheena oli markkinointisuunnitelman laatiminen Subway Joensuulle. Subway on pikaruokaravintola, joka tarjoaa tuoreilla raaka-aineilla täytettyä leipää, jota kutsutaan nimellä Subi®. Ensimmäinen Subway-ravintola perustettiin Joensuuhun vuonna 2008. Tällä hetkellä Joensuussa on kolme Subway-ravintolaa. Subwaylle ei ole aikaisemmin tehty kokonaisvaltaista markkinointisuunnitelmaa.

Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä hyödyntäen yrittäjän haastatteluja, kirjallista ja digitaalista teoriatietoa sekä valmiita toimialan ja maakunnan tutkimuksia. Työ koostuu empiirisistä havainnoinneista ja teoriapohjasta.

Subwayn markkinointisuunnitelma sisältää lähtökohta-analyysit, markkinointistrategiat, markkinoinnin kilpailukeinojen pohjalta laaditut toiminta- ja kehitysehdotukset sekä seurannan. Markkinointisuunnitelmaa yritys hyödyntää lisänä franchising-ketjun omaa markkinointia.

Kieli
suomi

Sivuja 46

Asiasanat
markkinointisuunnitelma, viestintä, markkinointi



Thesis
March 2014
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260-6800

Author(s)
Henna Kettunen

Title
Marketing Plan for Subway Joensuu

Commissioned by
Subfood Oy Joensuu

Abstract

The purpose of this thesis was to create a marketing plan for Subway Joensuu. Subway is a fast food restaurant which provides sandwiches with fresh filling – called Subi®. The first Subway Joensuu restaurant was founded in 2008. At the moment there are three Subway restaurants in Joensuu. Subway has never had a comprehensive marketing plan.

The work was executed as a practice-based thesis utilizing the entrepreneur's interviews, literary and digital sources and industry- and regional research. The report consists of empirical observations and theoretical framework.

Subway's marketing plan includes a starting point analysis, marketing strategies, operational -and improvement suggestions based on competitive marketing methods and follow up. The company utilizes the marketing plan in addition to franchising chains own marketing. Moreover, in addition to this marketing plan, the company utilizes the marketing strategy of the franchising chain.

Language
Finnish

Pages 46

Keywords
marketing plan, public relations, marketing

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	5
1.2	Subway	5
1.3	Toteutus ja menetelmät	6
1.4	Markkinoinnin suunnittelu	8
2	Lähtökohta-analyysi.....	9
2.1	Yritysanalyysi	9
2.1.1	Ravintolat ja henkilöstö	10
2.1.2	Ketjuanalyysi	11
2.1.3	Swot-analyysi	13
2.2	Ympäristöanalyysi	14
2.2.1	Toimialan kehitys.....	14
2.2.2	Markkinat ja kehityssuunnat	15
2.3	Markkina-analyysi.....	16
2.3.1	Markkinoiden koko ja rakenne.....	16
2.3.2	Asiakkaat ja ostokäyttäytyminen	17
2.4	Kilpailija-analyysi	18
2.4.1	Benchmarking	19
3	Markkinointistrategia	22
3.1	Kasvustrategia.....	23
3.2	Viestintästrategia ja segmentointi.....	24
3.3	Henkilöstöstrategia	25
4	Toimenpiteet	26
4.1	Tuote	26
4.2	Hinta	27
4.3	Saatavuus	28
4.4	Suhdetoiminta ja yrityssopimukset	29
5	Markkinointiviestintä.....	31
5.1	Myyninedistäminen ja henkilökohtainen myyntityö	32
5.2	Yrityskuva ja sponsorointi.....	34
5.3	Mainonta.....	36
5.3.1	Sosiaalinen media	37
5.4	Henkilöstö ja johtaminen	38
6	Seuranta	39
7	Pohdinta.....	42

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Joensuun Subway-ravintoloiden omistaja Lassi Ikonen oli ottanut yhteyttä Karelia-ammattikorkeakouluun. Yrittäjän toiveena oli saada kokonaisvaltainen markkinointisuunnitelma, jonka avulla yritys saa kohdistettua markkinoinnin resurssit mahdollisimman järkevästi ja tulosta tuottavasti. Ikonen perusti ensimmäisen Subwayn Joensuuhun vuonna 2008. Vuonna 2009 yritykselle tehtiin asiakastytyväisyystutkimus, joka kertoi yritykselle mm. sen, kuinka hyvin yritys oli saanut jalansijaa uudessa kaupungissa. Nyt yritys on vakiinnuttanut toimintansa ja on aika ruveta katsomaan yritystä uudesta näkökulmasta sekä kehittää sen markkinointia.

Markkinointisuunnitelmalla pyritään tukemaan yrityksen visiota avata uusia ravintoloita Joensuuhun, sekä kasvattaa jo olemassa olevien ravintoloiden kannattavuutta. Työn tavoitteena on kartoittaa yrityksen ja markkinoiden nykytilanne ja luoda sen pohjalta kehittämissuhteita visioiden toteutumiseksi. Kehittämissuhteet pyritään luomaan kattavasti niin, että Subway pystyy kehittämään jokaisella markkinoinnin osa-alueella, erityisesti paikallistasolla.

1.2 Subway

Subway-ketju sai alkunsa vuonna 1965 USA:ssa. Nyt Subway ravintoloita on noin sadassa eri maassa ja yhteensä ravintoloita on jo yli 40 000. Subway on pikaruokaravintolaketju, joka avasi Suomeen ensimmäisen ravintolansa vuonna 2000. Kasvu on ketjulla ollut huikea ja tällä hetkellä Suomessa on jo yli 115 Subway-ravintolaa. Ketjun tavoitteena on avata vuoteen 2017 mennessä vähintään 200:s Subway-ravintola. Subway on maailman suurin pikaruokaravintolaketju ravintoloiden lukumäärällä mitattuna. Subway-ravintolat tarjoavat raikkailla ja tuoreilla raaka-aineilla täytettyä leipää, jota kutsutaan nimellä subii®. (Subway 2013.)

Joensuun ensimmäinen Subway-ravintola perustettiin kauppakeskus Iso Myyn yhteyteen. Toinen toimipiste perustettiin vuonna 2011 Joensuun Pilkkoon, kauppakeskus Citymarketin yhteyteen. Kolmas toimipiste avattiin tammikuussa 2014 Joensuun Voimatielle, kasvavalle kauppa-alueelle.

1.3 Toteutus ja menetelmät

Työn tarkoituksena on laatia kokonaisvaltainen markkinointisuunnitelma Joensuun Subwaylle. Markkinointisuunnitelma koostuu yrityksen lähtökohdista, strategisista tavoitteista, toiminta- ja kehitysehdotuksista sekä seurannasta. Markkinointisuunnitelman tavoitteena on antaa yrittäjälle uusia ajatuksia markkinoinnin kehittämiseen ja löytää teoriapohjan avulla käytännöllisiä ratkaisuja kehitystyöhön.

Tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus sisältää yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä kohteesta. Tyypillistä tapaustutkimukselle on tutkia kohteen prosesseja ja yhteyttä ympäristöön. Aineisto kerätään usealla tavalla mm. haastattelemalla ja havainnoimalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134-135.) Opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan Joensuun Subwayn toimintaa, sen ympäristöä ja markkinoita.

Subwaylle tuotettava markkinointisuunnitelma toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, joka sisältää myös tutkimuksellisia piirteitä. Toiminnalliseksi työn tekee sen tuotos markkinointisuunnitelma ja osittain kvalitatiiviseksi tutkimukseksi sen tekee yrittäjän laadulliset haastattelut. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti käyttämällä ihmisiä tiedonkeruussa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla ohjeistus, opastus tai esimerkiksi jonkin tapahtuman järjestäminen. Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta - toiminnallisesta osuudesta ja raporttiosuudesta. (Airaksinen 2009.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyy toiminnallisuus, teoreettisuus, tutkimuksellisuus ja raportointi. Toiminnallinen osuus on ammatillisen taidonnäyte käytännössä kun taas teoreettinen osuus on ammatillinen tiedonnäyte viitekehyksen ja mallien muodossa. Tutkimuksellisuus käsittää tutkivan tekemisen osuuden tai tutkimuksen tekemisen. Raportointi on tutkivan

tekemisen sanallistamista ja samalla ammatillisen viestintätaidon näyte. (Vilka 2010.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu yrittäjä Lassi Iksen haastatteluista, kirjallisesta ja digitaalisesta teoriapohjasta, valmiista tutkimuksista koskien markkinoita ja ympäristöä, markkinointisuunnitelmapohjista, sekä empiirisistä havainnoista. Työssä on käytetty mukailleen kolmea eri markkinointisuunnitelmapohjaa. (Markkinointisuunnitelmapohja Internet 2013, Raatikainen 2005 ja Rope 2005.) Empiiristä havaintoaineistoa kutsutaan myös primaariaineistoksi. Empiirinen aineisto sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta. Muiden keräämää aineistoa kutsutaan sekundaariaineistoksi. Tällaista tietoa voi olla esimerkiksi viralliset tilastot ja tilastorekisterit. (Hirsjärvi ym. 2009, 186.)

1.4 Markkinoinnin suunnittelu

Yrityksessä markkinoinnin strateginen suunnittelu tarkoittaa organisaation tavoitteiden, osaamisen, resurssien ja markkinoilla tapahtuvien muutoksien yhteensovittamista. Markkinoinnin suunnittelu edellyttää markkinoiden ja ostokäyttäytymisen analysointia, kohderyhmien tunnistamista ja valintaa sekä kilpailijoiden analysointia. (Hollanti & Koski 2007, 29.) Markkinoinnin suunnittelun tulisi olla yrityksessä systemaattinen ja jatkuva prosessi. Suunnittelulla pyritään valmistautumaan tulevaisuuden varalle niin, että yrityksen menestys on jatkossa mahdollisimman hyvä. (Rope 2005, 460.)

Markkinoinnin muotoja ovat sisäinen ja ulkoinen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi, asiakassuhdemarkkinointi ja suhdemarkkinointi. Yrityksen liikeidea toimii perustana kaikille näille markkinointitoimille. Sisäinen markkinointi on markkinoinnin muodoista ensimmäinen. Se tarkoittaa henkilöstön sitouttamista yrityksen toimintaan, mm. tiedottamisella, kouluttamisella ja motivoimisella. Ulkoinen markkinointi kohdistuu yrityksen asiakkaisiin ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin. Yleisiä ulkoisen markkinoinnin keinoja on mm. mainonta ja myyninedistäminen. Ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on luoda myönteistä mielikuvaa yrityksestä, sekä herättää kiinnostusta ja ostohalua. Vuorovaikutusmarkkinointia ovat asiakaskohtaamiset. Ulkoisen markkinoinnin saattelemana asiakas ja myyjä kohtaavat. Vuorovaikutustilanteen tavoite on saada asiakas ostamaan, mutta tilanteeseen vaikuttaa mm. asiakaspalvelu, toimipaikan viihtyisyys ja myyntityö. (Bergström & Leppänen 2003, 26.)

Haasteellisen työstä tekee se, että yritys kuuluu franchising-ketjuun, jolloin kaikki markkinoinnin keinot eivät ole mahdollisia. Markkinoinnissa tulee ottaa huomioon ketjun säännöt ja arvot, sekä ketjun omat kampanjat. (Ikonen 2013.) Subway-ravintoloiden markkinointi koostuu kahdesta osa-alueesta: valtakunnallisesta markkinoinnista sekä paikallismarkkinoinnista. Ketjuun kuuluvat ravintolat vastaavat itse omasta paikallismarkkinoinnistaan omalla paikkakunnallaan ja hyödyntävät siinä paikallisia mediataloja. (Subway 2013.) Subway-ravintolan yrittäjä voi hyödyntää ketjun valmiita markkinointipohjia paikallismarkkinoinnis-

saan ja tehdä myös omia markkinointitoimenpiteitä. Toimenpiteet täytyy hyväksyttää ketjun markkinointijohdolla ennen toteutusta. (Ikonen 2013.)

Opinnäytetyön paikallismarkkinoinnissa keskitytään alueelliseen markkinointiin, mutta myös käsitellään jokaista Joensuun Subway-ravintolaa erillisinä markkinointikohteina. Markkinoinnin suunnittelussa tullaan ottamaan huomioon ketjun omat kampanjat ja markkinointitoimenpiteet ja otetaan myös kantaa niihin. Markkinointisuunnitelmassa pyritään yhdistämään sisäinen ja ulkoinen markkinointi niin, että yritys voi toimia tuloksellisemmin ja pystyy kehittämään puutteellisia osa-alueitaan. Jotta työ olisi mahdollisimman hyödyllinen yrittäjälle, suhtaudutaan markkinointiin pitkäaikaisena jatkumona niin, että yrittäjä saa uusia ideoita markkinointiin ja pystyy jatkamaan systemaattista suunnittelua myös jatkossa.

2 Lähtökohta-analyysi

Lähtökohta-analyseillä selvitetään yrityksen sisäistä tilannetta sekä ulkopuolisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja menestykseen tulevaisuudessa. Tietojen avulla yritys pystyy näkemään, mihin suuntaan toimintaympäristö on menossa ja mitä haasteita ja mahdollisuuksia se sisältää. (Raatikainen 2005, 61.) Lähtökohta-analyysi koostuu yritysanalyysistä, ympäristöanalyysistä, markkina-analyysistä sekä kilpailija-analyysistä (Rope 2005, 464). Subwayn lähtökohta-analyysissä on analysoitu markkinoiden ja toimialan tilanne, yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä kilpailijat.

