



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Pk-yrityksen tiekartta kansainvälistyville markkinoille

Kaukojärvi, Tiia

Palenius, Tommi

2012 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Pk-yrityksen tiekartta kansainvälistyville markkinoille

Tiia Kaukojärvi
Tommi Palenius
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2012

Tiia Kaukojärvi, Tommi Palenius

Pk-yrityksen tiekartta kansainvälistyville markkinoille

Vuosi 2012 Sivumäärä 79

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia työkalu, jonka avulla TJT-Kaluste Oy voi kartoittaa mahdollisuuksiaan laajentaa toimintaansa kansainväliseksi toimijaksi. Yritys kaipasi tuotteelleen laajempia markkinoita kotimaan markkinoiden riittämättömyyden vuoksi. Tuote eli Muunto-säilytysjärjestelmä on ominaisuuksiltaan poikkeuksellinen, eikä täysin vastaavanlaista tuotetta markkinoilta löydy. Tavoitteena oli saada aikaan tiekartta eli roadmap, joka palvelisi yritystä käytännön tasolla ja tarjoaisi sille yleispätevät askelmerkit kansainvälistymiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen pohja rakentui markkinointisuunnitelmasta, kansainvälistymisestä sekä tiekartasta. Opinnäytetyö oli toimintakeskeinen.

Tuotoksena syntyi tiekartta, joka on visuaalinen aika-akselille laadittu ohjeistus, joka sisältää askelmerkit kohti kansainvälistymistä. Askeleita on yhteensä kuusi, jotka jakautuvat moniin pienempiin kokonaisuuksiin. Nämä askeleet ovat visiot ja tavoitteet, lähtökohta-analyysit, kansainvälistymisen suunnittelu, kansainvälistymisen toteutus, operatiivinen toiminta ja seuranta. Tiekartan graafisen version askelmerkit avattiin myös sanallisesti. Tavoitteena oli saada valmiista tiekartasta yritykselle käytännön tasolla hyödyllinen, helppokäyttöinen, toimiva työkalu, joka on sovellettavissa myös tuotteen tai markkina-alueen muuttuessa.

Valmis tiekartta onnistui asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Käytännössä sen toimivuus on kuitenkin vielä tässä vaiheessa kokeilematta. Kohdeyrityksen on tarkoitus ottaa työkalu käyttöönsä kansainvälistymisen avuksi.

Tulevaisuudessa tiekarttaa voisi hyvinkin kehittää, jos tarvetta tai puutteita ilmenee. Puuttavat osat on helppo lisätä tiekartan nykyiseen runkoon myöhemmässä vaiheessa. Teoreettinen pohja laajentumiselle on nyt luotu graafisessa muodossa, joten yritys voisi suunnata katseet perusliiketoiminnan ohella kansainvälistyville markkinoille ja aloittaa esimerkiksi pohjoismaista. Laajentumismahdollisuudet kansainvälisen toiminnan alettua on lähes rajattomat tuotteen monimuotoisuuden vuoksi.

Avainsanat: markkinointisuunnitelma, kansainvälistyminen, tiekartta

Tiia Kaukojärvi, Tommi Palenius

Roadmap to international markets of SME

Year	2012	Pages	79
------	------	-------	----

The main objective of this thesis was to develop a tool for surveying opportunities of TJJ-Kaluste Ltd. to expand its businesses and become an international factor. The company sought more extensive markets for its product because of the insufficiency of domestic markets. The product, Muunto storage system, has many individual qualities that make it almost unique compared to competitors. The aim is to form a roadmap that would serve the company in practice and offer universal stepping stones to internationalization.

The theoretical background of the thesis is based on marketing plan, internationalization and roadmap. Thesis is action-oriented.

The outcome was a roadmap, a visual instruction on a timeline that contains steps towards internationalization. Altogether there are six steps that are separated into smaller parts. These steps are visions and goals, business analyses, planning of internationalization, implementation of internationalization, operative function and follow-up. The graphical roadmap was also explained in writing. The objective was to create a roadmap that would be not only practical, convenient and effective, but also modifiable to a variety of products or markets.

The complete roadmap reached our goals. How it works in practice is yet to be tested. TJJ-Kaluste Ltd. is about to use it during its internationalization endeavors.

If shortcomings occur in the future, the roadmap is easily developed further. Afterwards the missing parts are easy to add into existing work. Theoretical background for expanding is in graphical form. Thus the company is now able to focus on basic businesses alongside with global markets and launch their internationalization from e.g. Nordic countries. After the launch, expansion possibilities are almost unlimited, hence the versatility of the product.

Keywords: marketing plan, internationalization, roadmap

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Lähtötilanne ja kehitystarve	8
1.2	Työn esittely	8
2	Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus.....	9
3	Teoreettinen viitekehys.....	11
3.1	Käytetyt käsitteet.....	11
3.2	Työn tietoperusta	12
3.3	Markkinointisuunnitelma.....	13
3.3.1	Lähtökohta-analyysi.....	14
3.3.1.1	Yritysanalyysi.....	16
3.3.1.2	Markkina-analyysi	18
3.3.1.3	Kilpailija-analyysi	19
3.3.1.4	Ympäristöanalyysi	20
3.3.2	Markkinoinnin kilpailukeinot	21
3.3.2.1	Tuote	22
3.3.2.2	Hinta.....	22
3.3.2.3	Myyntipaikka ja saatavuus	24
3.3.2.3.1	Markkinointikanavan valinta	25
3.3.2.3.2	Fyysinen jakelu	29
3.3.2.4	Markkinointiviestintä	30
3.3.2.4.1	Perinteiset viestintäkeinot	31
3.3.2.4.2	Sosiaalinen media ja sen vaikutukset markkinointiin	33
3.3.3	Kohderyhmät ja segmentointi.....	35
3.4	Tiekartta eli roadmap	37
3.4.1	Tiekartta käsitteenä	38
3.4.2	Roadmapping-prosessi.....	39
3.4.3	Hyödyt.....	40
3.4.4	Tulevaisuuden tutkiminen ja sen menetelmät	40
3.5	Kansainvälistyminen	41
3.5.1	Yleistä pk-yrityksen kansainvälistymisestä	42
3.5.2	Kansainvälistymisen kannusteet ja esteet	43
3.5.3	Kansainvälistymisen vaiheet.....	45
3.5.4	Kansainvälistymisen peruskysymykset	46
3.5.5	Operaatiomuodot.....	47
4	Case-yritys.....	48
4.1	Perustiedot yrityksestä.....	48
4.1.1	Yritystoiminnan kehitys nyt ja tulevaisuudessa.....	48

4.1.2	Liikeidea	49
4.2	Toimintaympäristö	49
4.2.1	Ostomarkkinat	49
4.2.2	Myyntimarkkinat.....	50
4.3	Avainluvut	50
4.4	Muunto-säilytysjärjestelmä.....	51
4.4.1	Erytyspiirteet	51
4.4.2	Seinäpanelointi	53
4.4.3	Materiaalit ja värit	53
4.4.4	Varusteluosat.....	53
5	Case: TJT-Kaluste Oy:n askelmerkit	54
5.1	Visiot ja tavoitteet.....	54
5.2	Lähtökohta-analyysit	55
5.3	Kansainvälistymisen suunnittelu.....	57
5.4	Kansainvälistymisen toteutus	60
5.5	Operatiivinen toiminta	63
5.6	Seuranta	63
6	Opinnäytetyön onnistuminen ja arviointi	65
	Lähteet	66
	Kuviot	69
	Taulukot	70
	Liitteet.....	71

1 Johdanto

Kehityshankeemme kohdeyritys on TJT-Kaluste Oy. Toimeksiannon tarkoituksena on markkinoitisuunnitelman ja tiekartan eli roadmapin avulla selvittää tietyn tuotteen mahdollisuudet tulevaisuudessa sekä kotimaan että Euroopan markkinoilla. Kyseessä ei siis ole pelkkä markkinoitisuunnitelma, vaan pyrimme luomaan yritykselle yleispätevät askelmerkit globalisoitumiseen.

Tämä kehityshanke laaditaan yrityksen suorasta pyynnöstä. Hanke on toimintakeskeinen, sillä pyrimme yhteistyössä yrityksen kanssa luomaan toimivan työkalun kansainvälisille markkinoille. Tiekartta koskee yhtä yrityksen päätuotteista, Muunto-säilytysjärjestelmää. Muunto on toiminnallisesti uusi design-tuote, jonka ominaisuudet ja mahdollisuudet ovat keskeisiä hankkeessa.

Suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten kehittäminen ja kasvattaminen on kansallisella tasolla koko maalle erittäin tärkeää. Tämän kaltaiset kasvuyritykset pyrkivät toiminnallaan lisäämään niin tuottavuutta kuin työpaikkojakin Suomessa. Avainasiana tässä on kansainvälisen kilpailukyvyyn luominen, ja se onkin TJT-Kaluste Oy:n tavoitteena. Näiden tavoitteiden pohjalta laadimme tämän opinnäytetyötä. Aiheesta on saatavissa runsaasti ajankohtaista tietoa, tutkimuksia ja tilastoja, mm. Työ- ja Elinkeinoministeriöstä, Tekesistä ja Finnprosta.

Silloin kuin kotimaanmarkkinat ovat suuret ja täynnä mahdollisuuksia, eivät ulkomaat juuriakaan kiinnosta yhtiöitä. Kotimarkkinat ovat turvallisempia, ei tarvitse oppia vieraita kieliä, toimia oudoilla valuutoilla, kohdata poliittisia tai oikeudellisia epävarmuuksia eikä sopeutua uusiin ja outoihin asiakkaiden ostotottumuksiin ja odotuksiin. Mutta maailma muuttuu. Tavaroiden, tiedon ja rahavirtojen liikkuminen on nopeampaa, jonka johdosta maailma pienenee, eikä yrityksillä ole enää varaa olla huomioimatta kansainvälisiä markkinoita. Kansainvälisillä markkinoilla kilpailutilanne on jatkuvasti kasvussa. Toimiminen pelkästään kotimarkkinoilla voi kuulostaa turvallisemmalta tavalta toimia, kunnes yritys huomaa kansainvälisen kilpailijan ilmestyneen tämän omille markkinoille. Silloin voi jo olla liian myöhäistä. Kansainvälistyminen sisältää aina omat riskinsä, mutta fakta on se, etteivät kotimaanmarkkinat enää tarjoa yritykselle samanlaisia mahdollisuuksia kuin ennen. Monilla aloilla kansainvälistyminen on ainoa tapa toimia. (Kotler ym. 2008, 940-941.)

Työ koostuu kolmesta osa-alueesta, luvussa kolme esitellään työn teoreettinen viitekehys, luvussa neljä esitellään kohdeyritys sekä tuote ja luvussa viisi on sovellettu kahta ensin mainittua. Luku viisi sisältää työn lopputuloksen kannalta oleellisimman osan eli tiekartan. Tiekartta on luotu sekä graafisena versiona että tekstin muodossa, ja sen tehtävä on palvella yrityksen tarpeita tulevaisuudessa.

1.1 Lähtötilanne ja kehitystarve

Yrityksen Muunto-säilytysjärjestelmä on herättänyt paljon mielenkiintoa pääosin Suomessa, mutta myös tietyissä Euroopan maissa. Tuote on jo kotimaan markkinoilla saanut osakseen positiivista julkisuutta esimerkiksi alan lehdissä sekä televisio-ohjelmissa. Kasvavana yrityksenä TJT-Kaluste Oy tavoittelee kuitenkin laajempia markkinoita tuotteelleen.

Muunto-säilytysjärjestelmä on Suomessa otettu vastaan hyvin, ja se on herättänyt paljon mielenkiintoa osakseen. Mittakaava on kuitenkin Suomen markkinoilla edelleen suhteellisen pieni, sillä yritys ei ole perusliiketoiminnan muun kehityksen vuoksi voinut viime vuosina panostaa tuotteen kysyntää lisääviin toimenpiteisiin. Tällaisilla tarkoitetaan esimerkiksi laajempaa kuluttajamarkkinointia ja laajempaa jakeluverkon luomista. Yritys myy tällä hetkellä tuotetta itse suoraan sekä b to b -sektorille että kuluttajille. Merkittäviä yhteistyökumppaneita ovat sisustussuunnittelijat ja arkkitehdit. Katajanokalla sijaitseva Muunto-showroom on ollut myynnin kannalta toimiva ratkaisu. Keskisuuren pk-yrityksen markkinointi kyseisen tuotteen osalta on ollut toistaiseksi pientä. Suurin kysyntää lisäävä toimenpide on ollut säännöllinen osallistumien Habitare -sisustusmessuille Helsingissä. Myös Suomen Asuntomessuilla Muuntoa on ollut esillä useana vuonna.

Suomen markkinoiden rajallisuudesta johtuen yritys on suunnannut katseensa ulkomaan markkinoihin. Pääpaino laajentumisessa tulee olemaan Pohjoismaiden markkinoilla. Pohjoismaiden lisäksi yritys pyrkii mahdollisuuksien mukaan myös levittäytymään laajemmalti muihin Euroopan maihin. Kyseessä tulee olemaan kuitenkin työteliäs, vaativa ja pitkä prosessi. Näihin kansainvälistymispyrkimyksiin toivomme laatimamme tiekartan tarjoavan toimivia ratkaisumalleja.

1.2 Työn esittely

Valmiin työn esittely yritykselle sovitaan myöhemmin. Olemme alustavasti sopineet avoimamme työn tulokset henkilökohtaisesti yrityksen johdolle ja kaikille niille henkilökunnan jäsenille, joille työstä voisi olla hyötyä. Laadimme valmiista opinnäytetyöesityksestämme yritykselle oman paketin, joka sisältää kaikki kohdeyritykselle tarpeelliset asiat. Tarkoitus on esitellä hanke niin kattavasti, että onnistuessa tämä työkalu olisi heti valmis yrityksen käyttöön.

Työn esittely tulee tapahtumaan yrityksen aikataulujen salliessa. Paras aika läpikäynnille tulee olemaan joko ennen kesälomia tai kesälomien jälkeen. Työ on valmis 25.4.12 mennessä. Sen jälkeen sovimme yrityksen kanssa tulevasta esittelyajasta. Oppilaitoksen puolesta esitellämme valmiin työn julkaisuseminaarissa 9.5.12.

2 Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus

Tavoitteena on luoda markkinointisuunnitelma ja roadmappingin sekoitus, joka palvelee kohdeyritystä käytännössä. Laadimme suunnitelman siten, ettei se ole liian monimutkainen, vaan selkeä ja toteuttamiskelpoinen. Suunnitelman avulla huolehditaan, että markkinointi kohdistuu oikein, toimenpiteet ovat tehokkaita ja ennen kaikkea, että tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Pyrimme luomaan yleisellä tasolla pätevän tiekartan, joka toimii maailmanlaajuisesti eikä ole kohdistettu millekään tietyille markkinoille. Markkinointisuunnitelma varmistaa niin ikään, että yritys kohdistaa markkinointitoimenpiteensä mahdollisimman tehokkaasti - oikeaan aikaan ja paikkaan. Pyrimme kartoittamaan yritykselle otollisimmat markkina-alueet niin Suomesta kuin Euroopan maistakin.

Erilaisia tiekartta -asiakirjoja laaditaan nykyään runsaasti erilaisilla aloilla, mutta valta osa näistä keskittyy teknologian sektorille. Tämän toimeksiannon mukaista valmista tiekarttaa ei kuitenkaan ollut vielä olemassa, joten tätä aukkoa täyttämään laadimmekin tämän yleispätevän tiekartan.

Tarkoituksenamme on kartoittaa yrityksen mahdollisuudet kansainvälistyvillä markkinoilla markkinointisuunnitelman, kansainvälistymisen sekä tiekartan teorian avulla. Näiden elementtien sekä tuotteen ominaispiirteiden pohjalta laadimme kansainvälistymisen askelmerkit eli tiekartan.

Henkilökohtaisesti pidämme erittäin tärkeänä onnistumista käytännön tasolla. Mitään arvosanatavoitetta ei suoranaisesti ole asetettu, vaan pyrimme ensisijaisesti siihen, että työtämme on hyötyä kohdeyrityksellemme. Käytyjen keskustelujen perusteella, tämänkaltaiselle tiekartalle on oikeasti tarvetta yrityksessä, joka luonnollisesti motivoi panostamaan työntekoon entisestään enemmän. Odotukset ovat korkealla varmasti yrityksen puolella, niin kuin valmistuvien opiskelijoidenkin keskuudessa. Olisi erittäin palkitsevaa saada aikaiseksi jotain konkreettista, josta on hyötyä yritykselle.

Toisena päätavoitteena on luonnollisesti oma oppiminen. Työtä laatiessa saa olla tekemisissä erittäin laajan ja kattavan teorian määrän kanssa. Näin suurta tietoperustaa ei ole vielä aikaisemmin tarvinnut hallita kerralla, ja sen perusteellinen sisäistäminen tarjoaakin melkoisen haasteen. Iso osa asioista on entuudestaan tuttuja, mutta esimerkiksi työmme keskeinen termi ”tiekartta”, on lähes täysin uusi. Uuden oppimista ja vanhan kertaamista onkin siis varmasti luvassa.

