

Kaisa Huusko

**KAINUUN ELINTARVIKE- JA YMPÄRISTÖLABORATORION
MARKKINOINTISUUNNITELMA**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Kevät 2007



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden kaupan ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Huusko Kaisa	
Työn nimi Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion markkinointisuunnitelma	
Vaihtoehtoiset ammattipinnot Markkinointi	Ohjaaja(t) Huuhtanen Arto Toimeksiantaja Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio, Meriläinen Anja
Aika Kevät 2007	Sivumäärä ja liitteet 55 + 1
<p>Työ on Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion markkinointisuunnitelma. Laboratorio on osa Kainuun maakuntayhtymää. Laboratoriolla ei ole ennestään markkinointia. Teoriaosassa on käsitelty yrityksen strategista suunnittelua, markkinoinnin suunnittelua ja yrityksen kilpailukeinoja. Teorian pohjalta kirjoitettiin markkinoinnin vuosisuunnitelma.</p> <p>Suurin ongelma laboratorion markkinoinnissa oli, etteivät asiakkaat tunne laboratoriota. Markkinointisuunnitelma suunniteltiin tämän ongelman vuoksi. Ratkaisu ongelmaan on hyvin suunniteltu suhdetoiminta. Markkinointisuunnitelman tarkoitus on lisätä asiakkaiden tietoisuutta laboratoriosta.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	markkinointi, markkinoinnin suunnittelu, markkinointisuunnitelma
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Huusko Kaisa	
Title The marketing plan for Kainuu food and environmental laboratory	
Optional Professional Studies Marketing	Instructor(s) Huuhtanen Arto
	Commissioned by Kainuu food and environmental laboratory, Meriläinen Anja.
Date spring 2007	Total Number of Pages and Appendices 55 + 1
<p>The purpose of the thesis was to write a marketing plan for Kainuu Food and Environmental Laboratory. The laboratory is part of the Joint Authority of Kainuu region. The laboratory has not marketed itself before. The theory consists of strategic planning of a company, marketing, marketing planning and competitive tools. Based on the theory, an annual marketing plan was written.</p> <p>The biggest problem in marketing the laboratory is that consumers do not know about the laboratory. The marketing plan was created because of this problem. The solution for this problem is well-planned public relations. The aim of the marketing plan is to make the laboratory better-known.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	marketing, marketing plan
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Työ on Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion markkinointisuunnitelma. Työ sai alkunsa toimeksiantajan pyynnöstä. Laboratoriolla ei ole ennestään markkinointia. Toivon, että suunnitelmastani on käytännön hyötyä Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratoriolle. Kiitän kaikkia työn edistymiseen vaikuttaneita tahoja erityisesti Ystävääni Tradenomi Sanni Toppista.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITYKSEN STRATEGINEN SUUNNITTELU	3
2.1 Yrityksen strateginen arkkitehtuuri	4
2.2 Analyysit	6
2.2.1 Ympäristöanalyysit	7
2.2.2 Kilpailija-analyysit	10
2.2.3 Sisäiset analyysit	12
2.2.4 Kokoavat analyysitekniikat	13
2.2.5 Analyysien yhteenveto	14
2.3 Strategiat	14
3 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU	19
3.1 Lähtökohta-analyysit	22
3.2 Markkinoinnin tavoitteet	25
3.3 Markkinoinnin budjetti	26
3.4 Markkinoinnin vuosisuunnitelma	27
3.4.1 Tuotteet ja palvelut kilpailukeinona	27
3.4.2 Hinta kilpailukeinona	28
3.4.3 Saatavuus kilpailukeinona	29
3.4.4 Markkinointiviestintä kilpailukeinona	30
3.5 Markkinoinnin seuranta	33
4 MARKKINOINTISUUNNITELMA	34
4.1 Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio	34
4.2 Laboratorion strateginen arkkitehtuuri	36
4.3 Laboratorion ympäristöanalyysit	37
4.4 Laboratorion kilpailija-analyysit	41
4.5 Laboratorion kokoavat analyysit	43
4.6 Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion tavoitteet	46
4.7 Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion strategiat	46
4.8 Laboratorion markkinoinnin vuosisuunnitelma	47
4.8.1 Tuotteet	47

4.8.2 Saatavuus	48
4.8.3 Hintapäätökset	49
4.8.4 Markkinointiviestinnän toimenpiteet toukokuu 2007 – 2008	49
4.8.5 Markkinoinnin vuosisuunnitelman budjetti	51
4.8.6 Markkinointisuunnitelman vastuunjako ja seuranta	51
5 POHDINTA	52
LÄHTEET	54
LIITE	
KALENTERI	

1 JOHDANTO

Työ on Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion markkinointisuunnitelma. Laboratoriolla ei ollut ennestään markkinointia. Teoriaosassa käsitellään yrityksen strategiaa, lähtökoh- ta-analyyseja, markkinoinnin suunnittelua ja yrityksen kilpailukeinoja. Markkinointisuunni- telma suunniteltiin teorian pohjalta.

Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio on osa Kainuun maakunta –kuntayhtymää. La- boratorion toiminta-alue on Kainuu. Yrityksen keskeisiä kilpailijoita ovat Valion Lapinlahden ja Oulun meijerien laboratoriot, Nablabs Oulu, Oulun seudun ympäristöviraston elintarvike- ja ympäristölaboratorio, Kuopion kaupungin ympäristöterveyslaboratorio ja Haapaveden kaupungin ympäristölaboratorio. Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio tarjoaa elin- tarvikkeiden, vesien ja kliinisten eläinnäytteiden tutkimusta ja neuvontaa. Yrityksen kohde- ryhmiä ovat yksityiset henkilöt, yritykset ja julkinen sektori Kainuussa ja Pohjois-Savossa. Tärkeitä kohderyhmiä ovat maitotilat, ravitsemus- ja matkailualan yritykset, vesilaitokset ja jätevesilaitokset.

Työn tavoite oli tehdä Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion markkinointisuunni- telma. Markkinointiviestinnän toimintaohjelma suunniteltiin toukokuusta 2007 toukokuuhun 2008. Suunnitelma yritettiin laatia siten, että se aiheuttaisi mahdollisimman vähän kustannuk- sia. Suunnitelmassa painotettiin sidosryhmätoimintaa. Sidosryhmätoimintaa on esimerkiksi yhteistyö koulujen kanssa ja konsultointiapu, jota tarjotaan matkailu- ja ravitsemusalan yri- tyksille.

Markkinointisuunnitelman tarkoituksena on lisätä asiakkaiden tietoisuutta laboratoriosta. Konsultointi ja luennointi ovat hyviä tapoja kertoa laboratorion toiminnasta. Markkinointi- viestinnän toimintaohjelmassa on luentoja, konsultointia ja markkinointikirjeitä. Kun labora- torion toiminta tulee tunnetummaksi, niin asiakkaat tietävät mahdollisuudesta käyttää labora- torion palveluita. Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio tarjoaa monipuolisesti erilaisia analyyseja, joita tarvitsevat jätevesilaitokset, vesilaitokset, matkailu- ja ravitsemusalan yrityk- set, maitotilat ja yksityiset asiakkaat. Laboratoriolla on tärkeä tehtävä. Maakunta - kuntayhtymän alaisuudessa toimiessaan laboratoriolla on vastuu tarjota maakunnan asukkail- le asiantuntemustaan, neuvontaa ja analyyseja.

Laboratorion suurimpia ongelmia ovat kannattavuus ja se, etteivät asiakkaat tunne laboratoriota. Kannattavuuteen voi vaikuttaa hintoja nostamalla, mutta yhtäkkisesti hintoja ei voi nostaa. Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion strategia on kustannusjohtajuus. Laboratorio pyrkii tarjoamaan palveluitaan edullisemmin kuin kilpailijat. Tämä onnistuu vain kuntayhtymästä saatavalla panoksella. Koska laboratorio toimii kuntayhtymän alaisuudessa, vaikuttaa laboratorion toimintaan luonnollisesti kuntayhtymän päätökset. Ympäristöanalyysissä tuli ilmi, että muutokset maakunnassa vaikuttavat todella paljon laboratorion toimintaan.

Kainuulaisuus on vahvasti osa Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratoriota. Laboratorio on osa Kainuuta ja laboratoriolla on tärkeä tehtävä maakunnassa. Markkinointisuunnitelman tarkoitus on, että maakunnan asukkaat ja tulevat päätöksentekijät tiedostaisivat tämän.

2 YRITYKSEN STRATEGINEN SUUNNITTELU

Strategia voidaan kuvata seuraavasti: ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.” (Kamensky 2003, 17.)

Syitä strategisen suunnittelun kasvuun on useita. Näitä ovat ympäristötekijöiden kasvava vaikutus, toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten kiihtyvä tempo, monipuolistuva kilpailu ja yritysten joustavan reagoitakyvyn heikkeneminen. Yritys ei ole erillinen saareke vaan yksikkö, joka on monin tavoin riippuvainen ympäristöstä. Ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi kansainvälistyminen, aluesuunnittelu, yhteiskunnan arvojen muutokset ja muuttoliike. Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ovat esimerkiksi uudet innovaatiot. Yrityksen täytyy jatkuvasti kehittää uusia ratkaisuja vanhoihin ongelmiin. Monipuolistuva kilpailu johtuu kansainvälistymisestä, avoimista markkinoista ja uusista innovaatioista. Kaikki kyseiset tekijät aiheuttavat paineita yrityksen toiminnalle. Yrityksen joustava reagoitakyky on heikentynyt, koska yrityskoot ovat kasvaneet. (Rope 2003, 32 – 33.)

Strategiatyön suunnitteluprosessin vaiheet voidaan kuvata monella tavoin. Tyypillisin tapa on jakaa suunnitteluprosessin vaiheet seuraaviin osiin: Lähtökohta-analyysit, strategiavalinta, tavoite-asetanta, toimintasuunnitelma, toteutus ja seuranta. Oleellista vaiheissa on että edellinen suunnitteluprosessi on suora jatko seuraavaan suunnitteluprosessiin. Toimivan strategisen suunnitelman perustekijät ovat seuraavat: Suunnitelma on kirjallinen, liiketoimintokohdainen, markkinakeskeinen, konkreettinen, johdon itsensä tekemä, kokonaisvaltainen, nykytoiminnasta irtautuva ja tulevaisuussuuntainen. (Rope 2003, 34 – 38.)

Karlöfin mukaan strategiatyö jaetaan kuuteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on edellytyksien, menneisyyden ja nykytilanteen määrittäminen, joka on katsaus menneisyyteen ja nykytilanteeseen. Toinen vaihe on tulevaisuudet ja mahdollisuudet. Vaiheessa määritetään tavoitetaso ja toimintavaihtoehdot. Kolmas vaihe on tietoperusta ja oletukset. Strategiset päätökset pohjautuvat tietoperustaan ja oletuksiin. Neljäs vaihe on strategiset pyrkimykset ja päätökset. Viides vaihe on aktivointi ja muutokset. Vaihe käsittää strategiasta viestinnän, strategian ymmärtämisen ja toimenpiteet. Kuudes vaihe on strategian seuranta ja jatkuvuus, joka tarkoittaa, että strategiatyö on jatkuva. (Karlöf 2004, 34.)

Strategian kriittisiä ominaispiirteitä on useita. Ensimmäinen ominaispiirre on se, että strategian päähuomio on tulevaisuudessa. Toinen ominaispiirre on, että strategia on kaikkein

tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä. Kolmas ominaispiirre on se, että strategia edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä suuresta asiamäärästä. Strategia edellyttää kykyä ajatella teoreettisesti, mutta lopullisten strategioiden tulee olla konkreettisia ja käytännönläheisiä. Strategia vastaa kysymykseen miksi, kun taas operatiivinen suunnittelu vastaa kysymykseen miten. Strategian tehtävä on erottautuminen kilpailijoista. Strategian tekeminen edellyttää rohkeutta tehdä tietoisia valintoja myös hyvien vaihtoehtojen välillä. Strategia on jatkuva kehitysprosessi. Tosiasioiden tunnistaminen on tärkeää strategiatyöskentelyssä. (Kamensky 2003, 20 – 24.)

2.1 Yrityksen strateginen arkkitehtuuri

Yrityksen strateginen arkkitehtuuri muodostuu seuraavista osista: yrityksen elämäntehtävä, strategiset bisnesalueet, analyysit, strategiset tavoitteet, kilpailustrategiat, toimenpideohjelmat, pitkän tähtäyksen budjetit ja strategioiden toteutumisen turvaaminen. (Kamensky 2003, 36 – 40.)

Yrityksen elämäntehtävä muodostuu kolmesta osasta toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista. Toiminta-ajatus sisältää yrityksen perustarkoituksen. Se vastaa kysymykseen, minkä takia yritys on olemassa. Arvot ovat periaatteita, joiden mukaan yritys toimii. Visio on näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Elämäntehtävän, toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision on täytettävä kolme kriteeriä. Niiden on oltava strategisen arkkitehtuurin kaikkein pysyvimmät elementit. Niiden on tuettava toisiaan. Elämäntehtävä on vankka perusta yrityksen strategiselle arkkitehtuurille. (Kamensky 2003, 43.)

Hyvällä toiminta-ajatuksella on kaksi perusvaatimusta. Toiminta-ajatus pystyy ohjaamaan toimintaa ja se on kaikkein pysyvin osa strategisessa arkkitehtuurissa. Hyvä toiminta-ajatus on sellainen, että se on voimassa koko yrityksen elämän ajan ja ihminen tuntee tekevänsä arvokasta työtä. Hyvä toiminta-ajatus on tavoite ja se innostaa jatkuvaan kehitykseen. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, millä alalla yritys toimii. (Kamensky 2003 44 – 45.)

Lipiäisen mukaan toiminta-ajatus eli missio on kuvaus tuotteista, palveluista ja markkinoista, joihin yritys keskittyy. Toiminta-ajatuksessa määritetään seuraavat asiat:

- Mitkä tuotteet ja palvelut ovat ratkaisevia tulevaisuudessa?

- Mitkä markkinat ovat ratkaisevia yritystoiminnan onnistumiselle tulevaisuudessa?
- Mitä erilaisuutta suhteessa kilpailijoihin on?

(Lipiäinen 2000, 37)

Lahtisen & Isoviidan mukaan toiminta-ajatus on yrityksen suunnan määrittäminen, joka ottaa huomioon tulevat ja nykyiset toimintaolosuhteet. Toiminta-ajatus eli missio vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Yrityksellä on tehtävä, jota varten se on perustettu. Toiminta-ajatus on markkinoinnin suunnittelun perusta. Toiminta-ajatuksen kytkeytyy läheisesti myös yrityksen liike-idea. Liikeidean avulla määritetään, missä toiminnassa yritys on mukana. Liikeidean pääosat ovat segmentit, mielikuvat, tuotteet ja toimintatavat. Liikeidea on toiminta-ajatus konkreettisempi. Liikeideassa on tärkeää se, että osat toimivat yhdessä ja sopivat yhteen. Segmentti vastaa kysymykseen, kenelle markkinoidaan. Mielikuvissa määritetään se, miksi asiakas ostaa yrityksestä. Toimintatavat tarkoittavat sitä, kuinka tuotteet tuotetaan. (Lahtinen & Isoviita 1998, 40 – 41.)

Toiminta-ajatuksen tulee olla Lipiäisen mukaan toteuttamiskelpoinen, tiivis ja ymmärrettävä. Toiminta-ajatuksen luonne on laaja-alainen ja jatkuvuutta esittävä, mutta se ei saa olla ylimalkainen. Se ilmaisee enemmänkin tuloksia kuin toimintoja. Hyvä toiminta-ajatus on yksityiskohtaisesti määritelty. Erityisen hyvin määritellään asiakkaiden nimet, tuotteet ja palvelut. (Lipiäinen 2000, 41.)

Arvot määritellään toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi, joille ominaista on pysyvyys, voimakkuus ja riippumattomuus ajasta ja paikasta. Arvot ovat sisäisiä arvoja, joilla on merkitys koko yrityksen henkilöstölle. Arvoja on paljon ja tämän takia erikseen määritetään perusarvot, joita on yleensä alle kymmenen. Perusarvoilla ei haeta kilpailuetua. Perusarvojen on oltava ajattomia ja niillä on sisäinen arvo niin yksilöille kuin yhteisölle. (Kamensky 2003, 48 – 50.)

Visio on näkemys tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Visio on arvoperusteinen. Hyvä visio on selkeä ja yksinkertainen, uskottava ja johdonmukainen, vaikuttava ja voimakas sekä joustava. Visio on kolmanneksi pysyvin osa strategisessa arkkitehtuurissa. Tämän vuoksi se asetetaan yleensä 10 – 30 vuotta eteenpäin. Parhaat visiot syntyvät luovan ajattelun tuloksena. Yrityksen visiot sisältävät yleensä seuraavat osat: liiketoiminnan laajuus ja kapeus, liiketoiminnan suuruus ja kasvu, kilpailutilanne ja benchmarking,

kilpailuedut, yrityskuva ja sidosryhmäsuhteet sekä organisaatioon liittyvät asiat. (Kamensky 2003, 52 – 59.)

Lipiäisen mukaan visio on yrityksen keskipitkän aikavälin tavoitteiden määrittäminen. Visio on tavoite, johon on päästävä. Visio antaa selkeän suunnan yrityksen liiketoiminnalle, lisää tiimihenkeä, motivoi ihmisiä ja antaa selkeät tavoitteet osakkeenomistajille, asiakkaille ja työntekijöille. (Lipiäinen 2000, 49 – 51.)

