

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

NLIIBS13

Kevät 2016

Eemeli Lahtinen ja Jesse Peltonen

SOME-MARKKINOINNIN YLLÄPITOPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

Kevät 2016 | 69

Ohjaaja: Maija Nolvi

Eemeli Lahtinen ja Jesse Peltonen

SOME-MARKKINOINNIN YLLÄPITOPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä tuotteistettiin päivittäistavarakaupan sektorilla toimiville, pienille ja keskisuurille yrityksille suunnattu sosiaalisen median markkinointipalvelu. Aihe syntyi työn toimeksiantajan, asiakkaan tarpeesta saada kyseinen palvelu. Tarkoituksena oli siis tutkia, miten tämänkaltainen palvelu olisi mahdollista lisätä toimeksiantajan palvelutarjoamaan kannattavalla tavalla.

Opinnäytetyön teoriaperustassa käsiteltiin palvelun tuotteistamista sekä päivittäistavarakaupan ja some-markkinoinnin toimintaympäristöjä. Teoriaperustassa esiteltiin myös some-markkinoinnin ja mainonnan keinoja ja niiden tilaa pk-yritysten näkökulmasta. Työn empirisessä osassa tuotteistettiin tietoperustan rajaaman viitekehyksen avulla palvelu, joka monipuolistaa toimeksiantajan palvelutarjoamaa.

Työn tuloksena syntyi some-markkinointipalvelun konsepti ja palvelukuvaus. Palvelun tuotteistamisen teorian pohjalta pystyttiin rakentamaan kattava ja jäsenelty palvelukuvaus, jonka avulla palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ovat määriteltävissä. Luotu palveluprosessi antaa suoraviivaisen kuvan palvelun tehokkaasta toteuttamisesta, aikatauluista ja vastuista. Tämä toiminnallinen osio on luottamuksellinen, eikä siksi ole työssä luettavana.

Työssä onnistuttiin kokoamaan palvelun ja kohderyhmän kannalta päivittäistavarakaupan alasta ja some-markkinoinnin kentästä merkittävimmät tekijät, kuten päivittäistavarakaupan alan haasteet ja mahdollisuudet sekä some-markkinoinnin mahdollistamat kilpailuedut. Nämä tekijät yhdistettiin luonnollisella tavalla kirjoittajien olemassa olevaan osaamiseen. Tämänkaltaisen hiljaisen tiedon kerääminen yhteen teokseen on päivittäistavarakaupan alalla toimivien yritysten kannalta merkittävää. Toimeksiantaja pystyy luodun palvelukonseptin avulla aloittamaan määrätietoisesti palvelun toteuttamisen yhden asiakasyrityksen kanssa ja palvelutarjooman laajentamisen kautta luomaan itselleen kilpailuetua.

ASIASANAT:

Palvelun tuotteistaminen, asiantuntijapalvelu, Suomen päivittäistavarakauppa, digitaalinen markkinointiviestintä, some

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

Spring 2016 | 69

Instructor: Maija Nolvi

Eemeli Lahtinen ja Jesse Peltonen

PRODUCTIZATION OF A CONTINUOUS SOCIAL MEDIA MARKETING SERVICE

The purpose of this thesis was to productize a social media marketing service that is direct to small and medium businesses selling their products in Finnish grocery stores. This topic aroused when a customer of the principal of the thesis enquired if it would be possible to receive this kind of service. The objective was to add this service to the supply of the principal's services profitably.

The theory part of the thesis consists mainly of service productization as well as the operational environments of Finnish grocery stores and social media marketing services. The theory part also introduces the tools and techniques of social media marketing and advertising that are relevant to the target group in question. The empirical part of the thesis consists of the service productization process that was performed in the framework created on the basis of the theory part. Through this process, a service that can diversify the principal's supply of services was created.

As a result of the thesis, a concept of a social media marketing service was developed. Based on the service productization theory, a comprehensive and outlined service description was built. With the help of this description, it is possible to define the resources needed in producing the service. The created service process gives the principal a straightforward understanding on how to produce the service effectively, which responsibilities it involves and what kind of schedules must be used. This operational part of the thesis is confidential.

The thesis compiles the most significant factors of the Finnish grocery trade and the social media marketing field from the target group's point of view. These kinds of factors are for example the challenges and opportunities of the grocery trade and the competitive advantages that social media marketing can offer. These factors were combined with the writers' existing know-how to create the best possible outcome. Collecting this tacit knowledge to one publication is significant for small and medium-size businesses in grocery trade. With the help of the created service concept, the principal is able to start producing the service with one customer.

KEYWORDS:

Service productization, professional services, Finnish grocery trade, digital marketing, social media marketing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖT	9
2.1 Suomen päivittäistavarakaupan toimintaympäristö	9
2.1.1 Toimintaympäristön esittely	9
2.1.2 Uhkakuvat ja haasteet	14
2.1.3 Mahdollisuudet	18
2.2 Some-markkinointipalveluiden markkinatilanne	19
2.3 Suomalaiset kuluttajat sosiaalisessa mediassa	20
3 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN	22
3.1 Asiantuntijapalvelun luonne	22
3.2 Palvelun tuotteistaminen ja sen prosessi	25
3.3 Palvelun hinnoittelu	31
3.4 Ajankohtaiset palvelun kehittämisen mallit	32
4 SOME-MARKKINOINTI PK-YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA	36
4.1 Asiantuntijoiden näkemyksiä	36
4.2 Mainonnan keinot ja lainalaisuudet sosiaalisessa mediassa	37
4.2.1 Facebook-mainonta	38
4.2.2 Some-markkinoinnin mittaaminen	42
5 SOME-YLLÄPITOPALVELUN TUOTTEISTAMINEN	45
5.1 Toimeksiantaja	45
5.2 Palvelu osana toimeksiantajan palvelutarjoonaa	46
5.3 Eläytymistutkimus pk-yritysten suhtautumisesta sosiaaliseen mediaan	47
5.4 Palvelun sisältö ja tuotanto	53
6 POHDINTA	60
LÄHTEET	62

LIITTEET

- Liite 1. Kehyskertomukset.
- Liite 2. Tutkimuksen kyselyosuus.
- Liite 3. Saatekirje.
- Liite 4. Sähköpostikutsu.

KUVAT

Kuva 1. Helsingin Myllyn valmistamat kaurahiutaleet (Karttunen 2015).	16
Kuva 2. Facebook-mainonnan prosessi (Facebook 2016a).	38
Kuva 3. Facebook-mainonnan tavoitteet (Parri 2016).	40
Kuva 4. Nielsenin tutkimus klikkien vaikutuksesta KPI-pisteisiin (Nielsen 2015).	41
Kuva 5. Nielsenin tutkimus klikkien vaikutuksesta myyntiin (Nielsen 2015).	42

KUVIOT

Kuvio 1. Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet vuonna 2015 (Tammilehto 2016).	10
Kuvio 2. Yhteisöpalvelujen käyttäjät Suomessa 2015 (Tilastokeskus 2015).	21
Kuvio 3. Asiakas odotusten malli (Berkovi 2014, 11).	23
Kuvio 4. Palvelun tuotteistamisen prosessi – sisäiset ja ulkoiset vaiheet (Tonder 2013, 12).	26
Kuvio 5. Palveluprosessin toimintakaavio (Jaakkola ym. 2009, 16).	30
Kuvio 6. Sosiaalisen median ylläpitopalvelu osana toimeksiantajan palvelutarjoonaa.	46
Kuvio 7. Palveluprosessi.	54
Kuvio 8. Palveluprosessin toimintakaavio.	56

TAULUKOT

Taulukko 1. Asiakasodotukset asiantuntijapalveluiden tuottajalta (Berkovi 2014, 12).
--

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuotteistaa pienille ja keskisuurille, päivittäistavarakaupan sektorilla toimiville yrityksille suunnattu sosiaalisen median markkinointipalvelu. Markkinoilla on paljon toimijoita, jotka tarjoavat digitaalisen markkinointiviestinnän asiantuntijapalveluita, mutta pienille, hyvin rajallisella markkinointibudjetilla toimiville yrityksille vaihtoehtoja ei juuri ole. Opinnäytetyössä pyritäänkin selvittämään, miten edellä kuvatun palvelun tuotteistaminen on mahdollista toteuttaa kilpailukykyiseen ja kustannustehokkaaseen hintaan. Palvelun idea syntyi toimeksiantajan asiakkaan tarpeesta.

Opinnäytetyön tekijät ovat kaksi tradenomiopiskelijää, Jesse Peltonen ja Eemeli Lahtinen, joiden olemassa oleva osaaminen pyritään tässä työssä hyödyntämään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jesse Peltosen suuntautumisvaihtoehto on yrittäjyys. Peltonen on viimeisen kolmen vuoden aikana hankkinut laajan osaamisen ja ymmärryksen Suomen päivittäistavarakaupan prosesseista. Aloitettuaan opinnot syksyllä 2013 hän on työskennellyt Edustus Peltoset Oy:ssä erilaisissa tehtävissä. Hänen vastualueisiinsa ovat kuuluneet muun muassa BitMix -tuotemerkin kehitys sekä markkinointi sosiaalisessa mediassa. Lisäksi hän on suunnitellut ja toteuttanut erilaisia myyntiesitteitä ja muita markkinointimateriaaleja päivittäistavarakaupan yrityksille. Viimeisen vuoden aikana Peltonen on ollut päävastuussa kahden uuden päivittäistavarakaupan tuotteen tuotteistamisesta ja myynnistä keskusliikkeille. Kyseiset tuotteet ilmestyvät K-ryhmän myymälöiden valikoimiin vuoden 2016 toukokuussa. Eemeli Lahtisen suuntautumisvaihtoehto on markkinointi. Lahtinen on ollut koko opiskeluaikansa kiinnostunut digitaalisesta markkinointiviestinnästä ja suoritti tammikuusta 2015 alkaen neljän kuukauden mittaisen some-harjoittelijan pestin Cloetta Suomi Oy:n palveluksessa. Harjoittelua seurasi kesätyö ja kesätyötä vakituinen työsuhde Community Managerina. Community Manager eli yhteisömanageri vastaa Cloettalla makeisalan huippubrändien, kuten Tuplan, Jenkin ja Mynthonin markkinointiviestinnästä sosiaalisessa mediassa. Cloetta oppimisympäristönä sekä työskentely yrityksen brändien parissa ovat mahdollistaneet Lahtisen kehittymisen Fast Moving Consumer Goods (jatkossa FMCG) -kategorian some-markkinoinnin substanssiosaajaksi. Lisäksi lukuisat muodostuneet kontaktit alan ammattilaisiin ja vaikuttajiin ovat luoneet tehokkaan jatkuvan kehittymisen ympäristön.

Opinnäytetyössä hyödynnetään kirjoittajien työssä hankkimaa tietoa, alojen asiantuntijoilta ja tahoilta hankittua syventävää tietoa sekä tuotteistamisen kirjallisuuteen pohjautuvaa tutkimusta. Kohderyhmän käsityksiä selvitettiin eläytymismenetelmää hyödyntäen. Tutkimustyön lopputuloksena on tarkoitus määrittää mahdollisimman yksityiskohmainen palvelukonsepti, jonka pohjalta toimeksiantajan olisi mahdollista aloittaa palvelun tuottaminen nopeallakin aikataululla.

Tietoperustassa aihetta lähestytään palvelun tuotteistamisen näkökulmasta huomioiden päivittäistavarakaupan ja some-markkinoinnin rajaama viitekehys. Tietoperustassa esitellään sosiaalisen median markkinointipalveluiden kenttä sekä päivittäistavarakaupan toimintaympäristö. Opinnäytetyön käytännön osuudessa luodaan toimeksiantajalle palvelukokonaisuus, jota on mahdollista lähteä myymään kohderyhmälle. Työn empiirisessä osassa toteutetaan toimeksiantajan ensisijaiselle kohderyhmälle kyselytutkimus, jossa pyritään selvittämään kyseisten yritysten asenteita some-markkinointia kohtaan. Tämä osa on toimeksiantajan pyynnöstä luottamuksellinen, eikä tämän vuoksi esiinny työssä.

Työn keskeisiä käsitteitä ovat palvelun tuotteistaminen, digitaalinen markkinointiviestintä ja Suomen päivittäistavarakauppa. Palvelun tuotteistamisen teoria on rajattu käsittelemään asiantuntijapalvelun luonnetta ja palvelun tuotteistamisprosessia. Keskeisenä elementtinä on palvelun tuottaminen pienen yrityksen resurssien optimoinnin näkökulmasta suuren palvelutuotannon johtamisen sijaan. Tuotteistamisen teoria pohjautuu alan asiantuntijoiden teoksiin ja se yhdistelee perinteisen tuotteistamisen malleja tällä hetkellä ajankohtaisiin tuotteistamismalleihin, kuten palvelumuotoiluun.

Digitaalisen markkinointiviestinnän teoria on rajattu pääasiassa käsittelemään kohderyhmälle parhaiten soveltuvaa some-markkinointia ja sen kanavana Facebookia. Some-markkinoinnin osalta tukeudumme toisen kirjoittajan, Eemeli Lahtisen, osaamiseen sekä muiden alan osaajien ja vaikuttajien mielipiteisiin. Nopean kehitystahdin vuoksi koemme ajankohtaiset ammattilaisten artikkelit ja blogikirjoitukset sekä keskustelut alan huippuosajien kanssa laadukkaimmaksi lähteeksi some-markkinoinnin osalta. Suomen päivittäistavarakaupan alan teoria perustuu toimijoiden esittelyihin, olemassa oleviin tilastoihin, luotettavien medioiden artikkeleihin sekä toisen kirjoittajan, Jesse Peltosen, tuoreisiin kokemuksiin esimerkiksi keskusliikkeiden toimintamalleista. Päivittäistavarakaupan toimintaympäristöä esitellessä pyritään ymmärtämään, minkälaisessa ympäristössä Edustus Peltoset Oy:n kohderyhmän yritykset toimivat. Some-markkinoinnin osalta taas selvitetään, minkälainen on sitä palveluna tuottavien yritysten

kilpailutilanne markkinoilla ja toisaalta minkäläistä hyötyä some-markkinointi voi luoda kohderyhmän kaltaisille pk-yrityksille.

Palvelun tuotteistamisesta on tehty useita opinnäytetöitä. Myös sosiaalisen median hyödyntämistä liiketoiminnassa on tutkittu opinnäytetöissä. Näitä kahta näkökulmaa yhdistäviä, some-markkinointipalvelun tuotteistamiseen perustuvia opinnäytetöitä ei ole tehty monta.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖT

2.1 Suomen päivittäistavarakaupan toimintaympäristö

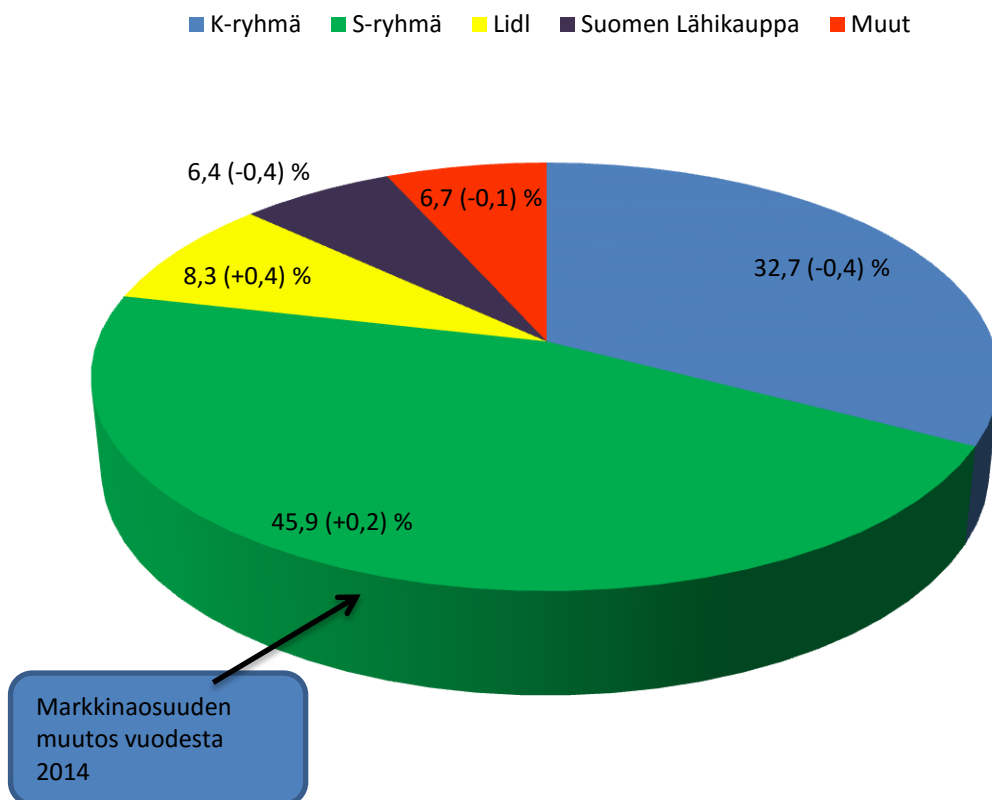
2.1.1 Toimintaympäristön esittely

Päivittäistavarakauppa Suomessa on ollut viime aikoina voimakkaasti otsikoissa. Suurimpana syynä tähän on voimistunut hintakilpailu, jonka ovat laukaisseet Lidl-kauppaketjun myynnin kasvu sekä S-ryhmän lanseeraama halpuutus-kampanja. Perinteisesti kaupan alaa ovat hallinneet S- ja K-ryhmittymät, mutta Lidl on pikku hiljaa noussemassa suurten ketjujen kannoille. Tällä hetkellä päivittäistavarakaupan tilanne on erittäin mielenkiintoinen ja eräänlaisessa murroksessa. Suuret ketjut ovatkin reagoineet eri tavoin kiristyneeseen kilpailuun ja tulevaisuus näyttää, mikä niistä onnistuu kehittämään toimintaansa parhaiten. Uusi muutos on vuoden 2016 alussa vapautuneet aukioloajat, jotka mahdollistavat kauppojen aukiolon milloin tahansa, myös viikonloppuisin ja pyhäpäivinä. Toinen kilpailun kannalta merkittävä muutos on Keskon ja Suomen Lähikaupan välinen yrityskauppa, jonka Kuluttajavirasto hyväksyi tietyin ehdoin 11.4.2016 (Kauppalehti 2016).