Työ on rajattu siten, että teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta päätekijästä, jotka ovat markkinointisuunnitelma, kansainvälistyminen ja tiekartta. Tarkoituksenamme on käydä tuot-

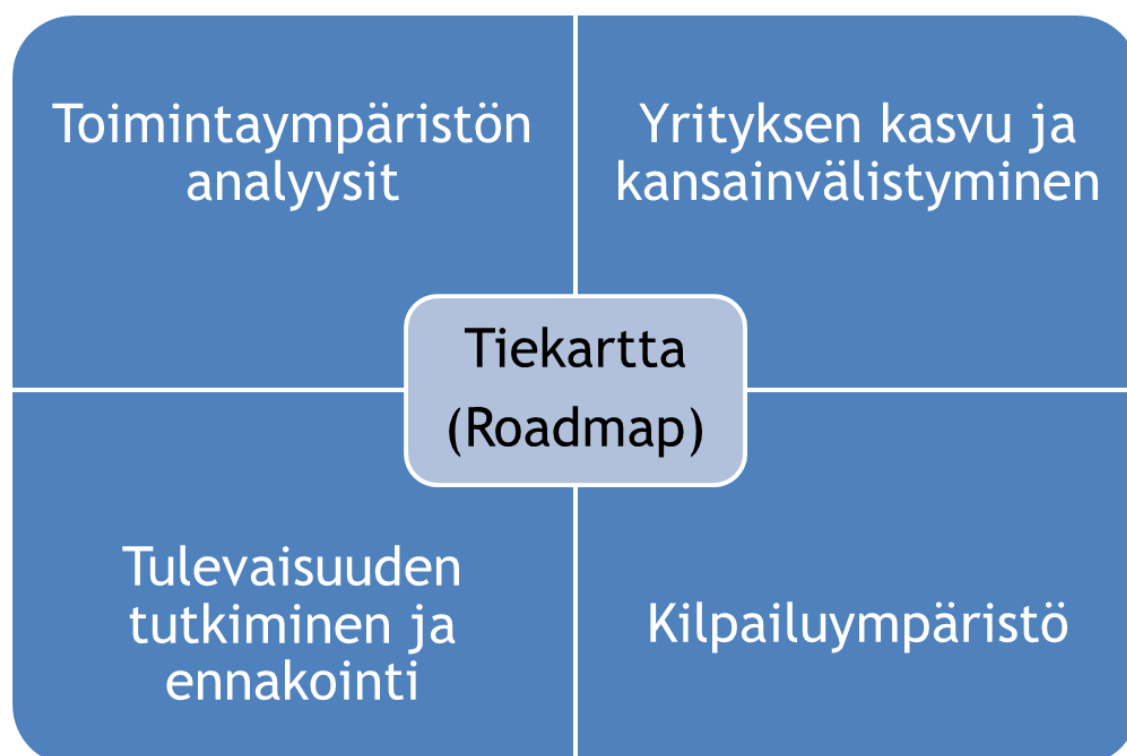
teen kannalta olennaisimmat osat markkinointisuunnitelmasta kattavasti läpi ja tiekartta lie-
nee vieraampi käsite suuremmalle osalle, joten se olisi tarkoitus avata hieman yksityiskohtai-
semmin. Kansainvälistymisen kohdalla käsittelemme pk-yrityksen kannalta keskeisimmät sei-
kat.

Tämä suunnitelma on kohdistettu pääasiassa vain yhdelle TJT-Kaluste Oy:n tuotteelle. Hanke
on siis rajattu koskemaan Muunto-säilytysjärjestelmää. Tämä tuote itsessään sisältää niin pal-
jon ominaisuuksia, että tämänkaltainen rajausta on välttämätön. Yleisnäyttönsä ansiosta
tiekarttaa kuitenkin on mahdollista soveltaa muillekin tuotteille sopivaksi.

Valmiin tiekartan tulee olla maailmanlaajuisesti toimiva. Tästä johtuen kohdemaiden osalta
ei tehdä minkäänlaista rajausta. Sovellusosissa pyrimme siis ottamaan monipuolisesti ja kat-
tavasti esille kaikki ne seikat, jotka voivat vaikuttaa tuotteen myyntiin, jakeluun ja markki-
nointiin kohdemaassa, on kohdemaana sitten mikä tahansa.

3 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääosa-alueesta. Ne ovat markkinointisuunnitelma yleisesti, yrityksen kansainvälistyminen sekä tiekartta eli roadmap. Teoria käsitellään ensin mahdollisimman kattavasti, jonka jälkeen voidaan siirtyä työn käytännön osuuteen.



Kuvio 1: Käytettyjen käsitteiden synteesi

Kuvio 1 kuvaa opinnäytetyömme keskeisten käsitteiden synteesiä. Keskustassa oleva roadmap, eli tiekartta, on kohteena ja samalla koko työmme konkreettinen tavoite. Neljässä eri laatikossa ovat keskeiset käsitteet, jotka muodostavat teoreettisen viitekehyksen tiekartan ympärille. Toimintaympäristön analyysit pitävät sisällään markkinointisuunnitelman eri analyysit, kuten ympäristöanalyysi sekä ulkoisen maailman yleisesti. Yrityksen kasvu ja kansainvälistyminen kuvaa taas yrityksen sisällä tapahtuva toimintaa. Tulevaisuuden tutkiminen on työsämme pienempi kokonaisuus, mutta sen merkitystä ei kannata kuitenkaan aliarvioida. Tämä kokonaisuus pitää sisällään esimerkiksi niinkin yksinkertaisen käsitteen kuin aika. Kilpailuympäristökokonaisuutta kuvaa esimerkiksi Porterin Five Forces-malli.

3.1 Käytetyt käsitteet

Opinnäytetyömme tavoitteena oli luoda tiekartta eli roadmap kansainvälistyville markkinoille markkinointisuunnitelman avulla. Teoreettisen viitekehyksen avulla olemme luoneet kattavan

kuvan tarvittavasta tiedosta tiekarttaa tehtäessä. Suurin kokonaisuus on markkinointisuunnitelma ja lisäksi käymme läpi kansainvälistymistä sekä tiekarttaa.

Markkinointisuunnitelman osalta esitellään kaikki kohdeyrityksen kannalta keskeiset kohdat. Siinä käsitellään markkinointisuunnitelman vaiheet ja minkälaisia välineitä suunnitelman tekemiseen on olemassa. Markkinointisuunnitelma pitää sisällään lähtökohta-analyysit, markkinoinnin kilpailukeinot, markkinointikanavat, perinteiset mainonnanmuodot ja sosiaalisen median vaikutuksen markkinointiviestintään. Lisäksi markkinointisuunnitelmaan kuuluu tuotteistus ja hinnoittelu, mutta ne eivät ole niinkään oleellinen osa työtämme, koska kyse on jo olemasta olevasta tuotteesta. Toki puhuttaessa yleispätevästä tiekartasta, tulee myös nuo asiat teoriatasolla olla hallinnassa. Olemassa olevan tuotteen kohdalla tuotteistuksesta ei tarvitse puhua. Lisäksi kotimaan markkinoille tuote on jo hinnoiteltu, mutta työmme teoriaosiossa on otettu kuitenkin esille viennin vaikutus hinnoitteluun.

Kansainvälistymiseen liittyviä kokonaisuuksia opinnäytetyössämme ovat Pk-yrityksen kansainvälistyminen yleisesti, kansainvälistymisen kannusteet ja esteet, sen vaiheet, peruskysymykset sekä operaatiomuodot. Vaikkakin käsittelemme kansainvälistymistä yleisellä tasolla, on pääpaino kuitenkin suomalaisen yrityksen toiminnan laajentamisessa ulkomaille. Kohdeyrityksemme toiminta tulee olemaan vientiä ulkomaille.

Tiekartta eli roadmap, uutena terminä, avataan käsitetasolla, jonka lisäksi tuomme mahdollisimman kattavasti esille koko roadmapping-prosessin hyötyineen. Käytämme tiekarttaa työvälineenä case-osiomme laatimiseen. Tiekartta on askel askeleelta etenevä aikajana, jonka avulla pystymme tuomaan esille asiat, jotka on huomioitava kansainvälistymisessä. Tiekartta onkin keskeisin osa työtämme, jonka laadimme suoraan kohdeyrityksemme käyttöön.

3.2 Työn tietoperusta

Käytimme työn tietoperustana mahdollisimman monipuolisesti erityyppisiä lähteitä. Kohdeyrityksemme Internet-sivut, vuosikertomukset ym. vastaavanlainen materiaali toimii hankkeen perustana. Hyvät yhteydet yritykseen ja perinpohjainen tutustuminen helpottavat luotettavan tiedon saantia.

Teoriapohjaista tietoa on haettu alan kirjallisuudesta, jota onkin runsaasti tarjolla koskien markkinointisuunnitelman osa-alueita ja kansainvälistymistä. Primäärisinä lähteinä olemme käyttäneet Ropen Suurta markkinointikirjaa (Rope 2005), Vahvaselän Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi -teosta (Vahvaselkä 2009) sekä Äijön Kilpailukyky huippukuntoon -teosta (Äijö 2008). Lisäksi käytimme sekundäärisinä lähteinä muutamia muita teoksia kuten esimerkiksi Viitalan ja Jylhän Liiketoimintaosaaminen. Teoreettisen viitekehyksen tueksi va-

litsimme muutamia luotettavia Internet-sivuja, kuten esim. www.Edu.fi, joka on opetushallituksen verkkosivu. Tämä sivu tarjoaa yksityiskohtaista tietoa mm. markkinointisuunnitelman laatimiseen. Uuden termin tiekartta eli roadmap sisäistämiseksi tarvitsimme myös teorian tietoa. Roadmappiin tutustuimme Naumasen Roadmap - Kartta menestykseen -kirjan sekä erilaisten Internet -sivustojen avulla.

Olemme saaneet paljon tietoa tuotteesta ja yrityksestä Internet-sivujen lisäksi myös lukuisista palavereistamme yrityksen toimihenkilöiden kanssa. Muunto-säilytysjärjestelmästä on olemassa kolme mallistoa, joista kaikista on olemassa omat esitteensä. Näistä olemme saaneet runsaasti tietoa tuotteen erikoisominaisuuksista. Lisäksi markkinoitava tuote on esiintynyt useissa sisustusalan lehdissä, kuten esimerkiksi Deko, Entree ja Avotakka, joita olemme hyödyntäneet työssämme.

3.3 Markkinointisuunnitelma

Kohdeyrityksellämme on yrityksen keskeiselle osaamisalueelle perustuva liikeidea. Liikeidea juontuu alkuperäisestä erikoisosaamisesta, joka perustui pitkälti myymäläkalustamiseen. Uraneeliin perustuva Muunto-säilytysjärjestelmä, joka kehitettiin reilu kolme vuotta yrityksen perustamisen jälkeen (2003), kotitalouksien käyttöön. Jotta yrityksellä on mahdollisuus menestyä markkinoilla, on ympäristö- ja kilpailuolosuhteet on tunnettava tarkoin. Yrityksen on osattava tehdä markkinoinnin kilpailukeinoja koskevat oikeat strategiset ratkaisut menestyäkseen haluamallaan markkinoilla.

Markkinointisuunnitelmassa käytännölläheisyys on keskeistä, sillä sen tulee perustua selkeisiin ja mitattaviin tavoitteisiin. Lisäksi markkinointisuunnitelman tavoitteeksi tulee asettaa nykyisen tilan säilyttämisen sijaan kasvutavoite. Suunnitelmassa tulee keskittyä olennaisiin asioihin ja konkreettiseen tuloksellisuuteen, sekä siihen mitä pitää ja mitä ei pidä tehdä. (Sipilä 2008, 40.)

Hollensenin (2011) mukaan kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatimisessa on viis vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään päätös kansainvälistymisestä. Päätös perustuu yhtiön tarkoitukseen, visioihin ja tavoitteisiin sekä sen oman osaamisen analysointiin.

Toisessa vaiheessa valitaan kohdemarkkinat. Myös tässä vaiheessa tarvitaan analyseja mm. markkinoista ja kilpailijoista. Kohdemarkkinoiden valinnan jälkeen suoritetaan segmentointi ja asemointi. Viimeiseksi asetetaan tavoitteen markkinoinnille. Tavoitteiden asettamisessa hyvänä apuvälineenä kannattaa käyttää ns. SMART- käsitettä. Sen mukaan tavoitteiden tulee olla erityisiä (Specific), mitattavia (Measurable), saavutettavissa (Achievable), realistisia (Realistic), aikataulutettavia (Timeable). (Hollensen 2011, 9.)

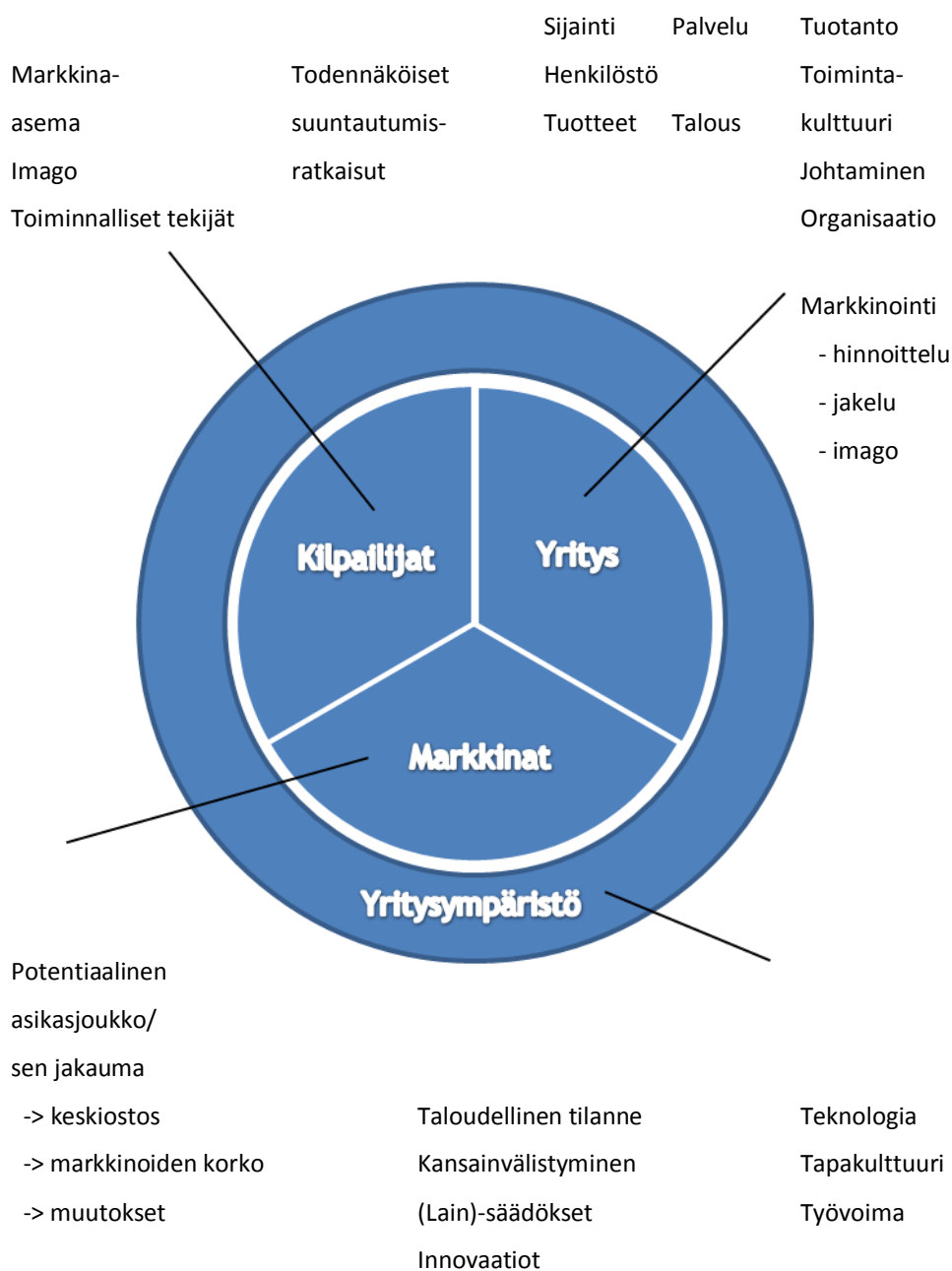
Kolmas vaihe sisältää markkinoille tulo strategian. Siihen kuuluu vientitavan, väliportaiden roolin ja operaatiomuodon määrittely. Neljännessä vaiheessa kehitetään markkinointisuunnitelmaa ns. 4P:n mallin mukaan. Ne ovat hinta, tuote, saatavuus ja markkinointiviestintä. (Hollensen 2011, 10.)

Viimeisessä vaiheessa aloitetaan markkinointisuunnitelman toteuttaminen käytännön tasolla. Toisin sanoen suunnitelma koordinoidaan siten, että toiminta organisoidaan ja päätetään kuka tekee mitään ja milloin. Vaiheeseen kuuluu myös sisäisen viestinnän järjestäminen sekä neuvottelusuhteiden luominen kansainvälisiin asiakkaisiin. Tämän jälkeen laaditaan kansainvälinen markkinointibudjetti ja organisoidaan markkinointiosaston toimintaa. Viimeisenä vaiheena on luoda erillinen osasto, jonka tehtävänä on analysoida toimintaa ja tarjota palautetta. (Hollensen 2011, 10-11.)

Tässä opinnäytetyössä olemme soveltaneet useista eri lähteistä löytämiämme markkinointisuunnitelmia, painottaen tehtävänantomme kannalta olennaisia kohtia. Opinnäytetyössä käytetyn markkinointisuunnitelman osa-alueet ovat lähtökohta-analyytit, markkinoinnin kilpailukeinot sekä kohdemaan valinta että segmentointi.

3.3.1 Lähtökohta-analyysi

Lähtökohta-analyysi on keskeinen osa markkinointisuunnitelman laatimista. Lähtökohta-analyysi jakautuu neljään eri osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat yritysanalyysi, markkina-analyysi, kilpailija-analyysi sekä ympäristöanalyysi. Toisin sanoen lähtökohta-analyyssissä käsitellään kaikkia niitä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestykseen tulevaisuudessa.



Kuvio 2: Lähtökohta-analyysien analyysilajit (Rope 2005, 465)

Analyysikohteet valitaan yrityskohtaisesti ja näin ollen on syytä asettaa pääpaino vain niihin asioihin, joilla on merkitystä yritykselle. Toisin sanoen sellaiset muuttujat, jotka eivät suoraan vaikuta yrityksen menestykseen, on syytä jättää taka-alalle. Näin laadittuna analyysi on selkeämpi ja helpommin hyödynnettävissä. Tärkeää yritykselle on myös tarkastella nykytilanteen ohella myös tulevaisuuden näkymien perustaa. (Rope 2005, 464- 467.)

3.3.1.1 Yritysanalyysi

Toimivan yritysanalyysin tulee pohjautua tietoon. On tärkeää hankkia runsaasti faktoihin perustuvaa tietoa, sillä ns. ”mutu”- tiedon varaan ei toimivaa analyysia voi rakentaa. Lisäksi on tärkeää pyrkiä käsittelemään yrityksen toimintaa mahdollisimman realistisesti.

(Turun Ammattikorkeakoulu 2010.)

Ensimmäinen vaihe yritysanalyysissä on selvittää yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea. Toiminta-ajatuksessa kuvaillaan yrityksen olemassaolon perusajatus. Siinä pohditaan yrityksen tarkoitusta, ja sitä miksi valittua liiketoimintaa harjoitetaan. Toiminta-ajatus on kiteytettävä selkeästi muutamalla lauseella. Toiminta-ajatuksen tulee kuitenkin olla kyllin kattava ja yleispätevä, sillä sen tulee käsittää kaikki ne osa-alueet, mitkä yrityksen toimintaan liittyvät.

(Turun Ammattikorkeakoulu 2010.)