Karlöfin mukaan visiolla on monia tehtäviä strategian kehittämisessä. Visio saa ihmiset tavoitetilan taakse. Visio yhdistää ihmisiä, tukee päätöksentekoa ja muodostaa perustan liiketoiminnan suunnittelulle. Visio helpottaa viestintää ja vähentää kitkaa. Se kyseenalaistaa vallitsevan tilanteen ja lisää tarmokkuutta. Visio myös nostaa poikkeavat toimintamallit esiin. (Karlöf 2004, 64.)

2.2 Analyysit

Yrityksen toiminta perustuu koko ajan tietoon itsestään ja ympäristöstään. Analyysityöllä on kolme tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on saada perusta liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. Toinen tavoite on kehittää lähtötilanteen tuntemusta. Kolmas tavoite on luoda edellytykset organisaation yhteisen näkemyksen syntyä. Systemaattinen analysointi edesauttaa hyvän tuntemuksen ja näkemyksen syntymistä niin ympäristöstä kuin itsestä. Analyysit jaetaan kahteen ryhmään ympäristöanalyysiin ja yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysiin. (Kamensky 2003, 100 – 104.)

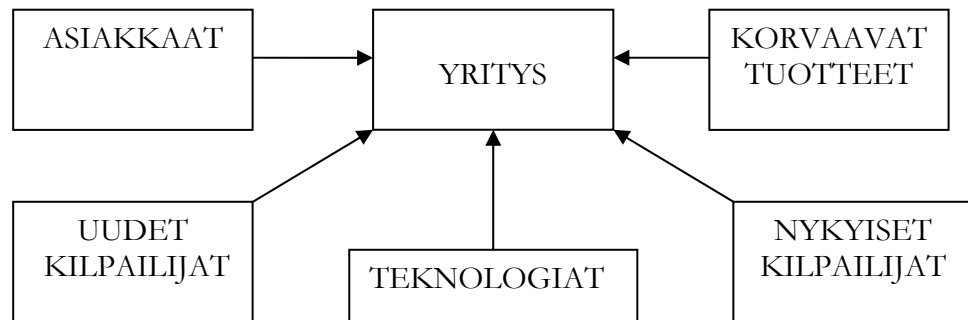
Lahtisen & Isoviidan mukaan analyysien tarkoituksena on hankkia ja analysoida tietoja yrityksen menneisyydestä, nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Analyysit jaetaan ympäristöanalyysiin ja yritysanalyysiin. Ympäristöanalyysit ovat kysyntäanalyysit, kilpailutilanneanalyysit, yhteisötekijäanalyysit ja tuotantoympäristöanalyysit. Yritysanalyysit ovat organisaatioanalyysit, toimintojen analyysit, laskennalliset analyysit ja tuote- ja markkina-analyysit. Ympäristöanalyysien tehtävä on tutkia ulkoisia menestystekijöitä, joiden pohjalta saadaan tietoa päätöksenteon tueksi. Yritysanalyysien tarkoitus on yrityksen sisäisen toimivuuden arviointi. (Lahtinen & Isoviita 1998, 47 – 81.)

Analysointiprosessin vaiheet ovat: tiedon hankinta, analysointi, synteesi ja näkemys, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset, analyysien vaikutus suunnitelmiin ja toimintaan, toteutus ja valvonta. Analysointityö on prosessi, jossa on omat ongelmansa ja osaamisvaateensa. Tiedon hankinnassa on keskeistä tiedon kattavuus ja luotettavuus. Tiedon lähteitä on yrityksen ulkopuolella ja sisällä. Analysoinnissa on keskeistä pyrkimys objektiivisuuteen ja kyseenalaistaminen. Lisäksi keskeistä on analysoitavien asioiden tuntemus ja ymmärrys sekä analysointitekniikoiden ja menetelmien tuntemus. Perusvaatimus on, että analyysin tekijöillä on kykyä analyttiseen ajattelutapaan. Toinen perusvaatimus on, että analyysin syy on oppimista ja kehittymishalu. (Kamensky 2003, 108 – 110.)

Lähtökohta-analyysit kattavat seuraavat osa-alueet: yritysanalyysit, markkina-analyysit, kilpailija-analyysit ja ympäristöanalyysit (Rope 2000, 464). Kaikki analyysit on toteutettava, koska kaikilla niillä on merkitys strategiapäätöksissä. (Rope 2003, 66).

2.2.1 Ympäristöanalyysit

Kamenskyn mukaan ympäristöä kartoitetaan kolmen viitekehysten avulla. Nämä ovat Porterin toimiala/kilpailuareena-malli, Yleiset ympäristötekijät eli PESTE-malli ja yrityksen sidosryhmät. Porterin kilpailuareenamalli on hyvä työväline. Siinä tarkastellaan toimialaa kilpailuareenana, joka koostuu viidestä ryhmästä: nykyiset kilpailijat, korvaavat tuotteet ja teknologiat, mahdolliset uudet kilpailijat ja asiakkaat sekä toimittajat. PESTE-malli taas jakaa ympäristötekijät seuraavasti: Political, Economical, Social, Technological, Ecological faktors. Yrityksen sidosryhmät tarkoittavat kaikkia ryhmiä, joiden kanssa yrityksellä on panos-vastikevuorovaikutussuhde. Viitekehukset menevät päällekkäin, mutta ympäristön kartoituksessa päällekkäisyys on parempi kuin se, että analyysiin jää aukkoja. (Kamensky 2003, 114 – 115.)



Kuva 1. Porterin kilpailuareenamalli. (Kamensky 2003, 114 - 115.)

Lahtisen & Isoviidan mukaan ympäristöanalyysit jaetaan kysyntäanalyysihin, kilpailutilanneanalyysihin, yhteisötekijäanalyysihin ja tuotantoympäristöanalyysihin. Kysyntäanalyysi tarkoittaa, mitä tarpeita tuote markkinoilla tyydyttää. Kysynnän ennakoitimenetelmiä ovat trendimenetelmä, yleistymisarvioon perustuva menetelmä, analogiamenetelmä, kausaalimenetelmä ja markkinointitutkimukset. Trendi tarkoittaa kehityksen pitkän aikavälin pääsuuntaa. Kysynnän oletetaan kehittyvän tulevaisuudessa samalla tavoin kuin aikaisemminkin. Trendimenetelmä on epäluotettava, koska markkinoilla muutokset ovat arvaamattomia. Yleistymisarvioon perustuvan menetelmän lähtökohta on, että tuotteen yleistymisestä on aikaisempaa luotettavaa tietoa. Analogiamenetelmässä arvioidaan, että kysyntä kehittyy samoin uudella markkina-alueella kuin se on kehittynyt aikaisemmin, jollakin toisella alueella. Kausaali- eli regressiomenetelmä perustuu oletukseen, että kysynnän kehitys voidaan selittää toisen muuttujan avulla. Kysyntää pystyy myös arvioimaan markkinointitutkimuksen avulla. (Lahtinen & Isoviita 1998, 47 – 51.)

Kamenskyn mukaan kysyntäanalyysi on yksi tärkeimmistä analyyseistä, kun selvitetään yrityksen toimintaympäristöä. Kysyntäanalyysissä selvitetään markkinoiden koko, kasvuvauhti, sekä oma osuus markkinoista. (Kamensky 2003, 117.)

Asiakasanalyseja on monenlaisia. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakastuntemusanalyysit, asiakaskeskeisyyden analyysi, analyysi asiakkaiden neuvotteluvoimasta ja asiakaskannattavuusanalyysi. Asiakastuntemusanalyysissa lähtökohdaksi otetaan asiakkaiden ryhmittely. Asiakkaat luokitellaan tärkeyden ja lojaalisuuden mukaan ABC-ryhmiin. Nykyisten asiakkaiden lisäksi tarkastellaan menetettyjä asiakkaita ja mahdollisia uusia asiakkaita. Selvitetään, miksi asiakkaat ostavat ja miksi he eivät osta.

Asiakaskeskeisyyden analyysissa tarkastellaan seuraavia asioita:

- Keitä ovat nykyiset, menetetyt ja potentiaaliset asiakkaat?
- Mitkä ovat asiakkaiden ja asiakasryhmien käyttäytymiserot?
- Tunneemmeko asiakkaiden tarpeet?
- Ketkä ovat ostajia ja päätöksentekijöitä?
- Elämmekö asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa tuotekehityksestä jälkimarkkinointiin asti?
- Tuottaako liiketoimintamme asiakkaalle tarpeen tyydytyksen ja meille kannattavuuden?
- Toimiiko palautejärjestelmä?
- Onko meillä toimiva järjestelmä, joka mittaa asiakkaiden kannattavuutta?
- Onko organisaatiorakenteemme asiakaskeskeisellä tavalla rakentunut?
- Sisäistääkö koko henkilöstö asiakaskeskeisyyden?

(Kamensky 2003, 122 – 124.)

Analyysi asiakkaiden neuvotteluvoimasta on tärkeä strateginen analyysi. Pohdittavia asioita ovat seuraavat kysymykset:

- Kuinka keskittynyt asiakaskunta on?
- Kuinka keskittynyt toimittajakunta on?

- Miten suuri on ostettava kertaerä?
- Kuinka paljon on vaihtoehtoisia toimittajia?
- Ovatko tuotteet hintaherkkiä?
- Käyttääkö asiakas korvaavia tuotteita?
- Kuinka merkittävä asiakkaalle on tuotteen laatu?
- Kuinka suuren osan ostoista muodostaa asiakkaan ostot meiltä?
- Kuinka hyvin asiakkaan liiketoiminta kannattaa?
- Kuinka suuri taloudellinen merkitys ostoilla on liiketoiminnalle?
- Kuinka suuri uhka on se, että asiakkaat toimivat samalla bisnesalueella?
- Onko asiakkailla hyvä markkinatuntemus?
- Ostavatko asiakkaat tunteen perusteella?

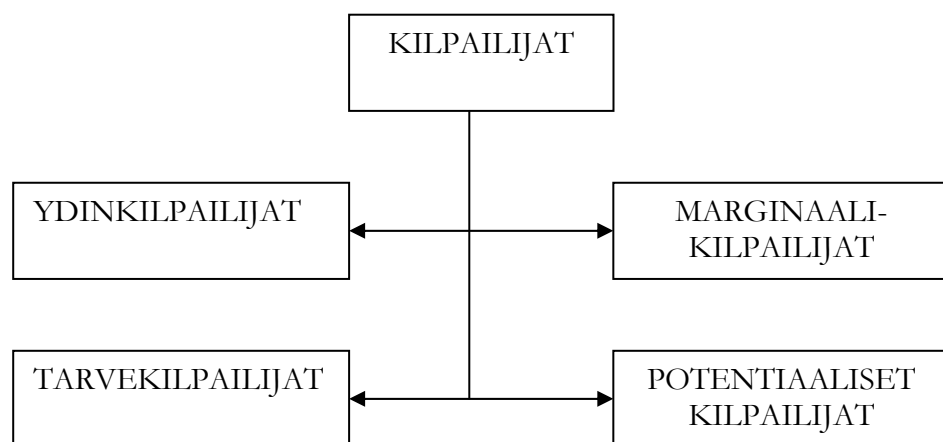
Kysymyssarjan avulla laaditaan profiili, joka osoittaa neuvotteluvoima-asetelman asiakkaiden ja yrityksen välillä. (Kamensky 2003, 125 – 126.)

Lahtisen ja Isoviidan mukaan ympäristöanalyysiin kuuluvat myös yhteisötekijä- ja tuotantoympäristöanalyysit. Yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluu monia yhteisötekijöitä. Yhteisötekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädäntö, viranomaistoiminta, jakelutiet, politiikka ja yhteisön kulttuurit. Lainsäädäntöön yritys pystyy vaikuttamaan vain vähän. Tämän takia yrityksen on oltava aina tietoinen, mitä muutoksia lainsäädännössä ja poliittisessa ilmapöyrissä on tapahtumassa. Yrityksen on myös analysoitava tuotantoympäristössään tapahtuvat muutokset. Tällaisia muutoksia ovat muutokset esimerkiksi teknologiassa ja ympäristössä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 61 – 80.)

2.2.2 Kilpailija-analyysit

Lahtisen & Isoviidan mukaan kilpailutilanteessa analysoitavia asioita ovat kilpailijoiden nimet ja määrä, kilpailevat tuotteet, kilpailun luonne, potentiaalisten kilpailijoiden uhka ja yritysten

kilpailuroolit. Kilpailijat luokitellaan neljään ryhmään ydinkilpailijoihin, marginaalikelpailijoihin, tarvekilpailijoihin ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Ydinkilpailijat toimivat samoilla markkinoilla. Heillä on useita vahvuuksia ja he ovat tärkein analysoitava ryhmä. Marginaalikelpailijat toimivat samoilla markkinoilla, mutta heillä ei ole vahvuustekijöitä kovin paljon. Tarvekilpailijat eivät toimi samalla toimialalla, mutta heidän tuotteensa tyydyttävät samaa tarveryhmää kuin oman yrityksen tuotteet. Potentiaaliset kilpailijat ovat kilpailijoita, jotka ovat tulevaisuudessa kiinnostuneita samasta toimialasta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 58 – 59.)



Kuva 2. Kilpailijat. (Lahtinen & Isoviita 1998, 58 – 59.)

Kameskyn mukaan taas tärkeimpiä kilpailija-analyyseja ovat kilpailijoiden bisnesjärjestelmä, kustannusrakenneanalyysit, toimialan kilpailuvoimakkuus, kilpailijoiden strategioiden analyysi, kilpailijoiden peruskartoitus, kilpailun synteesianalyysit, differointi ja kustannustehokkuusmatriisi, menestystekijäanalyysi ja kilpailijoiden SWOT-analyysi. Kilpailijat luokitellaan neljään ryhmään: ydinkilpailijoihin, marginaalikelpailijoihin, tarvekilpailijoihin ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Kun peruskartoitus on tehty, kuvataan tärkeimpien kilpailijoiden bisnesjärjestelmä lähemmin. Kaikkia tärkeimpiä kilpailijoita verrataan kunkin tekijän osalta erikseen omaan strategiseen bisnesalueeseen. Näin nähdään, missä kukin kilpailija on hyvä. (Kamensky 2003, 136.)

Kustannusrakenneanalyysissa verrataan kustannuksia kustannuslajeittain. Kustannustekijöitä vertaillaan kilpailijoiden ja oman yrityksen kesken. Kustannustekijöitä ovat mittakaavatekijät, oppimistekijät, kapasiteetin käyttömallit, toimintojen väliset yhteydet, yksikköjen väliset yhteydet, vertikaalinen integraatio, ajoitus, politiikkakäytännöt, sijainti sekä institutionaaliset tekijät. Toimialan kilpailuvoimakkuuden selvittämiseksi selvitetään kilpailijoiden pääryhmät eli nykyiset, tarve- ja potentiaaliset kilpailijat. Kilpailijoiden strategioiden analyysissä määritetään kilpailijoiden strategioiden bisnesalue. Kilpailijoiden SWOT-analyysissä selvitetään kilpailijoiden vahvat ja heikot puolet sekä mahdollisuudet ja uhat. (Kamensky 2003, 140 – 146.)

2.2.3 Sisäiset analyysit

Kamenskyn mukaan yrityksen sisäistä tilaa tarkastellaan monesta näkökulmasta. Yrityksen sisäisiä analyyseja on kolme organisaatio-, toimintokohtaiset- ja taloudelliset analyysit. Organisaatioanalyysissa pyritään selvittämään kokonaiskuva organisaatiosta ja sen tärkeimmistä osa-alueista. Organisaation kokonaistehokkuus-analyysi on hyvä työväline. Sen avulla kartoitetaan organisaation keskeiset tekijät. Organisaation tehokkuus muodostuu seitsemästä tekijästä organisaatorakenteesta, resursseista, ohjausjärjestelmistä, palkitsemisjärjestelmistä, osaamisesta, johtamistavasta ja organisaatiokulttuurista. Organisaatorakenteen keskeiset tekijät ovat asiakaskeskeisyys, kilpailukeskeisyys, tuloskeskeisyys, ihmiskeskeisyys, resurssien tehokas käyttö ja oikea vaikeusaste. Resurssien keskeiset tekijät ovat fyysiset resurssit, rahalliset resurssit, henkiset resurssit, teknologia, tuotteet, yrityskuva, suhteet asiakkaisiin, suhteet toimittajiin, suhteet kilpailijoihin ja suhteet muihin sidosryhmiin. Ohjausjärjestelmän keskeiset tekijät ovat strategioiden suunnittelu, vuosisuunnittelu, operatiivinen ohjaus, tietohallinto ja taloushallinto. Palkitsemisjärjestelmän keskeiset tekijät ovat suoritusten arviointi, aineettomat palkitsemistavat, aineelliset palkitsemistavat ja sisäinen yrittäjäisyys. Osaamisen tekijät ovat taloudellinen osaaminen, tekninen osaaminen ja ihmissuhdetaidot. Johtamistavan tekijät ovat analysointi, tavoitteellisuus, toiminnan suunnittelu, päätöksenteko, valvonta, toimivallan ja vastuun jako, ajankäytön hallinta, luottamus, luovuus, kommunikointi ja jatkuva kehittäminen. Organisaatiokulttuurin tekijät ovat uskomukset, symbolit, kieli, yrityskuva, arvot, normit ja tavat. (Kamensky 2003, 149 – 150.)