Puhuttaessa päivittäistavarakaupasta tarkoitetaan myymälöiden pääasiassa itsepalveluperiaatteella suorittamaa myyntiä, johon kuuluvat elintarvikkeiden lisäksi hankittavat kulutustavarat, kuten teknokemian tuotteet, tupakkatuotteet, lehdet ja päivittäiskosmetiikka. Elintarvikkeiden osuus markettien myynnistä on noin 80 %. Suuret hypermarketit, tavaratalot ja erikoismyymälät myyvät usein lisäksi käyttötavaraksi tai erikoistuotteiksi luokiteltavia tuotteita, jotka eivät kuulu päivittäistavariin. (PTY 2016c.)

Niin suomalaiselle kuin pohjoismaiselle päivittäistavarakaupalle on omaleimasta ketjuvetoisuus ja logistiikan sekä hankintojen keskittyminen. Tämä on seurausta asukaslukuun nähden suurista välimatkoista, jolloin logistiikan optimointi on keino saavuttaa kohtuulliset kuluttajahinnat ja laaja myymäläsaatavuus. (PTY 2016c.) On tyypillistä, että myynti keskittyy suuriin yli 1 000 neliöisiin myymälöihin, joiden yhteinen markkinaosuus on yli 60 %. Pienillä myymälöillä on kuitenkin suuri vastuu tarjota paikallisia päivittäistavara- ja elintarvikkepalveluja muuttoliikkeen edelleen keskittyessä suuriin taajamiin. Verkkokaupalla tulee olemaan iso merkitys tulevaisuudessa myös päivittäistavarakaupan kehityksessä. (PTY 2016a.)

Päivittäistavarakaupan kokonaismyynti laski vuosittain edelliseen vuoteen verrattuna ensi kertaa vuonna 2015 sitten vuoden 1995, jolloin Suomen EU -jäsenyys laski ruuan hintoja selkeästi. 0,7 % pudotus selittyi S-ryhmän aloittamalla voimakkaalla hintakilpailulla, jonka johdosta vuonna 2015 kokonaismyynti oli 16,4 miljardia euroa. Markkinaosuuksiaan kasvattivat (kuvio 1) S-ryhmä (+0,2 %) ja Lidl (+0,6 %), kun taas K-ryhmä menetti vuoden 2014 tapaan osuuttaan. Myös Suomen lähikaupan markkinaosuus kutistui 0,4 % ja kokonaisuudessaan alle 400 neliön myymälöiden myynnin osuus laski alimmalle tasolle myyntirekisterin 38-vuotisen historian aikana. Hintakilpailun vauhdittamana Prisma-ketjun myynti kasvoi vuoteen 2014 nähden, mutta myös Citymarketit onnistuivat kasvattamaan myyntiään K-ryhmän kokonaisosuuden kutistumisesta huolimatta. (Tammilehto 2016.)



Kuvio 1. Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet vuonna 2015 (Tammilehto 2016).

K-ryhmä

K-ryhmä muodostuu Keskoista ja K-kauppiaista ja se työllistää noin 40 000 ihmistä. Kesko toimii ketjuliiketoimintamallilla ja sillä on noin 1 500 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Valko-Venäjällä ja Venäjällä. Ketju on

pörssi-yhtiö, jonka toimialoja ovat päivittäistavarakauppa, rauta- ja erikoistavarakauppa sekä autokauppa. (Kesko 2016a.) Kesko sai alkunsa vuonna 1940 lokakuussa neljän tukkuliikkeen sulautuessa yhteen ja aloittaessa liiketoimintansa vuoden 1941 alusta. Ketjumuotoinen liiketoiminta kehittyi 1990-luvulla kohti nykyistä mallia liiketyypityksineen ja esimerkiksi Plussa -kanta-asiakasjärjestelmään kirjattiin tuolloin 2,5 miljoonaa asiakasta. (Kesko 2015.)

Suomen päivittäistavarakaupassa Keskon strategiana on hakea kasvua. Tähän keinoihin ovat K- Plussa -kanta-asiakasjärjestelmän parantaminen, kaupan alan parhaiden digitaalisten palveluiden kehittäminen ja ketjukonseptien uudistaminen. Ketjukonseptien osalta K-Citymarket on tarkoitus uudistaa ja perustaa K-Supermarket -myymälöitä uusille kauppapaikoille. Merkittävimpänä asiana Kesko aikoo kuitenkin kehittää lähikauppaverkostoaan. Vuoden 2015 marraskuussa julkaistiinkin yrityskauppa, jossa Kesko sopi ostavansa Suomen lähikaupan. (Kesko 2016c.) Kauppalehden (2016) mukaan Kuluttajaviraston hyväksyttyä kaupan 11.4.2016 saatettiin se päätökseen ja Kesko kertoi muuttavansa kaikki Siwat ja valintatalot K-market -ketjun alaisuuteen vuoden kuluessa. Kaupan ehtoihin kuuluu lisäksi Kilpailu- ja Kuluttajaviraston velvoitteet myydä 60 Suomen Lähikaupan myymälää kilpailoille sekä hankintojen jatkaminen Tuko Logistics:n kautta 18 kuukauden ajan.

Keskon päivittäistavarakaupan keskusliikkeenä toimii Ruokakesko, jonka pääasiallisina tehtävinä Keskon (2016b) mukaan ovat keskitetty tuotteiden hankinta, valikoimien hallinta, logistiikka sekä ketjukonseptien ja myymäläverkoston kehittäminen. K-kaupat toimivat itsenäisesti kauppiasvetoisesti hyödyntäen sopimuslähtöisesti Ruokakeskon palveluita ja valikoimia. Ruokakeskon ohjaamien valikoimien lisäksi K-kauppiaiden on mahdollista täydentää tuotevalikoimiaan esimerkiksi paikallisilla tuotteilla tekemällä niin sanottua suorakauppaa. Suorakaupan avulla kauppiaat voivat hyödyntää asiakastietoutta ja palvella oman alueensa asiakaskuntaa mahdollisimman hyvin. K-kauppiaille on lisäksi suuri vastuu oman henkilökuntansa osaamisesta sekä liiketoiminnan kannattavuudesta. K-ruokakauppoja on Suomessa yhteensä yli 900.

S-ryhmä

S-ryhmä koostuu Suomen osuuskauppojen keskusliikunnasta (SOK) ja osuuskaupoista. S-ryhmällä on Suomessa yli 1 600 toimipaikkaa ja sen tavoitteena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluita ja etuja asiakasomistajilleen. Palvelutarjoamaan kuuluu nykyisin market-, tavaratalo-, erikoisliike-, polttonestekaupan, rautakaupan, autokaupan ja maa-

talouskaupan palveluita. Itsenäisiä alueosuuskauppoja, jotka omistavat SOK:n on 20. Lisäksi S-ryhmään kuuluu kahdeksan paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto kattaa koko Suomen ja niiden omistajia ovat asiakasomistajat. SOK-yhtymä muodostuu SOK:sta ja sen tytäryhtiöistä, jotka Suomen lisäksi harjoittavat market- matkailu- ja ravitsemuskauppaa Baltiassa ja Pietarissa. (SOK 2016d.)

Yli sata vuotta sitten ensimmäiset osuuskaupat perustettiin tuottamaan edullisia ja laadukkaita tuotteita jäsenilleen. Samalla ajatuksella S-ryhmä toimii edelleen nykypäivänä. Tavoitteena on myös tulevaisuudessa tuottaa omistajille merkittäviä etuja. Vaikka tuotavuutta ei pyritä maksimoimaan, on kannattavuus tärkeää, jotta toimintaa voidaan kehittää asiakasomistajien hyväksi. Tulevaisuudessa S-ryhmä pyrkiikin vastaamaan asiakkaiden kasvaviin vaatimuksiin esimerkiksi kehittämällä digitaalisia ja muita asiakaslähtöisiä palvelukokonaisuuksia. (SOK 2016a.)

SOK:n rooli suhteessa osuuskauppoihin on toimia keskusliikkeenä tuottamalla hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Lisäksi se vastaa S-ryhmän ohjausstrategiasta ja eri ketjujen kehittämisestä. (SOK 2016d.) S-ryhmän päivittäistavarakaupan ketjujen varastointi-, kuljetus- ja muut logistiikkapalvelut hoitaa SOK:n tytäryhtiö Inex Partners Oy. SOK:n (2016c) mukaan S-ryhmä harjoittaa päivittäistavarakauppaa viidessä eri ketjussa ja noin 900 myymälässä, joiden verkosto suunnitellaan kattamaan mahdollisimman hyvin eri alueiden asiakkaiden tarpeet.

S-ryhmän päivittäistavaravalikoimat Prismoissa, S-Marketeissa, lähikaupoissa (Sale ja Alepa) ja liikennemyymälöissä määräytyvät pitkälti SOK:n hankintapäätösten mukaisesti. Lisäksi alueosuuskaupat täydentävät valikoimiaan. Esimerkiksi paikallistuotteiden määrä on kasvanut viime vuosina S-ryhmän myymälöissä. Niin sanottu suoramyynä S-ryhmän myymälöihin on kuitenkin huomattavasti vähäisempää kuin K-ryhmässä.

Lidl

Yksi Euroopan suurimmista päivittäistavaraketjuista sai alkunsa 1930-luvulla Saksassa perustetusta elintarviketukkuiliikkeestä Lidl & Schwarz. Ensimmäiset Lidl-marketmyymälät perustettiin 1970-luvulla ja yrityksen kansainvälistyminen alkoi 1990-luvulla. Suomessa Lidlin 148 myymälän verkosto kattaa koko maan. Itsenäisenä tytäryhtiönä toimiva Lidl Suomi Ky työllistää nykyisin 4 600 työntekijää. (Lidl 2016a.)

Suomeen ensimmäiset Lidl-myymälät avattiin vuoden 2002 elokuussa (Lidl 2016a). Reilun kymmenen vuoden aikana ketju on noussut jo merkittäväksi toimijaksi Suomen

päivittäistavarakaupan markkinoilla ja sen markkinaosuus kasvaa edelleen kaiken aikaa. Lidl on omaksunut vähitellen suomalaiset toimintamallit, mikä on parantanut Suomalaisien mielikuvaa yrityksestä. Lisäksi voimakkaat mainoskampanjat ja suomalaisten tuotteiden lisääminen valikoimiin ovat edesauttaneet niin sanottua suomettumista. Kauppalehden (2015) mukaan Lidl onkin noussut vuoden 2015 T-Median tutkimuksessa kaupan alan maineikkaimmaksi yritykseksi ohi S-ryhmän. Vielä vuonna 2013 Lidl oli maineeltaan huonoimpien yritysten joukossa. Yrityksen liiketoiminta pohjautuu konseptiin, jossa pyritään tarjoamaan laadukkaita tuotteita edulliseen hintaan (Lidl 2016a).

Lidl:n yksi uusi perusarvo on kasvun tavoittelu laajentamalla myymäläverkostoa ja kehittämällä myymälätoimintoja (2016b). Jatkuva uusien myymälöiden avaaminen tuottaa todennäköisesti myös jatkossa myynnin kasvua ja uudet myymälätoiminnot, kuten paistopiste, herättävät kiinnostusta uusissa asiakasryhmissä. Myymälöiden valikoimien suppeus aiheuttaa kuitenkin haasteita, sillä asiakkaat haluavat halpojen tuotteiden lisäksi myös laajoja valikoimia. Lidl onkin nostanut esille mahdollisuuden suurempien myymälöiden avaamisesta myös Suomessa. Valikoimien laajentaminen lisää kuitenkin haasteita halpojen hintojen ylläpitämisessä, sillä tällä hetkellä Lidl:n hankintapolitiikka perustuu tuottajille asetettuihin erittäin tiukkoihin hintavaatimuksiin. Suurempi tuotemäärä antaakin tuottajille paremmat mahdollisuudet hintaneuvotteluissa.

Suomen lähikauppa ja muut pienet toimijat

Vuoden 2015 päivittäistavarakaupan markkinaosuuksia mitattaessa Suomen Lähikauppa Oy ja muut pienet toimijat valtasivat 13,1 % osuuden kokonaisymyynistä (Tammilehto 2016). Suomen Lähikauppa pyrkii olemaan kuluttajien mielissä ensimmäinen lähikauppavaihtoehto. Yksi keino tähän on myymäläverkostojen uudistaminen ja myymälöiden remontoiminen (Suomen Lähikauppa 2016b). Nimensä mukaisesti yritys keskittyy vain pienten myymälöiden ylläpitämiseen. Vuonna 2014 Suomen Lähikaupalla oli myymälöitä 662 ja työntekijöitä noin 4300 (Suomen Lähikauppa 2016a). Suomen Lähikauppa on 1980-luvun puolivälistä alkaen toiminut ketjumaisesti ja vuonna 2016 sillä on kaksi valtakunnallista ketjua – Valintatalo ja Siwa (Suomen Lähikauppa 2016c).

Vuoden 2015 marraskuussa sovittujen ja vuoden 2016 huhtikuussa hyväksytyjen yrityskauppojen johdosta Suomen Lähikauppa Oy siirtyy vaiheittain Keskon alaisuuteen (Kesko 2016c; Kauppalehti 2016). Viime vuosien aikana kauppa on keskittynyt entistä enemmän suuriin myymälöihin ja lähikaupat ovat menettäneet myyntiään. Lisäksi Lidlin kasvu on heikentänyt Siwojen ja Valintatalojen asemaa. Vuoden 2016 alusta voimaan

astuneen kauppojen aukiolon vapauttavan päätöksen vuoksi lähikauppojen aukioloajoista johtunut kilpailuetu on myös katoamassa. Tähän asti Suomen Lähikauppojen hankintalogistiikasta on vastannut Tuko Logistics, mutta hankintalogistiikka siirtyy kuluttajaviraston päätöksen ehtojen mukaisesti vaihteittain Ruokakeskolle 18 kuukauden kuluessa (Kauppalehti 2016).

Muista päivittäistavarakaupan kentällä toimivista yrityksistä merkittävin on käyttötavaruoleen erikoistunut Tokmanni Group Oy, jonka hankintatoiminta on ketjutettu. Nykyisin yrityksen myymälöiden nimet ovat yhtenäistetty Tokmanni-nimen alle (entisiä esim. Tarjoustalo ja Vapaavalinta). Tokmannin (2016) mukaan yrityksellä on yli 150 myymälää ympäri Suomea ja noin 3 000 työntekijää. Tällä hetkellä Tokmannin päivittäistavaraosasto myymälöissä on melko suppea ja tästä johtuen sen valikoimiin on haastavaa päästä. Viimeisimmät tiedot kuitenkin kertovat, että Tokmanni on uudistamassa kokonaan päivittäistavaraosastojen konseptia myymälöissään.

Muita mainittavia päivittäistavarakaupan toimijoita Suomessa ovat Tuko Logistics:n kautta hankintoja tekevä Stockmann (markkinaosuus 1,1 %) sekä pienet myymäläketjut M-ketju ja Minimani (markkinaosuudet 0,6 %). Muiden yksityisten toimijoiden markkinaosuus on yhteensä 2,3 % kokonaismyynnistä. (PTY 2016b.)

2.1.2 Uhkakuvat ja haasteet

Päivittäistavarakaupan alalla käynnistyi vuonna 2015 voimakas hintakilpailu. Kuluttajien ostovoiman laskeminen ja yleinen heikko taloudellinen tilanne ovat vaatineet kaupoilta reagointia jälleenmyyntihintoihin. Oman sysäyksensä ovat antaneet Lidl-*ketjun* alhaiset hinnat, mutta kilpailutilanne kiihtyi erityisesti S-ryhmän lanseerattua halpuutuskampanjansa ja K-ryhmän reagoitua tähän omilla hinnanalennuksillaan. Kuluttaja-asiakkaiden näkökulmasta tällä on ollut positiivisia vaikutuksia hintatasoon, mutta tuottajien ja maahantuojien näkökulmasta se on luonut haasteita ja uhkakuvia. Tammivuoren (2015) mukaan hintakilpailu seuraa Keski-Euroopasta tuttua strategiaa, jossa tuttujen brändituotteiden hintaa laskemalla ja private label -tuotteiden määrää kasvattamalla luodaan mielikuvaa halpuudesta. Hintakilpailun saama julkisuus luo lisäksi helposti halpojen hintojen kierteen, jossa hintataso pyritään säilyttämään kaikin keinoin.