Liikeidea perustuu kolmeen eri tekijään. Nämä ovat asiakkaat, tuotteet ja imago. Yrityksen tulee siis miettiä kenelle myydään ja mihin tarpeeseen, mitä myydään ja minkälaisen mielikuvan yritys itsestään haluaa antaa. Imagon kannalta on myös olennaista miettiä, miten asiakkaat saadaan kiinnostumaan yrityksen tuotteista. Näiden kolmen tekijän pohjalta rakentuu toimintatapa. Sen osalta keskeisiä kysymyksiä on: Miten ja millä voimavaroilla tuotteet tai palvelut tuotetaan? (Viitala & Jylhä 2006, 52.)

Liikeidea on toiminta-ajatusta yksilöllisempi, vaikka yrityksillä olisikin sama toiminta-ajatus, voi liikeidea olla hyvinkin erilainen. Se on selvästi toiminta-ajatusta yksityiskohtaisempi. Liikeidea on toimintasuunnitelma, missä pohditaan, miten valittua toiminta-ajatusta tulee toteuttaa niin, että liiketoiminnasta tulee menestyksekkästä. Liikeidea laaditaan yleensä pitkälle ajanjaksolle. (Turun Ammattikorkeakoulu 2010.)

Toinen erinomainen tapa analysoida yritystä on laatia voimavara-analyysi. Siinä pyritään tunnistamaan yrityksen sisäiset resurssit, kuvaillaan niitä ja pohditaan miten niistä saataisiin maksimaalinen tulos irti. Näitä resursseja voivat olla mm. henkilöstö ja osaaminen, tilat ja laitteet sekä talous. (Turun Ammattikorkeakoulu 2010.)

Kolmantena vaiheena on analysoida yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Yksi keinoista on ottaa yrityksen osa-alueet tarkasteluun toiminnoittain. Silloin taloutta, tuotekehittelyä ja markkinointia yms. tarkastellaan omina osinaan. Viimeisenä tulee pohtia yrityksen ja toimialan tulevaisuuden näkymiä ja laatia niistä yleispätevä linjaus. Näiden yllämainittujen seikkojen analysoimiseen voidaan käyttää myös SWOT-analyysiä. (Turun Ammattikorkeakoulu 2010.)

SWOT-analyysin on kehittänyt yhdysvaltalainen Albert Humphrey. Se on laajalti käytetty nelikenttä-analyysi. Olemme valinneet oman SWOT-analyysimme teoriaperustaksi Timo Ropen version.

SWOT-analyysi on yksi erinomainen väline strategisen markkinointisuunnitelman laatimiseen. SWOT on lyhenne englannin kielen sanoista strenghts, weaknesses, opportunities ja threats. Suomeksi nämä neljä asiaa ovat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näistä osaluista laaditaan nelikenttäräudukko, jota yritys voi käyttää liiketoimintansa apuna. (Rope 2005, 469.)

SWOT-analyysi soveltuu lähes kaikenlaisille yrityksille. Sen voi laatia joko kattavasti koskemaan koko liiketoimintaa tai vain jollekin tietylle tuotteelle. Analyysissä on tärkeää tehdä ero nykytilaa koskevien, vahuuksien ja heikkouksien, sekä tulevaisuutta koskevien mahdollisuuksien ja uhkien välillä. SWOT-analyysia voidaan käyttää erillisten analyysien yhteenvetona. (Rope 2005, 469.)

<p>Strenghts (vahvuudet)</p> <p>toimenpiteet, joilla yrityksen vahvuudet voidaan hyödyntää</p>	<p>Weaknesses (heikkoudet)</p> <p>toimenpiteet, joilla yrityksen heikkoudet voidaan parantaa</p>
<p>Opportunities (mahdollisuudet)</p> <p>toimenpiteet, joilla ympäristön mahdollisuudet voidaan hyödyntää</p>	<p>Threats (uhat)</p> <p>toimenpiteet, joilla ympäristön uhat voidaan torjua</p>

Taulukko 1: SWOT-analyysin hyödyntäminen (Rope 2005, 469)

Taulukossa 1 on kuvattu SWOT-nelikenttäräudukko. Yläpuolelta löytyvät nykytilaan ja yrityksen sisäisiin asioihin liittyvät asiat, kun taas alapuolella ovat tulevaisuus sekä ulkoiset asiat. Lisäksi selkeä jako tehdään vasemmalla olevien myönteisten asioiden sekä oikealla olevien kielteisten asioiden välillä. (quickmba 2012.)

Käytännön johtopäätösten tekeminen sekä toimenpiteiden suunnitteleminen ovat SWOT-analyysin avulla verrattain helppoja. Vahuuksien kohdalla pohditaan luonnollisesti sitä, mi-

ten vahvuuksia voisi edelleen kehittää ja miten niitä voisi hyödyntää jatkossakin. Heikkouksia taas tulee pyrkiä joko eliminoimaan kokonaan tai ainakin kehittämään niitä parempaan suuntaan. Kaikkia heikkouksia ei aina pysty kokonaan poistamaan, mutta niiden vaikutusta tulee pyrkiä lieventämään. Mahdollisuuksien osalta tulee pyrkiä kehittämään keinoja niiden hyödyntämiseksi ja miettiä miten käytössä olevilla resursseilla niistä saisi parhaan mahdollisen tuloksen irti. Uuhiin pitää pystyä varautumaan, ja miettiä miten ne voisi torjua (defensiivinen tapa) tai jopa kääntää mahdollisuuksiksi (offensiivinen tapa). (quickmba 2012.)

3.3.1.2 Markkina-analyysi

Markkina-analyysin avulla on tarkoitus tutustua markkinoiden kokoon, rakenteeseen ja tulevaisuuden trendeihin, kilpailija-analyysiin, asiakasanalyysiin, tuotetesteihin ja muihin tekijöihin. Markkina-analyysi on vaihe, joka luo pohjaa kansainvälistymiselle ja strategisille valinnoille. (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2010.)

Aluksi on tärkeää selvittää yritysten tavoittelemien markkinoiden koko, kehitys ja koostumus. On erittäin tärkeää olla alusta asti tietoinen siitä, vastaavatko tietyt markkinat yrityksen toiveita ja odotuksia. Yrityksellä täytyy olla uutta tuotetta lanseerattaessa selkeä käsitys markkinoiden suunnasta ja niiden suosiollisuudesta yrityksen tuotteelle. Eli toisin sanoen tulee selvittää relevanttien markkinoiden koko eli se osa markkinoiden kokonaisuudesta, joka koskee yrityksen tuotteita tai palveluja. Lopuksi yrityksen tulee arvioida minkä kokoisen osuuden markkinoista yritys voi saavuttaa. (Äijö 2008, 105-106.)

Vaikein osa markkina-analyysia on trendien ja kehityssuuntien havaitseminen, sillä ne luovat pohjaa koko liiketoiminnalle. Oikeiden trendien havaitseminen saattaa olla ratkaisevaa koko liiketoiminnan onnistumisen kannalta. (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2010.)

Kilpailijat tulee selvittää myös markkinatutkimusta tehtäessä, jotta saadaan heti selville omat vahvuudet ja heikkoudet verrattuna kilpailijoihin. Kilpailijat kartoitetaan tarkemmin kilpailija-analyysissä, luvussa 4.1.1.3.

Kohdemarkkinoiden asiakkaiden analysoimisessa on kaksi päävaihetta. Ensin on selvitettävä, kuka asiakasketjussa on pääasiakas ja lisäksi selvitettävä asiakkaan päätöksentekoprosessi. Seuraavaksi tulee selvittää asiakkaan ominaisuudet ja tarpeet eli siis millainen asiakas on sekä laatia tuotekonseptianalyysi. Asiakasanalyysissä esille tulevia asioita ovat mm. millainen on tyypillinen ostoketju sekä miten ostoprosessi etenee ja keitä toimijoita siihen kuuluu. Lisäksi tulee selvittää välittömät ja lopulliset asiakkaat. (Äijö 2008, 106-107.)

Markkinointitutkimusta tai tuotetestauksia tehtäessä selviää asiakkaan kanta tuotteen toimivuudesta, hinnasta, laadusta, pakkauksesta ym. vastaavanlaisista tekijöistä. Tutkimukset ja

testaukset tuovat niin ikään tuotteen potentiaalin ja/tai muutostarpeet esille. On kuitenkin muistettava, kansainvälistyvistä yrityksistä puhuttaessa, että mieltymykset eri maissa eri tuotteisiin ja niiden erityispiirteisiin voivat olla täysin erilaisia. Kulutus- ja ostotottumuksiin vaikuttaa eri maissa monet tekijät ja meidän onkin työn aikana tarkoitus poimia mahdollisimman paljon ostopäätöksiin vaikuttavia asioita esille. (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2010.)

Markkinoilta tulee myös selvittää mahdolliset markkinoille pääsyn hidasteet ja esteet. Selvitettävistä asioista ovat esimerkiksi maan lait ja säädökset, jotka vaikuttavat tuotteiden myyntiin eli toisin sanoen vientiin. Media ja muut vaikutuskanavat on tärkeä tiedostaa, sillä tämä tieto auttaa sekä markkinatiedon saantia että oman markkinoinnin suunnittelua. Muita vastaavaltaisia huomioon otettavia seikkoja ovat mm. yrityksen tuntemattomuus, jakelukanavien ja sidosryhmien puute sekä kulttuuriset että poliittiset erot. (Äijö 2008, 60-61.)

3.3.1.3 Kilpailija-analyysi

Lähes kaikilla markkinoilla on kilpailua. Kilpailutilanteella tarkoitetaan sitä, että yrityksen asiakkailta on olemassa vaihtoehtoisia tapoja tyydyttää tarpeensa. Toisin sanoen jokaista asiakkaan samaa tarvetta varten luodut tuotteet ja palvelut ovat kilpailevia. Menestyäkseen markkinoilla, yrityksen onkin tarkkailtava kilpailijoitaan ja mietittävä mitä voisi tehdä paremmin kuin nämä. Tästä syystä kilpailijoiden analysointi on erittäin tärkeää.

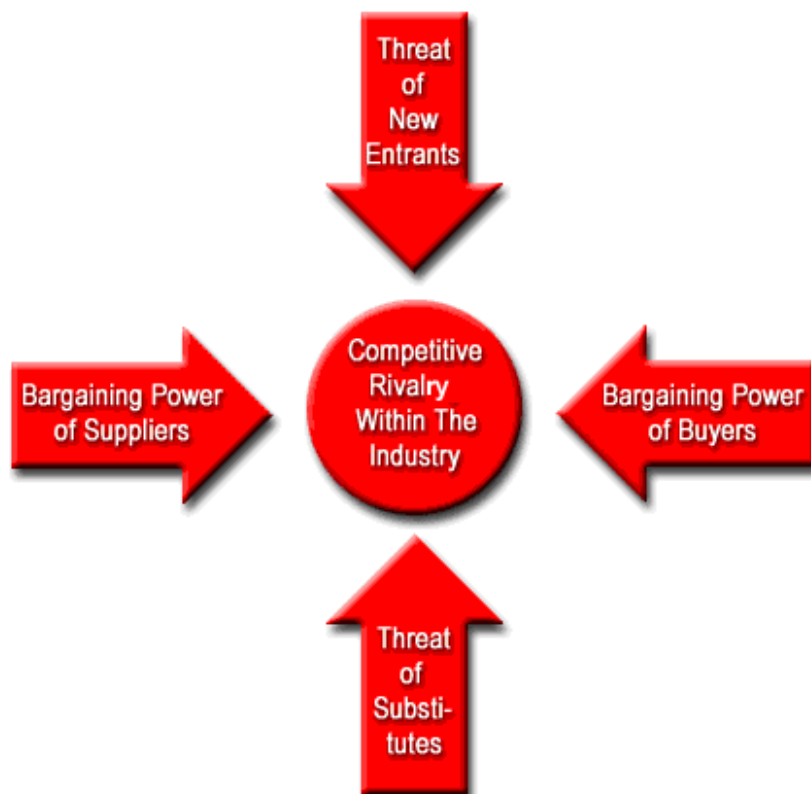
Kilpailija-analyysi, kaikessa yksinkertaisuudessaan, tarkoittaa tiedon keräämistä kilpailijoista. Kerätty tieto tulee arkistoida niin että siihen pääsee helposti käsiksi. Tiedon keruu on yritykselle jatkuva prosessi. Kotler 2001 ilmestyneessä teoksessaan esittelee kilpailija-analyysille kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on tunnistaa yrityksen kilpailijat. Toisena tulee arvioida näiden tavoitteet, strategiat, vahvuudet ja heikkoudet sekä reaktiot. Viimeinen vaihe on kilpailijoiden valitseminen. (Rope 2005, 465-466.)

Kilpailija-analyysin avulla selvitetään jo markkina-analyysissä esille tulleita kilpailutilanteeseen liittyviä kysymyksiä yksityiskohtaisemmin. Siinä selvitetään, ketkä ovat kohdemarkkinoiden suorat ja ketkä epäsuorat kilpailijat. Näistä poimitaan merkittävimmät yksittäiset kilpailijat. Kilpailijoiden analysoimisesta voi yritykselle olla myös hyötyä oman toimintansa kehittämisessä. On tärkeää selvittää tärkeimpien kilpailijoiden strategiaa sekä sitä, mitä he mahdollisesti tekevät paremmin ja oppia siitä. (Äijö 2008, 109-110.)

Kilpailija-analyysin muita merkittäviä osa-alueita ovat kohdemarkkinoiden kilpailun määrä, rakenne ja taso. Kohdemarkkinoilta tulee selvittää kilpailijoiden koko ja määrä. Rakenteen osalta on selvitettävä, onko kyse useista pienemmistä paikallisista kilpailijoista vai muutamassa-

ta suuresta toimijasta. Täytyy myös olla tietoinen, mikä on kilpailijoiden taso verrattuna omaan yritykseen pääasiassa verrattuna hinnan ja tuotteen laadun osalta. (Äijö 2008, 110.)

Kilpailijoiden analysoimiseen voidaan käyttää Michael Porterin Five Forces- analyysia. Tämä analyysi on suomennettu viiden kilpailuvoiman malliksi. Nämä voimat ovat uusien kilpailijoiden uhka, tuottajien markkinavoima, ostajien markkinavoima, vaihtoehtoisten hyödykkeiden saatavuus sekä toimialalla vallitsevan kilpailun taso. Voimat määrittävät markkinoiden kilpailutilanteen intensiteetin sekä alan tuottavuuden että vetovoiman.



Kuvio 3: Porter´ s Five Forces (Investopedia 2012)

3.3.1.4 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysissä kyse on toimialan kehityksestä sekä markkinoista ja niiden kehityssuunnista. Kilpailijoita tälläkin alalla on erittäin paljon ja jokaisella on omat vahvuutensa heikkouksista puhumattakaan. On kuitenkin erittäin tärkeää varhaisessa vaiheessa kartoittaa ne markkinat, joilla yrityksellä on hyvät edellytykset pärjätä. Pärjääminen edellyttää tietenkin hyvää markkinatuntemusta, joka pitää sisällään esimerkiksi kilpailijoiden tunnistamisen. Toimiala tässäkin tapauksessa kehittyy jatkuvasti ja näin ollen on pysyttävä mukana ympäristön kehittyessä ja vaatimusten kasvaessa. Tuotteita on jatkuvasti kehitettävä, jotta ne palvelevat mahdollisimman montaa ihmistä pohjautuen juuri heidän toiveisiinsa ja vallalla oleviin trendeihin.

Kehityssuunnat kohdeyrityksestämme puhuttaessa ovat kansainvälisillä markkinoilla, jotka tuovat oman haasteensa menestyksen ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritys on tuotettaan kehittänyt jatkuvasti vuodesta 2003 ja nyt kahdeksan vuoden jälkeen, kun tavoitteena on kansainvälistyminen, ei ainakaan tuotteen kehitys saa pysähtyä.

Peste-analyysi on yksi toimintaympäristön analyyseistä. Sitä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa kohdealueiden muutosilmiöiden kartoittamisessa. Peste-analyysissä tarkasteltavat asiat ovat poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia. Analyysin nimi tulee edellä mainittujen sanojen alkukirjaimista. Peste-analyysiin liittyviä muuttujia on siis todella monia, yrityksen tuleekin valikoida ne tekijät, joilla on merkitystä yrityksen toiminnan kannalta. (Mindtools 2012.)

Poliittisista tekijöistä merkittävimmät ovat kohdealueen lainsäädäntö sekä rajoitukset ja eritoten verotus sekä muut kaupankäyntiin liittyvät tekijät. Lisäksi tulee huomioida alueen poliittiseen vakauteen ja rikollisuuteen liittyviä asioita. Muita merkittäviä tekijöitä ovat mm. kansainväliset sopimukset, yhdentyminen, esim. EU-jäsenyys, sekä tutkimus-, alue- yms. politiikka. (Mindtools 2012.)

Ekonomisia tekijöitä ovat kohdealueen talouskehitys, mahdolliset kriisit tai lamat, kilpailurajoitukset, julkinen rahoitus ja tuet sekä ostovoima. Myös alueen taloudelliset tunnusluvut kuten mm. työttömyys ja inflaatio on hyvä selvittää. (Mindtools 2012.)

Sosiaalisia tekijöitä ovat mm. ihmisten arvot ja muut kulttuuritekijät sekä kulutuskäyttäytyminen. Demografiset kuten ikärakenne, syntyvyys ja kuolleisuus sekä muuttoliike kuuluvat niin ikään sosiaalisiin tekijöihin. Sosiaalisia tekijöitä ovat lisäksi mm. koulutustaso ja yhteiskuntarakenne. (Mindtools 2012.)

Teknologisiin tekijöihin kuuluu mm. informaatiotekniikan ja kommunikointivälineistön taso. Yleisesti ottaen on otettava huomioon kohdemaan teknologisen kehityksen taso. (Mindtools 2012.)

Ekologisiin asioihin kuuluvat yleiset kasvihuoneilmiöön ja ilmastonmuutokseen liittyvät asiat, sekä saastuminen ja mahdolliset jäteongelmat. Liiketoiminnan kannalta tärkeitä seikkoja ovat lisäksi alueen infrastruktuurin taso sekä ihmisten suhtautuminen vihreisiin arvoihin.

3.3.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinojen kuvaamiseen on kehitetty niin sanottu neljän P:n malli. Sen kehitti E. Jerome McCarthy vuonna 1954. Sen mukaan markkinoinnin kilpailukeinot ovat: tuo-

te (product), hinta (price), saatavuus (place) sekä markkinointiviestintä (promotion). Tämä malli kuvastaa toimintaa myyjän näkökulmasta. Siksi sen lisäksi puhutaan myös viiden C:n mallista, jossa näkökulmana on asiakaslähtöisyys. Tämä viiden C:n malli on suoraan sidoksissa neljän P:n malliin. Viisi C:tä ovat: lisäarvo, tarve, halu (customer value - product), kustannukset asiakkaalle (costs - price), mukavuus (convenience - place) ja vuorovaikutus (communication - promotion). Viidennellä C:llä, kumppanuudella (customer interface), ei ole suoraan vastinetta neljän P:n mallissa, vaan sen vastine on henkilöstö (personnel). (Viitala & Jylhä 2006, 118.)