Toimintokohtaiset analyysit aloitetaan koko bisnesketjun kuvaamisella. Bisnesketju tarkoittaa koko toiminnan kuvausta esimerkiksi puun kulkua metsänomistajalta asiakkaille. Kuvauksen

jälkeen määritetään oma bisnesjärjestelmä. Bisnesjärjestelmässä kuvataan seuraavat asiat: toimittajat, kilpailijat, asiakkaat, sidosryhmät, johtaminen ja organisaatio, materiaalin hankinta, tuotanto, markkinointi, jakelua ja hyöty asiakkaalle. Kolmas vaihe on bisnesjärjestelmän tärkeimpien toimintojen määrittäminen. Tärkeimmät toiminnot ovat yleensä materiaalin hankinta, tuotekehitys, tuotanto, jakelu, markkinointi, taloushallinto, henkilöstöhallinto ja tietohallinto. (Kamensky 2003, 161 – 162.)

2.2.4 Kokoavat analyysitekniikat

Kokoavia analyysitekniikoissa yhdistyy ympäristö ja sisäinen tehokkuus. Ne käsittelevät usein sekä tulevaisuutta että nykyhetkeä. Kokoavat analyysitekniikat eli synteesianalyysit auttavat parantamaan kokonaiskuvaa tutkittavista asioista. Synteesianalyysejä ovat esimerkiksi menestystekijät, SWOT-analyysi, portfolioanalyysi sekä ydinpätevyyspuu. Menestystekijät analyysin teossa auttavat aikaisemmat sisäisen tehokkuuden ja ympäristön osa-alueilta tehdyt analyysit. Niiden avulla määritetään yrityksen menestystekijät. SWOT-analyysissä määritetään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Menestystekijä-analyysi ja SWOT-analyysi kannattaa yhdistää. Yhdistämisessä kukin menestystekijä määritetään ja rinnalle asetetaan SWOT-analyysistä ne tekijät, jotka voimakkaimmin vaikuttavat kyseiseen menestystekijään. (Kamensky 2003, 170 -172.)

Pitkämäen mukaan huolellinen ympäristöanalyysi on edellytys käyttökelpoisen SWOT-analyysin tekemiseen. Vahvuudet määritetään menestymisen edellytyksiksi, jotka yritys hallitsee. Jos vahvuus on erityinen ydinosaaaminen, on se merkitsevä kilpailuetu. Käytännössä vahvuuksia on muutama olennainen menestystekijä. Heikkoudet määritellään olennaisiksi menestymisen edellytyksiksi, joita yritys ei hallitse. Mahdollisuuksia ovat toimialan tarjoamat mahdollisuudet ja muutos. Uhkia ovat ympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät. (Pitkämäki 2001, 79.)

Portfolioanalyysissä tarkastellaan bisneksen nykyistä strategista asemaa ja toimialan tulevaisuuden vetovoimaa. Tyypillisimpiä tapoja kuvata yrityksen strategista asemaa ovat seuraavat tekijät: tuottavuuden parantamispotentiaali, kannattavuus, henkiset resurssit, kilpailuvoima, tuotteen ylivoima, markkinaosuus, teknologian etevämyys, panostuspotentiaali, kapasiteetti, liikeidean ainutlaatuisuus ja synergiavaikutus. Toimialan tulevaisuuden tyypillisimpiä kriteereitä ovat markkinoiden koko, liiketoiminnan vakaus, hintakehitys, kannattavuusnäköymät,

kilpailunäkymät, liiketoiminnan kehitysvaihe, ympäristötekijät ja riskien suuruus. (Kamensky 2003, 173 – 175.)

Ydinpätevyyspuun tarkastelukohde on yrityksen ydinpätevyudet. Ydinpätevyyspuun teossa hyödynnetään ympäristön ja sisäisen tehokkuuden analyyseja. Ydinpätevyyspuussa kartoitetaan osaamisalueet eli juuret, ydinpätevyudet eli runko, tuotteet eli hedelmät ja strategiset liiketoiminta-alueet eli oksat. Osaamisalueita ovat esimerkiksi tiedot, taidot, arvot, asenteet, kokemukset ja kontaktit. Ydinpätevyksiä ovat yrityksen vahvuudet, jotka syntyvät osaamisalueen seurauksena. Oksat ovat strategisia bisnesalueita ja hedelmät valmiita tuotteita. (Kamensky 2003, 178 – 179.)

2.2.5 Analyysien yhteenveto

Lopuksi tehdään analyyseista yhteenveto. Analyysityön keskeisin tavoite on analyyssien hyödyntäminen tavoitteiden ja strategioiden valinnassa. Sen takia analyysit tehdään huolellisesti. Analyyseista laaditaan analyysikartta, johon kuuluu ympäristökartoitus, kysyntäanalyysit, asiakasanalyysit, toimittaja-analyysit, kilpailuanalyysit, organisaatioanalyysit, toimintokohtaiset analyysit ja taloudelliset analyysit. Analyysikartan tarkoitus on, että aineistosta tehdään yhteenveto, jossa etsitään oleellisin tieto. Visuaalisuus auttaa näkemyksen muodostumisessa ja strategioiden valinnassa. (Kamensky 2003, 182 – 183.)

2.3 Strategiat

Kamenskyn mukaan on olemassa muutamia perusstrategioita. Näitä ovat kustannusjohtajuus, differointi eli erilaistaminen ja fokus eli keskittäminen. Kustannusjohtajuus tarkoittaa, että kokonaiskustannustehokkuus on parempi kuin kilpailijoilla. Differointi eli erilaistaminen tarkoittaa, että asiakas on valmis maksamaan yrityksen erilaisuudesta. Fokus eli keskittäminen tarkoittaa, että yrityksen menestyksen perustana on sen kapea keskittyminen tuotteen ja segmentin osalta. Kustannusjohtajuusstrategia on tyypillinen toimialoilla, joissa markkinat määräävät hinnan. Kustannusjohtajuusstrategiassa ydin on alhaisemmissa kustannuksissa ja alhaisemmassa hinnassa. Differointistrategiassa yritys perustaa menestyksen kilpailijoita korkeampaan hintaan. Keskittämistrategiassa yrityksen menestys perustuu bisneksen kapeaan va-

lintaan. Strategiassa rajataan tietoisesti kysyntää ja kilpailua. Keskittäminen antaa myös mahdollisuuden osaamisen erikoistumiseen ja keskittämiseen. (Kamensky 2003, 201 – 225.)

Ropen & Vahvaselän mukaan strategiat jaetaan suuntausstrategioihin ja kilpailuetustrategioihin. Suuntausstrategiassa tehdään päätös siitä, mikä on tuleva kilpailuareena. Tämä merkitsee valintaa kasvu- ja kannattavuusstrategian välillä. Kasvustrategiassa määritetään, miten yrityksen tavoittelema kasvu suunnataan. Kasvu suunnataan nykyiseen liiketoimintaan, uuden segmentin alueelle, nykytuotteiden ulkopuolelle tai nykyisen liikeidean ulkopuolelle. Kannattavuusstrategiassa valitaan joku seuraavista vaihtoehdoista kannattavuus nykyisillä tuotteilla ja markkinoilla, kannattavuus markkinoita karsimalla, kannattavuus tuotteita karsimalla tai kannattavuus sekä tuotteita että markkinoita karsimalla. Kilpailuetu tarkoittaa kohdeasiakkaiden arvostamaa yrityksen tuotteen ylivoimaisuutta, joka on liiketaloudellisesti toteuttavissa ja jonka avulla realisoidaan kaupallinen menestys. Kilpailuedun perusstrategioita ovat hintastrategiat ja jalostamisstrategiat. Hintastrategia on hyvä vaihtoehto, jos yrityksellä on kustannusetu. Jalostamisstrategia on hyvä vaihtoehto, jos tuoteratkaisut tehdään kilpailijoita paremmin ja houkuttelevammin kuin kilpailijat. Jalostaminen perustuu tuotteeseen tai tapaan toimia. Tuote koostuu ydintuotteesta, lisäeduista ja mielikuvasta. Tapa toimia tarkoittaa palvelun laatua, asiakassuhteen hoitoa ja kokonaistuoteratkaisua. (Rope & Vahvaselkä 1994, 110 -120.)

Lämsän & Uusitalon mukaan palveluyrityksen markkinoinnin strategiat jaetaan kolmeen pääryhmään. Nämä ovat kilpailuetustrategiat, palvelustrategiat ja asiakassuhdestrategiat. Kilpailustrategioita ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen eli differointi ja keskittyminen eli foku-sointi. Palvelustrategioita ovat teknisen laadun strategia, hintastrategia, imagostrategia ja asiakaspalvelustrategia. (Lämsä & Uusitalo 2003, 89.)

Kilpailustrategiassa on keskeinen käsite kilpailuetu. Kilpailuetu on sellainen palveluyrityksen osaamisen tai toiminnan alue, jossa yritys on kilpailijoita parempi. Asiakkaat valitsevat yrityksen tuotteen tai palvelun kilpailuedun vuoksi. Tuotteet kohdistetaan laajalle tai rajatulle asiakasryhmälle. Näin yritykselle muodostuu strategiavaihtoehtoja. Vaihtoehtoja ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja keskittyminen. Kustannusjohtajuus tarkoittaa, että kilpailuetu on kilpailijaa alhaisempi hinta ja alhaisemmat kustannukset. Erilaistaminen tarkoittaa, että kilpailuetua on ominaisuus tai palvelun osa, jota asiakas arvostaa. Palveluyritys esimerkiksi tuntee asiakkaiden tarpeet ja osaa tuottaa ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Keskittyminen tarkoittaa, että yritys suuntaa toimintansa tiettyyn asiakasryhmään. (Lämsä & Uusitalo 2003, 90 – 91.)

Palvelustrategiat jaetaan neljään strategiavaihtoehtoon. Nämä ovat teknisen laadun strategia, hintastrategia, imagostrategia ja asiakaspalvelustrategia. Teknisen laadun strategiassa toiminnan perusta on teknisen ratkaisun tuoma kilpailuetu. Hintastrategiassa kilpailukyky perustuu hintatasoon ja erikoistarjouksiin. Imagostrategiassa yritys kiinnittää huomiota palveluun liittyvään mielikuvaan. Asiakaspalvelustrategiassa on keskeistä yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen lujittaminen. Tässä strategiavaihtoehdossa on tärkeää henkilöstön asiakaspalveluosaaminen ja sitoutuminen palvelutyöhön. (Lämsä & Uusitalo 2003, 92 – 93.)

Markkinoinnin strategiset ratkaisut kytkeytyvät liikeidearakenteeseen eli segmentointiin, imagoon, tarjontapakettiin ja tapaan toimia. Segmentointi on keskeinen tekijä strategiaratkaisuissa. Segmentin valintaan vaikuttavia tekijöitä on useita. Näitä ovat esimerkiksi läheisyys, volyymi, tuottomahdollisuus, ostopäätöskriteerien yhteensopivuus yrityksen suhteen, segmentin kehitysvaihe, kilpailutilanne, investointivaateet, riskit, segmenttisynergisyys ja johdon tahtotila. Läheisyys tarkoittaa fyysistä ja henkistä läheisyyttä. Volyymi viittaa segmentin suuruuteen. Segmentin tulee olla sopivan suuruinen. Tuottomahdollisuus tarkoittaa segmentistä saatavaa katetta. Ostopäätöskriteerien yhteensopivuus tarkoittaa, että segmentin odotukset vastaavat yrityksen tarjoamia tuotteita. Segmentin kehitysvaihe viittaa segmentin elinkaareen. Yrityksen tulee valita segmenttejä, jotka ovat kasvavia. Kilpailutilanne tarkoittaa kilpailijoiden määrää kyseisellä segmentillä. Investointivaateet tarkoittavat investointeja, joita segmentille pääsy edellyttää. Riskit kytkeytyvät aina bisnekseen. Segmenttisynergisyys viittaa siihen, että osatekijöiden tulisi olla positiivisella tavalla toisiinsa kytkeytyviä. Esimerkiksi disko vanhainkodissa ei ole toimiva yhdistelmä. Johdon tahtotila tarkoittaa, että johto kokee segmentin sopivan itselleen ja yritykselle. Toimiva segmentointi on olennaista, mitattavaa ja saavutettavaa. (Rope 2003, 160 – 165.)

Segmentointiratkaisuissa otetaan huomioon samanaikaisesti useita asioita. Nämä ovat yrityksen voimavarat, tuotteiden homogeenisuus, tuotteen asema elinkaarella, markkinoiden homogeenisuus, kilpailijoiden lukumäärä, kilpailijoiden strategiat, markkinoiden koko ja järjestelmän rajaehdot. (Lipiäinen 2000, 218.)

Segmentoinnille asetetaan tavoitteet. Segmentointi jaetaan viiteen vaiheeseen. Vaiheet ovat:

- tavoitteiden ja potentiaalisen asiakasjoukon selvittäminen
- lohkomisperusteiden määrittäminen ja asiakkaiden jakaminen segmentteihin

- markkinoinnin kohderyhmien valitseminen
- markkinointitapojen valitseminen kohderyhmittäin
- markkinoinnin toteuttaminen ja tuloksien valvominen

(Lahtinen & Isoviita & Hytönen 1993, 28.)

Yritys valitsee segmentoinnin suhteen kolmesta linjavaihtoehdosta. Nämä ovat segmentoimaton markkinointi, selektiivinen markkinointi tai keskitetty markkinointi. Segmentoimaton markkinointi tarkoittaa, että yritys käsittelee markkinoita kokonaisuutena. Tuote ja markkinointiohjelma suunnitellaan siten, että se miellyttää asiakkaiden enemmistöä. Selektiivinen markkinointi tarkoittaa sitä, että yritys toimii kaikilla segmenteillä, mutta suunnittelee erilaiset tuotteet ja markkinointiratkaisut kullekin markkinalohkolle. Keskitetty markkinointi tarkoittaa, että yritys valitsee markkinoilta yhden tai muutaman segmentin, joihin liiketoiminta keskitetään. (Rope 2003, 166 – 172.)

Muodostettavien segmenttien täytyy täyttää seuraavat vaatimukset:

- Segmentin asiakkaiden määrä tulee olla tarkasti mitattavissa.
- Segmenttien tulee olla kannattavia eli riittävän suuria.
- Segmenttien tulee olla tavoitettavissa markkinoinnin avulla.
- Segmentit on mahdollista erotella toisistaan selvästi. Sama asiakas ei voi kuulua useaan segmenttiin.

(Lahtinen & Isoviita & Hytönen 1993, 29.)

Strateginen imagonratkaisu on ratkaisu, jonka jälkeen imagoa lähdetään rakentamaan. Yrityksellä on kolme vaihtoehtoa yrityskuvaratkaisu, tuotekuvaratkaisu ja yhdistetty yritys- ja tuotekuvaratkaisu. Strategiseen imagoratkaisuun vaikuttavat monet seikat. Näitä ovat kohderyhmän yhteensopivuus, tuotteiston erilaisuus, tuotteiden asemoiminen, resurssien riittävyys, pitkän aikavälin operointivapaus ja näkyvyyden saaminen markkinoilla. Yrityskuvaratkaisussa imagotyö keskitetään yhden yritysmerkin alle. Esimerkiksi Nokian tuotteet ovat identtisiä yritysmerkin suhteen ja toimivat samanperusteisesti yritysmerkin kanssa. Tuotekuvaratkaisussa tuotteet ovat irrallaan yhtiöstä. Hyvä esimerkki on Unilever, jonka merkkejä ovat muun

muassa Magnum, Flora, Becel, Bio Luvil, ja Comfort. Yhdistetyssä tuotekuvaratkaisussa sekä yrityksen nimi että tuotteet ovat rakentamassa mielikuvaa. Esimerkiksi Fazerin tuotteet ovat yhdistetyn tuotekuvaratkaisun mukaisia. (Rope 2003, 172 – 180.)

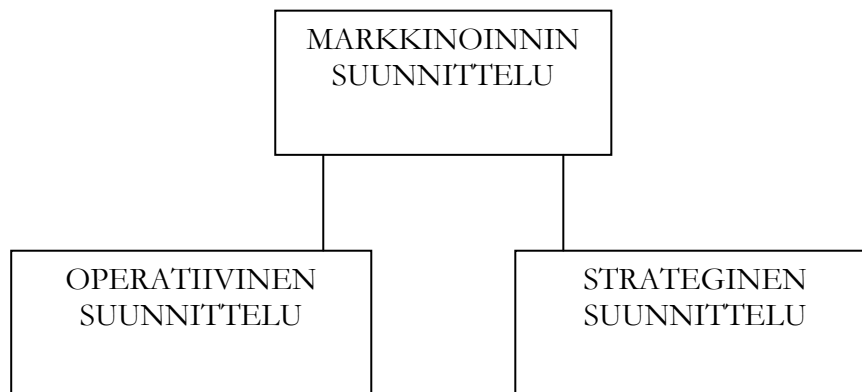
Strategian aktivointiin kuuluu viisi eri luokkaa. Luokat ovat viestintä ja ymmärrys, dynaaminen muutosjohtaminen, suunnittelu ja vastuu, organisaatio, miehitys ja palkitseminen sekä johtamiskoulutus. Viestintä ja ymmärrys tarkoittavat, että esimiehet ja työntekijät sisäistävät, mitä strategia pitää sisällään ja mitä eroja sen vaihtaminen saa aikaan. Dynaaminen muutosjohtaminen tarkoittaa sitä, että todellinen muutos tapahtuu pian strategian julkistamisen jälkeen. Organisaatio, miehitys ja palkitseminen tarkoittaa, että organisaatio toimii strategian mukaan, tarvittavat muutokset tapahtuvat organisaatiossa ja strategian toteutuksen ja palkittamisen välinen kytkentä tulee selväksi. Johtamiskoulutuksen lähtökohta on organisaation muospaine. Liiketoimintastrategia ja johtamiskoulutus tulee sovittaa yhteen. (Karlöf 1998, 169 – 198.)