2.1 Yritysanalyysi

Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea ohjaavat sen markkinointia. Yrityksen toiminta-ajatusta ohjaa asiakasnäkökulma ja sen perustehtävä on kuvata, miksi yritys on olemassa. Liikeideaan kuuluu tarjooma, eli tuotteet ja palvelut joita yritys tarjoaa, markkinasegmentit, eli kenelle tarjotaan, sekä toimintatavat, eli miten tuotetaan. (Hollanti & Koski 2007, 8.) Yritysanalyysin tarkoituksena on arvioida yrityksen sisäistä toimivuutta. Usein tätä tietoa joudutaan hankkimaan eril-

lisiin tutkimuksiin. Perusteellinen yritysanalyysi suositellaan tehtävän muutaman vuoden välein. (Lahtinen & Isoviita 1998, 81.)

2.1.1 Ravintolat ja henkilöstö

Haasteellisen analyysistä tekee Subwayn kolme toimipistettä, jotka ovat alueellisesti kohderyhmiltään hyvin erilaiset. Yksi sijaitsee kaupungin keskustassa ja on tunnettu nuorten aikuisten paikkana. Haasteellisempi kohde sijaitsee Joensuun Pilkossa, Citymarketin kanssa saman katon alla, jossa pääkävijät ovat vanhempaa ikäluokkaa ja perheitä. Uusin toimipiste on toimipaikaltaan hyvin samankaltainen Pilkon ravintolan kanssa. Uusin ravintola sijaitsee melko uudella ja yhä edelleen kasvavalla kauppa-alueelle. Viereisiä liikkeitä ovat mm. Prisma, Gigantti, Expert, Autotalo Laakkonen ja Biltema. Alue on potentiaalinen kasvuvauhtinsa takia ja sisältää myös paljon potentiaalisia työpaikka- ja lounasruokailijoita.

Joensuun Subway-ravintolat työllistävät tällä hetkellä 37 henkilöä. Toimipisteiden lisääntyttyä on yrittäjä joutunut jakamaan vastuuta ja luomaan organisatorakennetta henkilöstöön. Jokaisessa ravintolassa on oma ravintolavastuuhenkilö, joka vastaa ravintolan toiminnasta ja on työntekijöiden lähin esimies. Keskustan ravintolavastuuhenkilö toimii myös ravintolatoimen operatiivisena johtajana, eli vastaa ravintolatoiminnan toimivuudesta. (Ikonen 2014.)

Sisäinen markkinoinnin tavoitteena on saada liikeidea toteutumaan suunnitellulla tavalla jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan kohdalla. Sisäisen markkinoinnin osa-alueita ovat tiedotus, koulutus, kannusteet ja yhteishengen luonti. (Rope 2005, 605, 609-610.)

Subwayn kaltaisessa ravintolatyössä on melko hankalaa motivoida työntekijöitä sitoutumaan, sillä työnkuva säilyy päivästä toiseen hyvin samankaltaisena, eikä työ itsessään tarjoa niin paljon virikkeitä kuin monessa muussa ammatissa. Uudet työntekijät perehdytetään työhön ketjun perehdyttämisoppaan ja käytännön harjoittelun avulla. Perehdyttämisoppaan uusi työntekijä opiskelee ennen käytännön harjoitteluun saapumista, jolloin hän ymmärtää ketjun toimintatavat, ar-

vot ja käytännön työskentelyvälineet. Yrittäjä kouluttaa käytännön tehtävät itse niin, että uusi työntekijä pääsee tekemään kolme harjoitteluvuorota, ennen varsinaista työntekoa. (Ikonen 2014.)

Henkilökunnan kanssa pidetään oma palaveri 3-4 kertaa vuodessa. Jokaisessa ravintolassa on myös oma infotaulu, jossa ilmoitetaan tulevista asioista sekä muutoksista. Ikonen panostaa yrityksissään työviihtyvyyteen. Jokaisen ravintolan henkilökunnalle järjestetään henkilökuntailta kaksi kertaa vuodessa ruoan ja juoman parissa. Joululahjat kuuluvat myös firman tapoihin. Ikonen järjestää työntekijöilleen omia myyntikilpailuja, joilla saadaan lisättyä tiettyjen tuotteiden menekkiä. Kilpailuista on mahdollista voittaa tuotepalkintoja. (Ikonen 2014.)

2.1.2 Ketjuanalyysi

Subway-ravintoloiden toimintamallia kutsutaan myös franchisingiksi. ”Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchising-antajan ja franchising-ottajan (yleensä useita) välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella sovittua maksua vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, liike-merkkiä, valmistusmenetelmää ja koko yrityksen toimintamallia jatkuvalla tuella suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti” (Laakso 21-22, 1998 - Taloustiedon taloussanasto.)

Franchise-yrityksessä ketjun päätäntävalta on isossa roolissa ja maanlaajuises- sa mittakaavassa muutokset tapahtuvat siinä melko hitaasti. Suomen valtakun- nallista tilannetta seuraa kuitenkin SSY, eli Suomen Subway Yrittäjät. Lassi Iko- nen toimii järjestön puheenjohtajana. Työryhmä kokoontuu noin neljä kertaa vuodessa, pari kertaa yhden päivän kokouksiin, kerran kolmipäiväiseen koko- ukseen ja kerran yhteiselle ulkomaanmatkalle, jossa käydään tutustumassa jo- honkin Subway-ketjun tärkeistä toiminnallisista pisteistä. (Ikonen 2014.)

Subway-ravintoloissa ketju päättää tarjoaman, eli raaka-aineet ja tuotteet, joita yritys tarjoaa. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaille tuoretta ruo- kaa, johon asiakas saa päättää ainesosat oman mielensä mukaan. Toiminta-

mallit tulevat myös täysin ketjun kautta, eli kuinka ruoka asiakkaalle tuotetaan ja kuinka se asiakkaalle tarjoillaan. (Ikonen 2013.) Suunnitellessa yrityksen markkinointia on siis tärkeää ottaa huomioon se, että yritys ei pysty muokkaamaan tuotteitaan vaan paikallismarkkinointi toteutetaan muilla kilpailukeinoilla.

Subwayn valtakunnallinen markkinointi koostuu pääasiassa neljästä eri osa-alueesta; terveellisyydestä, arvosta, erikoistuotteista ja brändistä. Ketjun kautta tapahtuva markkinointi on julkaistu Subway-yrittäjille noin kolmeksi kuukaudeksi eteenpäin. Koko vuoden mittainen, kerralla julkaistava suunnitelma hankaloittaisi reagointia markkinoilla tapahtuviin muutoksiin ja kilpailijoihin. (Ikonen 2014.) Tästä johtuen yritykselle laaditut toimenpide- ja kehitysehdotuksista ei ole laadittu vuosisuunnitelmaa, vaan yrittäjä pystyy hyödyntämään ehdotuksia parhaana näkemänään ajankohtana.

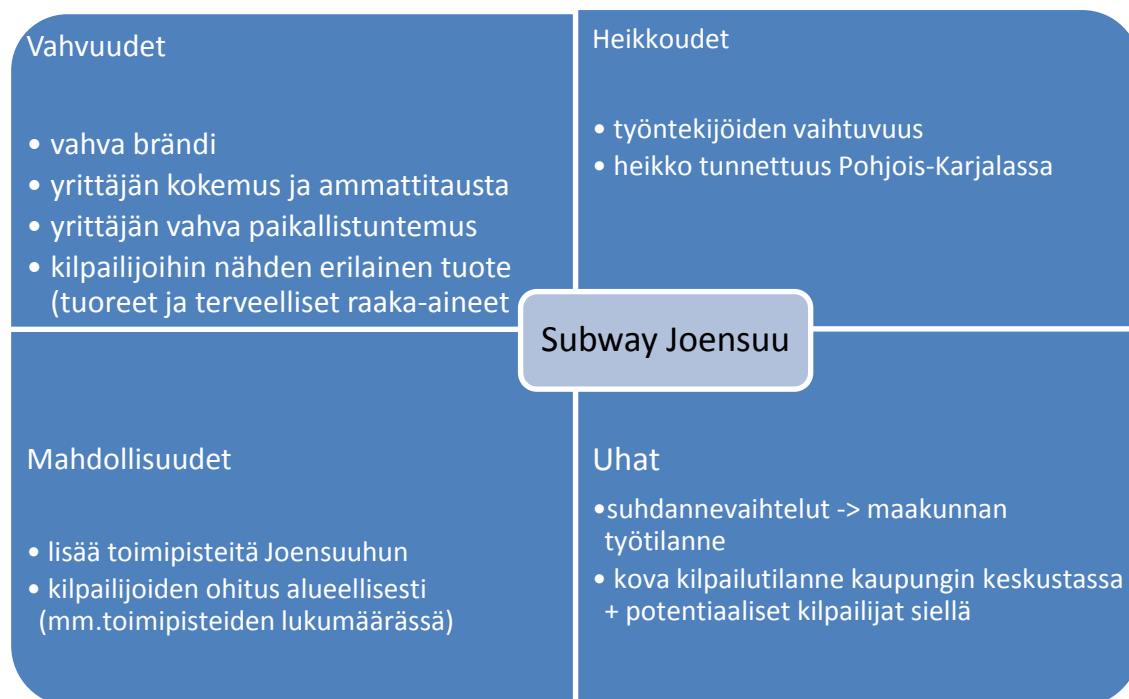
Subway on Suomessa hyvin menestynyt yritysketju ja sen kasvuvauhti on ollut todella hurja. Vuonna 2012 Suomen Franchising Yhdistys palkitsi Vuoden franchising-ketjuna Subway-ravintolat. (Subway 2013.) Franchising-ottaja saa todella hyvät edellytykset yrityksen menestymiseen, koska organisaation imago on pohjustettu todella hyvin. Vuonna 2011 Joensuun SUBWAY® -yrittäjä Lassi Ikonen palkittiin Yhdysvalloissa SUBWAY-ketjun parhaasta kannattavuuden kasvusta koko Pohjois-Euroopan alueella. (Lehdistötiedote 2011.) Subway on palkittu kuusi kertaa peräkkäin Suomen parhaana pikaruokaketjuna. Tutkimuksen suorittaa vuosittain Taloustutkimus Oy. Subwayn vahvuuksia olivat mm. suolaisten tuotteiden maku ja valikoima, henkilökunnan palveluhalukkuus, palvelun nopeus ja mainonnan kiinnostavuus. (Subway 2014- Taloustutkimus Oy, Pikaruoka- ja kahvilaketjut –tutkimus 2013, yleisarvosanojen 4-10 keskiarvo 22 ketjun joukossa.)

Taloushallinnolliset tunnusluvut ovat osa yritysanalyysiä. Tällaisia tunnuslukuja ovat esimerkiksi hinnoittelun luvut, myynnin kehitys, alennuspolitiikka ja ostojen määrä. (Raatikainen 2005, 68.) Ketju seuraa monia ravintoloiden tunnuslukuja viikoittain. Subway-yrittäjät lähettävät pääkonttorille viikkoraportin, joka sisältää mm. ravintolan myynnilliset luvut ja raaka-ainemenekit. Kassajärjestelmä laskee automaattisesti viikkoraporttiin mm. keskimyynnin arvon per asiakas, myytyjen

tuotteiden määrän, brutto- ja nettomyynin. Raaka-aineiden inventaario suoritetaan viikoittain työntekijöiden toimesta. Viikkoraportit yhdistetään pääkonttorin puolesta ja yrittäjät saavat raportin ketjun keskiarvolukemista. Näin jokainen Subway-yrittäjä voi tarkastella oman ravintolansa tilannetta ketjun keskiarvoihin nähden ja sitä mukaa parantaa omia heikkoja osa-alueitaan. (Ikonen 2014.)

2.1.3 Swot-analyysi

SWOT-analyysi yhdistää ympäristön ja yrityksen analysoinnin. SWOT-analyysissä arvioidaan yrityksen tämänhetkisiä vahvuuksia ja heikkouksia kilpailijoihin nähden. Tämän jälkeen tarkastellaan yrityksen tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia. (Lahtinen & Isoviita 1998, 82-83.) SWOT-analyysiä hyödynnetessä tulee käydä läpi jokainen nelikenttään kirjattu asia niin, että ne saadaan muokattua käytännön toimenpiteiksi. Vahvuuksia pyritään hyödyntämään, heikkouksia kohentamaan, mahdollisuuksia hyödyntämään ja uhkiin varautumaan. (Anttila & Iltanen 2001, 349.)



Kuvio 2. SWOT-analyysi (Ikonen 2013.)

Kuviossa 2 on esitetty Ikonen näkemykset Joensuun Subway-ravintoloiden nykytilanteesta ja tulevaisuuden näkemyksistä.