Private label – Kaupan omat merkit

Yksi päivittäistavarakaupan ketjujen keinoista pyrkiä alhaisempiin hintoihin on Private label -tuotteet, joilla tarkoitetaan kaupan niin sanottuja omia merkkejä. Kaupan omien merkkien edullinen hinta perustuu avoimiin huutokauppoihin, joissa kauppaketjut ilmoittavat haluamansa tuotteen, jonka valmistuksen saa itselleen halvimman hinnan tarjoava tuottaja (Karttunen 2015). Vuonna 2014 private label -tuotteiden myynti oli jo 22,5 % suomalaisten päivittäistavaraostoksista (Huotari 2015). Eri päivittäistavarakaupan ketjujen private label -tuotteita ovat:

K-ryhmä

- Pirkka
- K-Menu
- Euroshopper

S-Ryhmä

- Rainbow
- Kotimaista
- X-tra

Suomen Lähikauppa

- Eldorado
- First Price

Lidl

- Noin 80 % tuotteista omia merkkejä (Saarinen 2014; Solla 2013).

Kun tuottajat kilpailevat siitä, kuka pääsee valmistamaan kaupan merkkejä halvimmalta, ne menettävät myös omaa kannattavuuttaan. Tätä kompensoivat osittain kuitenkin halvemmat pakkauskulut, edullisempi reseptiikka ja suurien volyymilupausten tuomat logistiset ja valmistukselliset säästöt. Kuvassa 1 on nähtävissä Helsingin Myllyn kaupan merkeille ja omalle brändille valmistamien kaurahiutaleiden pakkaukset. Oman Mylläriin -brändin tuote maksaa kuluttajalle noin 20 senttiä enemmän kuin kaupan merkit. (Karttunen 2015.)



Kuva 1. Helsingin Myllyn valmistamat kaurahiutaleet (Karttunen 2015).

Kaupan merkien arvioidaan kuitenkin aiheuttavan tuottajille ahdinkoa ja yksipuolista-
van valikoimia kuluttajien suosiessa halvimpia tuotteita. Esimerkiksi tuotekategorioiden
kolmen myydyimmän ulkopuolelle jäivät brändit ovat ongelmassa. Lisäksi tuotekehi-
tysinvestointien kannattavuus laskee ketjujen ostaessa kehityksen tuloksena syntyneet
tuotteet edullisesti oman merkkinsä alaisuuteen. (Laaksonen 2015.) Erityisesti pk-
yritysten on tulevaisuudessa todennäköisesti entistä haastavampaa kilpailla isojen
brändien lisäksi kauppajien merkien kanssa. Kauppaketjujen rooli voidaan lisäksi näh-
dä kaksijakoisena niiden ollessa toisaalta ostajia ja toisaalta omien merkkiensä myyjä.
Tämä saattaa vääristää kilpailua eikä motivoi innovoimaan.

Halpuuttaminen

Vuoden 2015 alussa S-ryhmä aloitti voimakkaan tuotteiden hintojen alentamisen käyn-
nistämällä halpuuttamiskampanjan (Talouselämä 2016). K-ryhmä on vastannut tähän
pudottamalla myymiensä tuotteiden kuluttajahintoja. Kukkonen (2016) mukaan ”hal-
puuttaminen” jatkuu myös vuonna 2016 S-ryhmän alentaessa 400 tuotteen hintaa
Prismoissa ja S-marketeissa sekä 200 tuotteen hintaa Sale- ja Alepa-myymälöissä.
Tähän vastineena Suomen lähikauppa on ilmoittanut laskevansa 150 tuotteen hintaa ja
K-ryhmä 2 000 tuotteen hintaa.

Kauppaketjut kertovat hintojen alennuksien pohjautuvan omien katteiden kaventami-
siin. Esimerkiksi SOK:n pääjohtajan Taavi Heikkilän kertoman mukaan Prismojen
myyntikatteet ovat jopa vuotta 2015 alhaisempia. Lisäksi kauppaketjut kertovat eri raa-
ka-aineiden ja kustannusten maailmanmarkkinahintojen alhaisten tasojen mahdollista-
neen alhaiset hankintahinnat. Myös ketjujen sisäisten toimintojen, kuten logistiikan te-
hostaminen, on mahdollistanut hintojen laskemisen. (Kukkonen 2016.) MTK:n ruoka-

kulttuuriasiamies Anni-Mari Syväniemen mukaan on huolestuttavaa, että suomalaista laatua markkinoidaan halpabrändien kautta. Hänen mukaansa reilu ja oikea hinta eikä myyntivolyymit ovat se asia, joka takaa kotimaisen tuotannon kannattavuuden. Pelkona on, että halpuuttaminen johtaa maatalouden ja elintarviketeollisuuden jo ennestään heikon kannattavuuden heikkenemiseen. (Talouselämä 2015.)

Elintarvikkeiden hintojen laskemista perustellaan kotimaisten tuotteiden kuluttamisen lisäämisellä ja kysynnän elpymisellä kotimarkkinoilla. Elintarviketeollisuuden tuotannosta 85 % myydään Suomen markkinoille. Myyntivolyymit eivät kuitenkaan ole kasvaneet viime vuosina vaan päinvastoin. Pitkään jatkuvan hintakilpailun seuraukset voivat olla haitalliset koko päivittäistavarakaupan alalle. Esimerkiksi yritysten mahdollisuudet innovoida ja tehdä uutta tuotekehitystä vähenevät. (Tammivuori 2015.)

Muita uhkakuvia ja haasteita

Tuottajien ja maahantuojien näkökulmasta Suomen päivittäistavarakaupan alalla on myös muita uhkakuvia ja haasteita. Viimeisten tietojen mukaan S-ryhmä on aloittanut valikoimiensa kaventamisen. Valikoimista on tarkoitus poistaa samankaltaisia tuotteita, jotka kilpailevat suoraan keskenään. Myös K-ryhmä on vuosina 2015-2016 pilotoinut K-market konseptia, jossa valikoima on kiinteä eikä sitä ole mahdollista täydentää suoraostoilla tai Ruokakeskon varastovalikoiman tuotteilla. S-ryhmän valikoimien kaventaminen on suora uhka pientoimijoille, sillä jo aiemmin SOK:n valikoimiin on ollut haastavaa päästä ja suoramyynnin osuus on hyvin pieni.

Myös K-ryhmän mahdollinen suuntaus kohti entistä kiinteämpiä valikoimia on suuri uhkakuva pienille toimijoille. Tällä hetkellä K-kauppojen suoraostot ovat mahdollistaneet esimerkiksi uuden tuotteen tuotetestauksen pienessä mittakaavassa. Laajempi pyrkimys hakeutua ketjujen valikoimiin vie aikaa ja vaatii suuria panostuksia yrityksiltä jo ennen kuin mitään varmuutta myynnistä on olemassa. Tällä voi olla tuhoisat vaikutukset pk-yritysten mahdollisuuksiin tehdä tuotekehitystä. Suuremmassa kuvassa uhka on koko alan yhteinen valikoimien supistuessa ja innovoinnin kadotessa.

Yksi merkittävä päivittäistavarakaupan haaste tuottajille on myynti ja markkinointi. Päivittäistavarakauppa on niin sanottua B2B2C-kauppaa ja luo kaksikanavaisuudessaan haasteen. Koko Suomen kattavan myyntipeiton hankkiminen vaatii käytännössä jo logistista syistä korkeat kauppaketjujen valikoimaluokitukset. Luokitukset määrittävät sen, kuinka moneen myymälään tuote päätyy, kun keskusliike, kuten Ruokakesko tai

Inex ottaa sen valikoimiinsa. Pk-yrityksiltä vaaditaan usein hyvilläkin tuotteilla useiden vuosien laadukas työ, jotta valikoimaluokitukset kattaisivat kaikki kaupan ketjut. Yleensä aluksi valikoimat kattavat suurimmat myymälät tai ovat niin sanotusti myymälöille vapaaehtoisia, jolloin tuottajan on vielä itse käytävä myymässä tuotteensa kauppoihin. Tällöin valikoiman tuoma etu on ainoastaan logistinen, sillä keskusliikkeet mahdollistavat pienetkin toimitusmäärät myymälöihin.

Kokemuksien mukaan keskusliikkeiden valikoimiin pääsyn ehtona on nykyisin hyvän tuotteen lisäksi myös yrityksen uskottavuus. Keskusliikkeiden ostajat ovat erityisen kiinnostuneita siitä, miltä yritys ja sen brändi/brändit näyttävät ulospäin. Ostajat esimerkiksi tutkivat, miltä yrityksen kotisivut ja some-kanavat sisältävät sekä ovat kiinnostuneita, minkälaista tuotekehitystä ja markkinointia on tarkoitus tehdä. Käytännössä B2B2C-mallilla toimiva myyntikanava vaatii tuottajalta niin kaupan kuin kuluttaja-asiakkaan huomioimista. Uskottavuus koostuukin esimerkiksi toimitusvalmiudesta, myynnin ja markkinoinnin määrästä, logistisista ratkaisuista ja siitä, miltä yritys ja brändi näyttää ulospäin. Pk-yrityksillä näistä asioista kunnossa ovat usein toimitusvalmius sekä myynti ja logistiset ratkaisut, jotka liittyvät ensisijaisesti B2B- myyntiin. Nämä tekevät vievät kuitenkin kokemusten mukaan niin paljon resursseja, että markkinointiin ja brändin kehittämiseen ei usein jää voimavaroja tai taloudellisia panoksia, vaikka juuri näiden merkitys on kasvamassa kilpailun voimistuessa. Käytännössä siis kauppaketjujen B2C-myyntiprosessin tukeminen erilaisilla markkinointitoimilla on vähäistä.

2.1.3 Mahdollisuudet

Huolimatta uhkakuvista ja haasteista on pk-yrityksilläkin mahdollisuuksia menestyä päivittäistavarakaupassa. Voimakas kilpailutilanteen lisääntyminen vaatii uudenlaisia toimintatapoja ja ennen kaikkea brändin kehittämistä riittävän vahvaksi ja kiinnostavaksi private label -tuotteisiin ja muihin brändituotteisiin nähden. Uskottavuus luo helpomman tien ketjujen valikoimiin ja Holtarin (2016) mukaan kuluttaja-asiakkaat ovat valmiita maksamaan kalliimmankin hinnan tuotteesta, jos se erottuu tavanomaisista edukseen maulla, helppoudella, trendikkyydellä tai tarinalla.

Kaupan omia merkkejä eli private label -tuotteita kritisoidaan siitä, että ne vaikeuttavat tuottajien toimintaedellytyksiä. Karttusen (2015a) mukaan huolimatta siitä, että tuottajat joutuvat käymään huutokauppaa hinnoillaan päästäkseen kaupan merkkien tuottajiksi,

voi niiden valmistaminen olla yritykselle myös suuri mahdollisuus. Esimerkiksi välittömän laajan valikoimaluokituksen saaminen ilman markkinointia voi luoda yritykselle kasvua, joka mahdollistaa omien brändien kehityksen.

Uudenlaisen mahdollisuuden pientuottajille tarjoaa paikallistuotteiden myynnin lisääntyminen. Tähän onkin esimerkiksi SOK (2016b) reagoinut ilmoittamalla Kotoisaa -kampanjastaan. Kampanja perustuu kuluttajien lisääntyneeseen kiinnostukseen paikallisia tuotteita kohtaan. Kotoisat-tuotelistan, johon kuuluu joka kuukausi kolme paikallisruokatuotetta, kokoavat S-markettien työntekijät.

Yksi mahdollinen kilpailutekijä, jota pientuottajat hyödyntävät melko vaatimattomasti on niiden ketteryys suuryrityksiin nähden. Pienillä yrityksillä on isoja toimijoita paremmat mahdollisuudet reagoida kuluttajien uusien tuotteiden tarpeisiin kevyiden organisaatorakenteidensa vuoksi. Esimerkiksi Edustus Peltoset Oy:n BitMix-tuotemerkille tuoteistettiin muutamassa kuukaudessa uusi 100 % kaurasta valmistettu kuivaleipä. Leipä pääsi välittömästi laajoihin Ruokakeskon valikoimiin, sillä kauraleivän kysynnän lisääntymisestä huolimatta BitMixin KauraLantti on markkinoiden ainoa 100 % kaurasta valmistettua kauraleipä. Kun tuote on markkinoilla ensimmäinen laatuaan, se synnyttää huomattavan kilpailuedun suuriakin yrityksiä vastaan.

2.2 Some-markkinointipalveluiden markkinatilanne

Sisältömarkkinoinnin ja perinteisen markkinoinnin ero on sisällön hyödyllisyydessä sen kuluttajalle. Sisältömarkkinoinnissa sisällöstä on oltava hyötyä asiakkaalle, vaikka sen tarkoitus on edistää myyntiä. Perinteinen markkinointi kertoo teknisiä tietoja ja hintoja, jotka auttavat vain asiakasta, joka on jo päättänyt ostaa tuotteen tai palvelun juuri sillä hetkellä (Ansaharju 2016.) Sisältömarkkinoinnin tarkoitus on siis tuottaa helposti jaettavaa ja lisäarvoa tuottavaa sisältöä, josta hyötyvät sekä yritys että asiakas. Sisältömarkkinointipalveluita tarjoavat Suomessa jo monet yritykset. Tarjottaviin palveluihin kuuluvat muun muassa:

- erilaiset some-koulutukset sekä aloitteleville some-markkinoijille että jo hieman harjaantuneemmillekin toimijoille
- some-markkinointi/sisältöstrategian luominen
- sisällöntuotanto
- asiakkaan some-kanavien ja kuluttajadialogin ylläpito

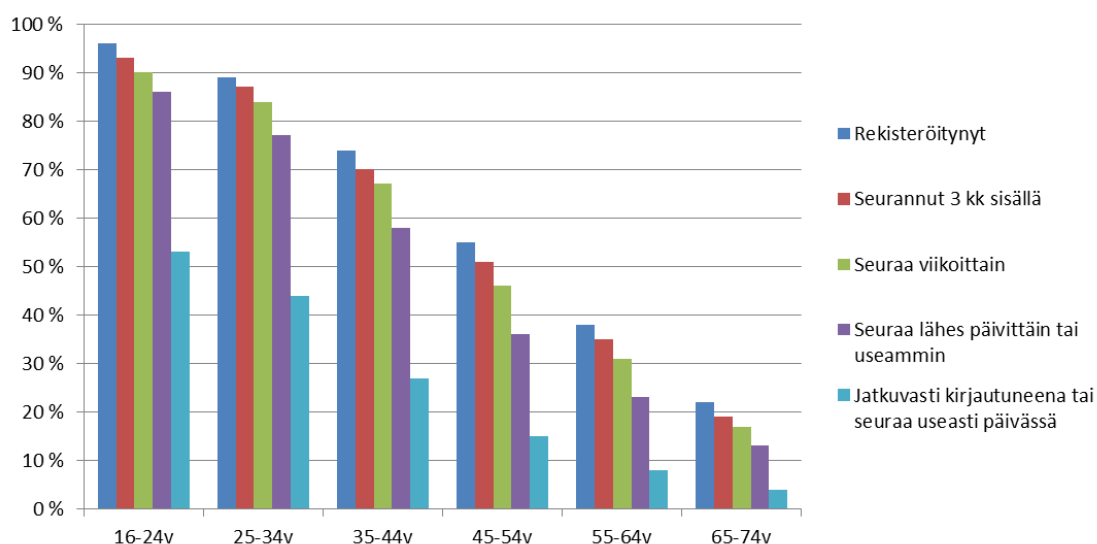
- varsinaisen mainonnan toteutus ja analytiikka sekä
- yleinen konsultointi.

Tietyt toimistot tarjoavat myös näitä edellä mainittuja palveluita samassa paketissa, jolloin palvelun ostajan halutessaan ei tarvitse antaa kyseiselle toimistolle kuin käytävissä oleva budjetti sekä luottamus palvelun tarjoajan asiantuntijuuteen. Tällaista kokonaisvaltaista palvelua kutsutaan usein avaimet käteen -periaatteeksi.

Erilaisia some- ja sisältömarkkinointipalveluita tarjoavat monet erilaiset tahot. Niihin kuuluvat muun muassa hyvin perinteisellä mallilla toimivat suuret mainostoimistot, erilaiset viestintätoimistot, digitoimistot sekä suhteellisen nuoret, useasti itseään some-markkinointi-toimistoiksi tai vain markkinointitoimistoiksi tituleeraavat tahot. Avaimet käteen -some-palvelua tarjoavat yleisesti ottaen laadukkaimmin nuoret toimistot, joiden ansaintalogiikka perustuu usein asiakkaan some-kanavien jatkuvaan ylläpitämiseen sekä sisältömarkkinointiin ja tästä laskuttamiseen. Tällaisia toimistoja Suomessa ovat esimerkiksi Someco, Vapa Media ja Parcero. Tarjolla olevat palvelut ovat kuitenkin pienellä markkinointibudjetilla operoivalle yritykselle usein liian kalliita.