3 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU

Vuokon mukaan suunnitelmat koskevat tulevaisuutta. Suunnittelu on yrityksen varautumista tulevaisuutta varten. Markkinoinnin suunnitteluun on useita syitä. Näitä ovat toimintojen koordinoinnin helpottuminen, aikataulujen tekeminen, organisaation viestinnän helpottuminen, tarvittavien kehitystoimenpiteiden tunnistaminen, muutoksiin valmistautuminen, toimintojen kohdistaminen ja priorisointi, toiminnan ohjauksen ja valvonnan helpottaminen ja organisaation oikean suunnan eli mission säilyttäminen. (Vuokko 2004, 115 – 116.)

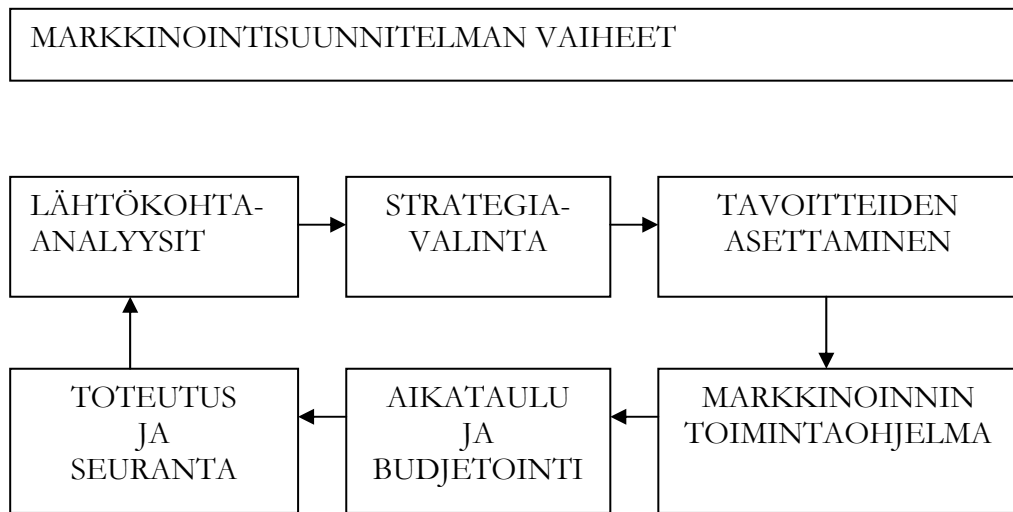
Suunnittelu määritetään systemaattiseksi valmistautumiseksi tulevaisuutta varten. Yrityssuunnittelun tarkoitus on vaikuttaa tulevien tapahtumien kulkuun siten, että yritys menestyy niin hyvin kuin mahdollista. Suunnittelu on järjestelmällistä ja jatkuvaa toimintaa. Siihen, minkälainen yrityksen suunnittelujärjestelmä on, vaikuttaa yrityksen koko, johtamisjärjestelmä, toimiala ja markkina-alueet. Suunnittelu jaetaan strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu on pitkän aikavälin suunnittelua. Sen tarkoitus on täsmentää yleislinjoja ja toiminnan pääpiirteitä. Strateginen suunnittelu luo pohjan markkinoinnin operatiiviselle suunnittelulle. (Kivikangas & Vesanto 1996, 175 – 176.)

Markkinoinnin suunnittelu jaetaan strategiseen suunnitteluun ja operatiiviseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu on pitkän aikavälin suunnittelua. Se on visioiden luomista ja niihin sitoutumista. Strategisesta suunnittelusta vastaa yritysjohto. Strateginen suunnittelu tehdään 3 – 5 vuoden aikavälille. Se on uhkien ja mahdollisuuksien analysointia ja vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamista. Strategisen suunnitelman on oltava joustava. Sitä tehdessä on varauduttava muutoksiin. Operatiivinen suunnittelu sitä vastoin on lyhyen aikavälin suunnittelua, joka perustuu strategiseen suunnitteluun. Operatiivinen suunnittelu on vuosi-, kausi-, ja kuukausisuunnittelua. (Raatikainen 2004, 58 – 59.)



Kuva 3. Markkinoinnin suunnittelu. (Raatikainen 2004, 58 – 59.)

Markkinointisuunnitelman vaiheet ovat lähtökohta-analyysit, strategian luominen, tavoitteiden asettaminen, markkinoinnin toimintaohjelma, aikataulu ja budjetointi, markkinoinnin toteutus ja seuranta (Raatikainen 2004, 60). Kivikankaan ja Vesannon mukaan suunnitelmat ovat käyttökelpoisia, kun ne täyttävät tietyt vaatimukset. Suunnitelmien on oltava yksinkertaisia, selväpiirteisiä, toteuttamiskelpoisia, joustavia, kattavia ja käytännön läheisiä. Yksinkertaisuus tarkoittaa, että suunnitelma on helppo ymmärtää. Selväpiirteisyys tarkoittaa suunnitelman täsmällisyyttä ja yksityiskohtaisuutta. Joustavuus tarkoittaa muutosmahdollisuutta. Kattavuus tarkoittaa, että suunnitelma sisältää markkinoinnin kaikki osatekijät. Käytännön läheisyys tarkoittaa, että suunnitelmasta on selvittävä kuka tekee, mitä ja milloin. Suunnitelmien tulee olla kirjallisia. Asiat kannattaa esittää numeroina niin usein kuin mahdollista. (Kivikangas & Vesanto 1996, 175 – 176.)



Kuva 4. Markkinointisuunnitelman vaiheet. (Raatikainen 2004, 60.)

Hyvä markkinointisuunnitelma auttaa organisaatiota toteuttamaan missiotaan. Hyvä suunnitelma pohjautuu tosiasioihin ja perusteltuihin oletuksiin. Se ottaa huomioon organisaation kaikki resurssit. Suunnitelma kattaa asioiden ja toimintojen organisoinnin, työajan ja aikataulujen tekemisen. Suunnitelma on pitkäjänteinen ja suunnitelman perustana ovat aiemmat teot ja suunnitelmat. Hyvä suunnitelma on helppo viestiä toisille ja se on joustava. Suunnitelma on ohjauksen väline ja perusta toiminnan arvioinnille. (Vuokko 2004, 118 – 119.)

Markkinoinnin suunnittelu on jatkuvaa, järjestelmällistä toimintaa, jonka tarkoitus on tehdä mahdolliseksi markkinoinnin tavoitteiden saavuttaminen. Huolellisesti tehty markkinoinnin suunnitteluprosessi auttaa tehtävien ja toimintojen jakamisessa ja ajoittamisessa. Prosessimallin perusta on liikeidea tai toiminta-ajatus ja se etenee ympäristötekijöiden kartoitukseen, jonka jälkeen tulevat markkinointimahdollisuuksien tarkastelu ja markkinoinnin tavoitteet. Strategiavalintojen jälkeen suunnitellaan markkinointiohjelmat, joka tarkoittaa suunnitelmaa kilpailukeinojen käytöstä. Prosessi päättyy toimeenpanoon ja seurantaan. Suunnitteluprosessin pääsisältö jaetaan seuraavasti:

- Perusinformaatio (lähtökohta-analyysit ja ennusteet)

- Tavoitteiden asetanta
- Strateginen kehittäminen ja toimintalinjan valinta
- Toimintaohjelman laatiminen
- Toteutus
- Seuranta

(Anttila & Iltanen 2000, 332 – 334.)

3.1 Lähtökohta-analyysit

Yritysjohdon täytyy kehittää vastauksia strategisiin kysymyksiin. Tämän vuoksi yritysjohto tekee tilanneanalyysin. Nykytilanneanalyysissa johto selvittää nykyisen liiketoiminnan menestymismahdollisuudet ja samalla sen, miten hyvin strategiset kysymykset saadaan ratkaistuksi. Johdon käytettävissä yleensä on tietoa toimintaympäristöstä, yrityksen suhteesta ympäristöön ja yrityksen sisäisestä tilasta. Nykytilanneanalyysi aloitetaan ympäristöanalyysillä ja seuraava vaihe on sisäinen analyysi eli yritysanalyysi. Nykytilanneanalyysia kutsutaan usein SWOT-analyysiksi. Analyysissa selvitetään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Anttila & Iltanen 2000, 335 – 336.)

Ympäristöanalyysit jaetaan makroanalyysihin ja tehtäväympäristöanalyysihin. Tehtäväympäristöanalyysit ovat markkina-analyysit, asiakasanalyysit ja kilpailija-analyysit. Makroanalyysissä selvitettäviä asioita ovat:

- 1) Yhteiskunnan taloudellinen tilanne: korkotaso ja investoinnit
- 2) Työvoima: palkkakustannukset, saatavuus ja sivukustannukset
- 3) Teknologia: Atk-kehitys, automatisointi, tietotekniikka
- 4) Innovaatiot
- 5) Kansainvälistyminen

6) Säädökset

7) Kysyntä

8) Kilpailu

9) Markkinat

(Anttila & Iltanen 2000, 335 – 337.)

Markkina- ja asiakasanalyysissä selvitetään seuraavat asiat:

- potentiaalisen asiakasjoukon suuruus
- asiakaskohderyhmien jakauma
- keskiostos
- markkinoiden suuruus segmenteittäin
- markkinoiden kylläisyysaste
- muutoksen markkinoissa.

(Anttila & Iltanen 2000, 337.)

Kilpailija-analyysissä selvitetään seuraavat asiat:

- kilpailijat ja niiden markkina-asetat eri tuote- ja markkinalohkoilla
- kilpailijoiden ja niiden tuotteiden edut ja haitat verrattuna omiin tuotteisiin
- kilpailijoiden tunnettuus
- kilpailijoiden käyttämät markkinointistrategiat
- kilpailijoiden toiminnalliset resurssit
- kilpailijoiden taloudelliset resurssit
- kilpailijoiden todennäköiset suuntautumisvaihtoehdot, jotta oma yritys ei kilpaile samoista markkinoista

(Anttila & Iltanen 2000, 337 – 338.)

Yritysanalyysissä selvitetään seuraavat asiat: myynti, kate, tuotanto, tuotteet, tuotekehitys, henkilöstö, johtaminen, toimintakulttuuri, organisaatio, palvelu, laatu, taloushallinto, rahoitus, markkinointi, mielikuva, varasto, hinnoittelu, jakelu, toimitilat ja sijainti. (Anttila & Iltanen 2000, 338 – 339.)

3.2 Markkinoinnin tavoitteet

Lahtisen & Isoviidan mukaan toiminta-ajatus, liikeidea, päämäärät ja kilpailustrategiat luovat pohjan markkinoinnin tulosten suunnittelulle. Painopisteajattelu perustuu näkemykseen, ettei kaikissa toiminnoissa voi olla hyvä. Tämän takia jokainen yritys ratkaisee, mihin toimintoon se keskittää voimavaransa. Painopiste eli avaintulos määritellään toiminnan alueeksi, jolla menestyminen vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen tai sen jonkin osan kokonaismenestymiseen. Usein painopisteet asetetaan vuositasolla. Painopisteet ovat yrityksen menestystekijöitä, joissa onnistuminen vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen tulokseen. Painopisteiden asettamisen perussääntöjä ovat seuraavat. Ensinnäkin painopisteiden tulee laajoja. Painopisteitä asetetaan 2 – 5 kappaletta. Painopisteiksi valitaan kauden suurimmat haasteet. Painopisteisiin liitetään konkreettisesti tulostavoitteet ja pohditaan toimenpiteet, joilla tulostavoitteet aiotaan saavuttaa. Markkinoinnin painopisteitä ovat myyntitavoitteet, mielikuvatavoitteet, kannattavuustavoitteet, tuotepäätökset, hintapäätökset, saatavuuspäätökset, viestintäpäätökset, asiakaspalvelu, henkilöstö ja suhdeverkot. (Lahtinen & Isoviita 1998, 87 – 88.)

Painopisteille asetetaan tulostavoitteet. Markkinoinnin suunnittelun keskeinen piirre on haluttujen tulosten saavuttaminen. Tulokset ovat määrällisiä tai laadullisia. Määrälliset tulokset ovat numeraalisia tulostavoitteita esimerkiksi myynti. Laadulliset tulokset ovat vaikeammin mitattavissa kuin määrälliset tulokset. Laadullinen tulos on esimerkiksi myönteinen mielikuva asiakkaiden keskuudessa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 90 – 91.)

Myyntitavoite on kysynnän määrä, jonka yritys suunnittelee saavansa tietyssä ajassa markkinoinnin toimintaohjelman avulla. Myyntitavoitteet jaetaan absoluuttisiin ja suhteellisiin. Absoluuttinen myyntimäärä on esimerkiksi menekki, kun taas suhteellinen on markkinaosuus. Myyntitavoitteet asetetaan siten, että ne koskevat koko yritystä. Tämän voidaan määrittää tavoitteet osastoittain, tuotteittain, tuoteryhmittäin, asiakkaittain, vastuualueittain, ajanjaksoittain ja kampanjoittain. (Lahtinen & Isoviita 1998, 91.)

Mielikuvatavoitteita ovat esimerkiksi yrityskuva, edullinen hintataso, hyvä asiakaspalvelu, monipuolisuus, nopeat toimitusajat (Lahtinen & Isoviita 1998, 96). Vuokon mukaan mielikuvien merkitys kasvaa koko ajan. Tähän ovat syynä yhteisöjen moninaisuus ja kiinnostus, läpinäkyvyys ja yksityisyyden puute, julkisuus, muutos ja tarinoiden kulkunopeus. Organisaation tai yrityksen imago vaikuttaa moneen asiaan. Se vaikuttaa siihen, miten yrityksestä puhutaan, kirjoitetaan tai kuvitellaan. Halutaanko yritystä kuunnella, halutaanko sitä kokeilla, halu-

taanko sinne mennä uudestaan, halutaanko sitä suositella muille, halutaanko sen kanssa tehdä yhteistyötä, halutaanko sinne hakeutua töihin, halutaanko siellä olla töissä, halutaanko sinne sitoutua ja onko henkilö ylpeä yrityksestään. (Vuokko 2004, 193 – 194.)

Kannattavuustavoitteita ovat toiminnan laajuus, kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Toiminnan laajuuden tunnuslukuja ovat liikevaihto, liikevaihdon kehitys, jalostusarvo ja myynnin rakenne. Kannattavuus on myyntituottojen ja toiminnan kulujen välinen erotus. Kannattavuus jaetaan lyhyen aikavälin kannattavuuteen ja pitkän aikavälin kannattavuuteen. Kannattavuutta mitataan sekä absoluuttisesti että suhteellisesti. Kannattavuuden tunnuslukuja ovat myyntikate, käyttökate, rahoitustulos ja nettotulos. Pitkä aikavälin kannattavuuden tunnuslukuja ovat sijoitetun pääoman tuottoaste ja markkinoinnin tuottoaste. Maksuvalmius tarkoittaa yrityksen kykyä selviytyä menoistaan. Maksuvalmiuden tunnuslukuja ovat quick ratio eli yrityksen kyky selviytyä lyhytaikaisista veloista vaihto-omaisuuden avulla, current ratio eli yrityksen kyky selviytyä lyhytaikaisista veloista vaihto- ja rahoitusomaisuuden avulla, käyttöpääoma ja kiertonopeudet. Vakavaraisuus on yrityksen rahoitusriskin suuruus. Vakavaraisuuden tunnuslukuja ovat velkaantumisaste eli vieraan ja oman pääoman suhde, lainojen hoitokate ja vieraan pääoman takaisinmaksuaika. (Lahtinen & Isoviita 1998, 102 – 103.)

Tavoitteiden tulee olla realistisia, haasteellisia ja mitattavia. Tavoitteet jaetaan mitattavuuden suhteen kahteen pääryhmään kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin. Kvantitatiivinen tarkoittaa määrällistä ja kvalitatiivinen laadullista. Määrällisiä mittareita tulee suosia. Laadullisia mittareita käytetään kehittämistavoitteiden osalta. Kaikki tavoitteet ovat mitattavissa. Käytössä ovat seuraavat mittarityypit: määrämittarit, rahamittarit, aikamittarit, yhdistelmämittarit, indeksimittarit, laatuasteikot ja suhteelliset kuvaukset. Määrämittareita ovat kpl ja kg. Rahamittari on esimerkiksi marka. Aikamittareita ovat vuosi, kuukausi, päivä ja tunti. Indeksimittareita ovat prosentiosuudet. Laatuasteikko on esimerkiksi heikko-tyydyttävä-hyvä asteikko. Suhteellinen kuvaus on esimerkiksi toimialan paras henkilöstö. (Kamensky 2003, 196 – 197.)