Yrittäjä Lassi Ikonen valmistui restonomiksi vuonna 2008. Ravintola-alan tutkinto on auttanut nykyistä ravintola-alan yrittäjää mm. toimialan tuntemuksessa. Yrittäjä on paikallisasukas Joensuussa, joten alueelliset muutokset ovat hänelle tuttuja ja niiden avulla hän on pystynyt perustamaan jo kaksi tuottavaa Subway-ravintolaa. Vahvuudeksi voidaan katsoa myös erilaistettu tuote kilpailijoihin nähden. Tuote on hyvin kasvavia trendejä tukeva. Yrityksen selkeänä vahvuutena on myös franchise-ketjun vahva, maailmanlaajuinen brändi.

Heikkoudeksi on katsottu henkilökunnan nopea vaihtuvuus. Suuri osa työntekijöistä on osa-aikaisia, joten sitoutuneita tekijöitä on vaikea löytää. Osa-aikatyö vetoaa opiskelijoihin, jotka tekevät kyseistä työtä vain väliaikaisesti. Heikkous on myös yhä heikohko tunnettuus Pohjois-Karjalassa. Subway on uusin pika-ruokaravintolaketju Joensuussa, joten sen tuotteet ja toimintamallit ovat yhä melko tuntemattomia tällä markkina-alueella.

Uhaksi voidaan katsoa kilpailutilanteen kiristyminen entisestään uusilla kilpailijoilla. Vahvat brändit maailmalla, kuten Burger King on nyt avannut ensimmäisen ravintolansa Suomeen, joten se voidaan kokea potentiaalisena kilpailijana. Suhdannevaihtelut vaikuttavat ravintola-alaan, joten Pohjois-Karjalan työtilanteen heikkeneminen voidaan katsoa potentiaalisena uhkana Subwayn menestykselle ja laajenemiselle.

2.2 Ympäristöanalyysi

2.2.1 Toimialan kehitys

Toimialan kehityssuunta on osittain riippuvainen suhdannevaihteluista. Kuitenkin myös paikallinen työtilanne vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tilastokeskuksen laskema kuluttajahintojen vuosimuutos eli inflaatio oli helmikuussa 1,7 prosenttia. Tämä johtui lähinnä elintarvikkeiden ja liikenteen kallistumisesta. Elintarvikkeissa hinnat nousivat eritoten lihassa, hedelmissä ja maitotuotteissa. (Tilastokeskus 2013.) Elintarvikkeiden hinnan nousu vaikuttaa merkittävästi myös pika-

ruoka-ketjuihin, sillä elintarvikkeiden hintojen noustessa yrityksen katteet pienenevät, tai sitten he joutuvat nostamaan myös omien tuotteidensa hintoja.

Vuonna 2012 tammi-syyskuussa pikaruokaravintoloiden myynnin määrä laski -2,9 %, mutta myynnin arvo nousi 2 %. Samaisena aikana toimipaikkojen määrä nousi 5,4 %. (Mara 2012.) Vuoden 2013 alkupuoliskolla ravintolamyynnin kehitys on katsottu heikoksi. Vuoden alussa nousut arvonlisävero ja nopea hintojen nousu syövätkotitalouksien ostovoimaa ja työllisyysnäkökymät ovat monen kotitalouden osalta epävarmat. Tämän vuoksi katsotaan ravintolamyynnin kasvun painottuva vuoden loppupuoliskolle. Ravintoloiden pitkän aikavälin näkökymät ovat kuitenkin suotuisat, sillä suomalaiset ruokailevat ravintolassa yhä enemmän. (Mara 2012.)

Tämänhetkisen taantumatakie Pohjois-Karjalan pk-yritysten näkökymät ovat selvästi muuta maata heikommat, kertoo tuore pk-yritysbarometri. Pohjois-Karjalassa suhdanteiden heikkenemistä ennakoii 28 % vastaajista, kun taas muualla koko maassa samainen luku oli 17 %. (Karjalainen 2014) Pohjois-Karjalassa oli vuoden 2013 lokakuun lopussa 7,2 % enemmän työttömiä kuin samaan aikaan vuonna 2012. Työttömien osuus työvoimasta oli lokakuun lopussa Pohjois-Karjalassa 14,7 % (ELY-keskus 2013.)

2.2.2 Markkinat ja kehityssuunnat

Tilastokeskus on suorittanut tutkimuksen ihmisten syömistottumuksista ajan ja paikan perusteella. Tutkimuksesta ilmenee, että 20–24-vuotiaat syövät eniten kodin ulkopuolella, jopa 60 % ruokailuistaan. Tästä noin 10 % tapahtuu ravintoloissa. Eniten ravintoloissa kuitenkin kävivät 25–34-vuotiaat. Yleisesti ottaen viime vuosikymmenten aikana ruokailutottumukset ovat jokseenkin muuttuneet. Selvien ateria-aikojen katoaminen ja välipalojen lisääntyminen on nykypäivää. (Tilastokeskus 2013.)

Ravintolaruokailu jakaantuu hyvin epätasaisesti väestön keskuudessa. Eniten ulkona syövät nuoret pari-kolmekymppiset yksin asuvat ja lapsettomat paris-

kunnat. Vähiten ulkona ruokailevat yli 45-vuotiaat pariskunnat ja yksin asuvat. Lapsiperheet sijoittuvat näiden kahden ääripään välille. (Tilastokeskus 2013.)

Subwayn yleisin asiakas on 20–35-vuotias naishenkilö. Nykyään yrityksen tuotteita ostavat paljon myös nuoret, 15+ -henkilöt. Terveellinen ja tuore ruokavalio on trendinä nousussaan, joten tunnettuus kasvaa jatkuvasti. (Ikonen 2013.) Markkinalähtöiset yritykset tutkivat nykyisiä asiakkaitaan, selvittääkseen heidän toiveita, ongelmia ja uusia ideoita (Kotler 1999, 41). Subway Joensuussa suoritettu asiakastyytyväisyystutkimus antoi vuonna 2009 yrittäjälle tietoa sen hetkestä tilanteesta, jolloin yritys oli vielä melko tuore.

2.3 Markkina-analyysi

2.3.1 Markkinoiden koko ja rakenne

Markkinoita tutkittaessa otetaan huomioon kokonaismarkkinat, niiden jakautuminen ja kehitysennusteet, sekä markkinaosuudet (Lotti 2001, 27). Pikaruokan myynti laski heinä- syyskuussa 2013 liki kolme prosenttia edellisvuoteen nähden, mutta hinnannousun takia euromääräinen myynti on säilynyt lähes ennallaan. Painetta markkinoille luo myös edelleen nousevat raaka-aineiden hinnat. (Helsingin Sanomat 2013.) Pikaruokaravintoloita on Joensuun seudulla hyvin paljon. Alueella on paljon yksityisiä ravintolayrittäjiä. (Ikonen 2013.)



Kuvio 3. Väestön ikärakenne Joensuussa (Pohjois-Karjalan maakuntaliitto 2013)

Pohjois-Karjalan väestöluku 12/2012 tilaston mukaan oli 165 754, josta Joensuussa asuvia oli 74 168. Viiden vuoden tarkkuudella katsottuna 20–24-vuotiaita oli Joensuun seudulla 7252 ja se oli selvästi suurin ikäryhmä. Seuraavaksi suurin oli 25–29-vuotiaat, joita oli 5630. (P-K:n maakuntaliitto 2013.) Kun taas katsotaan laajemmalla ikäryhmällä, 35–54-vuotiaita oli Joensuussa n. 23 %, 25–35-vuotiaita n. 14 % ja 15–24-vuotiaita n. 16 %. (Tilastokeskus/ Josek 2013.)

Tilastoista voidaan siis huomata, että kuinka suuresti ikäryhmän laajuus vaikuttaa väestön rakenteeseen. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin katsoa, että nuoria elää Joensuun seudulla todella paljon. Tämä johtuu valtaosin siitä, että Joensuu on merkittävä opiskelijakaupunki. Väestörakenne on suotuisa myös Subwayn toiminnalle ja laajenemiselle, sillä suurin osa yrityksen asiakkaista on 15–35-vuotiaita. Potentiaalisia asiakkaita Joensuun alueella on siis paljon.

2.3.2 Asiakkaat ja ostokäyttäytyminen

Markkina-analyysi sisältää tietoja asiakkaista ja erilaiset mittarit ovat siinä hyödyllisiä. Mitattavia asioita ovat mm. asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys, asiakassuhteet sekä muut sidosryhmät. (Lotti 2001, 27-28.) Subway Jo-

ensuu toimi vuonna 2009 toimeksiantajana asiakastyytyväisyystutkimukselle. Lisäksi päivittäin saatua palautetta seurataan. Asiakassuhteiden laatua seurataan mm. keskioston suuruutena ja asiakasmäärien seuraamisella. (Ikonen 2013.) Kokonaisalueen lisäksi Subwayn tulee ottaa huomioon paikallinen ympäristö, kaupungissa tapahtuvat muutokset, sekä alueelliset ravintoloiden läheisyydessä tapahtuvat muutokset. Asiakkaiden vaikutusvalta kasvaa sitä mukaa mitä pienemmät markkinat ja mitä enemmän kilpailijoita. Tällöin ostokäyttäytymiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi yrityksen arvot ja tavat (Hollanti & Koski 2007, 46).

2.4 Kilpailija-analyysi

Toimialan kilpailuun vaikuttaa kaikkein eniten toimialan rakenne. Kilpailutilanteessa analysoitavia seikkoja ovat kilpailijoiden nimet ja määrä, kilpailijoiden tuotteet, kilpailun luonne, potentiaalisten kilpailijoiden uhka ja yritysten kilpailuroolit. (Lahtinen & Isoviita 1998, 58.) Koko Subway-ketjun osuus pikaruokamarkkinoista on 10–11 % (Subway 2013).

Joensuussa toimii monia eri pikaruokaketjuja, kuten Hesburger, McDonald's, Kotipizza jne. Markkinat ovat täällä pikaruokaravintoloiden osalta todella laajat. Osittain Joensuussa sen tekee yksittäisten yrittäjien valtava määrä. Erilaisia pitsa- ja kebabravintoloita on Joensuussa todella paljon. (Ikonen 2013.) Vuonna 2009 tehdyn tutkimukset mukaan Suomessa oli jo yli 1400 etnistä, eli ulkomaalaistaustaista ravintolaa (Tilastokeskus 2011). Näiden yritysten toimintaa ja asemaa on huomattavasti hankalampi analysoida, kun taas isojen ketjujen, jotka toimivat suurella markkinaosuudella Suomessa. (Hollanti & Koski 2007, 47.)

McDonald's on yksi maailman tunnetuimmista brändeistä. McDonalds's ketjulla on käytössään nykyaikainen mobiiliapplikaatio, jolla kuluttajat löytävät kaikki ravintolat kartalta ja voivat suunnistaa sen avulla lähimpään ravintolaan. Lisäksi applikaatiolla voi tarkastaa ravintoloiden aukioloajat sekä ajankohtaiset kampanjat ja edut. Applikaatiosta löytyy myös tiedot aterioista ja ravintosisällöistä. (McDonalds's 2014.)

Applikaatio voidaan katsoa isoksi eduksi, sillä ruoan etätilaaminen on kasvanut. Tätä ilmiötä tukee Iltasanomien uutinen Pizza-online.fi internettilauspalvelun entisen omistajan isoista tuloista. Pizza-online.fi on maanlaajuinen palvelu, jolla on yli 300 000 käyttäjää ja jonka kautta välitetään vuosittain noin 1,5 miljoonaa ruokatilausta, kertoi yhtiö tiedotteessaan. (Iltasanomat 2013.) Palvelun ideana on tarjota Suomen pizza-, kebab- ym. pikaruokaravintolat yhden osoitteen alta. Palvelussa ravintolalla on mahdollisuus tarjota tuotteitaan kuluttajille verkko-kaupan kautta. Maksun voi hoitaa käteisellä tuonnin yhteydessä, puhelimella tai nettipankilla. (Pizza-online 2014.)

2.4.1 Benchmarking

”Benchmarking tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan tarkoituksena kyseenalaistaa omaa toimintaa ja oppia paremmilta” (E-economic, 2013). Benchmarkingista käytetään myös nimitystä esikuvaoppiminen. Esikuvaoppimisessa tarkastellaan yritysten toimintaa ja vertaillaan niitä. Avainkysymyksiä esikuvaoppimisella ovat mm. mihin asioihin halutaan oppia, keneltä oppia haetaan ja miten oppia toisilta haetaan. (Rope 2005, 106.)

Subway Joensuulle suoritetussa benchmarking-analyysissä on vertailtu Subwayn toimintaa paikalliseen ydinkilpailijaan. Analyysissä on keskitytty markkinoinnin vertailuun sekä yleisiin toimintaperiaatteisiin. Vaikka yrityksen toiminta olisi kuinka hyvällä tasolla, löytyy aina joku, joka on jossain asiassa parempi (Rope 2005, 106).