Seuraavissa luvuissa avaamme neljän P:n mallin yksityiskohtaisemmin omina kokonaisuuksinaan. Näiden kokonaisuuksien lisäksi käsittelemme Internetin ja sosiaalisen median kasvavaa vaikutusta tämän päivän maailmassa.

3.3.2.1 Tuote

Tuotteella yleisesti tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jolla pyritään tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Tuote voi olla joko joku konkreettinen tuote tai palvelu. Tuote kuvataan usein viidessä eri tasossa. Keskeisin tasoista on ydintuote. Sillä tarkoitetaan tuotteen perustarkoitusta eli mitä varten tuote ostetaan. Lisäedut sisältävät erilaisia palveluja, joilla pyritään erottumaan kilpailevista tuotteista. Yhdessä ydintuote ja lisäedut muodostavat toiminnallisen tuotteen, esimerkiksi tuotteen asennettuna tai vakuutettuna. Seuraava taso on niin sanottu mielikuvat tuote, johon kuuluu tuotteen muista vastaavista erottava nimi, merkki, symboli tai muotoilu. Ydinpalvelu, välttämättömät lisäpalvelut ja tuotteen laatua parantavat lisäpalvelut muodostavat palvelutuotteen. Tuotepalveluilla tarkoitetaan erilaisia tarpeellisia tai vain täydentäviä palveluita, joita ei voi erikseen ostaa, vaan ovat aina tuotteeseen sidoksissa. (Vahvaselkä 2009, 183.)

Tuote voi olla joko vakiotuote, merkkituote, brandattu tuote tai yleisluonteinen merkitön tuote. Tuote voi olla myös tavaramerkki, jolla tuote erotetaan kilpailijoista sekä tuotokuva eli tuotteen nimi ja merkki. Tavaramerkkiä suunnitellessa on tavoitteena luoda sellainen mielikuva, minkä yritys haluaakin antaa. Lisäksi tavaramerkin tulee olla helposti tunnistettava ja äännettävä, sekä kansainvälisille markkinoille sopiva. (Vahvaselkä 2009, 183-184.)

3.3.2.2 Hinta

Hinnoittelu on merkittävä kilpailukeino. Tuotteen laatu, elinikä ja imago muodostavat hinnoittelun peruspilarit. Hinta kertoo paljon tuotteesta ja sillä on suuri merkitys sen kaupalliseen menestykseen. Se on mm. tuotteen arvon mittari ja sen arvon muodostaja, kilpailuun ja

kannattavuuteen vaikuttava elementti sekä tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä. Hinta ilmentää tuotteen laatua. Se on merkittävä elementti tuotteen arvoa ja mielikuvaa kohottaessa. (Rope 2005, 222-223.)

Hinnan vaikutus kilpailuun on selkeä. Liian korkea hinta voi laskea tuotteen myyntivolyymiä. Matalalla hinnalla voidaan taas esim. karkottaa kilpailijat markkinoilta. Asemoinnissa hinta tulee huomioida siten, että sen on oltava kohderyhmille hyväksyttävä. Eri kohderyhmien välillä sopiva hintataso voi poiketa toisistaan hyvinkin suuresti. (Rope 2005, 223.)

Hinta määräytyy aina markkinoilla. Kilpailevien yritysten asettama hinta vastaavanlaiselle tuotteelle on aina otettava huomioon, eikä hintaa voida määritellä vain kustannuksiin peilaten. Markkinoiden lisäksi hintaan merkittävästi vaikuttavia asioita ovat aika ja asiakkaat. Samasta tuotteesta puhuttaessa, eri aikaan ja eri asiakasryhmille on mahdollista toteuttaa erilaista hinnoittelua. (Rope 2005, 223.)

Tuotteen vienti ulkomaille aiheuttaa luonnollisesti lisäkustannuksia. Nämä lisäkustannukset tulee ottaa huomioon hinnoittelua tehdessä. Mikäli kustannuksia ei huomioida riittävässä määrin, voi vientiä harjoittava yritys huomata vientikaupan syövän katteen. Yrittajat.fi -sivuilta löytyy selkeä ja yksityiskohtainen laskentakaava vientikaupasta tulevien kustannusten laskentaan.

Tuotteen omakustannushinta
+viennistä aiheutuvat todelliset kustannuserät, mm.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tuotteen sopeuttaminen <ul style="list-style-type: none"> - mahdollinen muutos vientituotteessa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pakkauskustannukset ▪ Erityisvaatimukset ▪ Rahoituskustannukset, pankkikulut
<ul style="list-style-type: none"> - maksutavasta aiheutuvat kustannukset
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Huolintakustannukset ▪ Toimituslausekkeen perusteella aiheutuvat kustannukset
<ul style="list-style-type: none"> - kuljetus, vakuutus, rahti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mahdollinen tuotevastuuvakuutus ▪ Asiakirjakustannukset
<ul style="list-style-type: none"> - vahvistaminen ja legalisointi - maakohtaisista erityisasiakirjoista aiheutuvat kulut
+Haluttu liikevoitto

Kuvio 4: Vientihinnan määrittely (Suomen yrittäjät 2011)

Hinnoittelu on tärkeä tehdä alusta asti huolella ja oikein, sillä hintoja on vaikea muuttaa jälkeenkään vientitoiminnan jo alettua. Asiakas tuskin suostuu myyntihinnan korotukseen vain sen takia, että kaupasta on aiheutunut yritykselle katevajetta. Päinvastoin asiakaskannan vaikiintuessa, hintoihin halutaan ennemminkin laskua määräalennusten yms. muodossa. Huolellinen hinnoittelu onkin siis tae pitkäjänteiselle toiminnalle. Ehkäpä ainoa asiakkaan kannalta hyväksyttävä syy muuttaa hintoja on toimituslausekkeiden vaihdokset. (Suomen Yrittäjät 2011.)

3.3.2.3 Myyntipaikka ja saatavuus

Oikeiden ja toimivien markkinointikanavien ja jakeluteiden valinta on yritykselle todella tärkeää. Se on puhtaasti strateginen päätös. Valintaa tehdessä tulee etsiä vastaukset neljään kysymykseen. Ensinnä tulee selvittää, mitkä kanavat tavoittavat halutun asiakaskunnan kaikista parhaiten. Toiseksi tulee pohtia, montako väliporrasta kanavaan sisällytetään. Tämän jälkeen kullekin väliporhalle tulee määrittää, mikä on niiden rooli tuotteen viemisessä lopullisille asiakkaille. Viimeiseksi tulee varmistaa, että tuote kulkee suunnitellusti ja mahdollisimman kitkattomasti valittua kanavaa pitkin asiakkaille. (Rope 2005, 246.)

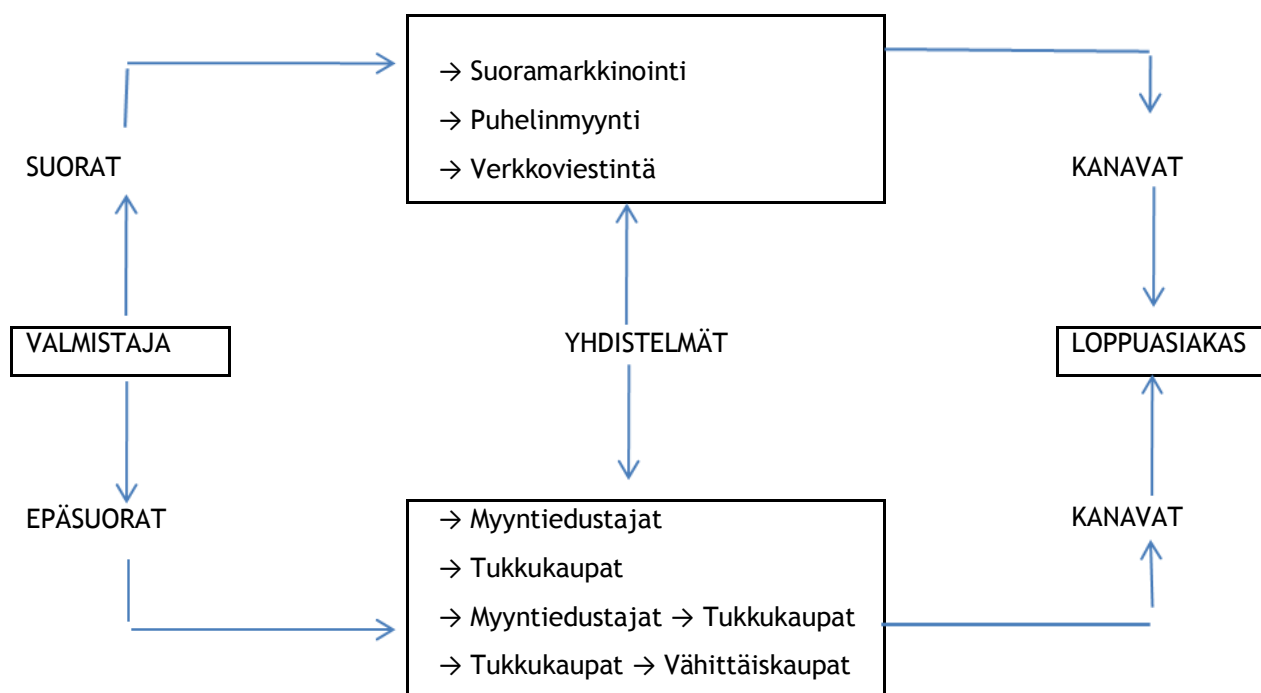
Markkinointikanavia tarkastellessa on hyvä alkuun selvittää muutamia siihen liittyviä termejä. Ensinnäkin, markkinointikanava itsessään käsittää fyysisen, tuotteen jakamisen lisäksi, myös palvelutuotteissa keskeisen, tiedon kulun väylän. Toinen käsiteltävä termi on saatavuus. Saatavuus on kanavaratkaisutyön tavoite, ei kilpailukeino. Sillä tarkoitetaan haluttua lopputulosta, joka kanavaratkaisuilla pyritään saavuttamaan. Kolmantena selvitetään jakelun ja fyysisen jakelun ero. Jakelu on se väylä mitä pitkin tuote kulkee asiakkaille, fyysinen jakelu rakentuu väliportaista sekä tavaran liikauttamiseen liittyvistä konkreettisista ratkaisuista. (Rope 2005, 246-247.)

Kanavaratkaisujen päätehtävinä on varmistaa, että asiakkaat tavoitetaan mahdollisemman taloudellisesti, rationaalisesti ja tuloksellisesti. Tämän pohjalta pyritään vaikuttamaan saatavuuteen. Saatavuudessa keskeisiä tekijöitä ovat oikea-aikaisuus, helppous, ja oikealaatuisuus. Toisin sanoen lopullinen päämäärä kaikessa tässä työssä on tuotteiden saapuminen asiakkaalle oikeaan aikaan, oikean laajuisina erinä ja asiakkaan haluamaan paikkaan. (Rope 2005, 248.)

3.3.2.3.1 Markkinointikanavan valinta

Markkinointikanavien valinnan päämääränä on lopullisen asiakaskunnan tavoittaminen mahdollisen tehokkaasti. Kanavia valitessa keskeisiä selvitettäviä asioita ovat: kohderyhmään liittyvät, tuotteeseen ja sen erityisominaisuuksiin liittyvät sekä myyntipeittoon että volyyymiin liittyvät ratkaisut. (Rope 2005, 252.)

Yksi tärkeimmistä kanavan valintaan liittyvistä päätöksistä on valitaanko suora vai epäsuora kanava, eli kuinka paljon väliportaita kanavaan sisällytetään. Oheinen kuvio esittelee käytössä olevat vaihtoehdot.



Kuvio 5: Markkinoinnin kanavavaihtoehtojen perusrakenne (Rope 2005, 253)

Yrityksen käyttäessä suoraa kanavaa aiheutuu runsaasti kustannuksia jotka väliportaiden avulla voitaisiin pienentää. Toisaalta myös jokainen väliportas ottaa oman osansa ja se synnyttää kustannuksia. Tästä johtuen kanavavalinta onkin aina yksilöllinen ratkaisu, jossa pyritään valitsemaan edullisin tapa viedä tuote asiakkaalle niin, että tulos on mahdollisimman hyvä. Kanavavalinnan toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. tuotteen suuruus, monimuotoisuus, hinta ja tunnettuus sekä ostojen useus ja ostosta aiheutuvat riskit. (Rope 2005, 253.)

Toimivuuden ohella on hyvä tarkastella myös asioita, jotka suoraan vaikuttavat kanavaratkaisuun. Näitä tekijöitä ovat tuote- ja hintatekijät, kohderyhmätekijät, resurssitekijät ja tavoitetekijät. Tuote- ja hintatekijät sisältävät ostouseuteen, huoltotarpeeseen ja hintaan liittyviä asioita. Niiden pohjalta tulee tarkastella markkinointiväylän pituutta ja sitä mitä kanavaa kannattaa käyttää.

Kanavan selektiivisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka montaa rinnakkaista kanavaa valittu ratkaisu sisältää. Selektiivisyyden tasot ovat intensiivinen, rajoitettu ja valikoiva myynti. Selektiivisyys määrittää markkinapeiton myyntipisteiden määrän kautta. (Rope 2005, 258-259.)

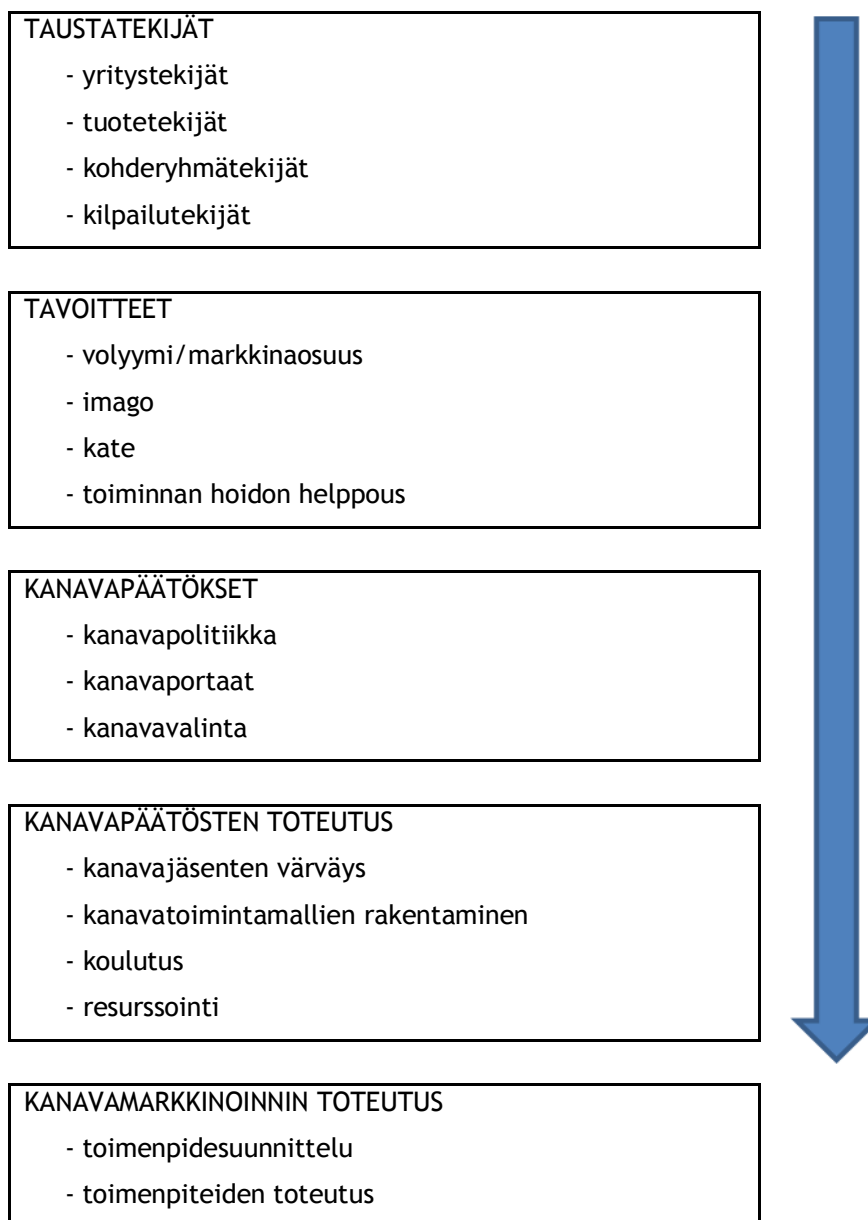
Usein yrityksen käyttävät useampaakin markkinointikanavaa. Valittujen kanavien määrään vaikuttavat monet asiat. Ensinäkin tulee huomioida kohderyhmän määrä sekä erilaisuus tai samankaltaisuus. Toiseksi tulee pohtia, millä kanavavaihtoehdoilla saavutetaan minkälainen

myyntimäärä. Lisäksi tulee huomioida, voiko tietyt kanavavalinnat aiheuttaa keskenään jotain ongelmia, kuten hintaeroja tai kanavien keskinäisestä kilpailusta johtuvia häiriöitä. (Rope 2005, 259.)

Valittaessa tuotteelle sopivinta markkinointikanavaa ja suunnitellessa lopullista toteutusta tulee lisäksi huomioida seuraavat tekijät: horisontaaliset tekijät, vertikaaliset tekijät, kannattavuustekijät, imagotekijät, riskitekijät sekä valvontatekijät. (Rope 2005, 260-261.)

Horisontaaliset tekijät ovat niitä asioita, jotka vaikuttavat ostotilausten laatuun ja määrään. Näitä ovat mm. kyky oikea-aikaiseen ja -laatuiseen asiakkaiden tavoittamiseen, varastokierroksen ylläpitämiseen ja kuljetusten sujumiseen sekä asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden täyttämiseen. Vertikaaliset tekijät muodostuvat ketjun eri vaiheiden yhtenäiseen toimintaan vaikuttavista asioista. Niitä ovat mm. väliportaiden mahdollisimman saumaton yhteistyö ja tavoitettavuus sekä informaation kulkeminen väliportaissa. Kannattavuustekijät vaikuttavat kanavavalintaan ja tuotteeseen asetettujen puhtaasti taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen. Näitä ovat myyntikapasiteetti, lajitelmat ja valikoimat, kanavan peittävyys kohderyhmän osalta sekä yrityksen toiminnan jatkuvuus. Imagotekijät ovat niitä tekijöitä, joilla pyritään varmistamaan haluttu tuotemielikuva. Riskitekijöitä ovat henkilö-, panostus-, resurssi- ja toimintariskit. Näiden tekijöiden vaikutus tulee pyrkiä minimoimaan. Valvontatekijöillä pyritään varmistamaan ketjun toiminta sen kriittisten ja tuotteen myynnille elintärkeiden tekijöiden kohdalla. (Rope 2005, 260-261.)