3.3 Markkinoinnin budjetti

Budjetti on yrityksen resurssi, rajoite ja ohjauskeino. Markkinointiviestinnän kustannukset jaetaan kolmeen luokkaan. Nämä luokat ovat suunnittelukustannukset, toteutuskustannukset ja valvontakustannukset. Suunnittelukustannuksia ovat esimerkiksi myyntihenkilöstön koulutus, mainoskampanjan suunnittelu ja esitastaukset, osoitteiston hankinta, messuosaston ra-

kentaminen, yrityksen asiakastilaisuuden suunnittelu ja verkkosivuston suunnittelu. Toteutuskustannuksia ovat mediakustannukset, messuosaston vuokra, myyntihenkilöstön matkakustannukset, tiedotustilaisuuden järjestäminen, mainoslahjojen hankinta ja materiaalikulut. Valvontakustannuksia ovat raportointi, jälkitestaukset, seurantatutkimukset ja kysely- ja palautejärjestelmät. Budjetti määritetään arvioimalla edellä mainitut kustannuserät, mutta siihen käytetään myös muita menetelmiä. (Vuokko 2003, 145.)

3.4 Markkinoinnin vuosisuunnitelma

Markkinointia suunniteltaessa tärkeimpiä suunnitelmaan vaikuttavia tekijöitä ovat markkinoille asetetut tavoitteet, ympäristöanalyysin tulokset, yritysanalyysin tulokset ja käytännön toteuttamisedellytykset. Markkinointikeinoja valittaessa vaikuttaa valintaan edellä mainitut tekijät sekä valitut kilpailukeinot. Kilpailukeinoja ovat tuote, saatavuus, hinta ja viestintä. (Rope & Vahvaselkä 1994, 140 – 141.)

Markkinoinnin vuosisuunnitelman tiedoista laaditaan kausi-, kuukausi-, viikko- ja kampanjasuunnitelmat ja niiden budjetit. Vuosisuunnitelmassa määritetään lähtötilanne, tavoitteet, strategiat, politiikat ja osaohjelmat, toteutusaikataulu, organisointi ja vastuunjako sekä kustannusbudjetti. Pelkkä markkinointitoimien luettelo ei ole suunnitelma. Suunnitelma on kokonaissuunnitelma, joka sisältää kaikki edellä mainitut osat. Vuosisuunnitelma tehdään yleensä tiimityönä, jossa on selkeä tehtävänjako ja tiukka aikataulu (Rope & Vahvaselkä 1994, 142 – 144.)

3.4.1 Tuotteet ja palvelut kilpailukeinona

”Tuote on markkinoitava hyödyke, jota tarjotaan markkinoille arvioitavaksi, ostettavaksi ja / tai kulutettavaksi niin, että asiakkaiden tarpeet, odotukset ja mielihalut tyydytetään” (Bergström & Leppänen 2003, 165). Tuote ja tarjooma kilpailukeinona koostuu seuraavista osatekijöistä tuotekehitys, laatu, brändi, pakkaus, tuoteimago ja lajitelma sekä valikoima. (Bergström & Leppänen 2003, 165).

Tuote on markkinoinnissa keskeisin kilpailukeino. Markkinoinnin tarpeiden tunnistaminen on edellytys, jotta kehitetään oikea tuote tai palvelu. Tuote on käsitteenä laaja. Tuotteen

ominaisuuksien lisäksi tarjotaan asiakkaalle kokonaisuhyötyä. Olennaista ei ole se, montako ominaisuutta tuotteessa on vaan se, miksi niitä on ja minkä hyödyn ominaisuudet antavat. Tuote on yrityksen toimeentulon perusta. (Hirvilahti & Koivisto & Mattlar 1994, 75 – 76.)

Tuotteet ryhmitellään seuraavasti: tavaratuotteet, palvelutuotteet, paikkatuotteet, aatetuotteet, taidetuotteet, tapahtumatuotteet ja henkilötuotteet. Yrityksen markkinointikeinot painotetaan sen perusteella, millainen tuote on kyseessä. Kun kauppaan valitaan yksittäistä tuotetta, kiinnitetään huomiota kannattavuuteen, imagoon ja kiertonopeuteen. Tuotteet voivat olla vakiotuotteita, kausituotteita, kampanjatuotteita, veturituotteita, hyllynlämmittäjiä ja kannibaalituotteita. Vakiotuotteet kuuluvat lajitelmaan jatkuvasti. Kampanjatuotteita myydään kampanjakohtaisesti, veturituotteet tuovat asiakkaita kauppaan. Hyllynlämmittäjät ovat tuotteita, josta pitää päästä eroon. Kannibaalituotteet syövät toisten tuotteiden markkinaosuuksia. (Bergström & Leppänen 2003, 166 – 173.)

Tuote on kerroksellinen kokonaisuus. Tuotteen eri kerrokset ovat ydintuote, avustavat osat ja laajennettu tuote eli mielikuvatuote. Myös palveluissa tuote eli palvelu on kerroksellinen kokonaisuus. Ydinpalvelu on asia, joka tehdään. Lisäpalveluja ovat palvelun saavutettavuus, palvelun käytön sujuvuus, palveluun liittyvät tavarat ja materiaalit ja toiminnallinen laatu. Tukipalveluja ovat kanta-asiakasedut, palvelun räätälöinti, tavanomaisesta poikkeava palvelu, kirjallinen viestintä, myyntipaikka, palvelubrändi ja Helpdesk. (Bergström & Leppänen 2003, 172 – 173.)

Tuotteen laatu tarkoittaa kaikkia niitä piirteitä ja ominaisuuksia, joilla tuote täyttää tarpeet joita asiakas odottaa. Palvelun laadun osatekijöitä ovat luotettavuus, palveluhenkisyys, asiantuntemus, saavutettavuus, ystävällisyys, viestintäkyky, uskottavuus, varmuus, ymmärtämys, empaattisuus ja kosketeltavuus. Empaattisuus tarkoittaa kykyä asettua asiakkaan asemaan. Kosketeltavuus tarkoittaa fyysisiä tekijöitä, jotka liittyvät palveluun. Palvelu on välitön vuorovaikutustapahtuma tuottajan ja asiakkaan välillä. Palvelu on ainutkertainen tapahtuma, jota asiakas arvioi kokemuksensa perusteella. (Hirvilahti & Koivisto & Mattlar 1994, 91 – 93.)

3.4.2 Hinta kilpailukeinona

Hinta on tärkeä yrityksen kilpailukeino. Hinta kilpailukeinona muodostuu seuraavista osista: Hinnoittelupolitiikka, tuotteen hintatason määrittely, hintadifferointi, psykologinen hinnoit-

telu, hinnan paketointi, alennukset ja maksuehdot. Hinta on tuotteen arvon mittari, kilpailuun vaikuttava tekijä, kannattavuuteen vaikuttava tekijä ja tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä. Hintatason muodostumiseen vaikuttavat markkinat, julkinen valta, yrityksen tavoitteet, myytävä tuote ja kustannukset. (Bergström & Leppänen 2003, 213 – 217.)

Hinnoittelu on tavoitteellista toimintaa. Hinnoittelun tavoitteita ovat esimerkiksi riittävän myynnin varmistaminen, halutun markkinaosuuden ja kannattavuuden saavuttaminen, hintakilpailun ja hintasodan estäminen sekä halutun hintakuvan luominen. Hinnoittelun tärkein tavoite on yrityksen kannattavuus. Hinnoittelupäätöksiin vaikuttavia tekijöitä ovat tuotteen kustannukset ja erityisominaisuudet, myyntimäärä ja asiakkaiden reaktiot ja kilpailijat. (Lahtinen & Isoviita 1998, 177.)

3.4.3 Saatavuus kilpailukeinona

Saatavuus tarkoittaa sitä, että tuote on oikeiden kohderyhmien saatavilla oikean aikaan, oikeassa paikassa, oikean kokoisina erinä ja oikeaan hintaan. Saatavuus on selektiivistä tai intensiivistä. Selektiivisessä jakelussa tuotteen myynti keskittyy tiettyihin myymälöihin. Intensiivisessä jakelussa tuote on tarjolla mahdollisimman monessa myymälässä. (Bergström & Leppänen 2003, 105 – 107.)

Yrityksen on huolehdittava sisäisestä ja ulkoisesta saatavuudestaan. Tavoitteena on, että asiakas saa helposti ja nopeasti tietoa tuotteista ja yrityksestä, yritykseen on helppo olla yhteydessä, yritykseen on helppo päästä ja asioiminen on vaivatonta ja nopeaa. Ulkoinen saatavuus riippuu yrityksen sijainnista. Yrittäjä ratkaisee sijoitetaanko yritys lähellä asiakkaita vai turvataanko saatavuus toisella tavalla. Erityisen tärkeää sijainnista tiedottaminen on, kun yritys on perustettu. Tuloreitin voi kertoa esimerkiksi mainoksissa ja esitteissä. Yhteyden oton yritykseen täytyy olla helppoa ja asiakkaille on tarjottava vaihtoehtoisia yhteydenottotapoja. Autolla toimipaikkaan tulevilla on tarjottava pysäköintimahdollisuus. Aukioloaika on erittäin tärkeä osa ulkoista saatavuutta. Toimipaikan tulee olla avoinna, silloin kun asiakkaat tarvitsevat palvelua. Sisäinen saatavuus tarkoittaa helppoutta löytää oikea palvelu ja henkilö nopeasti. Opasteiden tulee olla kunnossa. Sisäinen saatavuus tarkoittaa myös riittävää määrää osaavaa ja palveluhaluista henkilöstöä. (Bergström & Leppänen 2003, 244 – 248.)

3.4.4 Markkinointiviestintä kilpailukeinona

Markkinointiviestintä rakentuu mainonnasta, myyntityöstä, myynninedistämisestä ja tiedotus- ja suhdetoiminnasta. Markkinointiviestinnän tavoitteet ovat tiedottaminen, huomion herättäminen, mielenkiinnon ja myönteisten asenteiden luominen, ostohalun herättäminen, myynnin aikaansaaminen, asiakkaan ostopäätöksen vahvistaminen ja asiakassuhteen ylläpitäminen. Tiedottaminen tarkoittaa yrityksestä, tuotteista, hinnoista ja saatavuudesta tiedottamista. Tärkeimpiä markkinointiviestinnän muotoja ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö. Muotoja täydennetään menekinedistämällä ja suhde- ja tiedotustoiminnalla. Mainonnan kohderyhmiä ovat jälleenmyyjät, ostajat ja käyttäjät. Mainonnan tavoitteena on antaa tietoa, herättää kiinnostusta, muokata asenteita ja myydä. Keinoja ovat mediamainonta, suoramainonta ja toimipaikkamainonta. Henkilökohtaisen myyntityön kohderyhmiä ovat jälleenmyyjät, ostajat ja käyttäjät. Tavoitteena on innostaa ja auttaa myymään, myydä ja varmistaa tyytyväisyys. Keinoja ovat asiakaskäynnit, tuote-esittelyt ja asiakaspalvelu. Myynninedistämisen kohderyhmiä ovat jälleenmyyjät, ostajat ja käyttäjät. Tavoitteena on motivoida myymään, luoda mielikuvia ja kannustaa ostamaan. Keinoja ovat myyntikilpailut, messut, koulutus, sponsorointi ja asiakaskilpailut. Tiedotus ja suhdetoiminnan kohderyhmiä ovat kaikki sidosryhmät, tiedotusvälineet ja suosittelijat. Tavoitteena on tiedottaa, muokata asenteita, saada positiivista julkisuutta ja vahvistaa yrityskuvaa. Keinoja ovat tilaisuudet, tapahtumat, tiedotteet, kutsut, lahjat ja lahjoitukset. (Bergström & Leppänen 2003, 273 – 274.)

Markkinointiviestintää ovat mainonta eri medioissa, julkisuus, tiedottaminen, myynninedistäminen, suhdetoiminta, sponsorointi, henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu sekä asiakkaiden tekemä markkinointi. Markkinointiviestintä on johdettu kilpailukeino ensin pitää muiden kilpailukeinojen olla kunnossa. Muut kilpailukeinot ovat tuote, hinta, ja saatavuus. Yritykset tarvitsevat markkinointiviestintää. (Korkeamäki & Lindström & Ryhänen & Saukkonen & Selinheimo 2002, 93.)

Vuokon mukaan markkinointiviestinnän suunnittelu pohjautuu markkinoinnin suunnitteluun, joka pohjautuu organisaation strategiaan. Organisaation visio, toiminta-ajatus ja arvot näkyvät markkinointiviestinnässä. Markkinointiviestinnän suunnitteluprosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet: Ongelmien määrittely ja mahdollisuudet, tavoitteiden määrittely, kohderyhmien määrittely ja kohderyhmäkohtaiset tavoitteet, alustavan budjetin määrittely, Markki-

nointiviestintä keinojen yhdistelmien valitseminen, kunkin viestintäkeinoon erityispäätökset, toteutuksen suunnittelu sekä arviointimenetelmien suunnittelu. (Vuokko 2003, 132 – 134.)

Markkinointiviestintää suunniteltaessa aluksi tehdään tilanneanalyysi. Tilanneanalyysiin kuuluu kaksi osa-aluetta, jotka ovat sisäiset ja ulkoiset tilanneanalyysit. Sisäisiä analyyseja ovat yritysanalyysi ja tuoteanalyysi. Yritysanalyysissa käsitellään yrityksen ja markkinoinnin arvot, visio ja strategia, yrityksen tavoitteet ja toimintaperiaatteet, yrityksen resurssit, toimintakapasiteetti ja osaamisen alueet sekä yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Tuoteanalyysissa määritetään tuotteen historia ja elinkaaren vaihe, käytetyt markkinointistrategiat ja niiden vaikutukset, tuotteen vahvuudet ja heikkoudet sekä tuotteen asema ja asemointi kilpailussa. (Vuokko 2003, 135.)

Ulkoisia analyyseja ovat kohderyhmäanalyysit, kilpailuanalyysit ja toimintaympäristön analyysit. Kohderyhmäanalyysissa määritetään, ketkä ostavat tuotteita, kuka tuotetta ostaa ja ketkä vaikuttavat ostopäätökseen, miksi asiakkaat ostavat, mistä asiakkaat ostavat, milloin asiakkaat ostavat ja kuinka usein asiakkaat ostavat, mitä asioita kohderyhmä arvostaa tuotteessa, mitkä ovat valintakriteerit, kuinka tuotteita käytetään, kuinka kohderyhmä suhtautuu kilpailijoiden tuotteisiin, mistä kohderyhmä hakee tietoa tuotteesta, mistä kohderyhmän tavoittaa. Kilpailija-analyysissa määritetään kilpailijoiden määrä ja laatu, vahvuudet ja heikkoudet, kilpailijoiden asema ja asemointi, kilpailijoiden käyttämät strategiat, kilpailijoiden tulevaisuuden suunnitelmat ja uusien kilpailijoiden uhka. Toimintaympäristön analyysissa määritetään kansantalouden ja globaalin talouden tila, lainsäädäntö ja toimintakulttuuri, sosiaalinen tilanne, poliittinen tilanne, teknologia sekä resurssien saanti. (Vuokko 2003, 135 – 136.)

Mainonta

Bergström & Leppäsen mukaan mainonta on maksettua, tavoitteellista tiedottamista. Mainonnassa käytetään tiedotusvälineitä tai viestitään muuten suurelle joukolle samanaikaisesti. Mainonnan lähettäjän tunnistaa sanomasta. Mainonnan muotoja ovat mediamainonta, suoramainonta ja muu mainonta. Mediamainontaa ovat ilmoitukset sanoma- ja aikakauslehdissä, televisiomainonta, elokuvamainonta, radiomainonta, ulko- ja liikennemainonta ja verkkomainonta. Suoramainontaa ovat osoitteellinen ja osoitteeton mainonta. Muuta mainontaa ovat toimipaikkamainonta, mainonta hakemistoissa ja luetteloissa, messuilla tapahtuva mainonta, sponsorointiin liittyvä mainonta ja mainoslahjat. (Bergström & Leppänen 2003, 281.)

Mainonta on lähettäjän maksamaa joukkotiedotusvälineissä tapahtuvaa tiedottamista tavaroista, palveluista ja aatteista. Mainonta tukee myyntityön tekijöitä tiedottamalla tuotteen ominaisuuksista, vaikuttamalla tunteisiin ja asenteisiin, luomalla asiakassuhteita ja herättämällä ostohalua sekä vaikuttamalla suoraan myyntituloksiin. Mainonnan vaikutus jaetaan neljään vaiheeseen huomioon, kiinnostumiseen, haluamiseen ja toimintaan. Huomio-vaiheessa herätetään asiakkaiden huomio tuotteeseen. Kiinnostumisvaiheessa asiakkaat saadaan kiinnostumaan tuotteesta. Haluamisvaiheessa asiakkaat alkavat haluta tuotetta. Toiminta tarkoittaa tuotteen ostamista. (Lahtinen & Isoviita 1995, 213.)