	Subway	Hesburger
Tuotteet	Subi-leivät, ateriat, juomat, salaattit, Subway-catering	Hampurilaiset, salaattit, ateriat, juomat, jälkiruoat
Hinta	Salaatti 5,90e, 15cm subi 4-6e, 30cm subi 7-9e, ateria +3e	Ateriat 4-9,70e, salaatti 7,20e, hampurilaiset 2-6,80e , muut 1-6e
Toimipaikkojen lukumäärä Suomessa	120	278
Toimipaikkojen lukumäärä Joensuussa	3	4
Aukioloajat	Keskustan alueella yleensä aamuyöllä avoinna, muuten toimipaikasta riippuen	Keskustan alueella yleensä aamuyöllä avoinna, muuten toimipaikasta riippuen
Kilpailuetu	Tuoretta ja terveellistä pikaruokaa	Suomalainen pikaruokaketju, omat kastikkeet ja tunnettuus
Sijainti	Kaupunkien keskusta ja muut kaupalliset alueet, usein myös Citymarketin yhteydessä	Usein S-ryhmän toimipaikkojen yhteydessä, kuten ABC-huoltoasemat ja Sokokset. Kaupungin keskustat ja ostoskeskukset.
Markkinointiviestintä	Satunnaiset alennuskuponit, lähinna imagomainontaa ja kampanjatuotemainontaa	Ajoitetut alennuskuponit, S-ryhmän yhteydessä olevissa ravintoloissa kuukausittain etuhinta tietystä tuotteesta joko kanta-asiakaskortilla, tai S-etukortilla
Viestintäkanavat	Omat ravintolat, tv, sponsorointityö, tienvarsimainonta, sosiaalinen media, nettisivut	Omat ravintolat, tv, tienvarsimainonta, sosiaalinen media, nettisivut
Pääkohderyhmät	Aikuiset 15- 35 vuotiaat	Lapsiperheet ja nuoret
Kanta-asiakasmarkkinointi	Ateriakortti, ison hanajuoman ostajalle täydellä kortilla 15cm subi ilmaiseksi	Bonusklubikortti(rekisteröinti), sisältää etuja ja mahdollisuus ladata kortille rahaa
Ketjutyyppi	Franchise, pääpiste USA:ssa	Franchise, pääpiste Suomessa
Ulkoasu	Maailmanlaajuisesti yhtenäinen	Ei niin yhtenäinen, erilaisten toimipaikkasijaintien takia

Taulukko 1. Benchmarking Subway vs. Hesburger

Subway ja Hesburger eroavat tuotteellisesti hyvin paljon toisistaan, vaikkakin molemmat yritykset tarjoavat pikaruokaa. Subway tarjoaa päätuotteenaan täytettyjä Subi-leipiä, kun taas Hesburger tarjoaa perinteisiä hampurilaisia. Hintaluokaltaan ketjut ovat melko samassa linjassa, mutta ateriahinnoissa Subway on hieman kalliimpi. Hesburgerin suoramarkkinointi on täsmällistä, sillä se lähettää talouksiin alennuskuponkeja kaksi kertaa vuodessa. Ensimmäiset kupongit saapuvat alkuvuodesta ja ovat voimassa kesäkuulle ja toisen kerran syksyllä, jolloin kupongit ovat voimassa loppuvuoden.

Hesburger on valtakunnallisesti suuri ketju (278 ravintolaa), jolla on Joensuussa tällä hetkellä 4 toimipistettä. Subwaylla on Suomessa 120 ravintolaa, eli alle puolet Hesburgerin ravintolamäärästä, vaikkakin se on laajentunut jatkuvasti. Alueellisesti Subway on kasvanut todella vahvasti, sillä tällä hetkellä Hesburger ravintoloita ei ole Joensuussa kuin yksi enemmän.

Molemmilla firmoilla on käytössään kanta-asiakaskortti. Subwaylla sitä voidaan kutsua myös ateriakortiksi, koska sillä saa käytännössä vain rahallista etua, kun on tarpeeksi monta kertaa käynyt ravintolassa. Hesburgerilla on käytössään Bonusklubikortti, joka vaatii rekisteröitymisen. Kortille voi ladata rahaa ja maksaa Hesburger-ostoksiaan sillä. Kortilla saa myös erikoistarjouksia. Rekisteröinnin ansiosta Hesburger pystyy seuraamaan kanta-asiakkaiden ostotottumuksia, asiakaskannattavuutta, kanta-asiakaskampanjan toimivuutta jne.

Subway on melko hyvin päässyt avaamaan ravintoloitaan Citymarket-kauppakeskusten yhteyteen, mutta Hesburgerilla on kuitenkin etulyöntiasema ravintoloiden sijaintien kannalta, sillä vahva yhteistyö S-ryhmän ja sen laajenustahdin kanssa avaa jatkuvasti mahdollisuuksia uusien ravintoloiden avaamiseen. Pääkohderyhmiltään ja viestinnältään yritykset eroavat toisistaan merkittävästi. Hesburgerin viestintä sisältää paljon lapsia kiinnostavaa mainontaa ja heillä on myös lapsille oma ateria. (Esimerkinä kuva 1) Subwayn tarjooma ei sisällä erityisesti lasten mielenkiintoa herättävää tuotetta, eikä se myöskään viestinnällään pyri vaikuttamaan alle 15-vuotiaisiin. (Esimerkinä kuva 2)



Kuva 1. Mainos Hesburger



Kuva 2. Mainos Subway

3 Markkinointistrategia

Markkinointistrategia kuvaa sitä, kuinka yritys aikoo toimia markkinoilla. Markkinointistrategia koostuu strategisista ja operatiivisista tavoitteista ja sen avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa asiakkaille, omistajille ja muille verkostokumppaneille. Kyse on markkinointitoimenpiteiden toteuttamista käytännön johtamisessa. (Tikkanen & Vassinen 2009, 23.) Nykyään kilpailijat jäljittelevät nopeasti toistensa kilpailuetuja mm. benchmarkingin avulla. Yrityksmaailmassa ainoa pysyvä etu on organisaation kyky oppia ja muuttua yhtä nopeasti kuin markkinatkin muuttuvat. (Kotler 1999, 33.)

Yrityksen pitkä-aikaisina tavoitteina on markkina-aseman vahvistaminen Joensuussa sekä toiminnan laajentaminen (Ikonen 2013). Markkinointikeinojen avulla pyritään eliminoimaan uhat ja yrityksen heikkoudet, sekä vahvistamaan vahvuuksia, jotta nämä tavoitteet toteutuisivat.

Markkinointistrategioiden pohjana käytetään SWOT-analyysiä sekä kilpailija-analyysiä. SWOT-analyysin avulla on helpompaa luoda markkinointistrategiat,

kun yrityksen vahvuudet ja heikkoudet on tunnistettu. Mahdollisuudet ohjaavat markkinointisuunnitelman tavoitteita, samoin kuin uhat, joita pyritään suunnitelman avulla välttämään. Kilpailija-analyysin tietojen pohjalta voidaan luoda strategiat, joiden avulla kilpailijoiden vahvuudet saadaan myös omaan käyttöön.

Strategiat voidaan erotella suunnitelmassa valtakunnallisiin ja paikallisiin strategioihin. Asiakaskohtaiseen markkinointiin ja vuorovaikutukseen panostetaan paikallistasolla henkilöstöstrategian muodossa. Massamarkkinointi kuuluu lähinnä valtakunnallisiin strategioihin ja tukee kasvustrategiaa. Kohdemarkkinointia tehdään osittain valtakunnallisella tasolla, mutta pääasiassa se kuuluu paikallismarkkinointiin, jolloin mainontaa kohdennetaan mm. alueellisesti ja tietyille kohderyhmille. Kohdemarkkinointi on osa viestintästrategiaa.

3.1 Kasvustrategia

Yrityksen suuntausstrategian lähtökohtana on yrityksen liikeidea. Suunnitellessa markkinointia valitaan kasvu- tai kannattavuusstrategia. (Rope 1995, 186.) Subwayn osalta on järkevin vaihtoehto valita kasvustrategia, sillä strategiamuotona se on huomattavasti sopivampi ketjulähtöiselle yritykselle. Yritys pystyy kasvamaan alueellisesti, mutta kannattavuuteen liittyvät asiat, kuten kulut raaka-aineissa, ovat suurimmalta osin vakioita franchising-yrityksissä.

Kasvustrategiassa yritys voi tavoitella kasvua joko tuotteissa tai segmenteissä, tai jopa molemmissa. Kasvu voidaan suunnata: nykytuotteilla nykyiseen asiakassegmenttiin sen ostotiheyttä lisäämällä, nykytuotteilla yli nykyisen markkinasegmentin valloittamalla uusia asiakasryhmiä, tuotevalikoimassa kehittämällä uusia tuotteita entisille asiakkaille tai kehittämällä uutta liikeideaa, uusia tuotteita, uusille asiakkaille. (Rope 1995, 186-187.)

Subway Joensuun kasvu suunnataan nykytuotteisiin asiakkaiden ostotiheyttä lisäämällä. Alueellisella tasolla voimme myös puhua nykytuotteilla uusien asiakasryhmien valloittamisesta, sillä maakunnassamme Subway on edelleen osalle väestöstä tuntematon. Ravintoloihin tulee edelleen päivittäin asiakkaita, jotka eivät ole koskaan ennen asioineet Subway-ravintoloissa ja heille ruoanvalmis-

tuskonsepti on edelleen tuntematon. Asiakkaita opastetaan valitsemaan itselleen mieluisat raaka-aineet Subi-leipään. Yrityksen nettisivuilla on myös opastus Subi-leivän tilaamiseen. Kasvua pyritään kasvattamaan myös uusilla toimipisteillä (Ikonen 2013.)

3.2 Viestintästrategia ja segmentointi

Kilpailijoista ja heidän tuotteistaan voidaan erottua erityisesti markkinointiviestinnän avulla. Markkinointiviestintästrategia on pitkälinjainen keino sopeutua markkinoiden ja asiakasryhmien muutoksiin kohdistamalla viestinnän resurssit mahdollisimman tulosta tuottavasti. Tyypillisiä viestintästrategioita ovat palvelustrategiat ja suhdemarkkinointistrategia. Palvelustrategiassa panostetaan entistä enemmän palvelun laatuun, palveluympäristöön ja palveluprosesseihin. Suhdemarkkinointistrategian päämääränä on asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen suhdemarkkinoinnin keinoin. (Raatikainen 2005, 82-84.)

Suunnitelmassa on yhdistetty piirteitä sekä palvelustrategiasta että suhdemarkkinointistrategiasta. Palvelustrategia olisi huomattavasti hyödyllisempi ja tehokkaampi markkinointistrategia yrityksen käyttöön, mutta koska palveluympäristö ja palveluprosessit ovat ketjun sanelemia, emme pysty niihin vaikuttamaan. Paikallistasolla siis pyritään hyödyntämään enemmänkin suhdemarkkinointistrategiaa. Viestintätoimenpiteillä pyritään kasvattamaan asiakaskäyntien tiheyttä, parantamaan palvelua, tavoittamaan potentiaalisia asiakkaita ja vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta.

Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yritykselle taloudellisesti tuottavimmat kohderyhmät, eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan. Segmentointi tarkoittaa tietyn markkina-alueen sisällä tehtävää rajaamista niin, että tietty asiakaskohderyhmä valitaan ja määritetään tarkasti. Kohdistamalla yrityksen tarjonta sopivampiin ryhmiin, on tulos usein huomattavasti parempi, kuin koko potentiaalista joukkoa tavoitellessa. (Rope 2005, 153-154.)

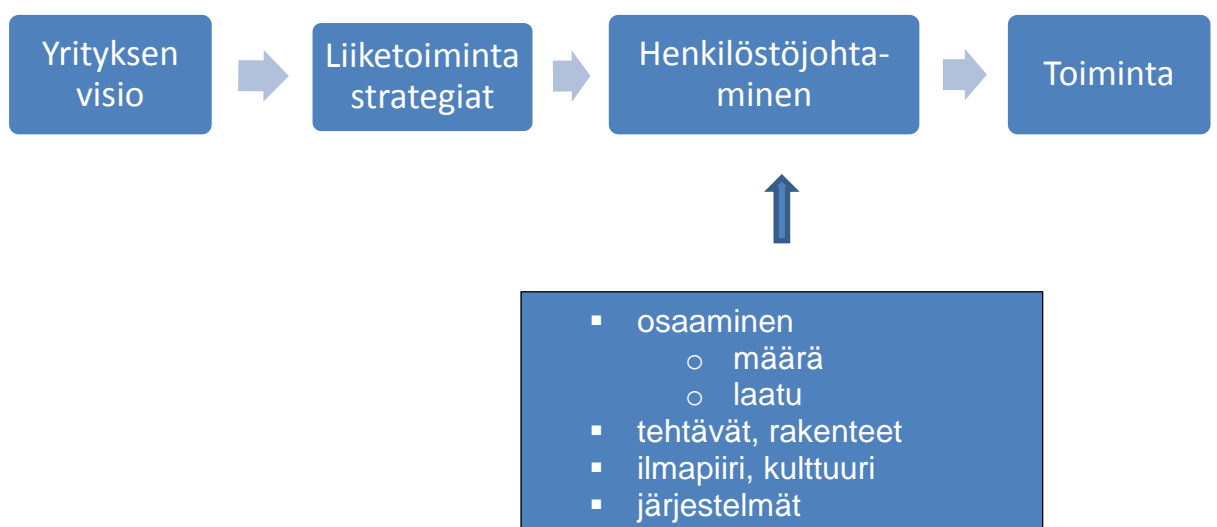
Yrityksen täytyy päättää, miten laajasti se haluaa markkinoita palvelulla. Vaihtoehtoina on massamarkkinointi, kohdemarkkinointi ja asiakaskohtainen markki-

nointi. Kaikki vaihtoehdot sisältävät omat riskinsä ja mahdollisuutensa. Massamarkkinoinnilla yritys pyrkii vaikuttamaan kaikkiin ja tarjoaa tuotettaan kaikille. Kohdemarkkinoinnissa yritys tarjoaa tuotetta yhdelle tai useammalle segmentille, muttei koko markkinoille. Asiakaskohtainen markkinointi on massamarkkinoinnin vastakohta, jolloin yritys tarjoaa tuotetta tai palvelua jokaiselle asiakkaalle erikseen, yksilöllisesti. (Kotler 1999, 42-43.)