Ropen mukaan (Rope 2005, 263) varsinainen toteutus toimii prosessina. Prosessista laadittu kuvamalli on seuraavanlainen:



Kuvio 6: Kanavapäätösten toteutusprosessi (Rope 2005, 263)

Kuviosta näkyy, että prosessin perustana ovat taustatekiäjät ja asetetut tavoitteet. Niiden pohjalta tehdään kanavapäätökset, joista tärkein on suoran tai epäsuoran kanavan valinta. Tämän jälkeen valikoidaan sopivimmat myyntipisteet. Kanavaratkaisujen jälkeen suoritetaan kanavavärväys, eli ”myydään” tuote valituille kanavaedustajille. Tässä yhteydessä myös määritellään kunkin kanavan tehtävät ja velvollisuudet. Kun velvoitteet on määritelty, laaditaan

toteutukseen liittyvä resursointi sekä suunnitellaan tietotaidon kulun edellyttämä koulutus. Viimeisenä vaiheena suunnitellaan ja toteutetaan kanavamarkkinoinnilliset toimet. (Rope 2005, 263-264.)

3.3.2.3.2 Fyysinen jakelu

Jakelutien tehtävä on kuljettaa tuote mahdollisimman sujuvasti valmistajalta ostajalle. Sen toteuttavan osan keskeinen elementti on fyysinen jakelu. Fyysisellä jakelulla pyritään minimoimaan tuotteen valmistus ja kulutuspaikkojen maantieteellisistä ja ajallisista eroista johtuvat ongelmat. Se käsittää siis niitä toimia, joiden avulla tuote toimitetaan oikeaan paikkaan ja aikaan, oikean kokoisina erinä, mahdollisimman vähin kustannuksin. Fyysisen jakelun kolme kilpailukeinoa ovat sijaintitekijät, kuljetukset ja varastointi. (Rope 2005, 266.)

Fyysisen jakelun tärkeimmät osa-alueet ovat kuljetus ja varastointi. Näiden lisäksi se käsittää tuotteiden pakkaamisen. Pakkaamisen tehtävä on suojella tuotetta vahingoilta kuljetusten ja varastoinnin aikana niin, että tuote saavuttaa asiakkaan ehjänä ja toimivana. Tuotteen tilaaminen saa aikaan toimitussysäyksen, joka koostuu kolmesta edellä mainitusta tekijästä. (Rope 2005, 266.)

Vahvaselän Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi -kirjassa fyysisen jakelu luetaan osaksi logistista järjestelmää. Sen osa-alueet on jaettu viiteen osaan. Nämä ovat sijainti, kuljetus, varastointi, pakkaus ja kierrätys. Lisäksi olennaisesti logistiseen järjestelmään liittyy Incoterms 2000-toimitusehdot. (Vahvaselkä 2009, 212-213.)

Kuljetustoiminnot koostuvat yksinkertaistettuna niistä toimista, joilla tuote siirretään paikasta toiseen. Kuljetusvälineen valinta kuuluu siihen merkittävänä osana. Valintaan voi vaikuttaa monet niin yrityksen ulkoiset kuin sisäisetkin seikat. Myös tuotteen ominaispiirteet voivat vaikuttaa kuljetusvälinevalintaan. Kuljetusten aiheuttamat kustannukset ovat sisäisiä kriteerejä. Ne jaotellaan varsinaisiin ja sivukustannuksiin. Varsinaiset kustannukset muodostuvat rahdin hinnasta. Näihin kustannuksiin vaikuttaa mm. kuljetusmatkan pituus, tavaroiden määrä, vaadittavien käsittelykertojen määrä. Sivukustannukset taas muodostuvat mm. varastointi-, pakkaus-, korko-, vakuutus- ja huolintakustannuksista. (Rope 2005, 267-268.)

Varastointi rakentuu tuotteiden säilyttämisestä ja jakamisesta edelleen asiakkaille. Siinä on sekä hallinnollinen, että tekninen ulottuvuus. Hallinnollinen osa sisältää varastointijärjestelmän suunnittelutyön, toteutuksen ja tarkkailun. Tekninen puoli taas vastaa käytännön osasta, eli se sisältää varastoinnin perustoimet. Näitä ovat tavaran vastaanotto ja sijoittaminen sekä tavaran luovutus eteenpäin. Tekniikan työnkuvaan kuuluu varastotilan järjestyksen ja toimivuuden ylläpito sekä varastointiin liittyvät tekniset laitteet. (Rope 2005, 268.)

Tärkeä osa varastointia on oikeanlaisen varaston tarkkailujärjestelmän luominen. Tarkkailulla pyritään luomaan varastosta sellainen, että se täyttää varastoinnin perustarkoituksen. Varaston tarkkailulla pyritään varmistamaan markkinoiden tarpeiden tyydyttäminen, toiminnan taloudellisuus ja tuotannon ja työllisyyden ylläpito sekä minimoimaan varastoon sidottujen varojen määrä. Huomion arvoisia seikkoja tässä ovat lisäksi yrityksen resurssit varastointiin sekä tuotantokapasiteetti. Järjestelmä pyritään tekemään niin, että se olisi optimaalinen edellä mainittuihin kriteereihin pohjaten. (Rope 2005, 269.)

3.3.2.4 Markkinointiviestintä

Nykyaikaisen markkinointiajattelun mukaan markkinointi on erittäin laaja käsite, johon kuuluu monia osa-alueita. Näistä osa-alueista keskeisin on markkinointiviestintä. Viestintä, markkinoinnin näkyvimpänä osana ja tuloksien tekijänä, muodostaa markkinoinnin operatiivisen työskentelyn ytimen. Markkinointiviestintä rakentuu neljästä eri tekijästä, jotka muodostavat ns. viestintäkeinojen edesauttamana yritys tiedottaa tuotteistaan ja toiminnastaan asiakkaille ja sidosryhmille. Nämä neljä tekijää ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen ja suhde- ja tiedotustoiminta. (Rope 2005, 277.)

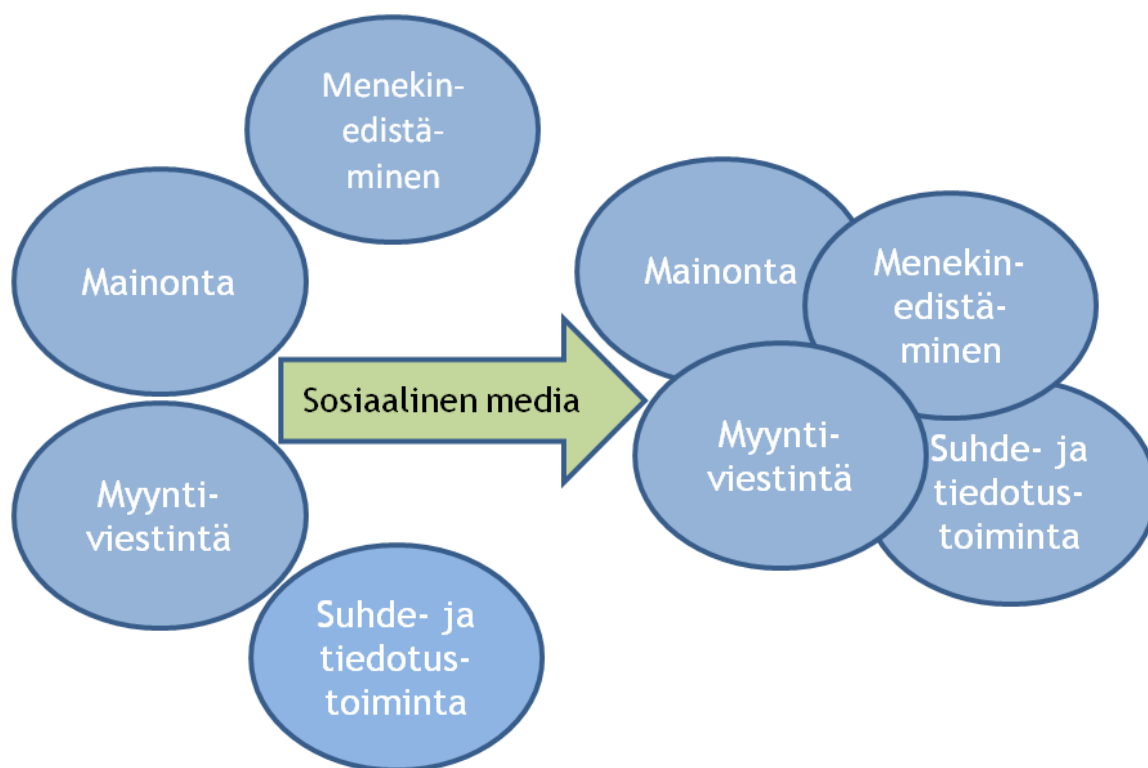
Viestinnän tavoitteiden toteutumista ja toimivuutta voidaan tarkastella monilla eri tavoilla. Yleisimmin käytetyt tavat ovat ns. Dagmar (Defining Advertising Goals for Measured Results) ja Aida (Attention, Interest, Desire, Action) - mallit. Nämä mallit ovat eräänlaisia viestinnän vaikutusta kuvaavia malleja, jotka muodostuvat eritasoisista portaista, joita pitkin asiakkaat pyritään kuljettamaan ja lopulta ostamaan tuote. Portaiden jokaiselle askelmalle voidaan asettaa viestinnällisiä tavoitteita. Näiden mallien pohjalta on luotu seuraava kuvio. (Rope 2005, 279.)

Ropen mukaan, esiteltyjä hierarkiamalleja soveltaen, markkinointiviestinnällä pyritään saavuttamaan seuraavat asiat:

- Tietoisuusvaikutus, tuotteen nimi tunnetaan.
- Tuntemisvaikutus, tuotteen ominaisuudet ovat kohderyhmälle tuttuja.
- Asennevaikutus, tuote herättää positiivisia mielikuvia, kiinnostusta ja kokeiluhalua.
- Kokeiluvaikutus, kohderyhmä saadaan kokeilemaan tuotetta ensikerran.
- Uusintaosto joka tulee positiivisten kokemusten kautta.
- Sitoutunut suosittelijasuhde, jossa asiakas on sitoutunut tuotteen käyttäjä ja suosittelee niitä muille. (Rope 2005, 280.)

Tämän päivän markkinointiviestinnässä markkinoinnin muodot nivoutuvat usein vahvasti yhteen. Internetin ja varsinkin sosiaalisen median myötä perinteisen mainonnan muotoja on

hankala täysin erotella toisistaan. Seuraava kuvio tuo graafisesti esille sosiaalisen median vaikutuksen.



Kuvio 7: Markkinointivälineiden nivoutuminen

3.3.2.4.1 Perinteiset viestintäkeinot

”Perinteisesti mainonta markkinoinnin viestintäkeinona määritellään tunnistettavissa olevan lähettäjän maksamaksi kaupalliseksi viestinnäksi, jonka tavoitteena on tehdä tunnettuutta, rakentaa haluttua mielikuvaa sekä pyrkiä edesauttamaan ja aikaansaamaan myyntiä” (Rope 2005, 306). Toisen määritelmän mukaan mainonta on viestikohteen tunteisiin vetoavaa suostuttelevaa tiedottamista. (Rope 2005, 306.)

Viestintä voidaan jaotella kahteen osaan, perinteiseen massaviestintään ja yksilöviestintään. Massaviestinnällä pyritään välittämään viesti nopeasti ja suurelle joukolle. Etuna tässä keinos- sa on mainoksen laaja leviäminen, minkä johdosta sitä kutsutaan myös levittämisperusteiseksi mainonnaksi. Yksilöviestintä toimii kohdistamisperiaatteella. Siinä viestinnällä pyritään ta- voittamaan vain tietyt potentiaaliset asiakasryhmät. Se on toimiessaan massaviestintää kus- tannustehokkaampaa ja sen osuus mainonnasta onkin nykyään muuttunut entistä suuremmak- si. (Rope 2005, 306.)

Mainosvälineitä on monia erilaisia. Niillä kaikilla on omat mediaominaisuudet, jotka yrityksen pitää tietää mainontaa suunniteltaessa. Mainosvälineet soveltuvat moniin eri tehtäviin. Viestintäkokonaisuutta rakennettaessa yrityksen tulee analysoida niiden ominaisuudet aina tarkasti ja luoda sen perusteella omat ratkaisunsa. Ratkaisujen teko on aina tapauskohtaista, koska paletin rakentamiseen on niin monia keinoja käytössä. Mainosvälineitä kannattaa käsitellä mediaryhmittäin niiden toteutusperustojen avulla. Silloin välineet voidaan jakaa seitsemään eri ryhmään, jotka ovat: Ilmoittelu, televisiomainonta, radiomainonta, ulkomainonta, suoramainonta, myymälämainonta sekä verkkomainonta. (Rope 2005, 312.)

”Myyntiviestintä on mainonnan ohella toinen markkinointiviestinnän peruselementti” (Rope 2005, 385). Se koostuu henkilökohtaisesta myyntityöstä ja myyntiä edeltävistä viestintäkeinoista. Näistä usein henkilökohtaisen myyntityön osuutta ylikorostetaan, eikä pohjustavia toimia muisteta huomioida. Laaja-alaista myyntityötä käsitellessä on kuitenkin tärkeää käsitellä niin henkilökohtaista myyntityötä kuin muutakin vuorovaikutteista viestintää, esim. puhelinmarkkinointia. (Rope 2005, 385.)

Menekinedistäminen, eli sales promotion tai SP-toiminta, tarkoittaa juuri sitä miltä se kuulostaakin. Sillä tarkoitetaan kaikkea sitä työtä, jonka avulla pyritään kasvattamaan menekkiä, poisluettuna ne toiminnot jotka kuuluvat mainontaan tai suhde- ja tiedotustoimintaan. Menekinedistäminen on moniviestinnällistä toimintaa, jossa yhtä tiettyä tarkoituserää ajetaan useilla eri menetelmillä; mainonnallisin, henkilökohtaisin sekä tiedotuksellisin tavoin. Menekinedistämisen tarkka määritelmä ja erottaminen muista markkinointiviestinnän keinoista on usein hankalaa. (Rope 2005, 366.)

Menekinedistäminen voidaan jaotella eri osa-alueisiin kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on jaotella toiminta sen kohdistuksen perusteella. SP-toiminta voidaan nimittäin kohdistaa joko asiakaskunnille tai väliportaisiin. Toinen tapa, jota yleisesti pidetään parempana ja toimivampana, on jaotella menekinedistäminen siihen liittyvien toiminnallisten menetelmien perusteella. Tämän jaottelun perusteella menekinedistämismuodot ovat seuraavat: markkinointikilpailu, näytemarkkinointi, kylkiäismarkkinointi, tuotesijoittelu, sponsorointi, tapahtumamarkkinointi sekä messut. (Rope 2005, 366-367.)

Suhde- ja tiedotustoiminta käsitellään markkinointiviestinnässä yleensä yhdessä, vaikka ne eroavatkin toiminnallisesti hieman toisistaan. Toiminnan perustavoitteet ovat suhteiden muodostaminen ja näkyvyys. Suhde- ja tiedotustoiminta kohdistetaan pääasiassa yrityksen sidosryhmiin ja sana, sidosryhmämarkkinointi, on siinä keskeisessä osassa. Rope jaottelee sidosryhmämarkkinoinnin kohteet seuraaviin joukkoihin: rahoittajat, tiedotusvälineet, julkinen sektori, asiakkaat, sijoitusmarkkinat, henkilöstö ja markkinamenestyksen vaikuttajatahot. Tästä jaottelusta voi huomata, että asiakkaat ovat vain yksi osa markkinoinnin kohteista.

Suhde- ja tiedotustoiminnalla pyritään huomioimaan muut seitsemän sidosryhmää. (Rope 2005, 353-354.)

Sidosryhmien suhtautumisen huomioiminen yrityksen hankkeita kohtaan on todella tärkeää. Ryhmien suhtautumista ja asennoitumista yritystä kohtaan pyritäänkin tekemään positiiviseksi monin eri keinoin, kuten aktiivisella näkyvyydellä ja luomalla avainhenkilöiden välille hyviä suhteita. Tarkoituksena on luoda harmoniset ja myötämieliset suhteet molempiin suuntiin. Näiden suhteiden luomisen arvoa ei täysin ymmärretä, joten ne jäävät usein taka-alalle. Toimiessaan niistä voi kuitenkin olla yritykselle todella merkittävää etua. Suhde- ja tiedotustoiminta on yleensä erillään muusta markkinoinnista, lähinnä ylimmän johdon tehtävänä. Joissain suurissa yrityksissä on tosin erillinen viestintäyksikkö näiden suhteiden hoitamiseen. (Rope 2005, 355.)

Suhde- ja tiedotustoiminta eroavat käytännössä toisistaan. Seuraavaksi käsitellään kutakin erillisinä osa-alueina.

Suhdetoiminta on ”erilaisten suhteiden viestinnällistä edistämistä niin, että suhde kahden osapuolen välillä muodostuisi mahdollisimman läheiseksi” (Rope 2005, 355). Ihmissuhteet ovat suhdetoiminnan, ja koko markkinoinnin, perusta. Juuri niiden eli mahdollisimman vahvojen, läheisten ja jopa henkilökohtaisten suhteiden muodostamisesta on suhdemarkkinoinnissa tiivistettynä kyse. Suhteet voidaan jakaa eri tasoihin, joita ovat mm. asiakassuhteet, liikesuhteet, tuttavuussuhteet, kaveruussuhteet ja ystävyyssuhteet. (Rope 2005, 355.)

”Tiedotustoiminta voidaan määrittää systemaattiseksi markkinoinnilliseksi infoviestinnäksi kohdistuen kaikkiin yrityksen sidosryhmiin” (Rope 2005, 360). Tiedotustoimintaa ei aina laske ta suoraan markkinoinnin piiriin, mutta jos markkinointi määritellään markkinoinnillisia tavoitetta edesauttavana toimintana, voidaan se siihen mukaan lukea. Se eroaa mainonnasta siten, että se on ilmaista eikä maksettua kuten edellä mainittu. Eroja aiheuttaa myös se, että siihen liittyvät viestit ovat informatiivisia ja artikkelimaisia. Ne ovat erilaisia tiedotteita ja kirjeitä. Tiedotustoiminta jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen tiedottamiseen. (Rope 2005, 360.)