Mainonnalle on ominaista voimakas kampanjointi. Mainoskampanjoita ovat valtakunnalliset kampanjat, alueelliset kampanjat ja liikekohtaiset kampanjat. Mainoskampanjan suunnittelussa on neljä vaihetta. Ensimmäinen vaihe sisältää kampanjan tavoitteen määrittelyn. Toinen vaihe on lähtökohtien määrittely. Kolmas vaihe on kohderyhmien määrittely. Neljäs vaihe on budjetin määrittely. Lähtökohtien määrittely tarkoittaa selvitystä siitä, ketkä ovat tuotteen mahdollisia käyttäjiä, ketkä ovat kilpailijoita, kuinka kilpailijat toimivat ja mitä ovat tuotteen vahvuudet ja heikkoudet. Mainoskampanjan alustavan suunnittelun jälkeen valitaan mainosmuodot ja mainosvälineet. Mainosmuotoja ovat lehti-ilmoittelu, radiomainonta, televisio-mainonta, elokuvamainonta, ulko- ja liikennemainonta sekä suoramainonta. Mainosmuodon valintaperusteita ovat mainonnan tavoite, kohderyhmä, tuotteen ominaisuudet, kilpailijoiden toimenpiteet ja taloudellisuus. (Lahtinen & Isoviita 1995, 215 – 217.)

Mainonnan tarkoituksena on saada aikaan tietty vaikutus. Mainonnan vaikutuksen vaiheet ovat altistumisvaihe, huomaamisvaihe ja tulkintavaihe. Alistumisvaiheessa altistutaan mainoksella. Huomaamisvaiheessa mainos huomataan. Tulkintavaiheessa syntyy kuva mainostettavasta tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä. Mainonnan tarkoituksena on luoda tulkintoja ja tallettaa niitä muistiin. Mainonnan tehoon vaikuttaa se, kuinka syvän muistijäljen mainonta luo. (Vuokko 2003, 203 – 209.)

Mainonta on kilpailukeino, jota käytetään silloin kun tuote on uusi, tavoitellaan laajoja kohderyhmiä, halutaan ylläpitää ostouskollisuutta, tuetaan myyntihenkilöstön työtä ja halutaan tasapainottaa kausiluonteisuutta. Kun tiedetään, mitä mainosvälineitä on käytettävissä, tehdään mainosvälinesuunnitelma. Mainosvälineitä ovat esimerkiksi sanomalehdet, aikakauslehdet, televisio ja internet. Mainosvälinesuunnitelmaan kuuluvat lähtökohtatiedot, kohderyhmät, tavoitteet, mainosvälinevalikoima, kustannukset sekä ajoitukset ja sijoitus. (Anttila & Iltanen 2000, 260 – 275.)

Julkisuus

Julkisuuden tavoitteellinen käyttö markkinointiviestinnässä tarkoittaa pyrkimystä saada tiedotusvälineistä maksutonta aikaa tai tilaa yrityksestä kertoville uutisille ja jutuille. Käyttäessään julkisuutta markkinointiviestinnän keinona yritys ei pysty kontrolloimaan esitetäänkö olennaisimmat asiat, miten ja millä sävyllä viestitään, missä viestitään, onko ajoitus oikea ja viestitäänkö asiasta lainkaan. Positiivisia ominaisuuksia ovat uskottavuus, sanoman pitempi pituus ja maksuttomuus. Julkisuuden hyödyntäminen vaatii sitä, että yritys on uutisten arvoinen. Mediajulkisuus tarkoittaa, että yritys pyrkii tietoisesti saamaan aikaiseksi julkisuutta. Viestinnällisiä keinoja ovat kirjeitse, sähköpostilla tai henkilökohtaisesti tapahtuva mediatiedottaminen, tiedotus ja esittelytilaisuudet, viestimille tarjottava materiaali, haastattelujen antaminen sekä esitelmien ja puheiden pitäminen ja artikkelien kirjoittaminen ammattilehtiin. (Vuokko 2003, 290 – 295.)

3.5 Markkinoinnin seuranta

Seuranta on toiminnan arviointia, sen jälkeen kun toiminta on tapahtunut. Seurannan vastinpari on tavoitteet. Ilman täsmällisiä tavoitteita seurantaa ei voi toteuttaa ja ilman seurantaa tavoitteilla ei ole tarkoitusta. Seuranta on siis tulosten vertaamista tavoitteisiin. Seurannan avulla saadaan uutta tietoa, arvioidaan tehokkuutta ja oikaistaan suunnitelmia. Seurannassa on kolme vaihetta: saavutusten mittaaminen ja niiden vertaaminen tavoitteisiin, havaittavien erojen analysointi sekä korjaustoimien toteutus. Saavutusten vertaaminen suunnitelman tavoitteisiin on seurannan perusta. Tämän vuoksi on tärkeää, että tavoitteet ovat yksiselitteisiä eli ne on asetettu oikein. Suunnitelman ja tulosten eroja analysoidaan ja pyritään löytämään syyt, mitkä aiheuttivat erot. Korjaavia toimenpiteitä tehdään jo toimintakauden aikana, jotta tavoitteet saavutettaisiin. (Rope & Vahvaselkä 1994, 169 – 171.)

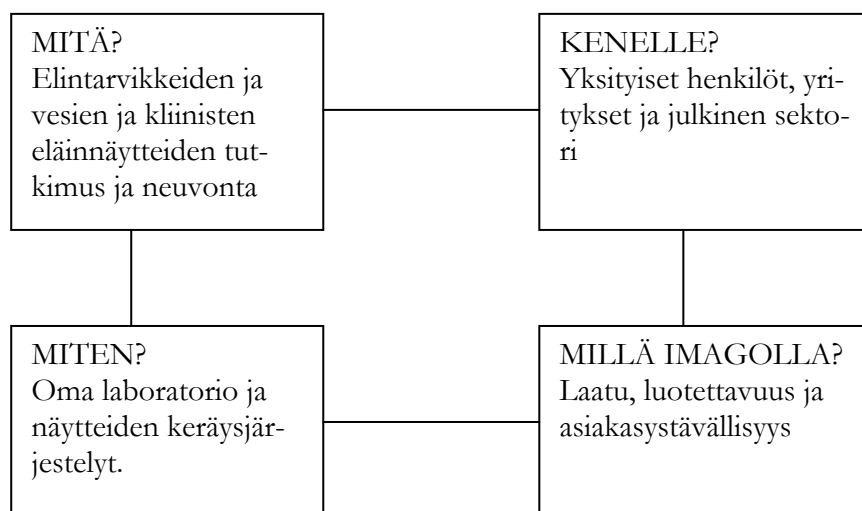
Markkinoinnin seuranta raportoidaan. Raportin on oltava selkeä, yhteenvedonmainen ja riittävän kattava. Raportista on ilmentävä, miltä ajalta se on ja kuka sen on laatinut. Raportin tulee kertoa kehityssuunnat ja raportista on ilmentävä poikkeamat ja niiden selvitykset. (Rope & Vahvaselkä 1994, 179.)

4 MARKKINOINTISUUNNITELMA

Luvussa esiintyvät lukumäärät ovat arvioita. Analyysien tulokset ovat Kemisti Anja Meriläisen ja Laboratorioeläinlääkäri Kirsti Mannisen arvioita asioiden tilasta. Tarkempia tietoja ei ollut saatavilla.

4.1 Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio

Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio tarjoaa elintarvikkeiden, vesien ja kliinisten eläinnäytteiden tutkimusta ja neuvontaa. Yrityksen kohderyhmiä ovat yksityiset henkilöt, yritykset ja julkinen sektori Kainuussa ja Pohjois-Savossa. Yrityksellä on oma laboratorio ja näytteiden keräysjärjestelyt kuntien terveysasemien laboratorioissa. Yrityksen tavoite imago on laatu, luotettavuus ja asiakasystävällisyys. Maantieteellinen markkina-alue on Kainuu ja Pohjois-Savo. Yritys haluaa keskittyä kaikkiin asiakkaisiin, koska kaikki asiakkaat ovat tärkeitä. Erityisesti kilpailua käydään maitotila-asiakkaista Valion meijerin laboratorion kanssa. (Meriläinen 2007.)

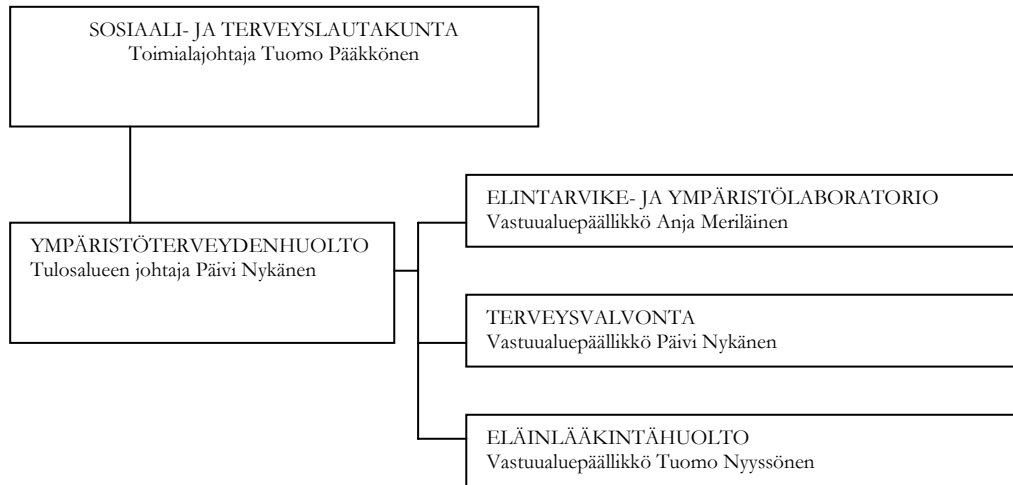


Kuva 5. Laboratorion liikeideamalli. (Meriläinen 2007.)

Yrityksen nimi on Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio. Vuonna 2006 tulot olivat 150 000 euroa ja menot 498 000 euroa. Laboratorio työllistää yksitoista henkilöä. Kainuun elintarvikelaboratorion päämäärä on edistää kainuulaisten hyvinvointia, elinympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta mittaavilla laboratoriotutkimuksilla. Laboratorion päätehtävä on tukea viranomaisten suorittamaa ympäristöterveydenhuollon ja ympäristönsuojelun valvontaa ja ohjausta suorittamalla alaan liittyviä mikrobiologisia ja fysikaaliskemiallisia tutkimuksia. Laboratorion toiminta perustuu johtavilta viranomaisilta saatuihin laboratorio-oikeuksiin. Laboratorion valtuutukset oikeuttavat laboratoriota toimimaan tietyillä tutkimusaloilla. (Meriläinen 2007.)

Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio palvelee Kainuun maakunta –kuntayhtymän ympäristöterveydenhuoltoa sekä muita kuntayhtymän yksiköitä. Tutkimuksia tehdään myös Kainuun kunnille, yrityksille ja yksityisille tilaajille. Laboratorion toiminta-alue kattaa Kainuun maakunnan alueen ja lähialueet. (Meriläinen 2007.)

Kajaanissa perustettiin 1940-luvulla lihan- ja maidontarkastamoita, jotka laajenivat 1970-luvulla elintarvike- ja vesilaboratorioiksi. Sotkamon laboratorio aloitti 1976. Vuonna 1985 tapahtui muutoksia ympäristöterveydenhuollossa ja laboratorion tutkimuskentän laajentuminen. Vuonna 1998 otettiin käyttöön laatujärjestelmä. Vuonna 1999 Kainuun ympäristökeskuksen laboratorio muutti samoihin tiloihin. Kajaanin kaupungin ja Sotkamon elintarvikelaboratoriot siirtyivät Kainuun maakunta -kuntayhtymän omistukseen vuonna 2005. Kajaanin ja Sotkamon toimipisteet yhdistyivät 29.5.2006. (Meriläinen 2007.)



Kuva 6. Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion organisaatiokaavio (Meriläinen 2007.)

Sosiaali- ja terveyslautakunnan toimialajohtaja on Tuomo Pääkkönen. Ympäristöterveydenhuollon tulosalueen johtaja on Päivi Nykänen. Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion vastuualuepäällikkö on kemisti Anja Meriläinen. Terveysvalvonnan vastuualuepäällikkö on ympäristöhygienikko Päivi Nykänen. Eläinlääkintähuollon vastuualuepäällikkö on laboratorioeläinlääkäri Tuomo Nyyssönen. (Meriläinen 2007.) (Meriläinen & Manninen 2007.)

4.2 Laboratorion strateginen arkkitehtuuri

Yrityksen toiminta-ajatus

Kainuun elintarvikelaboratorion päämäärä on edistää kainuulaisten hyvinvointia, elinympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta mittaavilla laboratoriotutkimuksilla. Laboratorion päätehtävä on tukea viranomaisten suorittamaa ympäristöterveydenhuollon ja ympäristönsuojelun valvontaa ja ohjausta suorittamalla alaan liittyviä mikrobiologisia ja fysikaaliskemiallisia tutkimuksia. Laboratorion toiminta perustuu johtavilta viranomaisilta saatuihin laboratorio-

oikeuksiin. Laboratorion valtuutukset oikeuttavat laboratoriota toimimaan tietyillä tutkimusaloilla. (Meriläinen 2007.)

Yrityksen visio

Yrityksen tavoitteena on olla tehokas, taloudellinen ja laadukas. (Meriläinen 2007.)

Yrityksen perusarvot

Laboratorion arvoina ovat asiakaslähtöisyys, luotettavuus, vastuullisuus, korkea laatu ja henkilöstön hyvinvointi. (Meriläinen 2007.)

4.3 Laboratorion ympäristöanalyysit

Porterin kilpailuareenamalli

Yrityksen nykyiset kilpailijat ovat Valion laboratoriot, Oulun ja Kuopion vastaavat laboratoriot ja yksityissektorin laboratoriot. Kilpailijoilla on näytteenotto- ja näytteenkeräilypalveluita. Teknologian kehitys vaikuttaa toimintaan. Teknologian kehittymistä ovat analyysilaitteistot, tiedonsiirto ja näytteenkuljetus. Mahdollisia uusia kilpailijoita ovat yksityissektori ja ulkomaiset laboratoriot. Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion ongelma on se, ettei heidän toimintaansa tunneta. (Meriläinen 2007.)

PESTE-malli

POLIITTISET TEKIJÄT	TALOUDELLISET TEKIJÄT
<p>Päätöksiä tekee Kainuun maakunta – kuntayhtymän sosiaali- ja terveyslautakunta. Sekä maakuntahallitus ja valtuusto.</p> <p>Laboratorioiden yksityistäminen</p> <p>Kainuun malli</p>	<p>Kuntayhtymän rahoitus</p> <p>Asiakastulot</p> <p>Kuntien taloustilanne</p>
SOSIAALISET TEKIJÄT	TEKNOLOGISET TEKIJÄT
<p>Väestön ikääntyminen vaikuttaa kuntien antamaan rahoitukseen.</p> <p>Väestön ikääntyminen vaikuttaa siihen, että maatilat vähenevät.</p>	<p>Analysilaitteisto</p> <p>Tiedonsiirto</p> <p>Näytteiden kuljetus</p>
EKOLOGISET TEKIJÄT	
<p>Ympäristön muutosmahdollisuus</p> <p>Laboratorioiden tarve kasvaa, kun ympäristö saastuu.</p>	

Kuva 7. Peste-malli. (Meriläinen 2007.)

Poliittisia tekijöitä, jotka vaikuttavat laboratorion toimintaan ovat Kainuun maakunta – kuntayhtymän päätökset. Päätökset tekee Kainuun maakunta –kuntayhtymän sosiaali- ja terveyslautakunta sekä maakuntahallitus ja valtuusto. Taloudellisia tekijöitä ovat kuntayhtymän rahoitus, asiakastulot sekä kuntien taloustilanne. Kuntien köyhtyminen vaikuttaa laboratorion toimintaan. Kunnat rahoittavat laboratorion toiminnan. Tähän on varauduttu siten, että kustannuksia pyritään pienentämään ja tehokkuutta lisäämään. Hintoja pyritään hitaasti nostamaan, jotta kannattavuus parane. Sosiaalinen tekijä on väestön ikääntyminen. Väestön

ikäntyminen vaikuttaa laboratorion toimintaan kahdella tavalla. Kuntien rahoitus vähenee, koska rahoitus suunnataan ikääntyvän väestön hoitamiseen. Toinen tekijä on maaseudun väestön ikääntyminen. Maatilojen lukumäärä vähenee, koska väestö vanhenee. Tilat saattavat yhdistyä tai lopettaa toimintansa. Teknologisia tekijöitä ovat analyysilaitteisto, tiedonsiirron kehittyminen sekä näytteiden kuljetuksen kehittyminen. Teknologia kehittyy koko ajan ja tämä vaikuttaa analyysien tekoon. Esimerkiksi uusi teknologia vaikuttaa mikrobiologisiin ja kemiallisiin tutkimuksiin. Muutokseen varaudutaan kouluttamalla henkilökuntaa ja antamalla tietoa. Teknologinen muutos on myös se, että analysaattorista saadaan tieto suoraan asiakkaalle sähköisesti. Ekologiset tekijät ovat ympäristön muutokset. Laboratorioiden tarve saattaa kasvaa, mutta Kainuun ympäristökeskus keskittyy Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratoriota enemmän ympäristöön liittyviin tutkimuksiin. (Meriläinen 2007.) (Meriläinen & Manninen 2007.)