Kohdemarkkinointia on mm. tuote- ja hintadifferointi eri segmenteille. Segmentoinnilla saavutetaan useita etuja. Esimerkiksi yritys pystyy segmentoinnin avulla tarkastelemaan paremmin yksittäisiä ostajia ja suunnittelemaan heille selkeämpiä tuote- ja palveluratkaisuja. Yritys pystyy myös paremmin sulkemaan kilpailijoitaan ulos rajatulla kohderyhmällä. Kohdemarkkinoinnin haasteena kuitenkin on seurata markkinoita, jotta rajattu kohderyhmä ei supistu liian pieneksi markkinoiden muutoksessa. (Kotler 1999, 45-49).

3.3 Henkilöstöstrategia

Yrityksen strategisen johtamisen keskeinen osa-alue on henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategia luodaan tukemaan liiketoimintastrategiaa niin, että osaaminen ja työvoima mahdollistavat yrityksen vision. (Viitala 2004, 52.)



Kuvio 4. Visio ja strategia henkilöstöjohtamisen suuntaajina (Viitala 2004, 53).

Visio on se tavoitetilä, jota kohti yritys pyrkii. Yrityksen strategisen johtamisen keskeinen osa-alue on henkilöstöstrategioiden luominen. Henkilöstöstrategiaa luotaessa tarkastellaan liiketoimintastrategioiden vaatimaa osaamista ja työvoimaa, verrataan sitä nykytilanteeseen ja laaditaan suunnitelma voimavarojen saavuttamiseksi. (Viitala 2004, 52.)

Subwayn strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, täytyy henkilöstön olla sitoutettuna niihin. Kuten kuviossa 4 on esitetty, visio ja strategiat määrittävät henkilöstöltä vaadittavat resurssit. Jotta yritys voi toteuttaa kasvustrategiaa ja viestintästrategiaa, ne täytyy olla henkilökunnan tiedossa ja heille on annettava niihin mahdollisesti tarpeellinen koulutus. Jokaisen henkilökunnan jäsenen tulee täsmälleen tietää mitä heiltä odotetaan ja mistä syystä. Kun henkilökunta on saatu sitoutettua yrityksen visioon, strategioihin ja niiden pohjalta luotuihin operatiivisiin toimenpiteisiin, on yrityksen tavoitteet mahdollista toteuttaa.

4 Toimenpiteet

Tunnetuin malli ulkoisen markkinoinnin kilpailukeinoista on ns. 4P- malli. 4P-mallin kilpailukeinoja ovat tuote (Product), hinta (Price), saatavuus (Place) ja viestintä (Promotion). Asiakassuhdemarkkinoinnin kilpailukeinot on laajennettu markkinointimix-malli 4P:stä. Asiakassuhdemarkkinoinnin kilpailukeinot sisältävät 4P:n lisäksi kolme muuta kilpailukeinoa – asiakaspalvelun, henkilöstön ja suhdeverkostot. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11-12.) Asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena on saada aiemmin ostaneet asiakkaat yrityksen kanta-asiakkaiksi. Asiakassuhdemarkkinoinnin keinoja ovat esim. kanta-asiakasedut ja asiakastilaisuudet. (Bergström & Leppänen 2003, 27.) Markkinoinnin kilpailukeinojen avulla on selvennetty Subwayn markkinoinnin toimenpide- ja kehitysehdotukset.

4.1 Tuote

Tuote tarkoittaa kaupattavaa hyödykettä. Tuote voi tarkoittaa konkreettista tuotetta, mutta myös palveluita. (Rope 2005, 209.) Subwayn tuotteet ovat melko

yksinkertaiset, sillä ketju päättää yrityksen tarjoaman, joista asiakas voi valita mieluisiaan vaihtoehtoja. (Ikonen 2013.) Ydintuote on se pääasiallinen tuote mitä yritys tarjoaa (Rope 205, 210).

Kaikki tuotteet sisältävät kolme elementtiä, joista ne koostuvat. Tuotteessa on fyysinen osa, eli itse päätuote, välitön palvelu, eli asiakkaan ja palveluhenkilökunnan välinen vuorovaikutustilanne sekä hyöty/etu, eli mitä asiakas saa fyysisen tuotteen ja välittömän palvelun muodostamasta kokonaisuudesta. Toimialasta ja tuotteesta riippuvainen on kuitenkin se, koetaanko tuotteen ostoa enemmän fyysisen tuotteen ostamisena vai palvelun ostamisena. (Rope 2005, 212.)

Subway tarjoaa ravintolapalveluita, jotka yleisesti katsottuna ostetaan palveluina. Kyseessä on kuitenkin pikaruokaravintola, joten se tekee tuotteesta enemmän fyysisen tuotteen ostopaikan. Pikaruokaravintolan välittömän palvelun merkityksen määrää ei kuitenkaan voi vähätellä. Odotukset palvelusta vain ovat usein hieman erilaiset. Kuten vuonna 2009 tehdyssä asiakastyytyväisyystutkimuksessa tuli ilmi; asiakkaat odottavat nopeaa palvelua, viihtyisää ympäristöä ja laadukkaita tuotteita. (Mukaillen Korhonen 2009, 38.) Subwayn tuote voidaan itsessään jo katsoa kilpailutekijäksi, koska sen tuote on hyvin erilaistettu kilpailijoihin nähden. Lisäksi asiakas voi itse päättää tilaamansa Subin sisällön.

4.2 Hinta

Hinta kilpailukeinona muodostuu itse normaalihinnoista, hintaporrastuksesta, alennuksista ja maksuehdoista. Hinnan tulee olla kohderyhmän hyväksyttävissä ja sen täytyy olla suhteutettavissa muiden markkinoilla olevien yritysten tuotteisiin. (Rope 2005, 222.) Subwayn hintataso on määritetty markkinatason mukaan. Jonkin verran on alueellisia hintaeroja, joten hinnat voivat vaihdella ravintoloittain. (Subway 2014.)

”Tuotteen hintajoustolla tarkoitetaan tuotteen kysynnän suhteellista muutosta hinnan suhteelliseen muutokseen nähden” (Anttila & Iltanen 2001, 189). Hintajousto on yleensä negatiivinen, eli hinnan alentuessa tuotteen kysyntä kasvaa ja

taas hinnan noustessa kysyntä laskee. (Anttila & Iltanen 2001, 189.) Kuten työssä aiemmin jo tuli esiin, vuosien 2012 ja 2013 välillä tapahtunut hintojen nousu on vaikuttanut pikaruokan kysyntään. (Iltasanomat 2013) Voidaan siis katsoa että pikaruokamarkkinoilla on hintajoustoa. Olisikin tärkeää, että Subway hyödyntäisi myös jatkossa suorajakeluna levitettäviä alennuskuponkeja. Ydinkilpailija jakaa kuponkeja hyvin laajalle alueelle ja tietysin väliajoin. Subwayn kannattaisi ajoittaa kuponkien jako niin, että hiljaisempaan aikaan kupongit ve-täisivät vähäisemmätkin asiakkaat Subway-ravintoloihin.

Ketjun puolesta järjestetään valtakunnallisia tuotekampanjoita. Esimerkiksi tiettyinä viikkoina tarjotaan erilaista tuotemahdollisuutta tietyn teeman mukaisesti tai tarjotaan tiettyä tuotetta edullisempaan hintaan. Ketjun jatkuvaan markkinointiin kuuluu päivän Subi-tarjous. Jokaiselle viikonpäivälle on tehty 15 cm Subi-tarjous tietyllä pääsisällöllä. Nämä tarjoukset eivät edellytä kanta-asiakassuhdetta. Yrittäjille on toimitettu näistä kampanjoista tieto, jotta he pystyvät ennakoimaan kampanjat omassa markkinoinnissaan. (Ikonen 2013.)

Alennuskuponkeja, yritysalennuksia, opiskelija-alennusta ja muita alennukseen vaikuttavia tekijöitä voidaan kutsua myös hintadifferoinniksi. Hintadifferointi tarkoittaa hintojen ostajakohtaista erilaistamista. Hintadifferointi voi tapahtua esim. maantieteellisen sijainnin perusteella, erilaisten hintareaktioiden tai joidenkin muiden tekijöiden perusteella. Yleensä hintoja erilaistetaan ikäryhmyksen perusteella (opiskelijat ja eläkeläiset), seura- tai ryhmäsidonnaisuuden perusteella (jäsenyydet, liitot jne.) tai jonkin muun seikan perusteella. (Anttila & Iltanen 2001, 192-193.)

Subway tarjoaa hinnanalennusta ehkä jopa liian monelle eri ryhmälle, mutta osittain sitä voidaan pitää myös suhdemarkkinointina. Asiaan palataan tarkemmin viestintä-osiossa.

4.3 Saatavuus

Markkinointikanavien valinta on yksi yrityksen strategisia päätöksiä. Markkinointikanavapäätöksiin kuuluu mm. se, kuinka tuote toimitetaan asiakkaille. (Rope

2005, 246.) Subwayn selkeä kanavaratkaisu on tarjota ja valmistaa tuotteet omissa ravintoloissaan. Tästä käytetään myös termiä suoramarkkinointi, koska jakelukanava on suora ostopalvelu (Rope 2005, 251).

Subwayn kaltaisilla ravintoloilla yksi tärkeimpiä kilpailukeinoja on ravintoloiden sijainti. Hesburgerin suuri vahvuus katsottiin olevan sen sijainti ja yhteistyö S-ryhmän kanssa. Subwayn tulisi pyrkiä syventämään yhteistyötä KESKOn kanssa, jotta uusien rakennettavien Citymarkettien yhteyteen saataisiin aina uusi Subway-ravintola.

Lisäksi Subwayn tulisi vastata kilpailijoiden kehitykseen ja valmistaa oma mobiiliapplikaatio. Subway on hyvin trenditietoinen ja nykypäiväinen ravintola-alan yritys, joten sen mobiiliapplikaatio sopisi hyvin myös sen yrityskuvaan. Applikaation käyttöönotto tukisi myös yrityksen kohderyhmien tavoittamista, sillä 15–35 vuotiaat ovat usein älypuhelimien tai tablettien omistajia. Subwayn mobiiliapplikaatio voisi sisältää karttatiedot ravintoloista, aukioloajat, tuote- ja ravintotiedot sekä mahdollisuuksien mukaan myös etätilauksen. Tuotteeseen saisi valita ainesosat applikaation avulla ja maksun voisi suorittaa puhelimen tai internetpankin kautta.

4.4 Suhdetoiminta ja yrityssopimukset

Suhdetoiminnalla pyritään saavuttamaan ja säilyttämään niiden sidosryhmien tuki ja yhteistyö, joista organisaatio hyötyy. Suhdetoiminta on siis tapa luoda yritykselle goodwill-arvoa. Pitkän aikavälin vaikutukset ovat tyypillisiä suhdetoiminnalle, sillä sen avulla pyritään luomaan imagoa tai vahvistamaan sitä. (Vuokko 2003, 279.) Suhdemarkkinointiin kuuluu kaikki muu suhdetoiminta asiakassuhteiden ohessa, esimerkiksi omistajat, media, yhteistyöyritykset ja järjestöt. (Bergström & Leppänen 2003, 27.) Subway-yrittäjä on yhteydessä ketjun päätekijöihin ja pitää heidät ajan tasalla yrityksen toiminnasta Joensuussa. Tärkeä osa suhdetoimintaa on myös ystävien kanssa yhteydenpito, sillä monet heistä työskentelevät tai omistavat yrityksiä, joista voi olla hyötyä Subwaylle. (Ikonen 2013.)

Paikallisesti yritys toimii monen muun yrityksen kanssa yhteistyössä. Tämä tarkoittaa pääasiallisesti sitä, että toisen yrityksen kanta-asiakkaat tai työntekijät saavat Subwayltä alennusta ostamistaan tuotteista. Yleisesti tämä on 10 %. Tällaisia yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi Kuntosali Energy, opiskelijajärjestöt sekä monet muut yritykset. (Ikonen 2013.)

Yrityssopimukset ovat yleensä ravintolakohtaisia. Naapuriliikkeet ovat usein oikeutettuja 10 %:n alennukseen Subwayn tuotteista. Tämä on myös hyvä tapa saada lounasruokailijoita vierailemaan yrityksessä useammin. Tällainen alennus on tarjottu mm. Ison Myyn työntekijöille. (Ikonen 2013.)