2.3 Suomalaiset kuluttajat sosiaalisessa mediassa

Globaalisti viidesosa kaikesta mobiiliin käytetystä ajasta kuluu joko Facebookissa tai Instagramissa. Facebookin mukaan tämä on enemmän kuin viiteen seuraavaksi suosituimpaan mobiilisovellukseen käytetty aika yhteensä. (Storå 2016.) Kuten kuvio 2 osoittaa, suomalaiset ovat aktiivisia erilaisten sosiaalisen median palveluiden käyttäjiä. Onkin siis luonnollista, että aloitteleva some-markkinoija keskittää ensimmäisenä huomionsa Facebookin suuntaan suunnitellessaan some-markkinointia.



Kuvio 2. Yhteisöpalvelujen käyttäjät Suomessa 2015 (Tilastokeskus 2015).

Tilastokeskuksen (2015) mukaan kaikista 16–74-vuotiaista suomalaisista jopa 47 % käyttää jotakin sosiaalisen median palvelua lähes päivittäin tai useammin. 54 % samasta ikäryhmästä käyttää jotakin sosiaalisen median palvelua viikoittain. Miesten ja naisten välillä ei ole havaittavissa merkittävää eroa, mutta naiset seuraavat sosiaalista mediaa hieman miehiä aktiivisemmin.

Mainostajat siis kykenevät tavoittamaan omia kohderyhmiään laajasti sosiaalisen median palveluissa, etenkin Facebookissa. Digitalisaation myötä Suomessa somekäyttäjäkunta on kasvussa ja jatkuvasti uusiutuva palveluiden kenttä mahdollistaa ihmisten tavoittamisen jatkossa vieläkin laajemmin. Myös yhä iäkkäämpiä ihmisiä on mahdollista tavoittaa sosiaalisen median välityksellä.

3 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

3.1 Asiantuntijapalvelun luonne

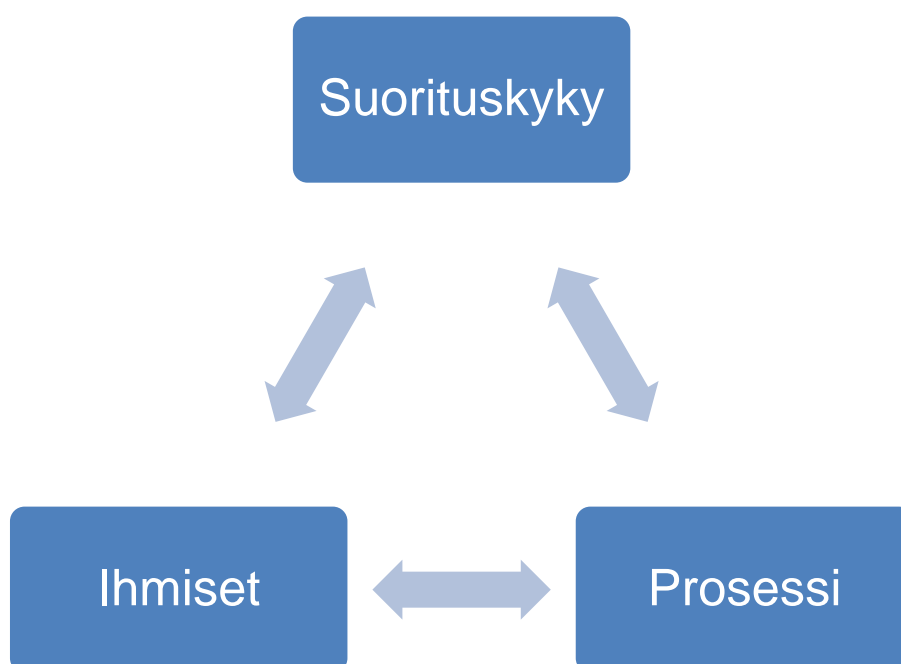
Asiantuntijapalvelu on luonteeltaan aineettomampi kuin tavallinen palvelu, sillä siihen sisältyy usein huomattava määrä yksilöllistä tietopääomaan. Palvelusta tulee asiantuntijapalvelu vasta, kun siihen liittyy merkittävä osa erikoisosaamista. Tämä erityinen osaaminen perustuu usein tietoon, taitoon, motivaatioon ja luovuuteen, joiden avulla pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelma. Ero on kuitenkin häilyvä, sillä lähes kaikkiin palveluihin liittyy jonkinlaista asiantuntijuutta vaativa osa-alue. Asiantuntijapalvelut sisältävät monesti ohjeita, ideointia ja neuvontaa, vaikka niihin liittyisikin laaja kehittämis- ja tuottamisprosessi. Prosessien lopputuloksina voi olla myös konkreettisia tuloksia, kuten mainoksia tai omaisuuden karttumista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–11.)

Asiantuntijapalvelua määritettäessä sitä voidaan pitää vaihdon välineenä, joka oleellisilta osiltaan tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Lisäksi ominaisia piirteitä ovat aineettomuus ja prosessiluonteisuus. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.) Tavallisesti asiantuntijapalveluja ei ole totuttu pitämään tuotteena, sillä henkilökohtaisen osaamisen pitämistä tuotteena vieroksutaan. Lisäksi tuote-sanana yhdistetään usein tavaroihin tai standardoituihin tuotteisiin. Monissa palvelualan asiantuntijayrityksissä on myös epäselvää, mikä oikeastaan on se tuote, jota asiakkaalle ollaan myymässä. Tuotestrategia on tällöin epäselvä ja usein jokaisen toimeksiannon kohdalla kaikki palvelun toteuttamisen vaiheet aloitetaan alusta. Tämänkaltaisten ongelmien välttämiseksi myös asiantuntija-palvelut on tärkeää tuotteistaa. Varsinkin sellaiset palvelun tuottamisen osa-alueet, jotka ovat vakioitavissa, kuten työmenetelmät, prosessit, struktuurit ja puitteet, säästävät palveluntuottajan resursseja itse toimeksiantoon liittyvien ongelmien ratkaisussa. (Sipilä 1999, 14–17.)

Asiantuntijapalvelun ostaminen on aineettomuutensa vuoksi asiakkaalle usein riski. Asiakkaan on varsinkin ennen palvelun hankkimista ja joskus jälkikäteenkin vaikea arvioida palvelun laatua. Varsinkin ostohetkellä asiakas joutuu tekemään päätöksen epävarmana lopputulemasta. Kokemus vastaavien palveluiden hankkimisesta on suuri etu asiakkaalle, mutta tärkeintä on, että hänet otetaan mukaan palvelun tuottamiseen. Jo määritettäessä ongelmaa ja laadittaessa tarjousta, asiakkaalla on merkittävä rooli palvelun sisällöstä. Käytännössä onkin oleellista, että palveluntuottaja ja tilaaja yhdes-

sä pyrkivät ymmärtämään, miten asiakkaan ongelma ratkaistaan. Tarpeen määrittäminen on usein palvelun tuottamisen haastavin vaihe. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijapalveluita hankkivilla asiakkailla on monenlaisia odotuksia näitä tuottavia yrityksiä kohtaan. Vaikka asiakas ei suoraan kertoisikaan, on todennäköistä, että palvelun tuottajalta odotetaan asiakaskeskeistä yrityskulttuuria. Lisäksi on selvää, että asiakas odottaa tuloksia kaikesta, mitä tälle tehdään. Useat yritykset vaativat myös, että palvelun tuottajalla on pysyvä kontaktihenkilö, vaikka palvelun toteutukseen osallistuisi myös muuta henkilöstöä. Asiakkaiden odotukset voidaan jakaa kolmeen kuvion 3 mukaiseen ryhmään, jotka ovat suorituskyky, ihmiset ja prosessi. (Berkovi 2014, 11–12.)



Kuvio 3. Asiakas odotusten malli (Berkovi 2014, 11).

Taulukossa 1 on esitetty Berkovin (2014, 12) kokemusten mukaan merkittäviä asiakasodotuksia asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille. *Suorituskykytekijöissä* ilmenee esimerkiksi vaatimukset joustavuudelle, innovatiivisyydelle, uskottavuudelle, tehokkuudelle, luotettavuudelle, vuorovaikutteisuuudelle ja rohkeudelle tehdä muutoksia. *Ihmislähtöisissä tekijöissä* korostuu luotettavuus, asiakasymmärrys, itseluottamus, tunnetuus, pätevyys ja rohkeus tehdä päätöksiä sekä haastaa asiakkaan omia ajatuksia. *Prosessitekijöistä* asiakkaat odottavat esimerkiksi vahvaa projektin johtamista ja kommunikointikanavien selkeyttä, asiakaskatsauksia ja mekanismeja uudelleen ratkaista

ongelmia, muutosherkkyyttä ja vastauksia negatiiviseen palautteeseen sekä korkeaa mittarein esitettyä laatua.

Taulukko 2. Asiakasodotukset asiantuntijapalveluiden tuottajalta (Berkovi 2014, 12).

Suorituskykytekijät	Ihmislähtöiset tekijät	Prosessitekijät
Esittää kilpailukykyisiä hyötyjä	Luotettava – He pitävät lupauksensa	Projektin johtamisen taidot
Esittää näyttöä samanlaisista toimeksiannoista	He kiinnittävät huomiota, miten liiketoimintamme toimii	Sopivin väliajoin tapahtuvat katsaukset
Tarjota kiinnostavia lisäarvoa tuottavia palveluita	Kulttuurierojen ymmärrystä	Neuvojen nopeus
Olla tehokas lyhyellä varoitusaikalla	Ovat käytettävissä, kun on tarvetta	Selvät kommunikatiokanavat
Luotettavuus	Osa tehdä ja vastaanottaa päätöksiä	Mekanismi uudelleen ratkaista ongelmat ja tiedustelut
Antaa käytännöllisiä ohjeita	Ovat luottamuksen arvoisia	Pikainen vastaaminen negatiiviseen palautteeseen
Pystyä vaihtamaan tuotantotiimiä tulosten parantamiseksi	Ovat itsevarmoja	Muutosherkkyyttä
Halukkuutta neuvotella palkkioista	Ovat päteviä osaamisalueissaan	Tietoa onnistumisista verrattuna muihin tarjoajiin
Ratkaisujen toteutusnopeus	Haastavat säännöllisesti päätöksemme	Helposti ymmärrettävä, ei selittämätöntä jargonia
Responssivisuuden korkea taso	Saavat hyvän tuen tiimitään	Hyvin johdettu yritys
Johdonmukaisuus ja saumattomuus juridisissa-asioissa	Ovat tunnettuja alallaan	Laadulliset suorituskyvyn mittarit

Kaiken kaikkiaan asiakasodotukset ovat korkeat ja odotuksiin vastaaminen vaatii ainakin vahvaa ja selkeärakenteista johtamista, korkeaa innovaatiokykyä ja osaamista sekä selkeitä asiakaslähtöisiä toimintatapoja ja prosesseja.

3.2 Palvelun tuotteistaminen ja sen prosessi

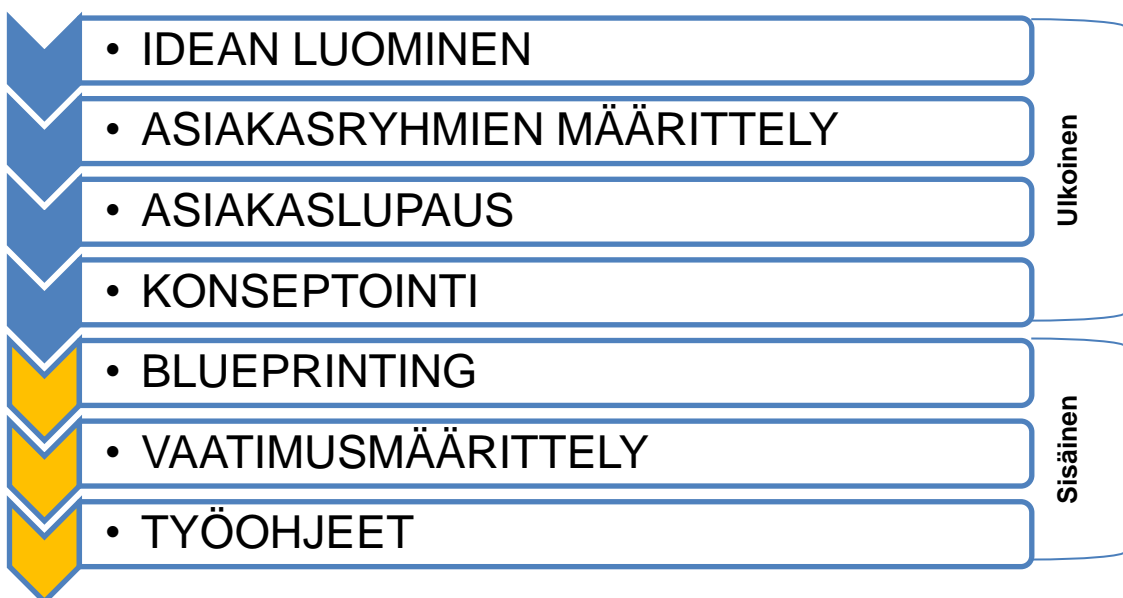
Palvelun tuotteistamisen ajatellaan usein olevan tuotteen standardisointia. Vaikka se sitä monelta osin onkin, se pitää sisällään huomattavasti laajemman prosessin. Tuotteistamalla asiakkaalle tarjottavaa palvelua siitä pyritään määrittämään, kuvaamaan, kehittämään, suunnittelemaan ja tuottamaan jatkuvasti parempi. Asiantuntijayrityksen tavoitteiden saavuttamisen lisäksi pyrkimyksenä on luoda asiakkaalle mahdollisimman suurta hyötyä. Tuotteistaminen ei ole vain palvelutuotteiden määrittelyä vaan koko palveluprosessin jatkuvaa kehittämistä entistä tehokkaammaksi. Se on keino toteuttaa käytännössä yrityksen tuotestrategiaa ja ilmentää tuotekehitystä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistamisessa on pitkälti kyse siitä, että palveluprosessin vaiheita pyritään tehostamaan vakioinnilla. Oleellista on kuitenkin se, mikä on vakioinnin ja räätälöidyn osan suhde. Liika vakiointi voi johtaa innovaatioiden ja asiakaslähtöisyyden häviämiseen palvelun tuottamisessa. Täysin tuotteistamattoman palvelun tuottaminen on taas tehotonta ja kuluttaa paljon resursseja. Tuotteistamisen suurin haaste onkin usein näiden kahden elementin välisen suhteen löytäminen. (Tuominen ym. 2015, 6.) Kaikkiaan tuotteistamiselle on olemassa monia eri määritelmiä. Oleellista on, että sen pitäisi olla jatkuvaa palvelun kehittämistä, oli kyseessä sitten vasta tuoteidea tai valmis palvelutuote.

Palvelun tuotteistamisen prosessit voivat edetä monin eri tavoin. Niiden päämuoto voi olla esimerkiksi perinteinen, ketterä tai iteratiivinen. Perinteisessä tuotteistamisprosessissa edetään lineaarisesti vaiheesta toiseen hyödyntäen check list -tyyppistä toimintatapaa perinteisten projektinhallintametodien mukaisesti. Tämänkaltainen prosessi nähdään usein kertaluontoisena kehitysprojektina, jonka valmistuttua palvelua vain myydään ja tuotetaan. Ketterässä tuotteistamismallissa pyritään nimensä mukaisesti samaan palvelu mahdollisimman nopeasti markkinoille hyödyntämällä ketterän projektinhallinnan metodeja. Pääpaino tuotteistamisessa on tällöin ulkoisten, asiakkaalle näkyvien palveluelementtien kuvaamisessa. Palvelun lopullinen sisältö muotoutuukin, kun sitä jatkokehitetään myynnin jälkeen ensimmäisten asiakkaiden kanssa. (Tuominen 2015, 10.)

Iteratiivisessa tuotteistamisprosessissa lähtökohta on palvelun tuotteistaminen vaiheittain. Mallin ajatuksiin kuuluu, että ensimmäinen versio palvelusta ei tuota täydellistä lopputulosta vaan muutoksia ja päivityksiä joudutaan tekemään. Tuotteistamisen vaiheistus voidaan aluksi painottaa palvelun luonteen mukaan joko ulkoiseen tai sisäiseen tuotteistamiseen. Myös palvelun tavoitteita tarkastellaan jatkuvasti vaiheittain ja palvelua pyritään kehittämään suunnitelmallisesti sen sisällön ollessa joustava. (Tuominen 2015, 11.)

Kuviossa 4 on esitetty vaiheittainen palvelun tuotteistamisen prosessi, jonka lähtökohdana on asiakaslähtöinen suhtautuminen tuotteistamiseen. Tässä asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakas nähdään resurssina yritykselle samoin kuin esimerkiksi henkilöstö, varallisuus ja tuotteet. Yrityksen palvelutuotanto tähtääkin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen mahdollisimman tehokkaalla ja taloudellisella tavalla. Näin asiakas on koko tuotteistamis- ja tuotantoprosessin lähtökohdana. (Tonder 2013, 12.) Tuotteistamisprosessi voi edetä kuvion 4 mukaisesti huomioiden aluksi kuviossa sinisellä merkityt myyntiä edistävät, niin sanotut ulkoisen tuotteistamisen toimet. Toisaalta prosessi voi olla joskus järkevää aloittaa ainakin osittain keltaisilla merkityillä, tuotannon kehittämisen keskittyvillä, sisäisen tuotteistamisen keinoilla.