Kainuun malli on Kainuun hallintokokeilu. Lähtökohtana ovat Paavo Lipposen ajatukset maakuntahallinnosta vuodelta 2001. Kuntien lausunnot kokeilusta on saatu elo- syyskuussa 2002. Vaalan kunta jäi pois kokeilusta. Laki Kainuun hallintokokeilusta tuli voimaan 1.6.2003. Maakunnan tehtäviä ovat maakunnan suunnittelu, alueiden kehittäminen, terveydenhuolto, sosiaalihuolto, keskiasteen koulutus, maakunnan yleinen elinkeinopolitiikka, yhteistyö maakunnan muiden kehittäjien kanssa, maakunnan etujen valvonta ja maakuntaan tulevan valtion rahan käytön ohjaus. (Yliniemi 2006.)

Kysyntä-analyysit

Oma osuus markkinoista on 70 %. Vesilaitokset lähettävät näytteitä toisiin laboratorioihin ja maitotila-asiakkaat meijerin laboratorioon. (Meriläinen 2007.)

Asiakastuntemusanalyysi

Parhaiten tunnettu asiakasryhmä on ympäristöterveydenhuolto. Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratoriolla on yhteistyötä ympäristöterveydenhuollon kanssa. Eniten tehdään CMT-analyysia. CMT-analyysin tilaavat usein maitotila-asiakkaat. Tärkeitä asiakasryhmiä ovat myös vesilaitokset sekä elintarvike- ja matkailualan yritykset. Esimerkiksi vesilaitokselta tulee näytteitä päivittäin. Mahdollisia menetettyjä asiakkaita ovat maitotila-asiakkaat etenkin Kuhmosta ja Sotkamosta Sotkamon laboratorion lopettamisen vuoksi, koska maitoautot vievät

maitotilanäytteet Valion laboratorioihin Lapinlahdelle ja Ouluun. Mahdollisia tulevia asiakkaita ovat Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan asiakkaat, koska laboratorioita on lopetettu sieltä. Muita mahdollisia tulevia asiakkaita ovat Kainuun toiset vesilaitokset. Asiakkaat ostavat silloin, kun hinta on sopiva ja näyte on helppo kuljettaa tutkittavaksi. Hinta vaikuttaa ostopäätökseen samoin kuljetuksen helppous. (Meriläinen 2007.)

Asiakaskeskeisyyden analyysi

Asiakasryhmien välillä on eroja tutkimusmahdollisuuksien tunnettavuudessa, suhtautumisessa hintaan ja näytetoimitusten helppouteen. Asiakkaiden tarpeita ei tunneta kovin hyvin yritysten kohdalla. Parhaiten tunnetaan ympäristöterveydenhuollon tarpeet. Ostajia ja päätöksentekijöitä ovat asiakkaat. Liiketoiminta tuottaa asiakkaalle tarpeen tyydytyksen. Palautejärjestelmä ei toimi tarpeeksi hyvin. Ei ole olemassa toimivaa järjestelmää, joka mittaa asiakkaiden kannattavuutta. Organisaation asiakaskeskeisyyttä on vaikea arvioida. Yksi laborantti on keskittynyt asiakaspalveluun ja puhelinyhteyksiin on panostettu. Pienessä yksikössä asiakaskeskeisyys on helppo toteuttaa. Asiakaskeskeisyyttä yritetään painottaa. Laatukäsikirjassa on korostettu asiakkaan merkitystä entisestään. (Meriläinen 2007.)

Analyysi asiakkaiden neuvotteluvoimasta

Asiakaskunta on hajanainen. Asiakkaita on eri puolilla maakuntaa. Vastaavia laboratorioita on noin 40 Suomessa kuntien ja kuntayhtymän omistuksessa. Osakeyhtiöt ovat lisääntymässä. Laboratorioita on eri puolilla Suomea. Harveneminen on alkanut Itä- ja Pohjois-Suomesta. Ostettava kerta-erä on yksi tai useampi analyysi. Yleensä ostetaan pieniä kertaeriä korkeintaan 10 näytettä / asiakas. Vaihtoehtoisia toimittajia on 40 vastaavaa laboratorioita Suomessa. Lisäksi ovat yksityiset ja yhdistysten laboratoriot. Kainuussa ei ole muita. (Meriläinen 2007.)

Tuotteet eivät ole hintaherkkiä. Hinnat ovat melko matalat ja vakaat. Ne eivät kata kuluja. Hinnasto uusitaan kahden vuoden välein. Tarjouksia tehdään. Asiakkaat käyttävät korvaavia tuotteita esimerkiksi maitotila-asiakkaat ja vesilaitokset. Tuotteen laatu on merkittävä asiakkaalle etenkin viranomaisille sekä elintarvike-yrityksille. Ostoilla on erittäin suuri taloudellinen merkitys liiketoiminnalle. Tavoitteena on kattaa tuloilla menot. Asiakkaat eivät osta tunteen perusteella. Asiakkaiden kannattavuudessa on eroja. Lähimmäksi omakustannusarvoa hinnoitellut analyysit ovat kannattavimpia. (Meriläinen 2007.)

4.4 Laboratorion kilpailija-analyysit

Kilpailijoita ovat Valion Lapinlahden ja Oulun meijerien laboratoriot, Nablabs Oulu, Oulun seudun ympäristöviraston elintarvike- ja ympäristölaboratorio, Kuopion kaupungin ympäristöterveyslaboratorio ja Haapaveden kaupungin ympäristölaboratorio. Kilpailevia tuotteita ovat utaretulehdusanalyysit ja talousvesianalyysit. Kilpailijat tuottavat lähes samoja tuotteita kuin Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio. Alalla kilpaillaan hinnalla, näytteen keräyksen helppoudella, tulosten nopeudella ja laboratorion läheisyydellä. Potentiaalisia kilpailijoita ovat koko Suomen laboratoriot ja ulkomaiset laboratoriot. Ydinkilpailijoita ovat Oulun ympäristöviraston elintarvike- ja ympäristölaboratorio, Kuopion kaupungin ympäristöterveyslaboratorio ja NabLabs Oulu. (Meriläinen 2007.)

Nablabs Oy:lla on laboratoriot Espoossa, Imatralla, Raumalla, Kaustisessa, Kärsämäellä ja Oulussa. Nablabs tarjoaa kattavia ja monipuolisia analyysi- ja tutkimuspalveluita. Laboratoriot toiminta alkoi vuonna 1958, jolloin vesilaboratorio toiminta alkoi Helsingissä. Laboratori-

ossa on monipuolinen, nykyaikainen ja tarkoituksenmukaiseksi automatisoitu laitteisto. Analyysivalikoimaan kuuluu yli 200 epäorgaanista, orgaanista, mikrobiologista tai fyysikaalista testausta. Nablabs tarjoaa teollisuuden palveluita ja ympäristöalan palveluita. Teollisuuden analyysejä ovat esimerkiksi ilmanpäästömittaukset ja sellun laatutestaus. Ympäristöalan palveluita ovat esimerkiksi vesistö ja kuormitustarkkailut sekä biologiset selvitykset. Nablabsin toiminnan lähtökohtana on asiakkaan ydinliiketoiminnan tukeminen. Laboratorion ydinliiketoimintaa ovat laboratoriopalvelut etenkin luonnonvarojen, prosessien ja tuotelaadun analytiikka. Laboratorio on riippumaton yksityinen yhtiö. Laboratorio räätälöi asiakkailleen palvelukonsepteja, jotka parhaalla mahdollisella tavalla sopivat asiakkaiden tarpeisiin. (Nablabs 2007.)

Oulun seudun elintarvike- ja ympäristölaboratorio on testauslaboratorio. Pääosaamisalue on elintarvikkeiden ja veden kemiallinen ja mikrobiologinen testaus. Laboratorion laatujärjestelmä perustuu kansainväliseen standardiin. Lisäksi laboratorio on elintarvikelain ja terveys-suojelulain mukaisia tutkimuksia tekevä virallinen tutkimuslaitos. Laboratorio tarjoaa uimavesinäytteenottopalvelua Oulun seudulla. Erillisen sopimuksen mukaisesti tarjotaan myös omavalvontanäytteiden hakupalvelua. Laboratoriolla on pitkä kokemus näytteiden tutkimisesta ja niihin liittyvistä ohjeistuksista. Laboratorio on erikoistunut elintarvikkeiden laadunarviointiin. Analyysivalikoima sisältää esimerkiksi seuraavia analyysejä aerobiset mikrobit ja enterobakteerit. Vesitutkimuksissa laboratorio on keskittynyt mikrobiologiseen analytiikkaan ja sitä tukevaan kemialliseen analytiikkaan. Maataloustuottajille tarjottavia palveluita ovat utaretulehdusanalyysit ja salmonellatutkimukset. Asumisterveyteen liittyviä palveluita ovat sisäilma-, materiaali- ja asumisterveyteen liittyvät tutkimukset. Tutkimukseen sisältyy aina asiantuntijan lausunto näytteen mikrobiologisesta laadusta. Laboratorio tekee myös komposti- ja lietetutkimuksia. (Oulun kaupunki 2007.)

Kuopion ympäristöterveyslaboratorio tekee maksullisia tutkimuksia ja terveysvalvontaan liittyviä selvityksiä. Maidontarkastuksesta toiminta on ajan kuluessa laajentunut kansainväliset vaatimukset täyttäväksi laboratorioksi. Laboratorion pääosaamisalue ovat tutkimukset. Tutkimuksia ovat elintarvikkeiden ja kulutustavaroiden kemiallisen, mikrobiologisen ja aistinvaraisen laadun sekä verkosto- ja kaivovesien, uimarantojen, kosteusvauriotalojen, suurtalouksien ja elintarviketeollisuuden tutkimukset. Näytteet analysoidaan ympäristöterveyslaboratoriossa. Tuotantoeläinten terveyttä ja niistä saatavien elintarvikkeiden puhtautta seurataan utaretulehdus ja salmonella tutkimusten avulla. Maksulliset näytteet toimitetaan Biotekniassa sijaitsevaan laboratorioon, jossa opastetaan myös tarvittavien tutkimusten valinnassa. Terve-

ysvalvontaan liittyvissä valitusasioissa tulee ottaa yhteyttä ensin ympäristöterveystoimistoon. (Kuopion kaupunki 2007.)

Haapaveden kaupungin ympäristölaboratorio tutkii sairasmaitoja, salmonelloja, talousvesiä, luonnonvesiä, jätevesiä, sinileviä, sisätilojen tuholaisia ja huoneilman mikrobeja. (Haapaveden kaupunki 2007.)

Kilpailijoiden SWOT-analyysi

Valion meijerien vahvuus on näytteiden keräily. Heikkous on tulosten epävarma paikka ja etäisyys. Oulun NabLabsin vahvuus on hinta ja laaja-alaisuus, joka tarkoittaa näytteenottoa palvelua. Heikkous on etäisyys. Kilpailijoiden mahdollisuuksia on ottaa kaikki analyysit. Uhka on, että Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio vahvistuu. Toinen uhka on ulkomaa-
laisten laboratorioden tulo Suomeen. (Meriläinen 2007.)

4.5 Laboratorion kokoavat analyysit

SWOT-analyysi

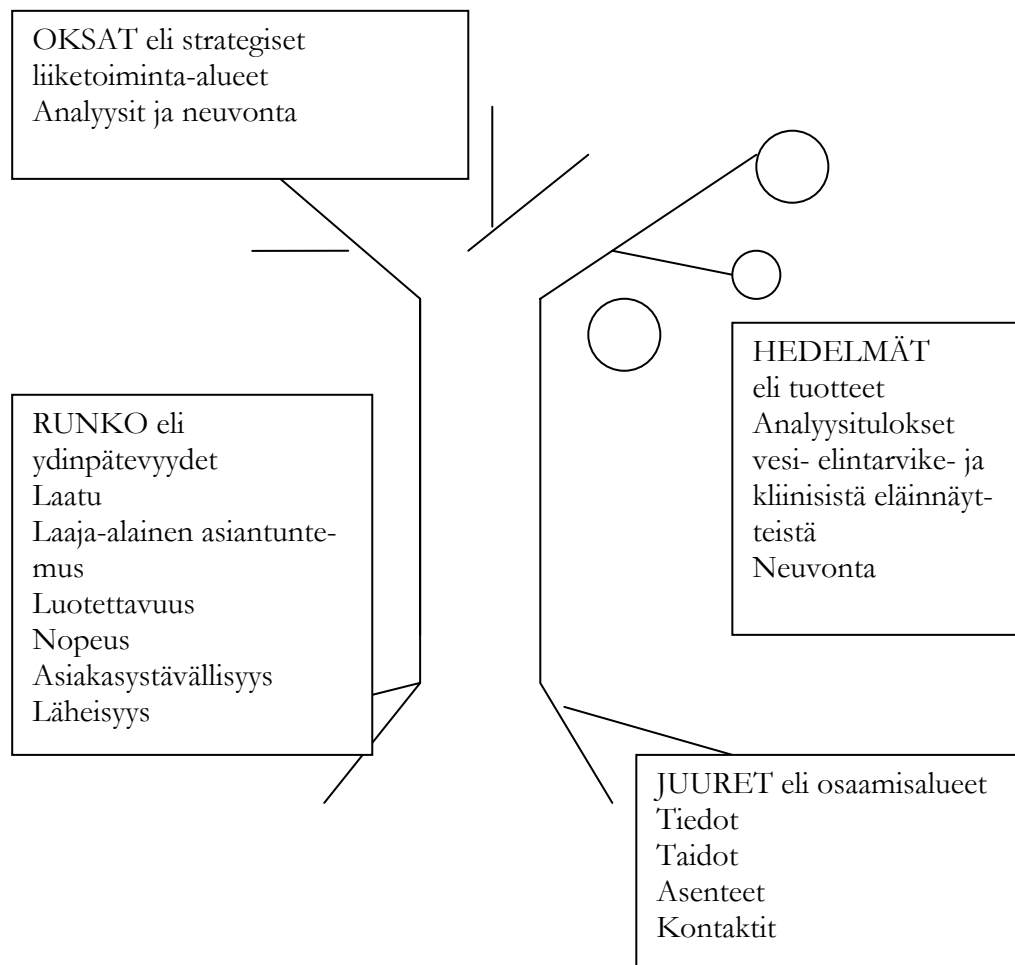
Laboratorion vahvuuksia ovat laatu, laaja-alainen asiantuntemus, luotettavuus, nopeus, läheisyys ja asiakasystävällisyys. Heikkouksia ovat kannattavuus, tehokkuus ja markkinointi. Mahdollisuuksia ovat tehokkuuden parantaminen, kannattavuuden parantaminen sekä markkinoinnin kehittäminen. Lisäksi uudet asiakkaat ovat mahdollisuus. Uhkia ovat, että kilpailijat vievät kaikki asiakkaat, teknologia vanhenee ja kuntayhtymän rahoitus vähenee. (Meriläinen 2007.)

<p>VAHVUUDET</p> <p>Laatu</p> <p>Laaja-alainen asiantuntemus</p> <p>Luotettavuus</p> <p>Nopeus</p> <p>Läheisyys</p> <p>Asiakasystävällisyys</p>	<p>HEIKKOUEDET</p> <p>Kannattavuus</p> <p>Tehokkuus</p> <p>Markkinointi</p>
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <p>Tehokkuuden parantaminen</p> <p>Kannattavuuden parantaminen</p> <p>Uudet asiakkaat</p> <p>Markkinoinnin kehittäminen</p>	<p>UHAT</p> <p>Kilpailijat vievät asiakkaat</p> <p>Kuntayhtymän rahoitus vähenee</p> <p>Teknologia vanhenee</p>

Kuva 8. Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion SWOT-analyysi. (Meriläinen 2007.)

Ydinpätevyyspuu

Laboratorion strategisia liiketoiminta-alueita ovat analyysit ja neuvonta. Hedelmiä eli tuotteita ovat analyysitulokset sekä neuvonta. Runko eli ydinpätevyudet ovat laatu, laaja-alainen asiantuntemus, luotettavuus, nopeus, asiakasystävällisyys sekä läheisyys. Juuret eli osaamisalueet ovat tiedot, taidot, asenteet ja kontaktit. (Meriläinen 2007.)



Kuva 8. Ydinpätevyyspuu. (Meriläinen 2007.)

4.6 Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion tavoitteet

Myyntitavoite on, että analyysimäärä nousee nykyisestä 28 000:sta 40 000:een. Mielikuvata-voitteita ovat hyvä yrityskuva, hyvä asiakaspalvelu, sopiva hintataso ja nopeat toimitusajat. Hintataso on nykyään liian matala, mutta sen on oltava kilpailukykyinen. Kannattavuustavoite on nollabudjetti. Tuotepäätökset tarkoittavat päätöksiä siten, että analyysitarjonta on kannattavaa ja kysyntää vastaavaa. Viestintäpäätöksiä on, että tunnettuudesta tulee parempi. Asiakaspalvelun tulee olla entistä parempaa. Suhdeverkoston tulee olla laaja-alaisen osaamisen apuna ja asiakassuhteina mahdollisimman laaja. (Meriläinen 2007.)

4.7 Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion strategiat

Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion strategia on kustannusjohtajuus eli alhaisemmat hinnat. Tämä onnistuu vain kunta-yhtymästä saatavalla panoksella. Ongelma on, että analyysivalikoima on kapea ja kilpailijoiden analyysivalikoima on laajempi. (Meriläinen2007.)