Yrittäjän tulisi kuitenkin valita yhteistyökumppaneitaan hieman tarkemmin. Ripotellut yhteistyösopimukset harvoin tuottavat yritykselle hyötyä, eivätkä työntekijäkään välttämättä pysy enää mukana, kelle kaikille alennus tulisi antaa. Valikoidut, syvällisemmät ja näkyvämmät yhteistyösopimukset ovat yleensä huomattavasti hyödyllisempiä. Esimerkiksi yrityksen tulisi valita tietty kuntosaliryhmä, jonka kanssa ovat yhteistyössä ja tehdä etuudesta näkyvämpi kuntosalin asiakkaille. Kunnan mainos tulisi laittaa kuntosalin toimitiloihin ja maininta jäsenedusta kyseisessä ruokaravintolassa. Mainos tulisi suunnitella kunnolla kohdistetusti niin, että siinä korostetaan vähärasvaisuutta, terveellisyttä ja herkullisuutta. Se, että kuntosalijäsenyydet etuna 10 %:n alennus Subway- ravintoloissa lukee netissä jäseneduissa, ei välttämättä tuo näitä asiakkaita ravintolaan. Yhteistyö voisi näkyä myös sponsorointina, esimerkiksi jokin tietty urheiluväline olisi Subwayn sponsoroima ja se merkittäisiin Subwayn tunnuksilla.

Yritysalennusta voisi laajentaa hieman syvällisemmäksi yritysyhteistyöksi, esimerkiksi luomalla yrityssopimuksia naapuriliikkeiden kanssa. Usein yrityksillä on lounassopimuksia muutaman ravintolan kanssa, jolloin heidän työntekijänsä voivat käydä ruokailemassa kyseisissä ravintoloissa niin, että kuun lopussa palkasta veloitetaan ruokailut erikseen ravintolayritykselle. Tällaiset sopimukset houkuttelevat usein työntekijöitä kyseisiin ravintoloihin.

Jatkuva yhteistyö Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa voisi mahdollistaa yritykselle sekä jatkuvaa tutkimustyötä että myös potentiaalisia asiakkaita. Yrityk-

sen kannattaa hyödyntää opiskelijoita vuonna 2014 tuottamaan yritykselle tyytyväisyyskyselyyn, jossa voi selvittää mm. työntekijöiden vaihtuvuuden syitä. Näin esimies saa tietoa omasta henkilöstöjohtamisestaan, ketjun vaikutuksesta työntekijöihin sekä työntekijöiden tarpeista. Vuonna 2009 valmistettu asiakas-tyytyväisyyskysely olisi syytä uusida ja tehdä erilliset tutkimukset jokaisessa ravintolassa. Näin voitaisiin tehdä vertailua ravintoloiden kesken ja parantaa asiakaspalvelua.

Yhteistyötä kannattaisi laajentaa opiskelijajärjestöihin. Opiskelijatapahtumat ovat potentiaalisia myynninedistämispäiviä myös ravintoloille. Järjestön kanssa tehtävä yhteistyö voisi olla esimerkiksi tapahtumaan osallistuminen niin, että opiskelijat saavat hieman edullisemmin kyseisenä päivänä aterian Subway-ravintolasta. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa vaikka Subway-alennuskuponkien jakoa tapahtumaan osallistuessa. Esimerkiksi opiskelijajärjestö POKA:n kanssa voisi tehdä yhteistyötä FAMKY- tapahtumassa, joka järjestetään vuosittain lukuvuoden alussa. Silloin kaupunkiin on muuttanut uusia opiskelijoita, jotka eivät välttämättä tunne vielä kaupunkia. Kun opiskelijatapahtuman yhteydessä mainitaan yhteistyö Subwayn kanssa, voi syntyä uusia kanta-asiakkaita.

5 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä sisältää ne kilpailukeinot, joilla yritys kertoo tuotteistaan ja toiminnastaan asiakaskohderyhmälle ja muille sidosryhmille. Perinteisiä markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta. Markkinointiviestinnän ostoprosessiin liittyviä tavoitteita ovat mm. tunnettuuden kasvattaminen, mielikuvan rakentaminen ja kehittäminen, kiinnostuksen herättäminen, myynnin kasvattaminen, uusien asiakkaiden hankinta ja ostokertojen kasvattaminen ja näkyvyyden lisääminen. (Rope 2005, 277-281.)

5.1 Myynninedistäminen ja henkilökohtainen myyntityö

Myynninedistämällä tarkoitetaan yrityksen toimenpiteitä saada henkilökunta myymään yrityksen tuotteita tuloksellisemmin. Myynninedistämällä kasvatetaan myös asiakkaiden ostohalukkuutta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 243.)

Systemaattisena toimintamallina kanta-asiakasmarkkinointi voi saada asiakkaat asioimaan entistä useammin yrityksessä ja tekemään suurempia kertaostoja. Mm. ravintola-alalla asiakas on mahdollista saada asioimaan säännöllisesti, joten asiointitiheyden kasvattaminen on hyvä perusta kanta-asiakasmarkkinoinnin aloittamiseen. Vahvasti kilpailluilla toimialoilla kanta-asiakasmarkkinoinnin tuoma lisäarvo voi olla ratkaiseva tekijä valittaessa ostopaikkaa. (Pöllänen 1997, 21-22.)

Subway-ketjulla on oma kanta-asiakasjärjestelmä, Sub Club, johon kuuluu oma kanta-asiakaskortti. Sub Club -kortteja saa jokaisesta Suomen Subway-ravintolasta. Korttiin kerätään merkkejä asiakkaan ostamista Subi-leivistä. Kerättyään täyteen yhden kortin, asiakas saa kortilla valitsemansa 15 cm Sub -leivän kaupan päälle ostaessaan ison hanajuoman. Kahdella täydellä kortilla saa 30 cm pitkän Subi-leivän ostaessaan ison hanajuoman. (Subway 2013.)

Alennusperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi tarjoaa asiakkaalle lisäarvoa hinnalla. Suunnittelun ja toteutuksen vaatima työmäärä on alhainen, joten yritykset hyödyntävät tätä todella usein. Kuitenkin saavutettava sitoutuvuus on alhainen alennusperusteisessa kanta-asiakasmarkkinoinnissa ja sen erilaistamismahdollisuudet ovat hyvin pienet. Tämän takia alennusperusteisen kanta-asiakasmarkkinoinnin kannattavuuden seuranta on hyvin tärkeää. (Pöllänen 1997, 23.)

Myynninedistämiseksi yritys pystyy tekemään monenlaisia toimenpiteitä myös paikallistasolla. Yksi hyvin yksinkertainen keino on lisätä työntekijöiden motivaatiota tarjota Sub Club -korttia. Kysyttyäni noin kymmeneltä ystävältäni, onko heille koskaan tarjottu Subway-ravintoloissa Sub Club -korttia, ei heistä kukaan ollut koskaan kuullutkaan asiasta. Tästä voi jo päätellä, ettei kanta-asiakkuutta

tarjota todellisuudessa kovinkaan ahkerasti. Kortin tarjoaminen on yritykselle hyvin edullinen vaihtoehto nostaa asiakkaiden arvoa, sillä kortti vaikuttaa usein asiakkaiden käyntitiheyteen ja kertaoston määrään.

Kanta-asiakaskortti voitaisiin laajentaa, niin että se tehtäisiin henkilökohtaiseksi ja sen avulla saataisiin kanta-asiakkaiden tietoja kerättyä. Tällöin kanta-asiakaskortin avulla voitaisiin seurata asiakkaiden käyntitiheyttä, laskea asiakkuuden arvo, seurata asiakaspysyvyyttä ja asiakkuuden kestoa. (Mukaihen Mäntyneva 2002, 30-35.)

Henkilökohtainen myyntityö on yrityksen edustajan ja asiakkaan välinen vuoro-vaikutustilanne, jonka avulla yrityksen on tarkoituksena välittää tilannekohtaisia sanomia vastaanottajalle. Henkilökohtaista myyntityötä pidetään tehokkaana viestinnän vaikutuskeinona. Henkilökohtaista myyntityötä tarvitaan mm. tuotteen esittelyyn. (Vuokko 2003, 168-173.)

Pikaruokaravintolassa henkilökohtaisen myyntityön osuus ei ole niin suuri kuin monessa muussa palveluyrityksessä, mutta sillä voidaan vaikuttaa asiakkaiden ostotottumuksiin. Uskon että asiakkaiden mielikuva pikaruokaravintoloista on aika vahvasti tietyn tyyppinen. Asiakas menee ravintolaan hakemaan tai nauttimaan jo ennalta valitsemaansa tuotetta ja rutiinilla tarjottaviin lisätuotteisiin on helppo vastata kieltävästi, koska asiakas ei ole ennakkoon varautunut hankkimaan lisätuotteita.

Myyntin vaihtoehtotekniikassa asiakkaalle kerrotaan vaihtoehdot ja ehdotetaan kauppaa. Tällöin asiakas voi osallistua valintaan, vaikkakin myyjä ohjaa asiakasta. (Vuorio 2011, 83.) Kampanjahinta-myyntitekniikalla haetaan nopeita ostopäätöksiä järjestämällä eri syistä tietyn ajan voimassaolevia kampanjoita. Kampanjan tarkoituksena on yleensä moninkertaistaa myynti alennetulla hinnalla, jolloin rahallinen kokonaiskate on taloudellisesti järkevää. (Vuorio 2011, 94.)

Ehdottaisin Subwayn henkilökunnalle myyntikoulutusta lisätuotteiden myyntiin. Käytännössä koulutus tarkoittaa rutiinitarjonnan sijasta henkilökohtaisempaa myyntityötä, jossa asiakkaiden aisteihin vaikutetaan. Eritoten jo se, että lisä-

tuote tarjotaan eri tavalla kuin ennen, voi herättää asiakkaan mielenkiinnon tarjottavaa lisätuotetta kohtaan. Toki myyjän oma asenne ja olemus vaikuttavat myyntitilanteen onnistumiseen, mutta lähinnä suosittelisin keskittymään myyntipuheeseen ja sen sisältämään argumentaatioon, miksi asiakkaan täytyy tai kannattaa ottaa myös kyseinen lisätuote. Esimerkiksi se että asiakkaalta ei kysytä ”laitetaanko ateria?”, vaan ehdotetaan lisätuotteita kenties eri tavalla. Asiakkaan ei ole niin helppoa sanoa ”ei” kun lisätuotetta tarjotaan esimerkiksi tavalla ”laitetaanko tästä vielä janojuoma ja herkullinen jälkiruokakeksi Subin mukaan?” ja näytetään tuotteet visuaalisesti asiakkaalle.

Välttämättä henkilökohtaisen myyntityöhön vaikuttaminen ei vaadi myyntikoulutusta, mutta vinkkejä ja kannustamista sitäkin enemmän. Tuloksia voidaan mitata lisätuotteiden myynnin seuraamisena. Suosittelisin myös myymälöiden välille järjestettävää kilpailua. Kahden viikon tai kuukauden mittainen jakso, jossa katsottaisiin kuinka moni Subin ostanut on ostanut myös lisätuotteita. Kaiken parhaimman tuloksen saaneen ravintolan henkilökunta palkittaisiin. (Millä ravintolalle paras hitrate, eli myytyjen aterioiden suhde myytyihin Subeihin) Tällainen kisa nostaisi henkilökunnan motivaatiota tehdä lisämyyntiä, parantaisi yhteishenkeä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä kasvattaa yritysten tuottoja.

Vaikka työ sisältäisi paljon rutiineja, ei asiakaspalvelu saa kuitenkaan olla jäykkää. Asiakkaat eivät halua tulla kohdelluksi konemaisesti. Jokainen asiakas on erilainen, siksi onnistunut asiakaskohtaaminen on aina yksilöllinen ja inhimillinen tapahtuma. (Pitkänen 2006, 30.) Asiakas päättää loppujen lopuksi aina tunteella (Pitkänen 2006, 113).

5.2 Yrityskuva ja sponsorointi

Yrityskuva on tärkeä menestystekijä. Yrityskuva muodostuu asiakkaan havainnoista, tuntemuksista ja käsityksistä, joita hän muodostaa yrityksen toiminnasta ja palvelusta. Yleisesti franchising-mallin mukaan kaikki ketjuun kuuluvat yritykset ovat liiketoimintamalliltaan yhdenmukaisia. Käytännössä tämä tarkoittaa ulkoisten viestien kautta annettujen lupauksen, sekä niiden lunastaminen asiakkailla tapahtuu samalla konseptoidulla tavalla. Ulkoinen markkinointi erottaa

ketjun kilpailijoista ja se hoidetaan ketjun yrityksissä samoilla tekniikoilla, välineillä ja keinoilla. Jokaisen ketjun yksikön tulee välittää asiakkaille samoja asioita, arvoja, laatua ja lupauksia. (Laakso 1998, 39.)

Franchising-yrityksissä yrityskuva on usein todella voimakkaasti tuotu esiin ulkoisen markkinoinnin kautta sekä yhtenäisellä visuaalisella ilmeellä. Nykypäivänä ketjut käyttävät paljon resursseja mm. mediamainontaan sekä sponsoritoimintaan. Subway kuuluu myös tähän ryhmään. Massiiviset sponsoroinnit, sekä mediakampanjat tuovat tunnettuutta, sekä luovat lupauksia terveellisemmästä pikaruoasta. Tämä luo tietysti yrittäjälle sekä mahdollisuuksia, että myös rajoitteita. On tärkeää huomioida ketjun arvot, tavat, kampanjat sekä yrityskuva suunnitellessa paikallismarkkinointia. Ketjun omat kampanjat antavat myös mahdollisuuksia yrittäjille hyödyntää valmista markkinointimateriaalia myös paikallismarkkinoinnissa.