Kuvio 4. Palvelun tuotteistamisen prosessi – sisäiset ja ulkoiset vaiheet (Tonder 2013, 12).

Ulkoinen tuotteistaminen

Ulkoisessa tuotteistamisessa palveluntuottaja kuvaa asiakkaalle tuotteen näkyviä elementtejä. Pyrkimyksenä tällöin on ymmärtää, mitkä ovat asiakkaalle palvelun tärkeimpiä osa-alueita ja ilmentää niitä esimerkiksi palvelun kuvauksissa ja myynti- sekä markkinointimateriaaleissa. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Koska ulkoisen tuotteistamisen jäljet näkyvät ensimmäisenä yrityksestä ulospäin, ajatellaan yleisesti, että tuotteistamista ovat pelkästään juuri nämä elementit. Tosiasiassa tuotteistusajattelussa ulkoinen tuotteistaminen on sisäistä tuotteistamista täydentävä osakokonaisuus. Lisäksi se luo tuotteen ympärille kokonaisuuden, josta asiakas on valmis maksamaan. Käytännössä ulkoisessa tuotteistamisessa luodaan asiakkaalle lisäarvoa, joka täyttää tämän tarpeet mahdollisimman hyvin. Ulkoista tuotteistamista voidaankin kuvata sanoilla mahdollisuus myydä. (Simula ym. 2015, 33.)

Ulkoiseen tuotteistamiseen sisältyy strategisia päätöksiä. Eräs sellainen on päätös siitä, mitkä ovat ne asiakasryhmät, joita pyritään saavuttamaan. Saatuaan ulkoisen tuotteistamisen valmiiksi yrityksen on mahdollista aloittaa tuotteen myyminen, jolloin asiakkaalle voidaan kuvata ne hyödyt, jotka se hänelle tarjoaa. Lisäksi asiakasta voidaan ohjata kohti ostopäätöstä, luomalla tuotteistetusta palvelusta selkeä mielikuva, jonka vertailu muihin vastaaviin on helppoa. Oleellista on, että yrityksessä huomioidaan tuotteistamisvaiheessa molempien, ulkoisen ja sisäisen tuotteistamisen elementit. (Simula ym. 2015, 34.)

Tuotteistamisessa on kyse liikeidean kehittämisestä myytäväksi tuotteeksi tai palveluksi analyysien sekä tuotteistamisprosessin kautta. Tuotteistamisprosessi alkaa *idean* luomisesta. Kun on tunnistettu markkinarako tai jonkun tietyn markkinan potentiaali, tulee määrittellä kysyntä ja asiakkaan tarve sekä lisäarvo, jota asiakkaalle pyritään palvelun avulla tuottamaan. Huolellisesti tuotteistetulla palvelulla kyetään taklaamaan asiakkaan mahdolliset oston esteet. Onkin tärkeää *määrittellä tuotteistettavan palvelun asiakasryhmät*. Asiakasryhmien määrittelyn jälkeen voidaan keskittyä kyseisten ryhmien palvelemiseen ja palvelun kehittämiseen näiden ryhmien ehdoilla. Tässä vaiheessa on hyvä suunnitella myös myynnin ja markkinoinnin jakelukanavastrategia, joka on erottamaton osa yrityksen toimintakulttuuria. (Tonder 2013, 12–13.) Design Thinking -kontekstissa puhutaan persoonista ja näiden määrittelystä tuotteistamisprosessin osana. Persoonat ovat otos lopputuotteen tai palvelun ideaalisista tai tyypillisistä käyttäjistä. Tämä määrittely tehdään ihmisten käyttäytymisen ja motivaatioiden pohjalta. Per-

soonat perustuvat aina tutkimukseen, eivätkä ikinä stereotypisiin olettamuksiin. Persoonien määrittelyn avulla tuotteen tai palvelun suunnittelija voi samaistua käyttäjään ja tutkailla tuotoksen mahdollisia ongelmia käyttäjän näkökulmasta. Yleensä on mielekäs-tä luoda ainakin kaksi erilaista persoonaa: palvelun tyypillinen käyttäjä sekä ei-käyttäjä. Näin toimien voidaan myös tutkia ja mahdollisesti poistaa ei-käyttäjien oston esteitä. (Luchs ym. 2016, 28.)

Asiakaslupaus on askel kohti konkreettista palvelua. Palvelun tulee vastata asiakkaan tarpeisiin ja lunastaa asetettu asiakaslupaus tuottamalla asiakkaalle lisäarvoa. ”Asiakaslupaus on siis arvolause, joka sisältää asiakkaan näkökulmasta ylivertaisen arvon, syyn miksi hän asioi kyseisen yrityksen asiakkaana”. Asiakaslupaus vaikuttaa myös yrityksen brändiin ja sitä voidaan hyödyntää sekä yrityksen ulkoisessa että sisäisessä viestinnässä. Asiakaslupaus sitouttaa yrityksen asiakkaan tarpeisiin ja kontrolloi näin yrityksen toimintaa. Asiakaslupaukseen tulee siis pystyä sitoutumaan. (Tonder 2013, 59–60.)

Asiakaslupaus lunastetaan tuotteistetun palvelukonseptin sisällöllä ja sen arvolla. Palvelukonsepti kannattaa ajatella monesta osasta muodostuvana palvelukokonaisuutena. Asiakkaan positiivisen palvelukokemuksen mahdollistamiseksi tämä kokonaisuus on syytä tehdä mahdollisimman yhtenäiseksi. (Tonder 2013, 73.) Käytännössä löydetty asiakasryhmä asettaa reunaehdot palvelukonseptin rakentamiselle ja sisällön määrittelylle. *Konseptoinnin* lähtökohtana ovat siis asiakasryhmien tarpeet ja vaatimukset. (Tonder 2013, 79.)

Sisäinen tuotteistaminen

Sisäisessä tuotteistamisen perustehtävä on kuvata yrityksen sisäistä palveluprosessia, sisäisiä toimintatapoja ja vastuita. Siinä pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti koko palvelutuotantoa ja yhdenmukaistamaan sitä. Olennaista on koko ajan muistaa, miltä palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta ja miten se yhdistyy tämän omiin prosesseihin. (Tuominen ym. 2015. 5.)

Tuotteistamisprosessin käynnistysvaiheessa on tärkeää, että sisäinen tuotteistaminen on kunnossa. Tuotteistamisen aikana sen tehtävänä on tehostaa yrityksen toimintaa ja parantaa niitä prosesseja ja toimintatapoja, joiden avulla yrityksen on tarkoitus suunnitella, valmistaa ja markkinoida tuotteitaan. Oleellista on miettiä myös, kuinka paljon asiakas sanelee tuotteen sisällön, sillä liian suuri räätälöinnin mahdollisuus heikentää toiminnan kannattavuutta. Yksi keino palvelun räätälöinnin lisäämiseen on niin sanottu

massaräätälöinti, jossa tuotetaan sellainen tuotekokonaisuus, joka kannattavuuden rajoissa vastaa hyvin asiakastarpeisiin. Tällöin asiakas valitsee tietyin reunaehdoin yksilöllisen tuotteen, jonka valmistuskustannukset ovat kuitenkin kohtuulliset. (Simula ym. 2009, 29–30.)

Sisäisessä tuotteistamisessa tulee ottaa huomioon myös monia strategisia tekijöitä, kuten mikä tuotteen potentiaali on markkinoilla ja mitkä sen asiakassegmentit ovat. Ideasta tai prototyypistä on vielä pitkä matka siihen, että tuote on lopulta markkinoilla. Sisäistä tuotteistamista voidaan kuvata sanoilla kyky tehdä. (Simula ym. 2009, 29, 32.)

Blueprinting-menetelmä on tehokas keino muodostaa palvelun tuotantoprosessista toimiva kokonaisuus. Menetelmän ideana on kuvata prosessi visuaalisesti havainnollistavalla tavalla ja erotella ”front office” ja back office” -toiminnot eli ne palvelun vaiheet, joissa asiakas on aktiivisesti mukana ja ne, joissa asiakas ei ole läsnä. Blueprintingin tarkoituksena on kiinnittää huomiota kehittämistä ja analysointia tarvitseviin palvelun vaiheisiin sekä palvelun laadun kannalta kriittisiin kohtiin. (Jaakkola ym. 2009, 16.)

Blueprintingin avulla palveluprosessista voi löytää sellaisia osia ja vaiheita, jotka voidaan palvelun tehokkuuden ja monistettavuuden nimissä vakioida. Tässä opinnäytetyössä tuotteistettavan palvelun tapauksessa tällaisia vaiheita ovat esimerkiksi julkaisukalenteri, sisältöjen systemaattinen tallentaminen ja mediabudjetin seurantamalli. Julkaisukalenteri on helppo rakentaa Google Sheetsiin. Näin sekä palvelun tuottaja että asiakas voivat muokata kalenteria ja pysyä ajan tasalla julkaisuista. Tuotetut mainossällöt voidaan tallentaa pilvipalveluun, kuten Google Driveen. Mediabudjetti voidaan tallentaa responsiivisena taulukkona Google Sheetsiin. Nämä vakioinnit selkeyttävät ja tehostavat palvelua ja parantavat asiakkaan palvelukokemusta.

Palvelun *vaatimusmäärittely* auttaa ymmärtämään palvelun tuottamisessa tarvittavia resursseja ja auttaa mahdollisissa ongelmatilanteissa. Vaatimusmäärittely perustuu palvelun eri vaiheiden dokumentointiin. Vaatimusmäärittelyn avulla kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat henkilöt tulevat tietoisiksi siihen liittyvistä asioista ja voivat sitoutua sen vaatimukseen. (Tonder 2013, 103–104.)

Jaakkolan ym. (2009, 15) mukaan yksi tärkeimmistä tuotteistetun palvelun menestyksen mahdollistavista tekijöistä on palveluprosessin huolellinen suunnittelu ja määrittely. Asiakas on yleensä läsnä palvelun tuotantoprosessissa ja hän kuluttaa palvelun prosessin aikana. Tämä erottaa palvelun toteutuksen esimerkiksi tavaroiden tuotannosta.

Palveluprosessin suunnittelu kannattaa aloittaa rakentamalla palvelun toteutusvaiheista ja niihin osallistuvista henkilöistä kuviossa 5 esitelty, yksinkertainen toimintakaavio, joka auttaa ymmärtämään prosessin vaatimia resursseja ja työvaiheita.

	VAIHE 1 →	VAIHE 2 →	VAIHE 3 →	VAIHE 4 →	VAIHE 5
Vaiheen kesto:					
Osallistujat:					
Suorituspaikka:					
Tarvittavat resurssit:					
Kriittiset kohdat:					

Kuvio 5. Palveluprosessin toimintakaavio (Jaakkola ym. 2009, 16).

Palvelun toteutuksen toimintakaavion laatimisen yhteydessä on hyvä arvioida muun muassa:

- Mistä osista palvelun tuottaminen koostuu?
- Keitä henkilöitä tuottamisessa tarvitaan?
- Mitkä ovat prosessin kriittisiä kohtia?
- Mitä palvelun osia asiakas erityisesti arvostaa?
- Missä palvelun vaiheissa asiakas on läsnä? (Jaakkola ym. 2009, 15-16.)

Palvelun tuotteistamisen viimeinen vaihe ennen kaupallistamista on *työohjeiden laatiminen* palvelun toteuttamiseen osallistuville henkilöille. Huolellisesti laaditut työohjeet vähentävät palvelun henkilösidonaisuutta, sillä ne mahdollistavat palvelun toteuttamisen vähemmälläkin kokemuksella. Henkilösidonaisuuden minimoituessa on mahdollista monistaa palvelu tai viedä se eri paikkoihin ja tätä kautta kasvattaa palvelun volyymia ja liikevaihtoa. Työohjeiden laatiminen on myös vaihe, jossa voidaan vielä viimeisen kerran käydä palvelukokonaisuutta läpi ja poistaa mahdollisia heikkouksia tai virheitä ja kehittää palvelua. Työohjeiden laadinta tapahtuu hyödyntämällä prosessissa aiemmin tuotettuja dokumentteja. Blueprinting sekä vaatimusmäärittely antavat hyvät tiedot ohjeiden laatimiseen. On tärkeää, että nämä ohjeet laaditaan työntekijän näkökulmasta. (Tonder 2013, 115–116.)

3.3 Palvelun hinnoittelu

Palvelun hinnoittelulla on suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen, mutta sen antaa myös keskeisen viestin asiakkaalle palvelun laadusta. Hinnoittelun merkitystä ei kannata aliarvioida edes yksittäisten hinnoitteluratkaisujen kohdalla. Sillä saattaa olla suuri merkitys pitkän aikavälin kannattavuuden lisäksi myös yrityksen imagolle. Palvelujen konseptoinnilla ja vakioinnilla voidaan saada kannattavuutta paremmaksi, mutta se voi helpottaa myös hinnoittelun selkeyttämistä. Selkeä hinta auttaa asiakasta ymmärtämään palvelutarjoumaa – mitä hän saa ja mitä se maksaa. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Palvelun hinnoitteluperusteet voidaan jakaa pääpiirteissään kolmeen erilaiseen tapaan hinnoitella. Itse hinnoitteluprosessissa tulisi hyödyntää näitä kaikkia soveltavasti:

1. Kustannusperusteinen hinnoittelu
2. Markkina-, kilpailu-, asiakas ja kysyntä-, sekä tavoiteperusteinen hinnoittelu
3. Tavoitehinnoittelu. (Jaakkola ym. 2009, 29; Tonder 2013, 89.)

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa valittava myyntihinta syntyy palvelun tuottamisesta ja sen arvoketjusta muodostuvista kuluista. Näihin kustannuksiin lisätään lisäksi yrityksen katetavoite. Kustannusperusteinen hinnoittelu mahdollistaa selkeän ja oikeudenmukaisen hinnoittelun, mikä on positiivista silloin, kun palvelun tuottamisessa on osallisena useita tahoja. Hinnoittelussa voi ilmetä yli- tai alihinnoittelua, kun pääperusteena ovat ainoastaan kustannukset. (Tonder 2013, 89.) Palvelun tuottamiseen liittyvät kustannukset ovatkin usein hinnoittelun peruste, vaikka hinnoittelua ei tehtäisikään kustannusperusteisesti. Tällöin hinnoittelulla varmistetaan palvelun kannattavuus ja taloudellisuus. Tuotteistaminen auttaa ymmärtämään kaikkia palvelun tuottamiseen liittyviä kustannuksia. Esimerkiksi palvelun kuvauksia voidaan silloin käyttää palvelun tuottamiseen kuluvan ajan ja muiden resurssien arvioimiseen. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Markkinaperusteisen hinnoittelun mukaisesti määritettyyn myyntihintaa vaikuttaa kysynnän ja kilpailutekijöiden yhteisvaikutus. Onnistuakseen markkinapohjaisessa hinnoittelussa, tulee yrityksen tuntea hyvin markkinat, asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja kilpailevat palvelut. Käytännössä palvelun tuotantokustannukset määrittävät hinnan alarajan ja hintatilanne markkinoilla ylärajan. Haasteena tässä saattaa olla ylihinnoittelu, sillä palveluille ilmoitetut hinnat ovat usein lopulta korkeammat kuin sopimushinnat. Lisäksi pitkän tähtäimen myyntistrategia voi vaatia joskus tuotantokustan-

nuksia alhaisempia hintoja, jos yritys esimerkiksi pyrkii saavuttamaan tietyn markkina-
aseman. (Tonder 2013, 90.)

Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa otetaan nimensä mukaisesti huomioon kilpailijoi-
den hinnat ja suhteutetaan oma hinta kilpailutilanteen mukaan. Mitä ainutlaatuisempia
myytävät tuotteet ovat, sitä vähemmän yrityksen tarvitsee ottaa huomioon kilpailijoiden
hintoja. Tästä huolimatta alan hintataso on tärkeää tuntea asemoitaessa yritystä ja sen
palvelutarjoomaa markkinoille. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Asiakasperusteisessa hinnoittelussa otetaan huomioon kohderyhmään kuuluvat asiak-
kaat tai asiakasryhmät myyntihintaa määrittäessä. Se on eräänlainen markkinaperus-
teisen hinnoittelun johdannainen. Siinä otetaan huomioon perustelu, että olemassa
olevan asiakassuhteen ylläpitäminen on halvempaa kuin uuden luominen. Tällöin voi-
daan luoda erilaisia hinnoittelumalleja esimerkiksi kanta-asiakkaille. (Tonder 2013, 90.)