3.3.2.4.2 Sosiaalinen media ja sen vaikutukset markkinointiin

Sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan verkkoviestinnän ympäristöä eli toisin sanoen yhteisöllistä mediaa. Siellä jokaisella on mahdollisuus tiedon vastaanottamisen lisäksi olla aktiivinen sisältöluontuuttaja tai viestijä. Tyypillinen piirre sosiaalisessa mediassa on, että sen välityksellä mahdollista muokata, kommentoida ja jakaa olemassa olevaa sisältöä. Sosiaalinen media on joukkotiedotusväline, joka on muuttanut kokonaisuudessaan yhteiskunnan tuotanto- ja jakelurakennetta, taloutta ja kulttuuria. (Sulava Oy 2011.)

Sanastokeskus TSK:n termipankin mukaan sosiaalinen media on: ”tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä ja luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita”. (TSK Ry 2010.)

Tunnetuimpia sosiaalisen median muotoja tuntuvat olevan virtuaaliset kohtaamispaikat, blogit, wikit, kuvan-, videon- ja äänenjakopalvelut, sosiaaliset kirjainmerkit ja yhteisölliset kalenterit. Sosiaalisen median käyttö on yhtä kuin sosiaalinen toiminta samaa palvelua käyttävien ihmisten kanssa. Sosiaalisen median käyttö on helppoa, sillä peruspalvelut ovat ilmaisia eivätkä ne vaadi mitään erillistä tietokoneohjelmaa. Tyypillisiä, suurimmalle osalle tuttuja, palveluita ovat esimerkiksi Facebook, Twitter, Second life, Youtube, Suomi24, Blogit yms. (Opetushallitus 2010.)

Sosiaalinen media ei ole pelkästään markkinoinnin väline, vaan ennen kaikkea sisäisen viestinnän ja asiakaspalvelun työkalu. Sosiaalinen media tuo ihmiset lähemmäksi toisiaan. Samanaikaisesti se lyhentää välimatkaa yrityksestä asiakkaaseen, kuluttajasta palveluntuottajaan ja johtajasta alaiseen. (Sulava Oy 2011.)

Sosiaalinen media muuttaa jatkuvasti myös liiketoimintaa ja oikein käytettynä toimii liiketoiminnan tehostajana. Sosiaalinen media muokkaa yrityksen liiketoiminnan lisäksi toimintatapoja ja työkaluttuuria. Etenkin nuoret omaksuvat helposti sosiaalisen median käytön työvälineenä. Vanhempien työntekijöiden sekä työnjohdonkin keskuudessa suuntaus on kasvava. Sosiaalinen media liiketoiminnassa lisää vuorovaikutuksen määrää huomattavasti perinteisiin keinoihin verrattuna. Sosiaalisen median käyttö mahdollistaa nopeamman toiminnan, samalla kuin säästää rahaa, aikaa ja ympäristöä. Tulevaisuudessa yritysten mahdollisuus globaalissa kilpailussa piileekin virtuaalisten työkalujen hyödyntämisessä. (Tekes 2011.)

Sosiaalinen media on helppo vaikutuskanava. Se voi tavoittaa joko jonkun suuremman ryhmän tai yhteisön, mutta voi toimia myös yksittäisen henkilön vaikutuskanavan toiseen yksilöön nähden. Kun jokaisella on oikeus tuottaa sisältöä, saattaa yhden ihmisen tuottama aineisto kuitenkin jäädä huomaamattomaksi. Tämä lienee yksi suurimmista varjopuolista sosiaalisen median käytön yleistyessä. Sosiaalisen median hyöty markkinoinnissa on sen tarjoama kaksisuuntainen ja vuorovaikutteinen palautekanava. Lisääntyvän vuorovaikutuksen myötä asiakkaalle voidaan tarjota perinteisen tuotteen sijaan jotain yksilöllisempää. Asiakkaat välittömästi palautetta antamalla toimivatkin osana tuotteen tai palvelun kehittämisessä. Vuorovaikutus tuntuu useasti olevan yrityksille pakollinen tapa viestiä, josta ei voida edes laskuttaa. Sosiaalisen median välineillä on mahdollista tavoittaa useita asiakkaita samaan aikaan, jolloin säästytään useilta yksittäisiltä viesteiltä. Vuorovaikutuksen myötä on mahdollista saada paljon lisätietoa ja jakaa sitä koko yhteisön keskuudessa. (Evidea 2011.)

Kaikilla viestinnän välineillä yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan imagoon eli ulkoiseen kuvaan. Aina, kun on kyse uudesta tuotteesta, asiakkuudesta tai kaupanteosta on olemassa useita riskejä. Esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraaminen on sosiaalisen median avulla edullisempaa ja vaivattomampaa. Se vähentää huomattavasti taloudellisia riskejä. Suhteellisen pienellä panostuksella on mahdollista luoda aitoa pohjaa vuorovaikutukselle ja hyvin toimiessaan se saa asiakkaat innostumaan sekä välittämään tietoa eteenpäin. Näin ollen on mahdollista saada tieto leviämään suurenkin yleisön tietoisuuteen vaivattomasti. (Evidea 2011.)

Sosiaalisen median ohella myös verkossa tapahtuva mainonta on nykyään erittäin tärkeää. Se jaotellaan kahteen pääryhmään; WWW-sivuihin ja Internet-mainontaan. Verkkomainonta on keskeisessä osassa yritysten pohjustusviestinnässä. Lähes kaikilla yrityksillä on nykyään WWW-sivut, ja niitä pidetäänkin nykyään toiminnan elinehtona. ”Jos et ole verkossa, et ole olemassa” on varsin usein käytetty sanonta, joka kuvaa Internetin tärkeyttä. Verkkosivujen käyttömahdollisuudet ovat laajat, niillä voidaan mm. viestittää yrityksestä ja tuotteista, toimia tarjouspyyntöjen hakupaikkana, toimia palautteenantovälineenä ja käydä kauppaa. Internet-mainonta taas toimii bannerien avulla. Siinä yritys ostaa mainostilaa joltain sivuilta ja asettaa mainoksensa esille. (Rope 2005, 331.)

3.3.3 Kohderyhmät ja segmentointi

Asiakaskohderyhmän huolellinen valinta, määrittely ja ominaisuuksien kartoitus markkina-alueella muodostaa markkinoinnin toimintojen perustan. Tätä toimintaa kutsutaan segmentoinniksi. Segmentointi luo edellytykset monille muille markkinointiratkaisuille. (Rope 2005, 153.)

Segmentoinnin peruserä on poimia kokonaismarkkinoista ne asiakkaat, jotka soveltuvat yrityksen resursseille, osaamiselle ja sen tuotteille parhaiten. Kohdistamalla markkinoinnin ja tarjonnan juuri näille ryhmille, saavutetaan huomattavasti parempia liikeloudellisia tuloksia, kuin summittaisella, kaikille suunnatulla markkinoinnilla. Segmentoinnilla ei etsitä vain potentiaalisia asiakkaita, vaan pyritään löytämään niistä kaikista suotuisin ryhmä tai ryhmät. Yksinkertaistettuna segmentoinnilla valitaan siis markkinoilta se asiakasjoukko, joka on yritykselle kaikista tuottavin. (Rope 2005, 153-154.)

Asiakaskohderyhmien valinnalla voidaan saavuttaa positiivinen synergia ($2+2=5$), eli onnistuessaan segmenttien osien summa on suurempi kuin segmenttoimattoman markkinoinnin. Segmenttiperusteista, asemointia ja markkinoinnin kohdistamista, pidetään nykypäivän markkinoinnissa elinehtona eikä segmenttoimattomuus ole enää vaihtoehto. ”Kaikkea kaikille merkitsee tänä päivänä samaa kuin ei mitään ei kenellekään”. (Rope 2005, 154.)

Kun potentiaaliset segmentit on kartoitettu, tulee yrityksen valita niistä paras tai parhaat. Rope on määritellyt kymmenen valintakriteeriä, joiden perusteella valinta voidaan tehdä. Kriteerit ovat läheisyys, volyymi, tuottomahdollisuus, ostopäätöskriteerien yhteensopivuus yrityksen osaamisen kanssa, segmentin kehitysvaihe, kilpailutilanne segmentillä, investointivaateet, riskit, segmenttisynergisyys sekä johdon tahtotila. (Rope 2005, 156-157.)

Läheisyydellä tarkoitetaan sekä maantieteellistä että henkistä läheisyyttä. Maantieteellinen läheisyys tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että pienempi maantieteellinen etäisyys tarkoittaa pienempää markkinointiponnistelua. Henkisellä puolella taas tarkoitetaan aatteiden ja arvo- maailmojen yhteenkuuluvuutta. (Rope 2005, 156-157.)

Segmentin koko eli volyymi on luonnollisesti tärkeä valintakriteeri. Siinä on kyse yrityksen kokoon ja kapasiteettiin sopivan asiakasryhmän löytämisestä. Yhtälailia liian pieni kuin liian suurikin volyymi voivat aiheuttaa ongelmia. (Rope 2005, 157.)

Asiakasryhmän tuottomahdollisuudella tarkoitetaan segmentistä mahdollisesti saavutettavaa katetta. Eri segmenteillä on erilainen maksukyky, joten niillä on erilaiset tuottopotentiaalit. (Rope 2005, 157.)

Ostopäätöskriteerien yhteensopivuudella yrityksen osaamisen kanssa tarkoitetaan sitä, että yrityksen tulee valita sellainen segmentti, jonka odotukset vastaavat yrityksen vahvuuksia. Esimerkkinä tästä Rope mainitsee, että hintakilpailukyvyltään heikkojen yritysten ei kannata valita halpoja hintoja tavoittelevia segmenttejä. (Rope 2005, 157.)

Segmentin elinkaarimallin mukainen kehitysvaihe tulee myös huomioida päätösten teossa. Elinkaarimallin mukaan jotkut segmentit voivat olla sellaisessa vaiheessa, että ne pienenevät. Hiipuvia segmenttejä ei siis kannata valita, vaan tulisi aina pyrkiä sellaisille markkinoille, jotka ovat uusia tai vielä nousussa. (Rope 2005, 157.)

Segmentin kilpailutilannetta tarkastellessa tulee huomioida kilpailijoiden määrä ja niiden vahvuus. Markkinoita, joilla on vain yksi vahva toimija, tai sellainen jolta sellaiset puuttuvat kokonaan, pidetään yleisesti potentiaalisina. Sellaisille markkinoille, missä kilpailua on jo valmiiksi todella paljon, ei välttämättä kannata pyrkiä. (Rope 2005, 157.)

Investointivaateilla tarkoitetaan segmentin kiinnostavuutta ja reaalisuuta yritykselle. Jotkut markkinat voivat vaatia liian suuria investointeja, mistä johtuen niille pyrkiminen ei ole järkevää. (Rope 2005, 157-158.)

Kaikessa liiketaloudessa on omat riskinsä. Segmentoinnissa yrityksen tulee pohtia miten suuria riskejä se uskaltaa ottaa. Esim. kapeammasta segmentistä on mahdollista saada suurempia voittoja, mutta se sisältää myös suuremmat riskit. (Rope 2005, 158.)

Segmenttisynergisyydellä tarkoitetaan segmenttien yhteensopivuutta. Yhteensopivuuden tulisi olla liiketoiminnan osatekijöiden ja liiketalouden osalta positiivisia. Jotkut segmentit sopivat paremmin keskenään kuin toiset. Synergisyyttä voidaan tavoitella toiminnallisilla ja ajallisilla perusteilla. Rope kuvailee toiminnallista synergiaa esimerkillään diskosta vanhainkodissa. Molemmat ovat täysin toimivia ideoita yksinään, mutta keskenään ne eivät muodosta kovinkaan toimivaa kokonaisuutta. Ajallisella synergialla tarkoitetaan sitä, että yrityksen tulee valita sellaisia asiakasryhmiä, jotka mahdollistavat maksimikapasiteetin hyödyntämisen kokoaikaisesti. (Rope 2005, 158.)

Johdon tahtotilalla tarkoitetaan sitä, että segmentin tulee olla sellainen, jonka johto tuntee sopivan yritykselle. Jos yritys kokee jonkun segmentin ei-halutuksi, ei ole väliä vaikka se olisi-kin liiketaloudellisesti täysin toimiva, sillä negatiivinen suhtautuminen segmenttiin näkyy aina yrityksen toiminnassa. (Rope 2005, 158.)

3.4 Tiekartta eli roadmap

Tiekartta eli roadmap on asiantuntijoiden ja yritysjohton yhteinen prosessi strategisten kehityspolkujen löytämiseksi ja niiden kuvaamiseksi. Oikein käytettynä tiekartta tarjoaa erinomaisten työvälineiden viestintään ja tulevaisuuden strategioiden suunnitteluun. Tiekartta on yleensä visualisoitu kartta tulevaisuuden askelmerkeistä, mutta se voi olla myös pelkkää tekstiä. Tiekarttaa voidaan hyödyntää useisiin eri käyttötarkoituksiin.

Tiekarttoja voidaan käyttää muun muassa:

- ”Ohjelmistotuotteiden kehityssuunnitelma
- Organisaation ja sen tarjoamien palveluiden muutosprosessin ohjelmointi
- Eri tuotelinjojen tuotekehitysstrategia
- Organisaation toimintatapojen nostaminen uudelle tasolle kehitysohjelman avulla
- Muutosprosessi, joka liittyy uuden palvelun käyttöönottoon
- Yrityksen kansainvälistymissuunnitelma”

(AE Partners 2010)

Tiekartat eli roadmapit voidaan jaotella kolmeen päätyyppiin. Nämä ovat liiketoiminta-, tuote- ja teknologiaroadmapit. Liiketoimintaroadmapissa keskeistä ovat visiot, tavoitteet ja ta-

loudellisyhteiskunnallinen kehitys kohdemarkkinoilla. Tuoteroadmapilla kuvataan yksinkertaisesti tuotteen kehittämistä ja valmistamista. Teknologiaroadmap kuvaa taas sitä, mitä kyseisen tuotteen kehittämiseksi tarvitaan. (Naumanen 2001, 8-9.)

Laatimamme tiekartta on pääasiassa liiketoimintaroadmap, mutta sisältää myös tuoteroadmapiin liittyviä osa-alueita. Teknologian kehittäminen ei sitä vastoin kuulu työmme sovelusioon. Laajuutensa vuoksi täysin tarkka määrittely ei ole mahdollista.

3.4.1 Tiekartta käsitteenä

Tiekartta on moniulotteinen käsite, joka on määritelty eri tahojen toimesta hieman eri tavoilla. Tiekartalla on useita toisistaan poikkeavia käyttötapoja, jotka selittävät erot käsitteen määrittelyssä. Tiekartan määrittelyn haastavaksi tekee termin yleistymisen, sillä tiekarttoiksi saatetaan nimittää kaikkia tulevaisuutta kartoittavia tutkimuksia. (Kappel, 2001). Keskeistä kaikissa määritelmässä kuitenkin on tulevaisuuden trendien ennustaminen ja niiden sovittaminen yrityksen strategiaan. Seuraavassa esitellään muutamia käsitteen määritelmiä.

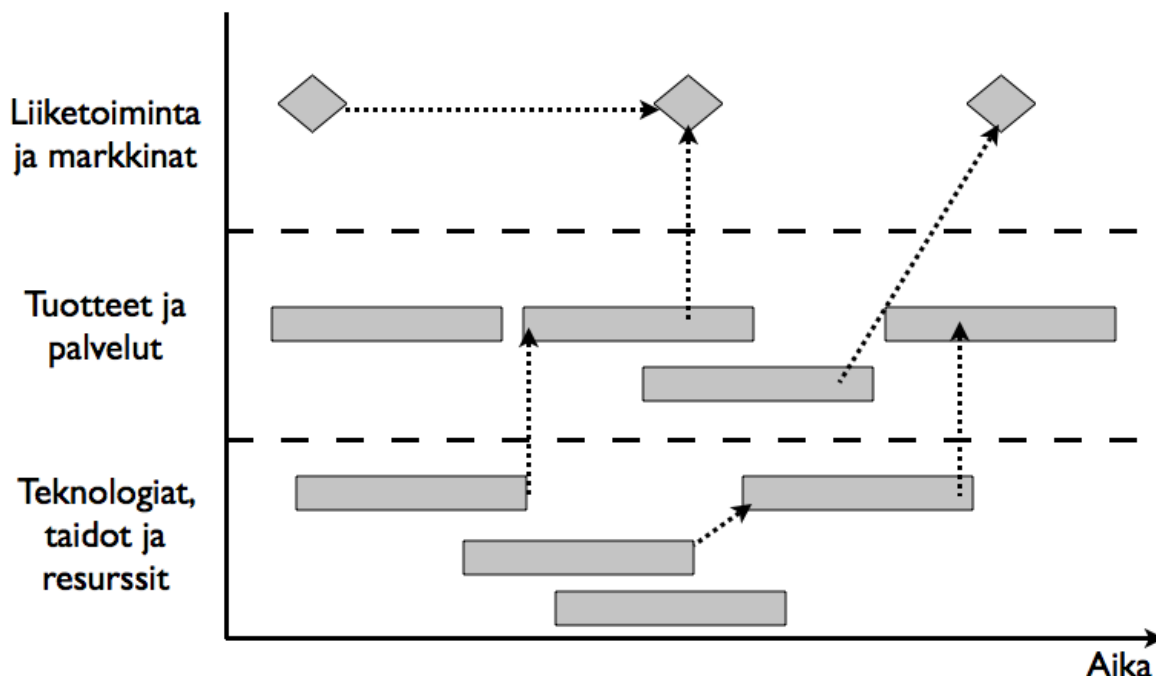
Naumasen (2001) mukaan ”Roadmap on liiketoimintaan vaikuttavan oletetun tulevaisuuden ja ennakoitujen muutosten kartta. Se kuvaa markkinatrendejä, yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja teknologian elinkaaria, joista punoutuu konkreettisia tuotelinjasuunnitelmia. Roadmapissa otetaan huomioon yrityksen tavoitteet ja osaaminen ja luodaan yhteinen, mahdollisimman objektiivinen visio. Roadmapeja tehdään myös toimialoittain, yleensä kansallisella tasolla, osoittamaan konkreettisia suuntia julkisesti rahoitetuille tutkimus- ja teknologiaohjelmille”. (Naumanen 2001, 5.)

Kappelin (2001) mukaan tiekartassa eli roadmapissa eksplisiittinen, eli selkeä ja seikkaperäinen asioiden sijoittelu aika-akselille, on keskeisin toiminto. Juuri tämä tekijä erottaa ne muista vastaavanlaisista dokumenteista.