Sponsorointi on myynninedistämistä, siten että yritys ostaa tai vuokraa henkilön, tapahtuman tai muun kohteen oman markkinoinnin käyttöön. Sponsorointia käytetään yrityksen ja tuotteiden tunnettuuden kasvattamiseen ja yrityskuvan luomiseen. Yritys antaa rahallista tai aineellista vastiketta tietyille kohteelle, jotta tämä pystyy parantamaan toimintaansa. (Bergström & Leppänen 2003, 394.)

Subway-ketju käyttää sponsorointia markkinoinnissaan hyvin paljon. Eritoten urheilijoiden tukeminen kuuluu Subwayn markkinoinnin päästrategioihin. Urheilun ja urheilijoiden tukeminen tulee pitkälti yrityksen omista arvoista. Myös brändimarkkinointina sponsorointi on hyvin sopiva Subway-ketjulle, tukien tämän imagoa tuoreen ja terveellisemmän ruoan vaihtoehtona. Suuria sponsorointikohteita ovat Suomen jääkiekkoliitto ja SM-liiga sekä yksittäiset urheilijat, kuten lumilautailija Janne Korpi, purjehtija Tuuli Petäjä-Sirén, nyrkkeilijä Eva Wahlström ja pyörätuolikelaja EP Mattila. (Subway 2013.)

Ketjun arvojen mukaisesti myös Subway Joensuun paikallinen markkinointi keskittyy urheilun tukemiseen. Paikallisten urheiluseurojen tukeminen antaa hyvin paikallisiinäkyvyyttä ja tuottaa brändille arvoa. Lassi Ikonen on tehnyt pitkäaikaiset sopimukset mm. joensuulaisen jääkiekkoseuran Jokipoikien kanssa

sekä Joensuun Maila- pesäpalloseuran kanssa. (Ikonen 2013.) Sponsorointityötä voisi syventää paikallistasolla niin, että yritys alkaisi tehdä jonkun tietyn pelaajan tai yksittäisen urheilijan kanssa tiiviimpää yhteistyötä. ”Subwayn oma pelaaja” voisi näkyä pelikentän lisäksi esimerkiksi paikallismediassa ja tapahtumayhteisissä.

5.3 Mainonta

Mainonnalla on kaksi eri tasoa. Toinen on puhtaasti myyntimainontaa ja toinen tunnettuus-, mielikuva- ja muistutusmainontaa. (Rope 2005, 306.) Mainonnalla pyritään antamaan tavoitteellisesti tietoa tavaroista, palveluista, tapahtumista ja yleisistä asioista. Mainonnan muotoja ovat mediamainonta ja suoramainonta. Mediamainontaan sisältyy mm. ilmoittelumainonta, televisiomainonta, radiomainonta, elokuvamainonta ja ulko- ja liikennevälinemainonta. (Anttila & Iltanen 2001, 271.) Yritys käyttää nykyisin paikallismarkkinoinnissa tienvarsimainontaan, lehtimainontaa ja radiomainontaa. Yrityksen logon voi nähdä myös erinäisissä paikoissa, kuten taksien kyljissä. (Ikonen 2013.)

Kun mainontaa suunnitellaan, on tärkeää ottaa huomioon kenelle se halutaan kohdistaa (Anttila & Iltanen 2001, 273). Yrityksen pääkohderyhmä on 15–35-vuotiaat perheettömät naiset, jota tukee myös MARA:n tutkimus ulkonasyöivistä ihmisistä. Tämän takia olisi hyödyllistä suunnata mainontaa selkeästi kyseiselle kohderyhmälle. Kyseisen ikäluokan tavoittaminen onnistuu usein koulujen kautta, naistenlehtien kautta tai lemmikki- ja liikuntaharrastusten kautta. Esimerkiksi aiemmin mainittu syvempi yhteistyö Kuntosali Energyn kanssa ja mainoksen lisääminen yrityksen tiloihin saavuttaa tavoiteltavan kohderyhmän yksilöitä, sekä aiemmin mainittu opiskelijayhteistyö.

Pilkon Subway sijaitsee paikalla, johon kannattaa asettaa markkinointimateriaalia perheille. Yksinkertaistettu perheateria, tai ainakin ateria lapsille voi olla ratkaiseva tekijä perheen valitsemistilanteessa, mennäkö syömään viereiseen Hesburgeriin vai Subwayhin. Kilpailijoilta tuttu ateria lapsille, joka sisältää jonkin lelun on suositeltava markkinointikeino myös Subwaylle. Kuten aikaisemmassa benchmarking analyysissä tuli ilmi, ydinkilpailija käyttää mainonnassaan lasten

uutuuselokuvia ja tekee ns. yhteistyössä elokuvien kanssa mainontaa. Monesti perheissä kuitenkin lapset päättävät, mihin mennään syömään. Ständi ravintolan ulkopuolelle, jossa tarjotaan lapsia houkuttavalla tavalla selkeävalintainen ateria, on kokeilemisen arvoinen mainos. Yritys voi tehdä mainoksen kuitenkin niin, että sen tyyli on samassa linjassa muun markkinoinnin kanssa. Esimerkiksi kuva junnupelaajasta tai urheilijasta, jolla on Subi kädessään.

5.3.1 Sosiaalinen media

Sosiaalisella medially tarkoitetään internetin palveluita ja sovelluksia, joissa yhdistyy käyttäjien välinen kommunikaatio ja oma sisällön tuottaminen. Sosiaalisella viitataan ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja medially informaatioon sekä kanaviin, joiden avulla sitä jaetaan ja välitetään. Perinteiseen joukkoviestintään nähden sosiaalinen media eroaa siinä, että käyttäjät eivät pelkästään ole vastaanottajia, vaan he voivat osallistua mm. kommentoimalla, tutustumalla toisiin, merkkäämalla suosikkeja ja jakamalla sisältöä. Sosiaalisen median toiminta tukee sosiaalisuutta, verkostoitumista ja yhteisöllisyyttä. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Subway toimii aktiivisesti sosiaalisen median kautta, mm. Facebookissa. Subway on perustanut jokaiselle maalle oman Subway-ryhmän. Facebookin käyttäjät voivat tykkätä yrityksestä ja näkevät jatkuvasti ryhmän uudet päivitykset, ilmoitukset ja jakamat kuvat. Facebook-ryhmän kautta yrityksen on helppoa viestiä tarjouksista ja uutuustuotteista yrityksestä tykkääville. Yleisesti voidaankin katsoa, että yrityksestä julkisesti tykkäävät ihmiset ovat yrityksen kanta-asiakkaita.

Sosiaalinen on yhä kasvava mediamuoto ja siksi olisikin edistyksestä perustaa kaupungille oma Facebook-ryhmä. Ryhmässä olisi helppoa päivittää uusia tarjouksia, tehdä ilmoitusmuotoisia päivityksiä, järjestää kilpailuita, ottaa Subwayn osallistumista paikallistapahtumista kuvia ja olla mukana kaupungissa tapahtuvissa muutoksissa. Esimerkiksi syvennetty sponsorship voi näkyä valokuvina sivustolla ja yrittäjä voisi edullisesti kampanjoida esimerkiksi Subwayssä vietettävää ystävänpäivää, naistenpäivää ja muita merkittäviä erikoispäiviä.

5.4 Henkilöstö ja johtaminen

Ketjun sisäinen markkinointi pyrkii varmistamaan ulkoisen markkinoinnin luomien odotusten lunastamisen. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on lisätä henkilökunnan tietotaitoa ja motivaatiota toteuttaa ulkoisen markkinoinnin lupaukset. (Laakso 1998,39.)

Sisäisen markkinoinnin osa-alueita ovat tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishengen luominen. Sisäinen markkinointi kuuluu johdon tehtäviin ja on esimiehen tehtävä luoda henkilöstölle ilmapiiri ja koulutus, jossa jokainen työntekijä haluaa ja pystyy toteuttamaan yrityksen tavoitteet. (Bergström & Leppänen 2003, 152-153.) Esimiesten on jatkuvasti työskenneltävä työyhteisön kehittämiseksi ja yhteishengen ylläpitämiseksi. Esimiehen tulee olla luotettava ja hänen tulee kunnioittaa jokaisen työntekijän tunteita, koska luottamus ja avoimuus ovat oppivan organisaation edellytyksiä. (Juuti 2002, 37-38.) Työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, työnhallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta. (Vuorio 2011, 116. - Sosiaali ja terveystieteiden tutkimuskeskus)

Henkilöstön tyytyväisyyttä ei ole yrityksessä aiemmin mitattu ja SWOT-analyysissä ilmennyt henkilöstön vaihtuvuuden hidastamiseksi yrityksen tulisi suorittaa aiemmin mainittu työtyytyväisyyskysely. Kyselyllä saadaan selvitettyä missä menee hyvin ja missä taas ei. Henkilöstön määrä on jo sitä luokkaa, että sen hallinnointi on melko haastavaa. Kyselyssä tulisi selvittää henkilöstön tyytyväisyys ketjun toimintaan, työympäristöön, operatiiviseen johtamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen.

Keskeinen työssä onnistumiseen liittyvä asia on työntekijän uratoiveiden toteutumisen mahdollisuus organisaatiossa. (Juuti 2002, 44). Monet työntekijöistä ovat opiskelijoita, jotka tekevät töitä opiskelujen ohessa (Ikonen 2013). Suurin osa heistä tulee myöhemmin hakemaan jonkin muun alan töitä, joten he eivät välttämättä näe uratoivettaan Subwayn ravintolassa. Siksi motivointi ja hyvä työyhteisö ovat isossa roolissa työntekijöiden halukkuudessa tehdä työnsä en-

tistä paremmin. Esimiehen tehtävänä on käynnistää kehittämishankkeita, joilla työyhteisöä voidaan kehittää. Kehitystyö perustuu avoimuuteen, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja palautteen antamiseen. Kehitystyössä otetaan huomioon eri näkökulmat. (Juuti 2002, 60-61.) SSY:n yhdeksi tärkeäksi kokousaiheeksi tulisi ottaa työyhteisön kehittäminen, jossa voitaisiin tehdä vuosittais-suunnitelma kehitystyölle. Tähän voitaisiin liittää työtyytyväisyyskyselystä saadut tulokset.

6 Seuranta

Yrityksen markkinoinnin kehityksen ja vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että jo suunnitelmaa tehdessä otetaan huomioon toimenpiteiden seurannan tärkeys. Vaikka toimenpiteet olisi suunniteltu kuinka tarkasti, ei markkinoinnin vaikutuksia voi ennustaa täsmällisesti. (Hollanti & Koski 2007, 59.)

Alueellisen markkinoinnin vaikuttavuutta on osittain pystytty mittaamaan Subwaylla. Asiaa helpottaa se, että Pohjois-Karjalan alueella ei ole muita Subwayravintoloita, kuin Joensuussa sijaitsevat Ikosen omistamat ravintolat. Seurannan avulla on mm. opittu, ettei paikallinen TV-mainonta ole kovinkaan toimiva ratkaisu tämän kaltaiselle yritykselle. Ketjun valtakunnallisen TV-mainonnan vaikuttavuutta on hankala mitata paikallistasolla. (Ikonen 2013.)

Erilaiset mittarit ovat tärkeitä organisaation johtamisen apuvälineitä. On tärkeää, että yritys tekee listan valituista mittareista. Mittareiden tulee täydentää toisiaan ja oikeanlaisella seurannalla saadaan kattava kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Keskeistä suoritusmittauksessa on, että mittaus arvioi toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta, mittareille asetetut tavoitearvot vievät yritystä haluttuun suuntaan ja että liiketoimintaprosesseja voidaan valvoa ja kehittää paremmin. (Mäntyneva 2002, 158-159.)

Subway Joensuu seuraa johdonmukaisesti tärkeimpiä tunnuslukuja, jotka ovat jo edellytys myös ketjun puolelta (Ikonen 2014). Kuitenkin markkinointisuunni-

telman kannalta keskitytään eritoten mittareihin, jotka kertovat markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta.