Kysyntäperusteinen hinnoittelu ottaa myös asiakkaan huomioon, mutta siinä hinnoittelu
perustuu arvoon, joka asiakkaalle luodaan. Tällöin hinnoittelu on määritetty sen mukai-
sesti, mitä asiakas on siitä valmis maksamaan. Tässä mallissa pystytään ottamaan
huomioon erilaisten asiakkaiden odotukset ja arvostukset. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Tavoiteperusteinen hinnoittelu määräytyy yrityksen strategioiden mukaisesti. Siinä ote-
taan huomioon esimerkiksi tuotekehitys- ja markkinointistrategia ja hinnan perusteena
ovat palvelun elinkaari ja yrityksen kilpailutilanne. Esimerkiksi uuden yrityksen tai uu-
den palvelun alkuvaiheessa on palvelua myytävä halvalla, jotta asiakkaiden luottamus
pystytään saavuttamaan. Tällöin hinta voi olla jopa alle tuotantokustannusten, mutta
pitkällä aikavälillä palvelun tuottaminen muuttuu kannattavaksi markkinaosuuden nou-
sun tai tuotantokustannusten laskun myötä. (Tonder 2013, 29.)

3.4 Ajankohtaiset palvelun kehittämisen mallit

Palvelun tuotteistamista ja kehittämistä voi lähestyä monella eri tavalla. Tällä hetkellä
hyvin ajankohtaisia palvelun kehittämisen malleja ovat esimerkiksi Service Design eli
Palvelumuotoilu ja Design Thinking eli Muotoiluajattelu. Nimiensä mukaisesti näissä
malleissa lähestytään palvelun tuotteistamista ja kehittämistä muotoilun näkökulmasta.
Varsinkin palvelumuotoilu on tällä hetkellä Suomessa hyvin ajankohtainen palvelun
kehittämisen malli, jota hyödyntävät monet suuryritykset, kuten Finnair ja Osuuspankki.
Muotoilujärjestö Desing Management Institutun neuvonantajan Jaakko Wäänäsen mu-

kaan (Markkinointi&Mainonta 2016) keksisuuret ja suuret yritykset tulevat palkkamaan kukin noin 10 palvelumuotoilijaa vuoteen 2020 mennessä.

Service Design – Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun yksiselitteinen kuvaaminen on haastavaa. Sen tarkoituksena on kuitenkin helpottaa yrityksiä ymmärtämään liiketoiminnan strategisia mahdollisuuksia, luomaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa palvelukonsepteja. Palvelumuotoilussa pyritään yhdistämään perinteiset palvelun kehittämisen menetelmät uudenvaikeisiin muotoilusta tuttuihin keinoihin. Se on konkreettista toimintaa, jossa pyritään huomiomaan asiakkaiden tarpeet ja yritysten liiketoiminnan tavoitteet yhdistämällä ne toimiviksi palveluiksi. (Tuulaniemi 2013, 24–25.)

Itse palvelumuotoilu on uudenvaikeainen palvelutuotteen kehitysprosessi, jossa uusia ideoita muokataan yhdessä asiakkaiden kanssa. Se on osa suurempaa ilmiötä, jossa ideat pyritään kuvaamaan visuaalisesti, jotta palvelun kehittäjien ymmärrys kehitettävästä palvelusta olisi parempi. Palveluideaa voidaan testata näyttelemällä palvelutilanteita tai antamalla käyttäjien kokeilla digitaalisia prototyyppejä. (Miettinen 2011, 21.)

Palvelumuotoilun päämääränä ovat tuotteistetut palvelut, jotka ovat taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä. Lisäksi sen keskeisenä tavoitteena on asiakaskokemuksen optimointi ja positiivisen palvelukokemuksen luominen asiakkaalle. Nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin, kuten palveluprosessiin, työtapoihin, tiloihin ja vuorovaikutukseen poistamalla palvelua häiritsevät tekijät. Palvelumuotoilua hyödynnetään esimerkiksi elämyksellisessä tilasuunnittelussa. (Tuulaniemi 2013, 25–26; 82.) Palvelumuotoilulle on lisäksi ominaista iteraatio eli toistuva suunnittelu, jonka ajatuksena on kehittämisen, kokeilemisen ja tulosten arvioinnin toistuva prosessi (Miettinen 2011, 23).

Palvelumuotoilu on yksittäisen palvelun kehittämisen sijaan systemaattinen ja kokonaisvaltainen tapa kehittää koko palveluyrityksen liiketoimintaa. Se on ennen kaikkea prosessi, jossa laaja-alaisesti pyritään lähestymään kehitettävää palvelua. Palvelumuotoiluun kuuluu monista osaamisaloista koostuva työkalu- ja menetelmävalikoima. Esimerkiksi palveluiden aineettomat osa-alueet voidaan tehdä näkyviksi visualisoinnilla ja hahmomalleilla. (Tuulaniemi 2013, 25; 27.)

Palvelutuotteet ovat usein hyvin monimutkaisia prosesseja, johon liittyy monia aikaan sidottuja vuorovaikutussuhteita. Palvelumuotoilun pyrkimyksenä onkin jo suunnittelu-

vaiheessa sitouttaa kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat eri osapuolet, niin tuottajat kuin asiakassegmentitkin. Palveluun vaikuttavista tekijöistä luodaankin kokonaiskuva, joka pidetään keskiössä koko palvelun suunnittelun ajan. Tämä kokonaisuus jaetaan lisäksi pienempiin osakokonaisuuksiin ja lopulta vielä yksittäisiin elementteihin, jotta koko prosessi voidaan optimoida mahdollisimman tehokkaasti. Käytännössä palvelumuotoiluosaaminen luo kilpailuetua yrityksille ja mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen sekä suuremmat tuotot. (Tuulaniemi 2013, 27–29.)

Palvelumuotoilussa palveluprosessia lähestytään kuvaamalla sitä palvelupolkuna. Palvelupolussa esitetään, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aikasidonnaisesti. Palvelupolku jaetaan lisäksi tarkoituksenmukaisesti eripituisiin osiin, jotka ovat palvelutuokioita ja niihin sisältyviä useita kontaktipisteitä. Näin saadaan ositettua koko asiakkaan kokema palveluprosessi ja päästään käsiksi sen analysoimiseen sekä kehittämiseen. Palvelumuotoilussa kontaktipisteitä ovat:

- Ihmiset, palvelun tuottamiseen tai kuluttamiseen osallistuvat ihmiset.
- Ympäristöt, jotka voivat olla fyysisiä tiloja tai digitaalisia, kuten nettisivut.
- Esineet, fyysisiä tavaroita, jotka mahdollistavat palvelun kuluttamisen.
- Toimintatavat, palveluun kuuluvat toiminta- ja käyttäytymismallit. (Tuulaniemi 2013, 78–82.)

Design Thinking - Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu voidaan kuvata luovana ongelmanratkaisutapana sekä systemaattisena, yhteistyöhön perustuvana tapana tunnistaa ja ratkaista ongelmia. Muotoiluajattelun ajatuksena on lähestyä ja ratkoa ongelmia kuten suunnittelija. Suunnittelijat, alasta riippumatta, ratkovat eteensä tulevia ongelmia kokeilun ja toiston kautta. He muodostavat nopeasti mahdollisia ratkaisuja, rakentavat yksinkertaisia prototyyppejä ja näin kokeilevat eri ratkaisumahdollisuuksia. Tämä niin sanottu *iteraatio* mahdollistaa merkityksellisiä tuloksia, jotka ohjaavat suunnittelijaa kohti oikeaa ratkaisua. (Luchs ym. 2016, 12.)

Muotoiluajattelu soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa ongelma tai tilaisuus ei ole selkeästi määritelty. Muotoiluajattelua voidaan hyödyntää myös, kun tarvitaan poikkeuksellinen idea, jolla on positiivinen ja merkittävä vaikutus, kuten kokonaan uuden markkinan luominen tai merkittävä liikevaihdon kasvu. Muotoiluajattelun metodeja on käytetty menestyksekkäästi muun muassa uusien tuotteiden kehityksessä, uudenlaisten yritysten

luonnissa, prosessien kehittämisessä ja liiketoimintamallien suunnittelussa. (Luchs ym. 2016, 12.)

Design mielletään usein konkreettisten esineiden ja tuotteiden suunnitteluksi. Designilla ja muotoiluajattelulla on kuitenkin paikkansa kehitettäessä uudenlaisia palveluita. Palvelualan merkitys suhteessa tuotantoteollisuuteen on kasvussa, joten on luonnollista, että palveluiden suunnittelukin kehittyy ja uusia innovaatioita halutaan etsiä ja löytää. Muotoiluajattelu perustuu ongelmien uudelleen muotoiluun siten, että uusien ratkaisujen kehittäminen on mahdollista. (Luchs ym. 2016, 223.)

Business model design on muotoiluajattelun osa-alue, jossa keskitytään innovatiivisten liiketoimintamallien kehittämiseen. Business model design tarjoaa mahdollisuuksia tehokkaaseen kilpailuun, yrityksen kasvattamiseen tai kokonaan uuden yrityksen menestyksekkääseen perustamiseen. (Luchs ym. 2016, 265.)

Mooteen (2013, 32) mukaan muotoiluajattelu on bisneksen ja taiteen, struktuurin ja kaaoksen, intuition ja logiikan, konseptin ja toteutuksen, muodollisuuden ja leikkisyyden sekä kontrollin ja valtuuttamisen maagisen tasapainon etsimistä. Hän kuitenkin korostaa, että se on paljon muutakin ja tarkoittaa eri yhteyksissä eri asioita. Ennen kaikkea se valtuuttaa ja rohkaisee kokeilemaan.

4 SOME-MARKKINOINTI PK-YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

4.1 Asiantuntijoiden näkemyksiä

Eemeli Lahtinen on työnsä puolesta yhteydessä lukuisiin markkinoinnin ja mainonnan alan ammattilaisiin. Seuraavat näkemykset pohjautuvat keskusteluihin näiden ammattilaisten kanssa. Someco Oy:n johtavan konsultin, Jani Liljan (Keskustelu 24.3.2016) mukaan sosiaalinen media ja ensisijaisesti Facebook tarjoaa paikallisille toimijoille mahdollisuuden tavoittaa oman talousalueen asiakaspotentiaalia hyvinkin kustannustehokkaasti. Puolet suomalaisista käyttää Facebookia ja valtaosalle heistä käyttö on lähes päivittäistä. Siksi kanavan sitominen osaksi yrityksen muuta markkinointia on luonnollinen etenemismalli. Kyseinen toimintamalli on pätevä myös päivittäistavara-kaupassa valtakunnallisesti toimivalle yritykselle, sillä Facebookia hyödyntämällä on mahdollista levittää yrityksen viestejä lukuisien eri kohdennusvaihtoehtojen kautta. Myös alueellinen yhteistyö minkä vain kohdealueen päivittäistavarakaupan kanssa on teknisesti täysin mahdollista.

Mediatoimisto ToinenPHD:n luovan johtajan, Jani Halmeen (Keskustelu 23.3.2016) mukaan sosiaalinen media ja internet yleisesti tarjoavat pienillekin mainostajille paljon vaihtoehtoja. Halme pohjaa ajatuksensa aikaan ennen mainonnan keinojen murrosta, jolloin Suomessa vallitsi mainostajan näkökulmasta median oligopoli. Päivittäistavara-mainostajan kannalta tehokkaimmat mainonnan keinot olivat paikalliset sanomalehdet sekä televisio ja radio. Kilpailun vähäisyyden vuoksi nämä keinot olivat äärimmäisen kalliita ja vain harvojen, lähinnä suurien yritysten hyödynnettävissä. Tämä oligopolinen asettelu vaikuttaa varmasti yhä vieläkin päivittäistavarakaupan toimijoihin, joista suuri osa on harjoittanut liiketoimintaa jo paljon ennen internetin tuloa. Mainonnan ajatellaan olevan yleisesti ja sen kaikissa muodoissa kallista.

Pienen markkinointibudjetin omaava, päivittäistavarakaupan alla toimiva yritys voi some-markkinoinnin avulla käyttää markkinoinnissaan tarkasti kohdennettuja ja kerronnan tehokkaita keinoja. Näillä kerrontakeinoilla voidaan saavuttaa tuttujen vaikutusmahdollisuuksien, kuten tunnettuuden aikaansaannin ja kauppaan ohjaamisen lisäksi myös suora yhteys niin potentiaalsiin kuin lojaaleihin kuluttajiin. Some-markkinoinnin onnistuessa sitoutetut kuluttajat vievät vapaaehtoisesti yrityksen viestiä

eteenpäin esimerkiksi jakamalla kyseisen yrityksen tuottamaa sisältöä. Halme (Keskustelu 23.3.2016) nostaa tässä yhteydessä esiin liikkuvan kuvan vaikuttavuuden ja sen monipuolisuuden sosiaalisessa mediassa: ”Liikkuva kuva on tunnetusti nopein tapa muuttaa ihmisen mielipide jostain asiasta tai nostaa täysin uusi asia hänen tietoisuuteen ja sitä kautta harkintaan. Sosiaalisissa medioissa on tarjolla entiseen aikaan nähden valtavasti enemmän kapasiteettia esittää vaikkapa sitten liikkuvaa kuvaa”.

4.2 Mainonnan keinot ja lainalaisuudet sosiaalisessa mediassa

Sosiaalisen median kentältä löytyy monia erilaisia palveluita, joita mainostaja voi hyödyntää omassa liiketoiminnassaan. Niistä aivan kaikissa itse mainostaminen ei ole mahdollista, mutta puhtaalla, lisäarvoa tuottavalla, sisältömarkkinoinnilla yritys voi olla niissä läsnä ja välittää palvelun käyttäjille omia viestejään monin eri keinoin. Suosituimpia sosiaalisen median palveluita ovat muun muassa:

- Facebook
- Facebook Messenger
- Instagram
- Whatsapp
- Twitter
- Periscope
- Google+
- Youtube
- LinkedIn
- Snapchat.

Facebook Inc. omistaa sosiaalisen median palveluista Facebookin, Facebook Messengerin, Instagramin sekä pikaviestipalvelu Whatsappin. Maksullinen mainonta on mahdollista Facebookissa sekä Instagramissa. Whatsappissa suoranainen mainonta ei ole ainakaan vielä mahdollista, mutta suoramarkkinointiin kyseistä kanavaa voi kuitenkin käyttää. Suomessa tätä on kokeillut muun muassa Lidl käsilläseisontahaasteen muodossa. Twitter Inc. omistaa Twitterin sekä sosiaalisen suoratoistopalvelu Periscopen. Twitterissä mainonta on mahdollista, mutta rajatumilla kohdennusmahdollisuuksilla kuin esimerkiksi Facebookissa. Google hallinnoi Google+ verkkoyhteisöpalvelua sekä Youtube-videopalvelua, jossa mainontaa voi tehdä pääasiassa kolmessa eri formaatissa käyttäjien videosisällöissä, sekä tuottamalla omaa sisältöä Youtube-kanavalle tai tekemällä kaupallista yhteistyötä suosittujen Youtube-käyttäjien eli ”tubettajien” kanssa, jolloin pyritään tavoittamaan kyseisen tubettajan seuraajia eli tilaajia. LinkedIn on lähin-

nä ammatilliseen käyttöön tarkoitettu verkostoitumispalvelu, jossa on mahdollista myös mainostaa. Useat yritykset käyttävät LinkedIniä yritysviestinnässään ja rekrytointikanavana. Snapchat on Suomessa melko tuore pikaviestipalvelu, jonka idea on sisällön välittömyys ja katoavuus. Maksullinen mainonta ei ole Snapchatissa mahdollista, mutta yritys voi tuottaa omaa sisältöä Snapchat-seuraajilleen ja tätä kautta pyrkiä vaikuttamaan näiden toimintaan.

Mittavasta kanavien kirjosta tässä työssä keskitytään erityisesti Facebook-markkinointiin ja mainontaan, jotka toimivat tuotteistettavan palvelun kulmakivinä. Facebook mainoskanavana vastaa hyvin palvelun kohderyhmän tarpeisiin ja haasteisiin kustannustehokkaassa markkinoinnissa, tunnettuuden rakentamisessa sekä kuluttajadialogin luomisessa, suurimmaksi osaksi sen käyttäjäkunnan laajuuden ja mainonnan lukuisien mahdollisuuksien vuoksi.

4.2.1 Facebook-mainonta

Mainonta Facebookissa on lukuisista erilaisista mainontaformaateista ja kohdennusvaihtoehdoista huolimatta perusluonteeltaan hyvin yksinkertaista. Kun yritys tuntee oman kohderyhmänsä ja asettaa mainonnan aloittamiselle selkeän tavoitteen, on varsinainen mainostaminen vaivatonta ja helposti optimoitavissa. Facebookissa voi mainostaa muun muassa yrityksen omaa Facebook-sivua tai yrityksen verkkosivua, yksittäisiä sivujulkaisuja tai tapahtumia. Kuten kuva 2 osoittaa, Facebook-mainontaan kuuluu yksinkertaisimmillaan neljä vaihetta: Facebook-sivun perustaminen, mainostettavan sisällön suunnittelu ja tuotanto, kohderyhmien asettaminen sekä budjetin määrittäminen ja tulosten seuraaminen. Mainonnan aloittaminen onnistuu jo viiden euron mainospanoksella, mutta tällä saavuttaa vielä kohtalaisen pienen määrän kuluttajia.



Kuva 2. Facebook-mainonnan prosessi (Facebook 2016a).