Segmentoinnin suhteen tehtävä ratkaisu on selektiivinen markkinointi, koska asiakkailla on erilaisia tarpeita. (Meriläinen 2007.)

Segmentit menevät osittain päällekkäin. Määrät ovat arvioita, jotka pohjautuvat ostettuihin analyyseihin. Määrät ovat seuraavat:

- Maidontuotantotilat noin 500.
- Kaivovesiomistaja useita satoja.
- Vesilaitokset 20
- Jätevesilaitos 1
- Matkailuyritykset useita kymmeniä.
- Viranomaiset, Ympäristö- ja terveysturvallisuus Kainuun alueella yksi.

- Terveystoimen kliininen laboratorio.
- Yritykset ja yksityiset henkilöt, kaikki palveluja tarvitsevat. Vuosittain palvelua käyttää muutama kymmenen.

(Meriläinen & Manninen 2007)

4.8 Laboratorion markkinoinnin vuosisuunnitelma

4.8.1 Tuotteet

Ennen näytteenottoa neuvotaan, miten näyte otetaan, mitä kannattaa tutkia ja minne näyte lähetetään, jos laboratorio ei voi tutkia asiaa. Kun tulokset on saatu, ne tulkitaan, annetaan suosituksia ja ohjataan mahdollisesti toisille asiantuntijoille. (Meriläinen 2007.)

Analyysit jaetaan seuraavasti:

- Elintarvikkeet: Mikrobit elintarvikkeista, muut tutkimukset elintarvikkeista.
- Vedet: Mikrobit vesistä, fysikaalis-kemialliset määriytukset vesistä, vesitutkimuspaketit, jotka jaetaan seuraavasti: talousveden käyttökelpoisuus luokitus, terveydellinen laatu, maidontuotantotilat, vesitutkimus suodatinta varten, veden syövyttävyys, ja kalan kasvatusvesi. Uimavesiä tutkitaan seuraavilla analyyseilla: hoitoallasvesitutkimus, suppea uima-allasvesitutkimus, laaja uima-allasvesitutkimus, vauvauima-allasvesi, uimarantaveden bakteriologinen tutkimus ja EU-uimarantavesi.
- Kliiniset eläintutkimukset, joita ovat esimerkiksi utaretulehdustutkimukset.
- Muut tutkimukset, joita on esimerkiksi mikrobiologinen puhtaustutkimus.

(Meriläinen 2007.)

4.8.2 Saatavuus

Laboratoriolla ei ole näytteenottopalvelua. Asiakas ottaa näytteen, mutta laboratoriolla on kuljetusjärjestelyitä. Näytteen analysointi kestää yhdestä vuorokaudesta viiteen vuorokauteen. Maitonäytetulokset ovat valmiita jopa samana päivänä. Tulokset ilmoitetaan asiakkaalle sähköpostilla. Alustavat tulokset ovat valmiita seuraavana päivänä. Ne ilmoitetaan eläinlääkärille puhelimitse. Mikrobiologisten analyysien analysointiaika on yhdestä viiteen vuorokautta. Tulokset ilmoitetaan sähköpostilla, puhelimitse tai kirjeellä. Kemiaaliset analyysit on keskitetty tiettyihin päiviin siten, että talousvesitutkimukset ovat valmiita noin viikossa. Tulokset annetaan joko kirjeellä tai sähköpostilla. Jätevesitutkimuksissa tulokset annetaan kirjallisesti vain kerran kuukaudessa, mutta tulokset syötetään asiakkaan tietojärjestelmään välittömästi tulosten valmistuttua. Tästä on sovittu asiakkaan kanssa. (Meriläinen 2007.)

Maitonäytetuloksissa laboratorio on nopeampi kuin Valio, joka saa kuitenkin tulokset suoraan asiakkaille internetin kautta. Tila-asiakkaat kokevat huonona sen, etteivät he tiedä, mihin Valion laboratorioon heidän näytteensä on mennyt. Karjatilojen salmonella-tulokset yritetään saada mahdollisimman nopeasti. Tutkimusmenetelmä on samanlainen kuin kilpailijoiden tutkimusmenetelmä. (Meriläinen 2007.)

Asiakkaat tulevat laboratorioon ensin hakemaan näytetarvikkeita ja sitten tuomaan näytteen. Sotkamossa on osa-aikainen näytetarvikkeiden hakupaikka ja näytteiden vastaanottoaika. Lisäksi on olemassa kuntayhtymän sisäinen näytekuljetusten järjestely. Laboratorio on järjestämässä myös yksityisille asiakkaille mahdollisuutta viedä näytteensä Kainuun kuntien terveysaseman laboratorioon, josta lähtee näytteitä Kajaaniin. Asiakkaat voivat lähettää näytteensä myös postin ja matkahuollon kautta. Näytetarvikkeita asiakas saa terveystarkastajilta ja muilta yhteistyökumppaneilta kunnissa. Laboratoriossa asioiminen ei ole vaivatonta ja nopeaa. Ensin pitää saada näytetarvikkeet ja sitten toimittaa näyte laboratorioon. Helposti särkyvien lasipullojen pakkaaminen postiin on vaikeaa ja pakettien lähetys maksaa. Kajaanin lähellä asuvilla on helpompaa. (Meriläinen 2007.)

Yrityksestä saa tietoa kuntayhtymän tiedotteista, Internet-sivuilta ja palveluoppaasta. Tietoa saa myös puhelinluettelosta, mutta sitä ei löydy helposti. Tiedon saantia pitää helpottaa. Kun Sotkamon toimipiste siirtyi Kajaaniin, tiedotettiin lehdissä ja Kainuun Sanomissa oli artikkeli

laboratoriosta. Tiedotus on vähäistä. Tähän haetaan apua suunnitelmalla. Laboratorio on uusinnut puhelinjärjestelmän siten, että puhelimeen vastataan aina. (Meriläinen 2007.)

Piha on ahdas ja asiakkailta on vaikeuksia saada autonsa parkkeeratuksi. Sisällä on vastaanottotyöntekijä ja soittokello. Näytteenkuljetuspalvelut ovat huonommat kuin kilpailijoilla. (Meriläinen 2007.)

4.8.3 Hintapäätökset

Vuonna 1994 Laboratorioilla oli valtakunnallinen hintasuositus palveluiden hinnaksi. Kilpailuvirasto puuttui asiaan ja nykyään suosituksia ei enää ole. Analyysit hinnoitellaan lähelle omakustannusarvoa. Pyrkimys on omakustannushintaan, mutta analyysien hintoja ei voida yhtäkkisesti nostaa omakustannusarvoon. Hinnoitellessa tuotetta katsotaan menot ja kustannuslaskennan avulla lasketaan omakustannusarvo. Laboratoriopäällikkö Anja Meriläinen laatii hinnaston. Sosiaali- ja terveyslautakunta hyväksyy päätökset. Toimi-alajohtaja esittelee asian sosiaali- ja terveyslautakunnalle. Analyysit jaetaan ostajan mukaan sisäiseen tuloon ja ulkoiseen tuloon. Sisäistä tuloa on Maakunta- kuntayhtymän sisäiset ostot. Niistä ei makseta arvolisäveroa. Sen sijaan ulkoisesta tulosta maksetaan arvolisävero. Hinnat ovat kilpailijoita alhaisemmat. Myös Valion meijerin laboratorion hinnat ovat edulliset hinnat. Tarkempia tietoja laboratorion hinnoista ei ole. (Meriläinen & Manninen 2007)

4.8.4 Markkinointiviestinnän toimenpiteet toukokuu 2007 – 2008

Toukokuu 2007

Lehdistötiedote. Juttu kesämökeistä ja Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratoriosta. Artikkelia tarjotaan sekä Kainuun sanomiin että Koti-Kajaaniin. Artikkelissa kerrotaan, minkälaisia palveluita Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio tarjoaa kesämökkiläisille. Vastuhenkilö Kainuun maakunta –kuntayhtymän tiedotuspäällikkö Petra Väkky.

Markkinointikirje lähetetään vesilaitoksiin. Kirjeessä kerrotaan laboratorion palveluista, jotka koskevat vesilaitoksia. Kirjeen valmistelee Anja Meriläinen, Petra Välkky tarkastaa sen ja toimisto vastaa kirjeen lähettämisestä.

Syyskuu 2007

Markkinointikirje. Markkinointikirje lähetetään maitotila-asiakkaille Kainuuseen. Kirjeessä kerrotaan laboratoriosta, liitteenä on hinnasto ja tarjottavat analyysit. Kirjeestä ilmenee laboratorion monipuolisuus ja kainuulaisuus. Vastuuhenkilö on Kainuun maakunta- kuntayhtymän tiedotuspäällikkö Petra Välkky. Kemisti Anja Meriläinen suunnittelee kirjeen ja tiedotuspäällikkö Petra Välkky tarkastaa sen. Toimisto vastaa kirjeen lähettämisestä. Kustannuksia aiheutuu kirjeen lähettämisestä ja palkkakustannukset.

Markkinointikirje lähetetään matkailu- ja ravitsemusalan yrityksille. Kirjeessä tarjotaan konsultointia yrityksen omavalvonnansuunnitteluun. Konsultointia tarjotaan läpi vuoden. Vastuuhenkilöt ovat kemisti Anja Meriläinen ja Maakunta –kuntayhtymän tiedotuspäällikkö Petra Välkky. Anja Meriläinen valmistelee kirjeen ja tiedotuspäällikkö tarkastaa sen. Toimisto vastaa kirjeen lähettämisestä.

Lokakuu 2007

Vierailu Kainuun ammattiopistossa. Maatalousoppilaitos: Luento siitä, minkälaisia palveluita laboratorio tarjoaa ja missä asioissa laboratorion puoleen kannattaa kääntyä. Vastuuhenkilö on Laboratorioeläinlääkäri Kirsti Manninen.

Luento Kajaanin ammattikorkeakoulussa: Luento on avoin kaikille, mutta se on suunnattu erityisesti Matkailu- ja ravitsemusalan opiskelijoille. Luento kertoo laboratoriosta ja laboratorion palveluista, jotka liittyvät matkailu- ja ravitsemusalaan. Vastuuhenkilö on kemisti Anja Meriläinen.

Maaliskuu 2008

Vierailu Kainuun ammattiopistossa. Matkailu- ja ravitsemusalan opiskelijat. Luento aiheesta, joka liittyy laboratorioon ja laboratorion toiminnan esittely. Luennon yhteydessä jae-

taan materiaalia ja esitteitä laboratorion. Vastuhenkilö on laboratorion esimies Anna-Liisa Mulari.

Huhtikuu 2008

Avointen ovien päivä. Kajaanin lukio. Lukiolaiset kutsutaan tutustumaan laboratorion toimintaan. Ongelma on laboratorion pienet tilat. Vastuhenkilö on Kemisti Anja Meriläinen.

4.8.5 Markkinoinnin vuosisuunnitelman budjetti

Markkinoinnin budjetti on 1000 € Suurin osa markkinointitoimenpiteistä suunnitellaan siten, etteivät ne aiheuta suuria kustannuksia. Kustannuksia aiheutuu pääosin vain markkinointikirjeistä.

4.8.6 Markkinointisuunnitelman vastuunjako ja seuranta

Toimisto lähettää markkinointikirjeet. Vierailut ja luennot hoidetaan siten, että vuorotellen vastuhenkilö on kemisti Anja Meriläinen, laboratorion esimies Anna-Liisa Mulari ja laboratorioeläinlääkäri Kirsti Manninen. Lehdistö tiedotteissa käytetään kuntayhtymän tiedotuspäällikköä Petra Väkkyä. Asiakaspalvelussa toimivan laborantin tulee olla tietoinen, mitä markkinoinnissa tapahtuu, jotta osaa varautua ja puhua samaa kieltä. Hän tekee myös käytännön töitä toimiston apuna. Toimisto vastaa markkinoinnin seurannasta ja raportin kirjoittamisesta. (Meriläinen 2007.)

5 POHDINTA

Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorion suurimpia ongelmia ovat kannattavuus ja kilpailevien laboratorioden näytteenoton helppous. Lisäksi ongelma on se, etteivät mahdolliset asiakkaat tunne laboratoriota. Laboratorio tarjoaa monipuolisesti erilaisia analyyseja ja palveluille on varmasti kysyntää, jos asiakkaat ovat tietoisia mahdollisuuksista. Markkinointisuunnitelma laadittiin siksi, että mahdolliset asiakkaat saavat tietoa laboratorion toiminnasta. Markkinointiviestinnän toimenpiteissä painotettiin sidosryhmien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Tällaisia ovat esimerkiksi koulut. Lisäksi haluttiin tehdä laboratoriota tunnetuksi lehdistötiedotteella. Julkisuus on hyvä tapa tehdä laboratoriota tunnetuksi, mutta riski on se, ettei laboratorio voi itse vaikuttaa siihen, mitä lehdessä lopulta kirjoitetaan. Maitotilat ovat merkittävä asiakasryhmä ja markkinointikirje on hyvä tapa saavuttaa asiakkaat.

Teoriaosassa käsiteltiin yrityksen strategista suunnittelua, analyyseja ja markkinoinnin suunnittelua. Markkinoinnin suunnittelu pohjautuu yrityksen strategiaan. Strategian pohjana ovat sisäiset ja ulkoiset analyysit. Markkinoinnin suunnittelu käsittää päätökset tuotteista, saatavuudesta, hinnoista ja markkinointiviestinnästä. Markkinointiviestintä pyrittiin suunnittelemaan niin, ettei se aiheuta suuria kustannuksia. Kustannuksia syntyy suurimmaksi osaksi vain markkinointikirjeistä.

Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio on osa Kainuun maakunta- kuntayhtymää. Palvelu on julkisen yhtymän omistuksessa ja tämä aiheuttaa toiminnalle vaatimuksia. Laboratorion on oltava kannattava, mutta tarjottava palveluita Kainuun maakunnan asukkaille hintaan, joka on asiakkaalle mahdollinen. Kainuulaisuus on vahvasti osa laboratorion toimintaa.

Tärkeä osa tuotetta on myös neuvonta, jota laboratorio tarjoaa. Laboratoriolla on vahva asiantuntemus alalla ja tätä asiantuntemusta on mahdollisuus hyödyntää. Tämän vuoksi markkinointiviestinnän toimenpiteissä painotetaan sidosryhmä-toimintaa. Palveluita esitetään tuleville päätöksentekijöille. Näitä ovat ravitsemus- ja matkailualan opiskelijat sekä maatalousalan opiskelijat. He tekevät päätökset tulevaisuudessa ja ovat tulevaisuuden asiakkaita.

LÄHTEET

Anttila, M & Iltanen, K. 2000. Markkinointi. Porvoo: WSOY.

Bergström, S & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy

Haapaveden kaupunki. www.haapavesi.fi. Luettu 28.3.2007.

Hirvilahti, R & Koivisto, E & Mattlar, H. 1994. Markkinointi. Porvoo: Mercurius. WSOY:n graafiset laitokset.

Kamensky, M. 2003. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Karlöf, B. 1998. Strategia – Suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Kivikangas, T & Vesanto, U.1996. Markkinoinnin perusteet. Porvoo: Weilin + Göös. WSOY:n graafiset laitokset.

Korkeamäki, A. & Lindström, P. & Ryhänen, T. & Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY, WS Bookwell Oy.

Kuopion kaupunki. www.kuopio.fi. 28.3.2007

Lahtinen, J. & Isoviita, A. & Hytönen, K. 1993. Asiakassuuntainen markkinointi. Hongkong: Aivaintulos Oy. Fintrade-Philippin Print.

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

Lahtinen, J. & Isoviita, A. & Hytönen, K. 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. Kokkola: Avaintulos Oy. KP Paino.

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminta uudella vuosituhanella – Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhanella. Jyväskylä: Kaupunkitohtorit Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.

- Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Meriläinen, A. 2.3.2007. Etähaastattelu A. Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio.
- Meriläinen, A. 13.3.2007. Etähaastattelu B. Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio.
- Meriläinen, A. & Manninen, K. 4.4.2007. Haastattelu. Kainuun elintarvike- ja ympäristölaboratorio.
- Nablabs laboratories. www.nablabs.fi .Luettu 28.3.2007.
- Oulun kaupunki. <http://www.oulunkaupunki.fi/laboratorio/yleisesittely.php>
Luettu 28.3.2007
- Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi - Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut – Strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. suunnittelu, tutkimus ja kansainvälistyminen. Porvoo: Weilin + Göös. WSOY:n graafiset laitokset
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Porvoo: WSOY, WS Bookwell Oy.
- Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WSOY, WS Bookwell Oy.
- Yliniemi, K. 20.1.2006. Kainuun malli. Powerpoint-esitys.
<http://www.lapinliitto.fi/parashanke/sem200106/yliniemi2.pdf>. Luettu 4.4.2007.

vuosi 2007	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
MARKKINOINTITOIMENPIDE								
Lehdistötiedote kesämökki	■							
Markkinointikirje vesilaitokset	■							
Markkinointikirje maitotilat					■			
Markkinointikirje ravit. + matkailu					■			
Vierailu maatalousoppilaitos						■		
Luento ammattikorkeakoulussa matkailu + ravitseminen						■		

vuosi 2008	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti
MARKKINOINTITOIMENPIDE				
Vierailu ammattiopistossa			■	
Avointen ovien päivä				■