DeGregorio (2000) määrittelee roadmapin tulevaisuuden ennusteiden visualisoinneiksi. DeGregorion mukaan ennusteita voidaan laatia monilta eri alueilta, kuten esim. teknologioista, voimavaroista, ominaisuuksista, tuotteista, ympäristöistä, alustoista, uhista tai liiketoiminnallisista mahdollisuuksista. (DeGregorio 2000, 184-190.)

Phaal ym. (2004) ovat hioneet Kappelin (2001) määritelmää roadmapista luomalla geneerisen roadmapin käsitteen. Geneerinen roadmap on useista kerroksista koostuva aikakaavio. Kaavio kuvailee tyypillisesti sekä liiketoiminta- että teknologiaperspektiivejä. Roadmap mahdollistaa markkinoiden, tuotteiden ja teknologien yhteensovittamisen ajan kuvauksena. Lisäksi road-

map mahdollistaa eri näkökulmien välisten linkitysten ja epäjatkuvuuksien näyttämisen.
(Phaal ym. 2004, 5-26.)



Kuvio 8: Teknologia-roadmap suhteessa tuotekehitykseen ja markkinoiden mahdollisuuksiin
(Phaal ym. 2004, 10)

3.4.2 Roadmapping-prosessi

Roadmapping-prosessin ensimmäinen vaihe on tiedonkeruu. Tiedonkeruuvaiheessa oleellisessa osassa on lähtökohta-analyysit. Markkinatutkimusten ja kilpailija-analyysin lisäksi erityisesti teknologiaan ja talouteen liittyvä tulevaisuuden analysointi on merkittävä osa tiedonkeruuta. Yrityksen kannalta sen omat resurssit, visiot ja ideat tulee kartoittaa jo roadmapping-prosessin ensimmäisessä vaiheessa. (Kotisivukone 2010.)

Seuraavaksi kerätystä tiedosta tulee poimia yrityksen toiminnalle otollisimmat. Tiedon analysointi- ja kiteytysvaiheessa tulee tunnistaa keskeiset faktat ja etsiä vaihtoehtoja. Lisäksi arvioiduista tulevaisuuden skenaarioista tulee tunnistaa todennäköisimmät ja laatia suunnitelmat niiden varalle. (Kotisivukone 2010.)

Kun tarvittava tieto tiekartan laatimiseksi on kerätty ja analysoitu, on tavoitteiden asettamisen vuoro. Tavoitteiden "kirkastamis" -vaiheessa mm. määritellään asiakastarve. Viimeisessä

vaiheessa käynnistetään tarvittavat projektit. Nämä kehitysprojektit voivat käsitellä esim. osaamista, tuotetta sekä muita vastaavia toimia, joita tarvitaan halutun konseptin suorittamiseksi. (Kotisivukone 2010.)

Tämä löytämämme malli roadmapping-prosessille toimii työssämme yleisenä runkona. Teimme oman versiomme tiekartasta sen pohjalta, täydentäen sitä kohdeyrityksemme yhteyshenkilön toiveiden mukaisesti.

3.4.3 Hyödyt

Tiekartan tekeminen kannustaa yritystä kartoittamaan muun muassa teknologisia muutoksia, yhteiskunnan ja talouden kehityssuuntauksia, liiketoimintamahdollisuuksien tuotesuunnittelun ja menetelmien uusimista, jotta olemassa olevaa tuotetta voidaan parantaa. Tiekartan tekemisessä panostetaan ennakointiin. Se auttaa reagoimaan muutoksiin ja impulsseihin. Tiekartta on myös hyödyllinen väline yrityksen sisäisessä viestinnässä, sillä se toimii linkkinä eri yksiköiden välillä. Lisäksi tiekartat helpottavat tavoitteiden asettamista ja johdon strategista työtä sekä nopeuttaa markkinoille siirtymistä. Tiekartta tuo esille yrityksen ydinosaamisen ja osaamisessa ilmenevät puutteet. (Naumanen 2001, 5-9.)

Roadmapping-prosessista on monenlaista hyötyä toimintaansa kehittävälle yritykselle. Prosessin avulla yrityksen on helpompaa tunnistaa tulevaisuuden muutokset ja mahdollisuudet ja reagoida niihin ajoissa. Se myös auttaa liiketoimintaan liittyvän tiedon jäsentämistä hallittavammaksi kokonaisuudeksi. Lisäksi se parantaa eri toimintojen välistä vuorovaikutusta ja auttaa keskittämään osaamisen oikeaan paikkaan ja oikea-aikaisesti. Roadmapping-prosessi niin ikään nostaa kehitys- ja tutkimustyön sekä erilaisten projektien tehoa. (Kotisivukone 2010.)

Edellä mainittujen lisäksi roadmappingissa keskeistä ovat erilaiset tavoitteet. Sen avulla luodaan liiketoiminnalle selkeät visiot ja päämäärät. Oleellista on luoda yhteinen näkemys siitä miten haluttuihin tavoitteisiin päästään luomalla selkeä strateginen yhteys nykytilanteen ja visioiden välille. Tiekartta on erinomainen työkalu nopeuttamaan pitkäaikaisten visioiden toteutumista. (Kotisivukone 2010.)

3.4.4 Tulevaisuuden tutkiminen ja sen menetelmät

Suunnittelulla tähdätään aina tulevaisuuteen, ja mitä pitkäjänteisempää suunnittelutyötä tehdään, sitä hankalammaksi se muuttuu. Tänä päivänä muutokset tapahtuvat nopeammin kuin koskaan ennen, joka luonnollisesti vaikeuttaa tulevaisuuden ennakointia. Yrityksen kansainvälisten markkinoiden toimintaympäristöä leimaakin epävakaus ja epäjatkuvuus. (Viitala & Jylhä 2006, 368.)

Tulevaisuuden ennakointi on liiketaloudessa erittäin tärkeää ja tulevaisuudentutkimuksesta onkin tullut jo oma tieteenalansa 1960-luvulla. Sen avulla kyetään luomaan systemaattisia tapoja hahmottaa mahdollisia muutoksia strategiatyön tueksi. (Viitala & Jylhä 2006, 368-369.)

Viitalan ja Jylhän mukaan (2006, 369) tulevaisuuden tutkimuksen pääkysymykset ovat seuraavat:

- Mitä mahdollisia ja todennäköisiä vaihtoehtoja tulevaisuus sisältää?
- Mitä tiedämme niistä ja niiden toteutumisesta?
- Mitä haluamme tapahtuvaksi, ja mihin vaihtoehtoon pyrimme?

Tulevaisuuden hahmottamisen tueksi luodaan erilaisia kuvia, jotka vaihtelevat sisällöltään ja tarkoitukseltaan. Tällaisia ovat aikasarjat, trendit ja ennusteet. Visioilla ja päämäärillä kuvataan mahdollisuuksia, kun taas kehityspoluilla ja skenaarioilla vaihtoehtoisia kehityssuuntia. Eleonora Masinin vuonna 1993 ilmestyneessä kirjassa ”Why future studies” määritellään tulevaisuuden tutkimuksen peruskäsitteistö. Hän kuvaa tulevaisuuden monina mahdollisuuksina eikä yhtenä selkeänä päämääränä. Hänen mukaansa tulevaisuutta tutkiessa tulee ottaa huomioon mahdollinen (possible), toivottava (preferable), todennäköinen (probable) ja uskottava (plausible). (Viitala & Jylhä 2006, 369.)

Tulevaisuutta tutkiessa on havaittava niin sanotut heikot signaalit. Igor Ansoff määritteli jo vuonna 1984 ne ”epätarkoiksi ja aikaisiksi ennusmerkeiksi tulevista tekijöistä tai tapahtumista, joilla uskotaan olevan vaikutusta kehityskulkuun”. Heikkojen signaalien tunnistaminen on hankalaa, vaikkakin niitä on runsaasti kaikkialla. Signaalit ovat aina uusia ja yllättäviä yrityksen näkökulmasta ja ne voivat olla yritykselle joko uhka tai mahdollisuus. (Viitala & Jylhä 2006, 370-371.)

3.5 Kansainvälistyminen

”Kansainvälistyminen voidaan määritellä usealla eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Sitä voidaan tarkastella makrotasolla eli maailman talouden, kansantalouden tai toimialan näkökulmasta, mikrotasolla yrityksen tai sen toiminnon näkökulmasta tai yrityksen työntekijöiden kansainvälistymisvalmiuksien kehityksenä.” (Vahvaselkä 2009, 17.)

Michael Porterin mukaan yrityksestä tulee kansainvälinen silloin, kun sen kilpailuasemaan vaikuttaa merkittävästi sen asema ulkomailla ja päinvastoin. (Usunier 2000, 252) Toisen määritelmän mukaan kansainvälinen yritys on sellainen, joka toimimalla useammassa kuin yhdessä maassa saa, tutkimus- ja kehitystyössä, tuotannossa, markkinoinnissa sekä taloudellista, etua verrattuna vain kotimaassa toimiviin kilpailijoihin. (Kotler ym. 2008, 941.) Hollensen (2011, 6)

määrittelee kansainvälistymisen yksinkertaisesti liiketoiminnan harjoittamiseksi useissa maailman maissa, kuitenkin yleensä niin, että toiminta keskittyy jollekin tietylle alueelle kuten esim. Eurooppaan.

Kansainvälistyminen on yritykselle aina kokonaisvaltainen prosessi, jossa yrityksen toiminta muuttuu globaalimmaksi kansainvälisen liiketoiminnan kasvulla tai mukana ololla kansainvälisissä operaatioissa. Kansainvälistyminen on usein tärkeässä roolissa yritysten kasvustrategiaa luotaessa. Kansainvälistyminen on siis se prosessi, jossa yritys sopeuttaa toimintansa kansainvälisen kaupan vaatimuksiin. (Vahvaselkä 2009, 17.)

Kansainvälistymistä voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti tai se voidaan jakaa sisäänpäin ja ulospäin suuntautuvaan kansainvälistymiseen. Sisäänpäin suuntautuneella tarkoitetaan Suomeen kohdistuvaa tuontia sekä investointeja. Ulospäin suuntautuva taas käsittää viennin Suomesta, ulkomaalaisen valmistuksen sekä yhteistoiminnalliset operaatiomuodot kuten strategiset allianssit. Strategisella allianssilla tarkoitetaan tässä asiayhteydessä lähinnä yritysten välistä yhteistyötä. (Vahvaselkä 2009, 17.)

3.5.1 Yleistä pk-yrityksen kansainvälistymisestä

Pienellä tai keskisuurella tarkoitetaan keskikokoisia yrityksiä, jotka työllistävät 50-250 henkilöä ja, joiden liikevaihto ei ylitä 40 miljoonaa euroa. Myöskään tase ei saa ylittää 27 miljoonaa euroa. Tämä määritelmä on otettu käyttöön EU:n toimesta vuoden 2005 alusta. (Söderqvist & Holstius 2005, 13.)

Suppeimmillaan kansainvälistyminen tarkoittaa pk-yrityksestä puhuttaessa tuotteiden ja/tai palveluiden myyntiä eli toisin sanoen vientiä ulkomaille. Laajemmin määriteltynä se käsittää kuitenkin kaiken toiminnan, joka suuntautuu yrityksen kotimaan rajojen ulkopuolelle. Kansainvälistymisen eri muodot on jaettavissa kolmeen päätyyppiin, jotka ovat vienti, tuonti ja muu toiminta.

Yksinkertaisimmallaan viennillä ja tuonnilla tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden ostamisesta sekä myymisestä kotimaan rajojen yli. Muu kansainvälinen toiminta taas käsittää esimerkiksi osaamisen lisäämistä tai rahoituksen hankkimista ulkomailta. Osallistumiset messuille sekä erilaisiin konferensseihin, kuuluvat niin ikään muuhun kansainväliseen toimintaan. Niissä voidaan mm. esitellä tuotteita ja palveluja tai keskittyä pelkästään uusien ideoiden hankintaan ja tutustua kansainvälisiin trendeihin. (Opetushallitus 2010.)

Kansainvälistyminen kiinnostaa nykyisin yhä useampia yrityksiä. Kansainvälistyminen ei nykyisin ole pelkästään suuria yrityksiä koskeva prosessi, vaan yhä useammat pienet ja keski-suuret yritykset suuntaavat katseensa ulkomaille markkinoiden laajentamiseksi.

Pk-yritykset näkee usein kansainvälistymisen suurena mahdollisuutena saada uusia asiakkaita tai tehdä edullisia hankintoja. Kuitenkin kansainvälistyminen sisältää paljon riskejä, joka pitää monet yritykset tukevasti kotimaan markkinoilla. Huolellisen suunnittelun merkitys on kansainvälisen toiminnan elinehto, jota ilman ei kansainvälisillä markkinoilla voi onnistua. Onnistumisen mahdollisuudet kuitenkin paranevat huolellisella suunnittelulla. Mitään yleispätevää, yhtä ainoata mallia kansainvälistymiselle ei kuitenkaan ole, vaan jokaisen yrityksen tulee laatia oma suunnitelmansa. Jokainen valitsee siis sen parhaiten sopivan tavan edetä markkinoilla. Toisille yrityksille sopii pienten askelten malli ja toiset haluavat toimia jo heti perustamishetkestään alkaen ulkomailla. Jälkimmäistä tapaa noudattavat yritykset ovat ns. born global-yrityksiä. Pk-yrityksille on tarjolla paljon monenlaisia julkisia neuvontapalveluita ja muita palveluja, joiden avulla pyritään helpottamaan ulkomaisten toimintojen käynnistämistä ja laajentamista. Tällaisia ovat esimerkiksi Finnvera Oyj, Te-keskukset, Finpro, Tekes ja Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). (Opetushallitus 2010.)

Yleisesti ottaen Suomalaisyritysten kansainvälistymiseen vaikuttavat aina tietyt peruseriaa- teet. Suomen markkinaolosuhteet ja hintasuhteet eivät puolla kansainvälistä kilpailua alhai- sella hintatasolla. Pienet kotimaan markkinat pakottavat yritykset siirtymään aikaisemmin ulkomaan markkinoille. Toimiakseen kustannustehokkaasti markkinoilla, yritys joutuu usein turvautumaan ulkomaiseen tuotantoon. Suomen erityisolosuhteet mahdollistavat joitakin toi- mia, mutta säilyttääkseen kilpailukykyä, onkin kannattanut panostaa korkealaatuiseen tek- nologiaan ja laadukkaaseen tekemiseen. (Äijö 2008, 47-48.)

3.5.2 Kansainvälistymisen kannusteet ja esteet

Yrityksen kansainvälistymistä ajavia kannusteita on monenlaisia. Yleensä kansainvälistyminen tapahtuu usean eri tekijän johdosta. Tekijät jaotellaan ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Joissain tapauksissa kansainvälistyminen käynnistyy sattuman johdosta. (Opetushallitus 2010.)

Kansainvälistymistä puoltavia sisäisiä tekijöitä on erilaisia. Kansainvälistyminen voi olla yri- tyksen strateginen keino kasvulle tai sitten yrityksen tuote voi olla niin ainutlaatuinen, että kansainvälistyminen kannattaa. Lisäksi ylivoimatekijät esim. teknisissä tai liikkeenjohdollisis- sa taidoissa luokitellaan sisäisiin tekijöihin. (Opetushallitus 2010.)

Yrityksen kansainvälistymisen syyt jaotellaan yleensä työntö- ja vetotekijöihin. Työntötekijöi- hin kuuluvat erilaiset ongelmat kotimarkkinoilla, joiden johdosta yrityksen on haettava uusia vaihtoehtoja ulkomailta. Vetotekijät taas ovat erilaisia kiinnostavia tilaisuuksia ulkomailla.

Usein kansainvälistymispäätöstä puoltavat molempien kaltaiset tekijät. Joskus kuitenkin ulkoapäin tuleva impulssi tarjoaa mahdollisuuden kansainvälistymiselle. (Äijö 2008, 38.)

Tärkeimmiksi kannusteiksi kansainvälistymiselle Edu.fi listaa seuraavat:

- Työntötekijät : kotimarkkinoiden lisääntyvä kilpailu ja kotimarkkinoiden laskeva kysyntä esimerkiksi lama-aikana
- Vetotekijät : ulkomailla olevien kysyntämahdollisuuksien havaitseminen, ulkomaisten markkinoiden läheisyys ja ulkomailla mahdollisuus edullisen työvoiman käyttöön (Opetushallitus 2010.)

Kun taas Toivo Äijön Kilpailukyky huippukuntoon -teoksessa esitellään 2000-luvulla tehtyjen kyselytutkimusten tulosten perusteella seuraavanlaiset seikat:

- Työntötekijät : kotimarkkinoiden pienuus, kasvutarve ja kova kilpailu
- Vetotekijät : kansainvälisten markkinoiden kysyntä, koko ja kasvu
- Impulssit : Osaaminen ja johdon kansainvälistymishalukkuus ja asiakkaan kansainvälistyminen tai joku muu vastaava impulssi. (Äijö 2008, 38-39.)

Kansainvälistymistä voidaan pitää Suomalaisyritysten osalta järkevänä ratkaisuna. Sen kannattavuutta puoltavat niin tutkimustulokset kuin sekin seikka, että yhä useammat yrityksen suuntaavat katseensa ulkomaille. Merkittävimpiä hyötyjä kansainvälistymisessä ovat esim. myynnin kasvu, kustannusten pienentyminen, tuotteiden ja markkinataidon kehittyminen sekä jatkuvuuden turvaaminen. (Opetushallitus 2010.)

Yleisesti ottaen Suomalaisten yritysten kansainvälinen menestys on pääasiassa perustunut lähes poikkeuksetta kilpailijoita parempiin tuotteisiin ja teknologian tasoon, tuotekehitykseen, projektijohtamiseen sekä tuotantomenetelmiin. Näiden jälkeen seuraavaksi merkittävimpiä menestystekijöitä ovat erilaiset asiakaslähtöiset tekijät kuten esimerkiksi palvelu, tuotevalikoima, huolto ja toimitukset. Suomalaisyrityksen heikkouksina taas mainitaan markkinointi, resurssit ja kustannustaso. (Äijö 2008, 48-49.)

Kansainvälistyminen on vaikea prosessi. Siihen liittyy monenlaisia ongelmia, jotka rajoittavat menestymistä ulkomailla. Näitä ovat mm. tiedon, kielitaitoisen ja kansainvälisen markkinointiosaamisen puute ja resurssien vajavaisuus sekä rahoitukseen liittyvät ongelmat. Lisäksi vaikeuksia voi aiheuttaa tuotteiden sekä palveluiden jakamiseen soveltuvien kanavien löytäminen. Tuotteiden sopeuttaminen ulkomaille asiakkaiden vaatimuksia ja kohdemaan lainsäädäntöä vastaaviksi voi myös olla haasteellista. (Opetushallitus 2010.)