Mainonnan kohdentaminen

Facebook-mainonnan suurimpana vahvuutena voidaan pitää kohdennusmahdollisuuksien monipuolisuutta. Mainosten kohdentaminen auttaa yritystä näyttämään mainoksia juuri niille ihmisille ja kohderyhmille, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta relevantteja. Kohdennusvaihtoehdot Facebookissa ovat:

1. Mukautetut kohderyhmät
2. Sijainti
3. Demografiatietoja
4. Ikä ja sukupuoli
5. Kiinnostuksen kohteet
6. Käyttäytymiset
7. Yhteydet (Facebook 2016b).

Sijainnin mukaan mainontaa kohdennettaessa mainostaja voi valita muun muassa maan tai kaupungin, jonka mukaan mainosta näytetään sellaisille ihmisille, jotka ovat joko lisänneet nämä tiedot henkilökohtaiseen profiiliinsa tai ovat IP-osoitteen tai mobiililaitteen paikannustietojen mukaan tietyllä alueella. Kohdennettaessa esimerkiksi Helsinkiin sädetä on mahdollista lisätä kohdennuksella *Helsinki + 100km*, jolloin Facebook näyttää yrityksen mainosta Helsingissä sekä sieltä 100 kilometrin säteellä oleville ihmisille. (Facebook 2016b.)

Demografisten tietojen mukaan kohdentaminen tarkoittaa esimerkiksi iän, sukupuolen tai koulutustason mukaan kohdentamista. On siis mahdollista mainostaa esimerkiksi 18-30-vuotiaille miehille, jotka ovat suorittaneet korkeakoulututkinnon. (Facebook 2016b.)

Kiinnostuksen kohteet on mielenkiintoinen kohdennusmuoto, sillä sen avulla on mahdollista kohdentaa yrityksen mainoksia tietyistä asioista kiinnostuneille ihmisille. Kohdennuksen mahdollistaa data, joka sisältää esimerkiksi käyttäjän klikkaamat mainokset, Facebookissa jaetut asiat, tykätyt sivut sekä muun toiminnan internetissä Facebookin ulkopuolella. (Facebook 2016b.) Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa jäätelöitä myyvä yritys voi kohdentaa mainontaansa jäätelöistä, kesästä ja muista jäätelönvalmistajista ja jäätelöbrändeistä kiinnostuneille käyttäjille.

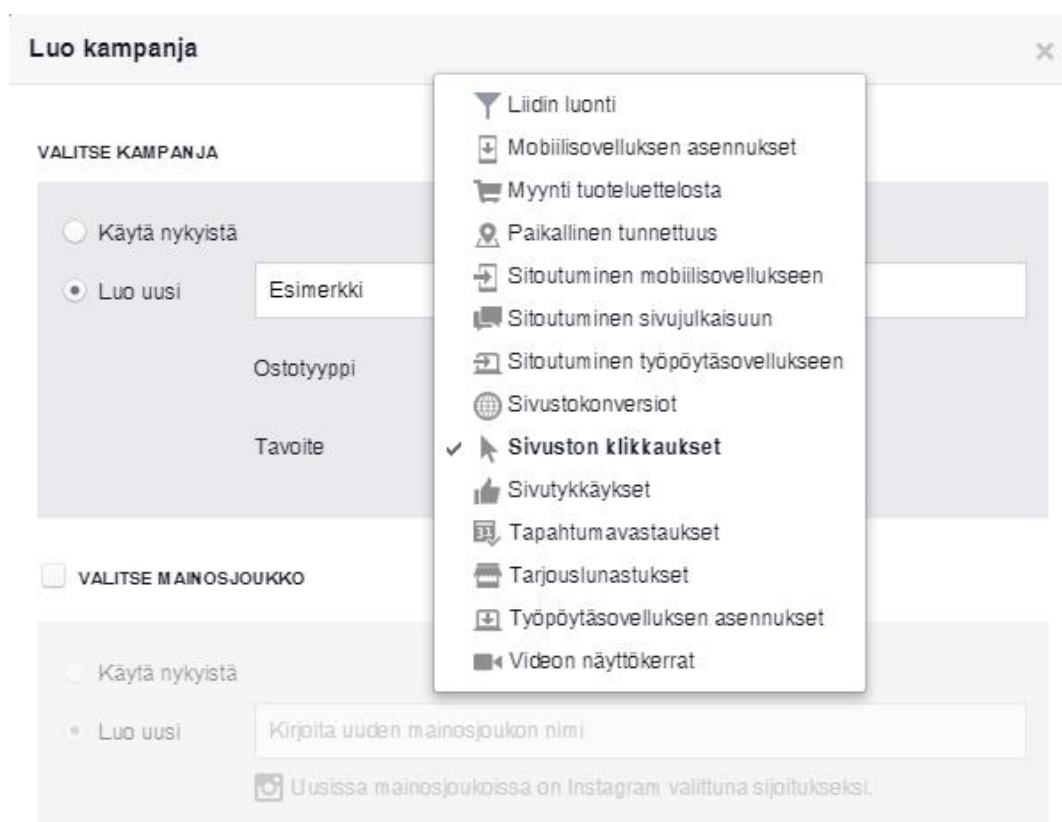
Käyttäytyminen muodostuu toiminnoista, joita kuluttajat tekevät Facebookissa ja sen ulkopuolella. Käyttäytymisestä kerätty data antaa tietoja muun muassa ostokäyttäyty-

misestä tai ostoaikeista, käytetystä laitteesta tai vaikka matkailumieltymyksistä. Käyttäytymisdataan kuuluu myös tietoa offline-käyttäytymisestä. Tämän datan tarjoavat Facebookin kolmannet osapuolet, joihin kuuluvat Acxiomin, Datalogix ja Epsilon. (Facebook 2016b.)

Kohdentamalla mainontaa yhteyksien perusteella yritys voi tavoittaa esimerkiksi sellaisia käyttäjiä, jotka kuuluvat jo yrityksen sivutykkäajiin tai ovat muuten olleet yritykseen yhteydessä Facebookissa. Toisaalta on mahdollista kohdentaa myös sellaisiin käyttäjiin, jotka eivät ole olleet yritykseen vielä yhteydessä tai, jotka esimerkiksi tykkäävät kilpailevan yrityksen Facebook-sivusta. Mainontaa on mahdollista kohdentaa myös yrityksen Facebook-sivun tykkääjien kavereille. (Facebook 2016b.)

Mainonnan tavoitteet Facebookissa

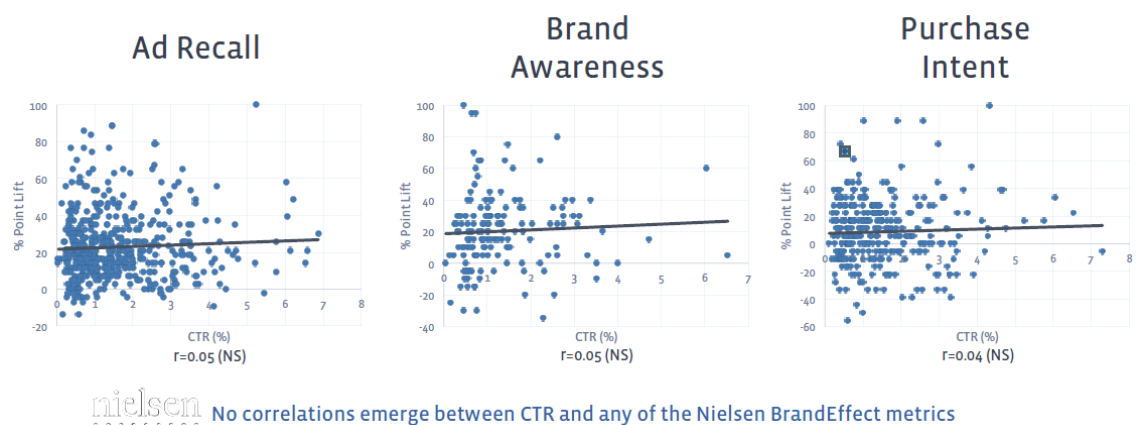
Mainonnan kohdentaminen määrittää sen, kuka yrityksen mainoksia näkee. Mainostavoitteella (Kuva 3) sen sijaan pyritään ohjaaman tavoitettuja ihmisiä tekemään jotain tiettyä, kuten esimerkiksi tykkäämään yrityksen Facebook-sivusta tai osallistumaan yrityksen järjestämään tapahtumaan. (Facebook 2016c.)



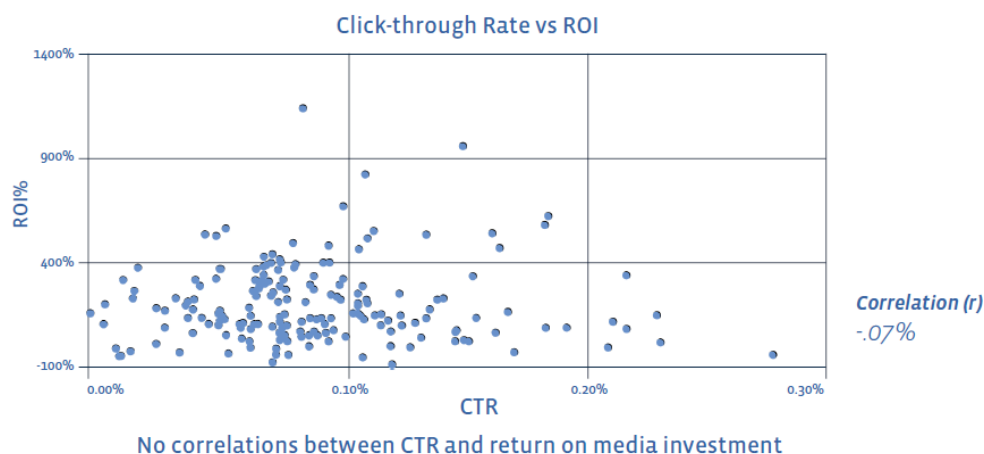
Kuva 3. Facebook-mainonnan tavoitteet (Parri 2016).

Mainonnan tavoitteilla yritys voi pyrkiä maksimoimaan sivustokonversiot, jos käytössä on esimerkiksi verkkokauppa tai normaali verkkosivu, jonne kuluttajia halutaan ohjata. Jos yritys on tuottanut Facebookiin videosisältöä, on viisasta mainostaa tavoitteella *videon näyttökerrat*, sillä näin Facebook etsii käyttäjien joukosta sellaisia henkilöitä, jotka yleensä katsovat videoita mielellään ja pitkään. Tavoitteeksi voi ottaa myös sitoutumisen yksittäiseen mainosjulkaisuun, jolloin Facebook etsii käyttäjiä, jotka klikkaavat mainoksia usein ja sitoutuvat niihin tykkäämällä, kommentoimalla tai jakamalla. Näin yksittäinen mainos voi saavuttaa niin sanottua orgaanista kattavuutta maksetun kattavuuden lisäksi. Jos yrityksen tarkoituksena on kasvattaa tunnettua, kannattaa tavoitteeksi valita *paikallinen tunnettuus*. Tämän tavoitteen avulla mainonta suunnataan tietyllä alueella vaikuttaviin kuluttajiin niin, että peitto on suuri, mutta kustannukset pienemmät. Mainostavoitteen valinta riippuu pitkälti yrityksen omista tavoitteista. Onko esimerkiksi tavoitteena sitouttaa kuluttajia omaan yritykseen tai brändiin vai pyritäänkö kasvattamaan uuden tai tuntemattoman yrityksen tai brändin tunnettua?

Facebook toteutti yhdessä Nielsenin kanssa vuoden 2014 lokakuusta aina vuoden 2015 huhtikuuhun kestäneen tutkimuksen, jossa selvitettiin maailmanlaajuisesti tällä aikavälillä käynnissä ollutta 478 online -kampanjaa. Tutkimuksen suurin anti oli havainnot siitä, kuinka pieni vaikutus kuluttajien klikkikäyttäytymisellä on mainonnan muistamiseen, brändin tunnettuuteen, ostoaikeeseen (Kuva 4) tai myyntiin (Kuva 5) kivijalkakaupassa. (Nielsen 2015.)



Kuva 4. Nielsenin tutkimus klikkien vaikutuksesta KPI-pisteisiin (Nielsen 2015).



Kuva 5. Nielsenin tutkimus klikkien vaikutuksesta myyntiin (Nielsen 2015).

Tämän vuoksi erityisesti brändin tunnettuuden rakentamiseen Facebookin avulla tulisi tähdätä maksimoimalla mainonnan kattavuus omassa kohderyhmässä. Tähän tavoitteeseen päästäkseen yrityksen on parasta tuottaa vähemmän sisältöä ja panostaa käytävissä oleva mainosbudjetti näille sisällöille, sen sijaan, että se tuottaa paljon sisältöä ja mediabudjetti pilkotaan pieniin osiin.

Systemaattinen brändin rakentaminen Facebookissa, kuten muuallakin, on pitkä prosessi, jonka lyhyen aikavälin tavoitteet ovat erilaiset kuin myynnin kasvattamisen tavoitteet. Brändin rakentaminen Facebookissa vaatii paljon hyvää, yhtenäistä sisältöä, joka tarjoaa kuluttajalle lisäarvoa. Brändin rakentamisessa tulee käyttää erilaisia mainonnan tavoitteita kuin myynnin maksimoimisessa. Tässä tapauksessa pyritään sitouttamiseen ja siihen, että kuluttaja aidosti kiinnostuu brändistä ja on valmis kertomaan siitä tuttavilleen. Yhtenäinen sisältö taas mahdollistaa sen, että kuluttaja voi jossain vaiheessa tunnistaa yrityksen sisältöä ja mainontaa vaikka tuote tai logo eivät ole sisällössä esillä.

4.2.2 Some-markkinoinnin mittaaminen

Kuten markkinoinnissa yleensä, myös some-markkinoinnissa toiminnan tulosten mittaaminen on merkittävässä roolissa. Omaa toimintaa voi punnita ja kehittää vain mittaamalla. Some-markkinoinnissa kattava data on saatavilla välittömästi. Tämä helpottaa muun muassa mainostoimien optimoimista nopealla frekvenssillä. Valtarin (2015) mukaan on tärkeää tietää, mitkä ovat yrityksen some-markkinoinnin aloittamisen tavoit-

teet. Niitä voivat olla muun muassa tunnettuuden nostaminen, liidien tai kontaktien haku, liidien muuttaminen asiakkaiksi, palaavien asiakkaiden löytäminen tai kustannusten vähentäminen esimerkiksi asiakaspalvelussa. Osaa näistä tavoitteista on helppoa ja yksinkertaista mitata, mutta ei kaikkia.

Pelkän ROI:n eli sijoitetun pääoman tuottoprosentin käyttäminen mittarina on kuitenkin mielekästä vain suoraan verkkokauppa-myyntiin tähtäävässä some-markkinoinnissa, jossa voidaan seurata yksittäisten sisältöjen konvertoitumista myynniksi. Laskemalla kyseisen sisällöntuotannon kustannuksen ja sisällön mainostamiseen käytetyn mediarahan yhteen saadaan mainonnan kokonaiskustannus, jota voidaan verrata konversioon. Päivittäistavarakaupan sektorilla toimivilla pk-yrityksillä ei yleensä ole verkkokauppaa, vaan myynti tapahtuu puhtaasti kivijalkamyymälässä. Some-markkinoinnin suoranaisen myyntitehon mittaaminen aiheuttaakin ymmärrettävästi monelle yritykselle hankaluuksia. Investointi sosiaaliseen mediaan saattaa tuntua perusteettomalta, kun tämä ei välttämättä heti realisoidukaan myyntinä tai on ainakin vaikeasti todennettavissa.

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti ottaa huomioon vain suorat rahalliset hyödyt ja näin sosiaalisen median kautta saavutettavat, aineettomat ja strategiset hyödyt jäävät huomaamatta. Jos pääoman tuottoprosenttia käytetään tehokkuuden mittarina, tuloksena voi olla tilanne, jossa sosiaalisen median strateginen hyöty virheellisesti aliarvioidaan. Sosiaaliseen mediaan tehtyjen investointien tuotot saattavat realisoitua rahassa mittaamattomissa olevina hyötyinä, joiden arvo yritykselle voi todellisuudessa olla hyvinkin suuri. (Widerholm 2016.)

Ongelmia saattaa syntyä myös risti- ja monikanavavaikutusten mittaamisessa. Kuluttajat käyttävät useita eri kanavia päivittäin ja saattavat olla yrityksen viestien vaikutuspiirissä monessa eri kanavassa. Näillä kanavilla on usein yhteisvaikutus ostoprosessin tukemisessa, joten mittaamisen kannalta olisi tärkeää ymmärtää, miten eri kanavat vaikuttavat kuluttajan käyttäytymiseen. (Widerholm 2016.)

Mittaaminen Facebookissa

Kun luovutaan ROI-ajattelumallista some-markkinoinnin tehon mittaamisessa ja keskittään mieleenpainuvuuden ja sitoutumisen mittaamiseen, nousevat sosiaalisen median ja etenkin Facebookin suurimmat edut esiin. Facebook-markkinoinnin tehokkuutta voidaan arvioida muun muassa seuraavilla mittareilla:

- kattavuus ja näyttökerrat
- sitoutuneisuusaste (sisältää käyttäjän tekemiä toimintoja julkaisussa tai sivulla)
- videoiden katselut ja keskimääräinen katseluprosentti
- CTR (klikkausprosentti) ja CPC (kustannus klikkausta kohden)
- eri kohdennuksien ja mainosjoukkojen kattavuus ja sitouttaminen.