Mittauksen kohdealue	Tunnusluku	Käyttökohde/merkitys	Laskentakaava
Myyntin tunnuslukuja			
	Myynti per asiakas	Mikä on keskimääräinen asiakaskohtainen myynti	liikevaihto/asiakkaiden lkm
	Tuotekohtainen myynti (€)	Mikä on tuotekohtainen myynti	liikevaihto (tuote X)
	Aluekohtainen myynti (€)	Mikä on aluekohtainen myynti?	liikevaihto (alue X)
	Asiakasryhmäkohtainen myynti (€)	Mikä on asiakasryhmäkohtainen myynti?	liikevaihto (asiakasryhmä X)
	Liikevaihdon muutos-%	Miten liikevaihto muuttuu?	liikevaihto/liikevaihto edellisellä tilikaudella
Hinnoittelun tunnuslukuja			
	Hintajousto	Miten kysyntä muuttuu hinnan muuttuessa?	kysynnän muutos-%/hinnan muutos-%
	Ristijousto	Tuotteen A myynnin kasvun suhde tuotteen B myynnin kasvuun	tuotteen A kysynnän muutos-%/tuotteen B kysynnän muutos-%
	Keskimääräinen alennus-%	Millaisia alennuksia on keskimäärin myönnetty?	myönnettyjen alennusten yhteismäärä/bruttoliikevaihto
Markkinointiviestinnän tunnuslukuja			
	Asiakapeitto	Kuinka suuri osuus asiakkaista tavoitetaan?	tavoitetut asiakkaat/kohderyhmän koko
	Mediakustannus/tavoitetun kohderyhmän koko	Mikä on mediakustannus suhteutettuna kohderyhmän kokoon?	mediakustannus/ tavoitetun ryhmän koko
Asiakkuuden tunnuslukuja			
	Kanta-asiakkaiden osuus myynnistä %	Mikä on kanta-asiakkaiden osuus myynnistä?	myynti kanta-asiakkaille/kokonaismyynti
	Asiakastyytyväisyys	Mikä on yrityksen asiakastyytyväisyyden taso?	asiakastyytyväisyysindikaattorin lukema
	Uusintaosto-%	Mikä on uusintaostosten osuus koko liikevaihdosta?	uusintaostot/liikevaihto
	Ostoksen keskikoko	Minkä suuruisia asiakkaiden ostokset ovat keskimäärin?	liikevaihto/ostojen lkm
Toimintaprosessin tunnuslukuja			
	Läpimenoaika	Kuinka nopeasti prosessin vaihe toimii?	käsittelyaika vaiheen yhteydessä/kokonaisprosessointiaika
	Henkilöstön vaihtuvuus-%	Paljonko henkilöstöstä vaihtuu vuosittain?	lähteneet henkilöt/henkilöiden lkm periodin alussa
	Uuden henkilöstön perehdyttämisen kesto	Kuinka kauan kestää perehdyttää uusi työntekijä työtehtäviinsä?	perehdytyksen kesto (vv,kk,pv)
	Henkilöstötyytyväisyys	Mikä on henkilöstön työtyytyväisyys?	mitataan erillisellä kyselyllä
	Ammatillisen koulutuksen määrä vuodessa	Paljonko henkilöstölle keskimäärin annetaan ammatillista koulutusta vuodessa?	ammatillisten koulutuspäivien kumulatiivinen kokonaismäärä/henkilöstön lkm

Taulukko 2. Seurannan markkinoinnin mittarit (Mäntyneva 2002, 166-175)

Taulukossa 2 on esitetty markkinoinnin mittareita, joilla Subway pystyy seuraamaan omaa markkinoinnin kehitystään. Valitsin mittarit toimialan ja markkinointikeinojen perusteella niin, että yritys saisi mahdollisimman paljon tietoa siitä, onko uusilla markkinointitoimenpiteillä ollut vaikutusta. Lisäksi ohessa on tunnuslukuja, joihin ei ole tarjottu kehitysehdotuksia tässä opinnäytetyössä, mutta jota seuraamalla yritys voi saada arvokasta markkinatietoa ja löytää lisää mahdollisia kehityskohteita.

Asiakasryhmäkohtaisen myynnin seuranta on erityisen tärkeä, sillä sen avulla saadaan selvitettyä, kuinka paljon todellisuudessa yrityksessä käy yritysasiakkaita, opiskelijoita ja muilla eduilla käyviä asiakkaita. Näin pystytään esimerkiksi seuraamaan kannattamattomia yhteistyösopimuksia sekä mm. kuntosali Energyn kanssa syvennetyn yhteistyösopimuksen vaikutusta sen asiakkaiden käyntikertojen määrän kasvua. ”Miten kysyntä muuttuu hinnan muuttuessa” - on myös yksi avainmittareista. On tärkeää ottaa selvää, onko annetuilla alennuksilla todellisuudessa merkitystä myynninkasvuun, vai vaikuttaako se jopa negatiivisesti tulokseen. Uusintaosto-% voidaan mitata Sub Club -kortin avulla. Kun sitä systemaattisesti tarjotaan jokaiselle asiakkaalle, voidaan mitata uusintaostojen suhdetta liikevaihtoon. Ne, jotka näyttävät korttia ovat aiemminkin käyneet ravintolassa. Ostoksen keskikokoa mittaamalla saadaan selville onko lisämyyntiin kannustamisella ja kouluttamisella vaikutusta. Henkilöstön vaihtuvuus-% on tärkeä mittari Subwaylle. Voidaan mitata esim. vuosijaksossa, onko henkilöstöön tehdyillä toimenpiteillä ollut vaikutusta vaihtuvuuteen.

7 Pohdinta

Markkinointisuunnitelman lähtökohtana oli valmistaa yritykselle kokonaisvaltainen markkinointisuunnitelma, jonka avulla yritys saisi uusia ajatuksia markkinointiinsa pitkä-aikaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mielestäni tässä onnistuttiin, sillä yritykselle pystyttiin lähtökohta-analyysien ja strategisten tavoitteiden avulla tarjoamaan uudenlaisia toimenpide- ja kehitysehdotuksia.

Työn edetessä selkeytyi se että pääasiassa toimenpide- ja kehitysehdotuksissa halutaan paneutua yrityksen SWOT-analyysiin, kilpailija-analyysiin ja markkina-analyysiin. SWOT-analyysistä saatuja tietoja yhdistettiin markkina-analyysistä saatuihin tietoihin ja valmistettiin käytännönläheisiä jatkoehdotuksia yrityksen käyttöön. Ketjun oma markkinointi ja Ikosen aikaisemmat markkinointitoimenpiteet ovat luoneet hyvän pohjan markkinoinnille. Työn tarkoituksena olikin teoria-tiedon pohjalta löytää hieman erilaisempia markkinointiviestinnän keinoja ja kanavia välittää Subwayn imagoon sopivaa viestiä.

Lähtökohta-analyysien perusteella voidaan katsoa yrityksen strategisten tavoitteiden olevan mahdollista toteuttaa. Yritysanalyysistä ilmenneet heikkoudet ja uhat ovat toimenpide-ehdotuksilla mahdollista karsia mm. henkilöstön hyvinvointiin panostamalla ja uusilla viestintäkeinoilla, joilla voidaan reagoida suhdanteisiin ja kilpailijoihin. Ympäristö- ja markkina-analyysi tukevat kasvustrategiaa ja laajentumista. Kuten analyysissä ilmeni, Pohjois-Karjalan alueella on suuri määrä potentiaalista asiakasikäryhmää ja ruokailutottumukset muuttuvat yhä enemmän kodin ulkopuolella syöntiin.

Yritykselle tehdyt toiminta- ja kehitysehdotukset koostuivat lähinnä markkinointiviestinnällisistä keinoista. Valitettavasti henkilökunnan mielipidettä ei tässä työssä pystytty tarkemmin käsittelemään. Henkilökunta on kuitenkin avainasemassa monia markkinointitoimenpiteitä suorittaessa, joten on ehdottoman tärkeää kysyä sen mielipidettä ja kehitysehdotuksia mahdollisimman pian. Eritoten nyt kun organisaatiomuutoksia on tullut ja ravintolaesimiesten rooli on kasvanut.

Yhteistyö yrittäjä Lassi Ikosen kanssa sujui hienosti ja haastatteluista tulikin yksi avainlähteistä. Opinnäytetyössä käytettiin laajaa teoreettista viitekehystä ja monipuolisesti lähteitä mahdollisimman monipuoliseen lähtökohta-analyysien tarkasteluun. Empiiristä aineistoa syntyi myös omista havainnoistani, sillä paikallistuntemus ja Subwayn omissa ravintoloissa, sekä kilpailijoiden ravintoloissa vierailu antoivat aineistoa mm. kilpailija-analyysiin.

Seurannan avulla yritys pystyy seuraamaan konkreettisesti markkinointitoimenpiteiden vaikutusta. Toimenpiteille löydettiin todella hyvin niille sopivat mittarit,

joita yritys pystyy soveltamaan myös jo käytössä oleviin markkinointitoimenpiteisiin. Seuranta on erityisen tärkeää markkinoinnin jatkuvalle kehitykselle, jotta osataan myös jatkossa valita markkinointikeinoja mahdollisimman tehokkaasti.

Kaiken kaikkiaan työ oli hyvin haastava, sillä franchising-toimintamalli toi haasteita toteutukseen yllättävänkin paljon. Se teki mm. työn rajauksesta melko vaikeaa. Lisäksi kolme erilaista toimipistettä ja hyvin erilaisia toimijoita sisältävä toimiala tekivät työn rajauksesta haasteellisen. Koska ketjumarkkinointikin kulkee tietynlaisina sykleinä, ei Subway Joensuulle lähdetty toteuttamaan vuosisuunnitelmaa, vaan Ikonen voi hyödyntää markkinoinnin toimenpide- ja kehitysehdotuksia parhaalla katsomallaan tahdilla. Kokonaisuudessaan yritykselle saatiin tuotettua kokonaisvaltainen, strateginen markkinointisuunnitelma, josta yrittäjän on helppo lähteä toimenpiteitä viemään eteenpäin toiminnan kehittämiseksi.

Lähteet

- Airaksinen, T. Toiminnallinen opinnäytetyö tekstinä. 29.1.2009.
<http://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin>
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. WSOY: Porvoo.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita: Helsinki.
- E-conomic 27.1.2014.
<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>
- Helsingin sanomat 23.11.2013.
<http://www.hs.fi/talous/a1385111047069>
- Hesburger 11/2013.
<http://www.hesburger.fi/yritys/organisaatio/tunnusluvut>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi: Hämeenlinna.
- Hollanti, J & Koski, J. 2007. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Otava: Keuruu.
- Ikonen, L. 2013. Subway- yrittäjä Lassi Ikonen. Haastattelu 5.3.2013.
- Ikonen, L. 2013. Subway- yrittäjä Lassi Ikonen. Haastattelu 18.4.2013.
- Ikonen, L. 2014. Subway- yrittäjä Lassi Ikonen. Haastattelu 3.1.2014.
- Iltasanomat 1.11.2013.
<http://www.iltasanomat.fi/tyoelama/art-1288616113596.html>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus: Jyväskylä
- Jyväskylän yliopisto 9.2.2014.
<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-media>
- Karjalainen 10.2.2014.
<http://www.karjalainen.fi/uutiset/uutis-alueet/talous/item/43637-pohjois-karjalan-yritykset-muuta-maata-synkempia>
- Korhonen, T. 2009. Asiakastytyväisyyskysely Joensuun Subwaylle. Opinnäytetyö. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. WSOY: Porvoo.
- Laakso, H. 1998. FRANCHISING yrityksen toimintamallina. Edita: Helsinki.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Gummerus: Jyväskylä.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Gummerus: Jyväskylä.
- Lehdistötiedote- SUBWAY® -ravintoloiden Franny-palkinto Joensuuhun. 18.4.2011 <http://news.cision.com/fi/subway--ravintolat/r/subway---ravintoloiden-franny-palkinto-joensuuhun,c563926>
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Bookwell: Juva.
- Mara. 2012. Suhdanekatsaus.
<http://www.mara.fi/suhdanekatsaus/>
- Markkinointisuunnitelmapohja. 2013.
<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww03.edu.fi%2Foppimateriaa-lit%2Fmarkkinointisuunnitelma%2Fdocs%2FMARKKINOINTISUUNNITEL->

- MA.doc&ei=b3LuUrigGcWx4wSF7oHAAw&usg=AFQjCNE8seJVeq
YDEi0BqeRvCley7cfKbg&bvm=bv.60444564,d.bGE
- McDonalds 2013.
<http://www.mcdonalds.fi/fi.html?gclid=CLOyjYTS17sCFcNF3godSUAIQ>
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. WSOY: Vantaa.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua – Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. WSOY: Juva.
- Pizza-online 2014.
http://pizza-online.fi/web/info/show/service_info
- Pohjois-Karjalan maakuntaliitto 2013.
<http://www.pohjoiskarjala.fi/Resource.phx/maakuntaliitto/tietopalvelu/tilastotieto.htx>
- Pöllänen, J. 1997. Kanta-asiakasmarkkinointi. WSOY: Porvoo.
- Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Edita: Helsinki.
- Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. KY-palvelu: Helsinki.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Gummerus: Jyväskylä.
- Taloussanomat. 2014.
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/markkinoinnin%207P-malli/>
- Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2009. Strateginen markkinointiosaaminen. Talentum: Hämeenlinna.
- Tilastokeskus. 2012.
http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_004.html
- Tilastokeskus. 2013.
http://www.stat.fi/til/khi/2013/02/khi_2013_02_2013-03-14_tie_001_fi.html
- Tilastokeskus. 2013.
http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-24_007.html?s=4
- Tilastokeskus. 2013.
http://www.stat.fi/tup/seutunet/josek_vaesto.html
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita: Helsinki.
- Vilkkä, H. 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö.
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fvilkka.fi%2Fhanna%2FToiminnallinen_ont.pdf&ei=PxYDU-SYGsWM4wTymYHIBA&usg=AFQjCNHZNnE_oulGt3DrF58uHSPpUdzng
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot. WSOY: Porvoo.
- Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä – mistä on hyvät myyjät tehty?. HansaBook: Vantaa.