Mainostaja saa Facebookin mainosprofiilissaan tiedon mm. mainoksen kattavuudesta, mainontaa nähneiden kuluttajien sitoutuneisuusasteesta, näyttökerroista ja vaikkapa videon keskimääräisestä katseluajasta. Kaikki edellä mainitut asiat puhuvat omaa kieltään siitä, minkä laatuinen yrityksen kontakti kuluttajaan on ollut. Vastaavaa dataa ei ole saatavilla esimerkiksi televisio- tai sanomalehtimainoksesta.

Jos tavoitteeksi on asetettu esimerkiksi pitkäjänteinen markkinointi, kuten yrityksen tunnettuuden kasvattaminen tai brändin rakentaminen, on olennaista saada oma kohderyhmä aktiiviseksi tuotteen tai palvelun ympärillä käytävässä keskustelussa. Mitä enemmän niin sanottua pöhinää saadaan aikaiseksi ja mitä enemmän sisältöjä jaetaan brändin ympärillä, sitä enemmän sana brändistä kiirii ja sen tunnettuus kasvaa. Näin kuluttaja voidaan sitouttaa omaan yritykseen tai brändiin ja muodostaa yrityksen ja kuluttajan välille dialogia. (Valtari 2015.)

Toisaalta Facebookin ja Nielsenin vuonna 2015 toteuttaman tutkimuksen (Nielsen 2015) mukaan lähes 100 % Facebookissa mainostavan yrityksen myynnistä tulee ihmisiltä, jotka eivät aktiivisesti klikkaile mainoksia ja tätä kautta sitoudu julkaisuihin. Nämä henkilöt kyllä näkevät mainontaa Facebookissa, joten tärkein olemassa oleva suoraan myyntiin tähtäävän Facebook-markkinoinnin mittari tällä hetkellä on kattavuus. Koska todennettavasti sitoutuvat käyttäjät ovat häviävä ”somenvara”, kannattaa sisällön ja mainonnan suunnittelussa keskittyä kattavuuden rakentamiseen.

5 SOME-YLLÄPITOPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

5.1 Toimeksiantaja

5.2 Palvelu osana toimexiantajan palvelutarjoomaa

Kuvio 6. Sosiaalisen median ylläpitopalvelu osana toimexiantajan palvelutarjoomaa.

5.3 Eläytymistutkimus pk-yritysten suhtautumisesta sosiaaliseen mediaan

1.

Taulukko 3. Kyselytutkimuksen lomaketutkimus-osuuden vastaukset

5.4 Palvelun sisältö ja tuotanto

Kuvio 7. Palveluprosessi.

Kuvio 8. Palveluprosessin toimintakaavio.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuotteistaa pienille ja keskisuurille, päivittäistavarakaupan sektorilla toimiville yrityksille suunnattu sosiaalisen median markkinointipalvelu. Toimeksiantajan odotukset tuotteistettavalle palvelulle olivat, että some-markkinointipalvelun tulee olla osa toimeksiantajan palvelutarjoomaa ja että sitä alkaisi pilottivaiheessa toteuttaa yksi osa-aikainen työntekijä. Lisäksi palvelun tulee olla taloudellisesti kannattava ja sen nopean aloittaminen toimeksiantajalle mahdollista.

Opinnäytetyön tavoitteeseen ja toimeksiantajan toiveisiin pyrittiin vastaamaan viemällä palvelun tuotteistaminen ja konseptointi niin pitkälle kuin mahdollista, huomioimalla kohderyhmän yritysten tarpeet ja haasteet sekä sosiaalisen median niille luomat mahdollisuudet. Mielestämme tavoitteet saavutettiin ja toimeksiantajan toiveisiin pystyttiin vastaamaan. Palvelun tuotteistamisen teorian pohjalta pystyttiin rakentamaan kattava ja jäsenelty palvelukuvaus, jonka avulla palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ovat määriteltävissä. Palveluprosessi antaa suoraviivaisen kuvan palvelun tehokkaasta toteuttamisesta, aikatauluista ja vastuista. Mahdollisena haasteena voidaan nostaa esille palvelun toteuttajalta vaaditun, laajan ja monialaisen osaamisen, jonka johdosta sopivaa osa-aikaista työntekijää voi olla vaikeaa löytää.

Opinnäytetyön tietoperustan kokoaminen oli vaativa ja monimutkainen prosessi. Päivittäistavarakaupan alasta ja some-markkinointikentästä ei ole olemassa ajankohtaisia ja kattavasti koottuja teoksia. Tieto aloista on pirstaloitunutta ja jatkuvasti muuttuvaa. Onnistuimme mielestämme kokoamaan näistä kyseessä olevan palvelun kannalta merkittävimmät tekijät ja yhdistämään ne luonnollisella tavalla omaan osaamiseemme. Näin teimme niin sanotusta hiljaisesta tiedosta näkyvää, minkä koemmekin olevan tämän työn onnistumisen kannalta merkittävä saavutus. Palvelun tuotteistamisesta on olemassa todella paljon erilaisia teoksia ja tietoa ylipäätään. Monet näistä teoksista käsittelevät jotain tiettyä tuotteistamisen osa-aluetta tai näkökulmaa. Olikin haastavaa yhdistellä tietoa työmme viitekehykseen sopivalla tavalla ja rajata aihe ehyeksi kokonaisuudeksi. Koostamamme tietoperusta antoi meille valmiudet tuotteistaa palvelu vastaamaan työn tavoitteita.

Oman kokemuksemme johdosta meillä oli melko vahva käsitys siitä, että toimeksiantajan kohderyhmällä olisi kiinnostusta some-markkinointipalvelua kohtaan. Toisaalta ymmärsimme myös, miten kohderyhmän yritykset voisivat hyödyntää some-

markkinointia liiketoiminnassaan. Koimme kuitenkin tärkeäksi kasvattaa ymmärrystämme kohderyhmän yritysten ajatuksista ja asenteista sosiaalista mediaa kohtaan. Tämän vuoksi toteutimme kohderyhmän yrityksille suunnatun kyselytutkimuksen, jossa tutkimusaineisto kerättiin eläytymismenetelmän keinoin. Pk-yrityksiä oli vaikea saada lähtemään tutkimukseen mukaan ja tämä veikin paljon aikaa ja energiaa. Vastaamaan kutsuttuja yrityksiä olisi pitänyt pystyä motivoimaan vieläkin paremmin, jotta vastausprosentti olisi noussut korkeammaksi ja tätä kautta tutkimustulokset kattavammiksi ja luotettavammiksi. Lähtökohdat huomioon ottaen saimme kuitenkin tutkimuksesta arvokasta näkemystä kohderyhmän yritysten asenteista ja ennakkoluuloista some-markkinointia kohtaan.

Uskomme, että toimeksiantaja pystyy aloittamaan palvelun tuotannon määrätietoisesti. Suomen päivittäistavarakaupan alan voimistuva kilpailu tulee lisäämään pk-yritysten markkinoinnin tarvetta, johon tuotteistettu palvelu tarjoaa kilpailukykyisen ja kustannustehokkaan ratkaisun. Päivittäistavarakaupan suurien kauppaketjujen valikoimien kaventaminen ja private label -tuotteiden määrän kasvattaminen ajavat pientoimijat ahtaalle. Toimeksiantajan kokemus ja osaaminen alalta yhdistettynä kattavaan palvelutarjoamaan tarjoavat kuitenkin mahdollisuuden kilpailla suurempien toimijoiden kanssa.

Mahdolliset jatkotutkimusaiheet voisivat liittyä palvelun tuotannon jatkuvan kehittämisen ideologiaan palvelumuotoilun tai muotoiluajattelun keinoin. Tässä tapauksessa tavoitteena olisi tämän ideologian jalostaminen koko yrityksen toimintaa ohjaavaksi ajatusmalliksi. Toinen vaihtoehto voisi olla palvelutuotannon määrän kasvaessa tuotteistamisen ja palvelutuotannon johtamisen tutkiminen.

LÄHTEET

Ansaharju, J. 2016. Viitattu 26.3.2016 www.sisaltomarkkinointi.fi/mita-on-sisaltomarkkinointi/.

Berkovi, J. 2014. Effective client management in professional services. How to build successful client relationships. Gower Publishing Limited: Dorchester, UK.

Eskola, J. & Suoranta J. 2008. 8. painos. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Oy: Jyväskylä.

Facebook 2016a. Helpot ja tehokkaat Facebook-mainokset. Viitattu 14.4.2016 www.facebook.com/business/products/ads/.

Facebook 2016b. Mainosten kohdennusvaihtoehdot. Viitattu 14.4.2016 www.facebook.com/business/help/433385333434831.

Facebook 2016c. Mitä mainostustavoitteita minulla on valittavana? Viitattu 14.4.2016 www.facebook.com/business/help/517257078367892.

Holtari, S. 15.3.2016. Kommentti: Tosi halpuuttajia ovat kaupan omat merkit. Viitattu 19.4.2016 www.marmai.fi/uutiskommentti/kommentti-tosi-halpuuttajia-ovat-kaupan-omat-merkit-6531853.

Huotari, P. 21.2.2015. Kaupan omat merkit valtaavat suomalaisten ostoskorit. Viitattu 15.4.2016 www.hs.fi/talous/a1424437042926.

Jaakkola, E.; Orava, M. & Varjonen, V. 2009. 4. painos. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Viitattu 29.3.2016 www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf.

Karttunen, K. 18.5.2015. Miksi kaupan oma merkki on edullinen? Viitattu 15.4.2016 www.hs.fi/talous/a1431831250060.

Kauppalehti 12.4.2016. Keskon kaupan toteutus muuttaa Siwat ja Valintatalot K-marketeiksi. Viitattu 3.5.2016 www.kauppalehti.fi/uutiset/keskon-kaupan-toteutus-muuttaa-siwat-ja-valintatalot-k-marketeiksi/SjbGbFSq.

Kauppalehti 13.11.2015. Lidl ohitti S-ryhmän mainetutkimuksessa. Viitattu 10.4.2016 www.kauppalehti.fi/uutiset/lidl-ohitti-s-ryhman-mainetutkimuksessa/UE7s4mjk.

Kesko 23.3.2015. Historia. Viitattu 27.3.2016 www.kesko.fi/yritys/Historia/.

Kesko 3.2.2016a. Kesko lyhyesti. Viitattu 27.3.2016 www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/.

Kesko 8.2.2016b. Päivittäistavarakauppa. Viitattu 27.3.2016 www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/.

Kesko 18.3.2016c. Strategia, arvo, visio ja missio. Viitattu 27.3.2016 www.kesko.fi/yritys/strategia-visio-ja-arvot/.

Kukkonen, L. 20.1.2016. Näin kaupat maksavat halpuutuksen – ”täytyy kääntää jokainen kivi”. Viitattu 17.4.2016 www.talouselama.fi/uutiset/nain-kaupat-maksavat-halpuutuksen-tayttaa-kaantaa-jokainen-kivi-6246240.

Laaksonen, P. 1.4.2015. Hyvä paha private label. Viitattu 15.4.2016 www.marmai.fi/blogit/lammolla_laaksonen/hyva-paha-private-label-6270886.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY: Helsinki.

Lidl 2016a. Lidl – kansainvälinen päivittäistavaraketju. Viitattu 27.3.2016 www.lidl.fi/fi/yritys.html.

Lidl 2016b. Yrityksemme arvot. Viitattu 27.3.2016 www.lidl.fi/fi/perusarvot.html.

Luchs, M. G.; Swan, K.S. & Griffin, A. 2016. Design Thinking. New Product Development Essentials from the PDMA. John Wiley & Sons, Inc: Hoboken, New Jersey.

Markkinointi&Mainonta 3.3.2016. "Suomeen tarvitaan tuhansia uusia palvelumuotoilijoita". Viitattu 24.5.2016 www.marmai.fi/uutiset/suomeen-tarvitaan-tuhansia-uusia-palvelumuotoilijoita-6310118.

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknova Oy: Helsinki.

Mootee, I. 2013. Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School. John Wiley & Sons, Inc: Hoboken, New Jersey.

Nielsen 2015. BrandEffect meta-analysis of 478 online global campaigns that ran between Oct 2014 – April 2015. Viitattu 14.4.2016.

Parri, J. 2016. Facebook-mainosten testaaminen. Viitattu 14.4.2016 www.digimarkkinointi.fi/blogi/facebook-mainosten-testaaminen.

PTY 2016a. Kaupan rakennemuutos kasvatti myymäläkokoa. Viitattu 27.3.2016 www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/kaupan-rakennemuutos/.

PTY 2016b. Päivittäistavara-kaupan tilastot. Viitattu 27.3.2016 www.pty.fi/julkaisut/tilastot/.

PTY 2016c. Suomen päivittäistavaramarkkinat. Viitattu 27.3.2016 www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/.

Saarinen, M. 7.4.2014. Kotimaisuus tuli kaupan merkkeihin. Viitattu 15.4.2016 www.talouselama.fi/uutiset/kotimaisuus-tuli-kaupan-merkkeihin-3454816.

Simula, H.; Lehtimäki, T.; Salo, J. & Malinen, P. 5/2009. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Teknova Oy: Helsinki.

Sipilä, J. 1999. 2. painos. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY: Helsinki.

SOK 2016a. Arvot, strategia ja visio. Viitattu 27.3.2016 www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio.

SOK 11.4.2016b. Jos se on lähiruokaa, se on Kotoisaa. Viitattu 20.4.2016 www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/uutinen/jos-se-on-lahiruokaa-se-on-kotoisaa/2587642_384136.

SOK 2016c. Liiketoiminta. Viitattu 27.3.2016 www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/liiketoiminta-alueet.

SOK 2016d. S-ryhmä lyhyesti. Viitattu 27.3.2016 www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti.

Solla, K. 14.5.2014. Kaupan oma merkki ja brändituote – samaa tavaraa eri paketissa. Viitattu 15.4.2016 yle.fi/aihe/artikkeli/2013/10/03/kaupan-oma-merkki-ja-brandituote-samaa-tavaraa-eri-paketissa.

Storå, A. 11.1.2016. Viitattu 28.3.2016 Facebook, minne menet vuonna 2016? someco.fi/blogi/facebook-minne-menet-vuonna-2016/.

Suomen Lähikauppa 2016a. Lähikaupalle on tilausta. Viitattu 27.3.2016 www.lahikauppa.fi/fi/yritys/.

Suomen Lähikauppa 2016b. Historia. Viitattu 27.3.2016 www.lahikauppa.fi/fi/yritys/historia/.

Suomen Lähikauppa 2016c. Strategia ja tavoitteet. Viitattu 27.3.2016
www.lahikauppa.fi/fi/yritys/strategia/.

Talouselämä 16.12.2015. Hätähuuto halpuuttamisesta: "Suomalaista laatua markkinoidaan halpabrändien kautta". Viitattu 18.4.2016 www.talouselama.fi/uutiset/hatahuuto-halpuuttamisesta-suomalaista-laatua-markkinoidaan-halpabrandien-kautta-6239459.

Talouselämä 11.2.2016. S-ryhmän ruokakaupan markkinaosuus kasvoi – Tänä vuonna "halpuutetaan" 50 miljoonalla. Viitattu 17.4.2016 www.talouselama.fi/uutiset/s-ryhman-ruokakaupan-markkinaosuus-kasvoi-tana-vuonna-halpuutetaan-50-miljoonalla-6302974.

Tammilehto, P. 23.3.2016. Lidl ja S-ryhmä ovat ruokakaupan kasvajat. Viitattu 27.3.2016
m.kauppalehti.fi/uutiset/lidl-ja-s-ryhma-ovat-ruokakaupan-kasvajajv39gfzd.

Tammivuori, H. 5.3.2015. Vähiten tarjoava saa kaupat. Viitattu 17.4.2016
www.etl.fi/ajankohtaista/blogi/vahiten-tarjoava-saa-kaupat.html.

Tilastokeskus 26.11.2015. Yhteisöpalveluiden käyttö iän, toiminnan, koulutusasteen, asuinpaikan kaupunkimaisuuden ja sukupuolen mukaan 2015, %-osuus väestöstä. Viitattu 28.3.2016
www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_tau_024_fi.html.

Tokmanni 2016. Tokmanni yrityksenä. Viitattu 27.3.2016 yritys.tokmanni.fi/.

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Restamark Oy: Helsinki.

Tuominen, T.; Järvi, K.; Lehtonen, M. H.; Valtanen, J.; & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE+TEKNOLOGIA 5/2015. Unigrafia Oy: Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2013. 2., tarkistettu painos. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy: Helsinki.

Valtari, M. 8.9.2015. Pitkjänteistä markkinointia vai nopeaa myynnin kasvattamista? Viitattu 29.3.2016 someco.fi/blogi/pitkajanteista-markkinointia-vai-nopeaa-myyntin-kasvattamista/#more-6928.

Widerholm, J. Some vaatii monta mittaria. Viitattu 29.3.2016
www.marmai.fi/blogit/puheenvuoro/some-vaatii-monta-mittaria-6310986.

Kehyskertomukset

Tutkimuksen kyselyosuus

Saatekirje

Sähköpostikutsu