De Búrca ym. (2004, 6) jaottelevat kansainvälistymishalukkuuteen vaikuttavat tekijät kansainvälistymistä ajaviin voimiin (driving forces) ja halukkuutta hillitseviin voimiin (restraining forces). Ajavia voimia ovat yleiset kansainvälisten markkinoiden tarpeet, teknologian kehitys, erilaiset hintatasojen vaihtelut kuten esim. skaalaedut sekä viestinnän kehittyminen. Hillitseviä voimia taas ovat eroavaisuudet eri markkina-alueiden välillä sekä erilaiset lainsäädännölliset seikat, jotka vaikeuttavat markkinoille tuloa tai aiheuttavat lisäkustannuksia.

3.5.3 Kansainvälistymisen vaiheet

Yhä useampi pieni- tai keskisuuri yritys pyrkii laajentamaan toimintaansa myös kotimaan rajojen ulkopuolelle. Kansainvälistyminen tuleekin kyseeseen, jos tuotteen tai palvelun erikoisuuden takia kotimaan kysyntä ei riitä tai jos kausivaihteluiden aiheuttamiin liikevaihdollisiin muutoksiin haetaan tasausta tai Suomen markkinoiden aiheuttama kasvupotentiaali ei ole riittävä tai yrityksellä on halu tarttua haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Kansainvälistyminen parantaa myös kilpailukykyä. (YritysSuomi 2012.)

Kansainvälistymiseen liittyy paljon kysymyksiä, joihin vastaaminen on aluksi hyvinkin vaikeaa. Suomesta kuitenkin löytyy paljon maksuttomia, apua tarjoavia, julkisia asiantuntijapalveluita, jotka auttavat kaikissa kansainvälistymisen vaiheissa. Nämä vaiheet ovat suunnitteluvaihe, käynnistämisvaihe ja kehittämisvaihe. (YritysSuomi 2012.)

Ensimmäisessä eli suunnitteluvaiheessa on valittava otollisin markkina-alue ja on tehtävä strategisten päätösten päälinjaukset. Tämän jälkeen käynnistämisvaiheessa siirrytään lähemmäs käytännön tasoa ja tehdään konkreettisia päätöksiä liittyen operaationmuotoon sekä yhteiskumppanien suhteen. Viimeisessä eli kehittämisvaiheessa mietitään, miten kansainvälistä toimintaa voidaan tehostaa sen jo ollessa käynnissä. (YritysSuomi 2012.)

Toivo Äijön kirjassa Kilpailukyky huippukuntoon strategisen suunnittelun vaiheet tiivistetään seuraavanlaisen luettelon mukaisesti:

- ”Suunnittelua pohjustavan tiedonkeruu- ja analysointivaihe strategisine johtopäätöksineen
- Suunnittelun yleisperiaatteiden määrittelyvaihe, esimerkiksi vision, mission ja arvojen määrittely
- Strategisten tavoitteiden määrittelyvaihe
- Strategian määrittelyvaihe
- Strategian ohjelmointivaihe eli operatiivisen ja taktisen suunnittelun vaihe
- Strategian resursointi- ja budjetointivaihe

- Strategian jalkauttamis- ja toteuttamisvaihe (joskus mukaan luetaan organisointivaihe)
- Strategian mittarointi- ja seurantavaihe.” (Äijö 2008, 134.)

YritysSuomi.fi -sivusto tarjoaa tietoa, rahoitusta ja kontakteja. Sivusto pitää sisällään vaihe vaiheelta kansainvälistymiseen liittyvät asiat lähinnä kysymysten avulla avattuna. Jokaisen kansainvälistymisestä haaveilevan yrityksen on syytä tutustua tarkoin tämän kaltaiseen Internetistä löytyvään materiaaliin.

3.5.4 Kansainvälistymisen peruskysymykset

Ennen kansainvälistymistä yrityksen tulee selvittää, mitä kansainvälistyminen vaatii ja mitkä ovat menestyksellisen kv-toiminnan perusedellytykset.

Ensimmäisenä ja tärkeimpänä tulee selvittää, onko yrityksellä aitoa halua ja potentiaalia kasvaa kansainvälisillä markkinoilla toimivaksi yritykseksi. Yrityksen tulee siis selvittää, onko sillä tarvittavat taloudelliset resurssit ja riittääkö henkilöstön määrä ja osaaminen halutun tuloksen saavuttamiseen. Yrityksen on tärkeää löytää mahdollisimman potentiaaliset kohdemarkkinat ja keräten niistä mahdollisimman kattavasti tietoa, niin nykytilasta kuin kehityssuunnastakin. Tämän lisäksi on varmistettava, että yrityksen tuote tai palvelu sopii valituille kohdemarkkinoille, ja onko markkinoille siirtymiselle olemassa esteitä. (Äijö 2008, 51-52.)

Yrityksen tulee lisäksi selvittää, minkälainen tilanne kohdealueella vallitsee kilpailijoiden ja asiakkaiden suhteen. Kilpailijat tulee tunnistaa ja niiden vahvuudet ja heikkoudet tiedostaa. Asiakaspuolelta tulee kerätä kattavasti tietoa. Selvitettäviä asioita on mm. asiakasprofiili, ostotottumukset ja ostopäätöskriteerit. (Äijö 2008, 52.)

Erilaisilla markkinoilla menestyksen edellytykset voivat poiketa suuresti toisistaan. Valitun alueen mahdolliset ongelmat ja mahdollisuudet on tiedettävä, ja suunnitelmia laatiessa ne on otettava huomioon. On mietittävä mikä omassa tekemisessä ja tuotteessa on parempaa verrattuna kilpailijoihin, ja mikä niissä tuo edun kohdemarkkinoilla. Tehdyille ratkaisuille täytyy lisäksi suunnitella vaihtoehtoisia toimia. (Äijö 2008, 52.)

Seuraavana yrityksen tulee arvioida mikä on sopivin operaatiomuoto kansainvälistymisen toteuttamiseksi. Paljonko resursseja toimintaan sidotaan? millä vauhdilla se toteutetaan ja tarvitaanko yhteistyökumppaneita? Nämä ovat oleellisia kysymyksiä. Operaatiomuodon ohella on mietittävä miten tuote saadaan parhaiten asiakkaiden käyttöön. Toisin sanoen tulee tutkia alueen markkinointi- ja viestintäkanavia, ja valita niistä suotuisimmat. (Äijö 2008, 52-53.)

Yritys kokoaa kansainvälistymisprosessin aikana runsaasti erilaista tietoa. Tässä vaiheessa on tärkeää, että yritys arvio tätä kokonaisuutta kriittisesti. Onko tieto tarpeeksi luotettavaa, yksityiskohtaista ja konkreettista? Onko tietoa tarpeeksi ja sitä kautta, riittääkö yrityksen tietotaito kansainvälistymiseen? Tiedostetaanko riskit ja onko niihin varauduttu riittävän hyvin? Tämä vaihe ei ole helppo toteuttaa, sillä se vaatii erittäin objektiivista oman osaamisen arviointia. Hieman samaan asiaan liittyen yrityksen tulee arvioida valmiuksiaan toimivan kansainvälistymisstrategian laatimiseen. Yksinkertaistettuna, riittääkö yrityksen osaaminen tarvittavaan strategiseen ajatteluun ja suunnitteluun, tiedetäänkö mitä kaikkea siihen kuuluu, ja kyetäänkö suunnitelmien toimeenpanemiseen? (Äijö 2008, 53.)

3.5.5 Operaatiomuodot

Viimeisenä vaiheena yrityksen tulee valita sille sopivin kansainvälistymisen operaatiomuoto. Operaatiomuodot jaotellaan kolmeen pääluokkaan, jotka ovat vienti, sopimusperusteiset yhteistyömuodot, ja suorat ulkomaiset investoinnit. (Vahvaselkä 2009, 71-77.)

Viennillä tarkoitetaan toimintaa, jossa yrityksen kotimaassa valmistettu tuote kuljetetaan ulkomaille myyntiin. Tämän yritys hoitaa joko ilman välikäsiä, niin sanottuna suorana vientiä tai välikäisien avulla epäsuorana vientiä. (Vahvaselkä 2009, 71-77.)

Sopimusperusteisia yhteistyömuotoja on kahdenlaisia. Lisensoinnissa ulkomailta toimivalle yritykselle myydään oikeus kaupitella tuotetta kotimaassaan. Tällöin ulkomailta toimiva yritys maksaa korvausta saamastaan luvasta. Lisensointi on erinomainen valinta sellaiselle yritykselle, jonka voimavarat ovat riittämättömät suoraan vientiin. Franchisingissa ulkomaiselle yritykselle myydään koko valmiiksi standardoitu liiketoimintakonsepti. Ulkomainen yritys saa oikeudet kaikkiin yritykseen liittyviin ominaisuuksiin, kuten tavaramerkkiin ja nimeen. Yksinkertaistettuna franchising yritys saa hallittavakseen täysin valmiin paketin. Franchising on erittäin nopea ja riskitön operaatiomuoto. (Vahvaselkä 2009, 71-77.)

Suorat ulkoiset investoinnit käsittävät tytäryhtiön perustamisen, ostamisen ja yhteisyrityksen perustamisen ulkomaille. Suorat ulkoiset investoinnit ovat vaativimpia ja pisimmälle vietyjä keinoja kansainvälistymiseen. (Vahvaselkä 2009, 71-77.)

4 Case-yritys

4.1 Perustiedot yrityksestä

TJT-Kaluste Oy on vuonna 1999 perustettu kolmen yksityishenkilön omistama pk-yritys, jonka toimialana on erikoiskalustaminen. Yritys valmistaa erikoiskalusteita esimerkiksi myymälöihin, apteekkeihin, toimistoihin, julkisiin tiloihin sekä Tito-keittiö- ja kiintokalusteita että Muunto sisustus- ja säilytysjärjestelmän kalusteita myös yksityisasiakkaille. Yrityksen toimintaperiaatteena on, että asiakas saa haluamansa kaluste- tai sisustuskokonaisuuden täysin tarpeisiinsa räätälöitynä ja myös paikalleen asennettuna. TJT-Kaluste Oy:llä on omat 5200 m² tuotantotilat Vihdin Nummelassa. Vuonna 2011 yrityksen liikevaihto oli 8,8 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä 40 henkilöä. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 20.4.2012.)

Korkean laadun ohella yrityksen valttikorttina on asiakkaan toiveiden toteuttaminen. Tuotteet valmistetaan aina mittatilaustyönä. Yrityksen tyypillisiä toimitettavia ratkaisuja ovat esimerkiksi tuotteiden esillepanoon tarkoitetut kalusteet ja telineet myymälöihin, apteekki-kalusteet, museoiden näyttelykalusteet, erilaiset palvelutiskit ja -linjastot kahviloihin ja ravintoloihin tai erikoiskalusteet toimistoihin. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 23.2.2010.)

Muunto sisustus- ja säilytysjärjestelmä lanseerattiin vuonna 2006 ja Tito-tuotemerkillä myytävien keittiö- ja kiintokalusteiden valmistus aloitettiin vuonna 2011. Muunto järjestelmä tarjoaa monimuotoisia variaatioita käyttäjille. Järjestelmä on muunnettavissa ja täydennettävissä sitä mukaa kun tilat ja tarpeet muuttuvat. Seinämateriaalien, varusteluosien ja värien kirjo mahdollistaa sekä räväkät että harmoniset kokonaisuudet tiloihin kuin tiloihin. Räätälöidyt ratkaisut myös tähän tuotteeseen löytyvät yrityksen palveluista. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 29.9.2010.)

4.1.1 Yritystoiminnan kehitys nyt ja tulevaisuudessa

Yrityksen kasvu on ollut jatkuvaa ja laajennuksia on jouduttu tekemään monilla eri osa-alueilla. Yrityksen aloittaessa toimintansa vuonna 1999, työntekijöitä oli vain neljä. Sen jälkeen kasvu on ollut melko tasaista. Yrityksen kasvusta kertoo myös työtilojen kasvu. Alussa hallitilaa oli 300 neliometriä ja talvella 2012 valmistuneen viimeisimmän laajennuksen jälkeen tuotantotiloja on yhteensä 5200 neliometriä. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 20.4.2012.)

Yritys tähtää tuotteillaan myös vientiin. Tällä hetkellä ulkomaankauppa on kuitenkin vielä pientä. Jonkin verran yritys on toimittanut lähinnä erikoiskalusteita mm. Venäjälle, Baltian

maihin ja Ruotsiin. Muunto -tuotteella tähdätään niin ikään ulkomaille ja siksi uusia suunnitelmia onkin jo laajalti olemassa. Kansainväliset markkinat, niille pääseminen ja siellä menestyminen, on kuitenkin tämänkin yrityksen suurimpia visioita. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 2.11.2011.)

4.1.2 Liikeidea

Yrityksen salaisuutena pidetään ammattitaitoa ja vankkaa kokemusta alalta. Lisäksi kilpailukykyinen ja nykyaikainen konekanta sekä kilpailevien yritysten seuranta ovat tärkeä osa menestystä. Asiakslähtöisyys on kuitenkin tämän yrityksen toiminnan perusta. Kaikki lähtee asiakkaan toiveesta ja yhteistyön merkitys on olennainen osa yrityksen toimintaa. (TJT-Kaluste Oy 2010.)

Yrityksen tavoite on uusiutua jatkuvasti ja sen lisäksi tietysti uusia tuotevalikoimia. TJT-Kaluste Oy tarjoaa myös monipuolista kokemusta ja apua myös kalusteiden prototyyppien suunnittelussa, valmistuksessa, teknisessä tuotekehityksessä sekä tila- ja kalustekokonaisuuksien hallinnassa. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 11.1.2012.)

4.2 Toimintaympäristö

TJT-Kaluste Oy:n toimintaympäristö on monipuolinen. Yrityksen 5700 neliömetrin tuotanto- ja toimitilat sijaitsevat Vihdin Nummelassa, mutta koska suurin osa asiakkaista on kuitenkin Helsingin alueella, on yrityksellä myyntikonttori myös Helsingin Katajanokalla. Katajanokan tila toimii samalla myös Muunto Showroomina. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 20.4.2012.)

Lisäksi yrityksellä on laaja sidosryhmäverkosto sekä lähialueilla että koko Suomessa. Verkostoa on viime vuosina laajennettu myös Suomen rajojen ulkopuolelle. Materiaali- ja raaka-aineistoja tehdään eri puolilta Eurooppaa ja yrityksellä on b to b vientiä lähinnä Itämeren alueen maihin. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 20.4.2012.)

4.2.1 Ostomarkkinat

Yritys ostaa kahdenlaisia asioita tuotantoprosessejaan varten: materiaaleja ja palveluja. Materiaaleihin kuuluu luonnollisesti raaka-aineet ja palveluihin erikoisosaaminen eli tuotantoprosessiin liittyvät palvelut. Yritys on myös ulkoistanut joitakin yleisiä palveluja kuten esimerkiksi ATK palvelut ja viestinnän sekä suorittaa tarvittaessa projektikohtaisesti alihankintoja paitsi erikoismateriaalien myös teräksen ja puun osalta. Esimerkiksi yritys ostaa kaluste-

den verhouspalvelut yrityksen ulkopuolelta, sillä yrityksen ei ole järkevää investoida itse tällaiseen vain ajoittain tarvittavaan erikoisosaamiseen. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 20.4.2012.)

Tavarantoimittajia yrityksellä on paljon ja lisäksi ne ovat usein hyvin erilaisia. Tämä johtuu asiakasprojektien erilaisuudesta. Eri tavarantoimittajia on vähintään 200 vuodessa. Tavarantoimittajien määrä riippuu projektien tasosta ja tuotannosta. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 20.4.2012.)

4.2.2 Myyntimarkkinat

Myyntimarkkinoilla yrityksellä on tietoisesti laaja pohja. Jos yrityksen toiminta jää yhden, kahden, kolmen tai vaikka viiden asiakkaan varaan, yritys on haavoittuva. TJT-Kaluste Oy pyrkiikin luomaan mahdollisimman laajan ja heterogeenisen asiakaspohjan, jolloin yritys ei ole riippuvainen yhdestä asiakkaasta. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 20.4.2012.)

Yksi toiminnan perusteista on juuri tällainen liiketoiminnan hajauttaminen. Yrityksellä on paljon erilaisia asiakasryhmiä: rakennusliikkeet, rakennuttajat, suunnittelutoimistot, kaupanala ja myös yksityiset kuluttajat. Kaupanalalla asiakkaina ovat suomalaiset ja kansainväliset kauppaketjut. Kaupanalalla kyse on juuri myymäläsisustamisesta, jota tehdään laidasta laitaan. Ruokakaupat, urheilukaupat, elektroniikkakaupat ovat tyypillisiä asiakkaita. Yrityksen alkuperäisenä tarkoituksena kun oli juurikin vastata myymäläkalustamisesta, mutta nykyisin asiakspiiri on laajentunut monille eri aloille. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 20.4.2012.)

4.3 Avainluvut

Yrityksen liikevaihto ja toiminta on pääsääntöisesti kasvanut, lukuun ottamatta vuoden 2009-2010 laman aiheuttamaa notkahdusta.

	2008	2009	2010	2011
Liikevaihto (milj. €)	7,8	6,3	5,4	8,8
Henkilöstömäärä	38	37	37	40

Taulukko 2: TJT-Kaluste Oy:n liikevaihto ja henkilöstömäärä vuosina 2008-2011
(Yrityksen vuosikertomukset 2008, 2009, 2010, 2011.)

4.4 Muunto-säilytysjärjestelmä

Koko liikeidea perustuu urapaneeliin (MDF), jossa on alumiiniset uraprofiilit. Kyseessä on kantava rakenne, johon varusteluosat (esim. kaapit ja tasot) ripustetaan. Varusteluosien liikuttelu on helppoa ja vaivatonta: Osia voi vapaasti siirrellä vaakasuunnassa ja ripustuskorkeutta voi muuttaa siirtämällä osia uralta toiselle. Kokonaisuus muodostaa sekä säilytysjärjestelmän että sisustuselementin. Kokoonpano on helposti muunneltavissa kun koti ja tarpeet muuttuvat.
(Muunto 2009.)

4.4.1 Erityispiirteet

Muunto on edustava ja monipuolinen säilytyskalusteratkaisu, joka sopii aina kodista toimistoon ja julkitiloihin. Liikeidea perustuu seinäpanelointiin sekä monipuoliseen varusteluosien valikoimaan, joista saa kasattua erityyppisiä kokonaisuuksia erilaisten tarpeiden mukaan. Persoonalliset vaihtoehdot ovat lukemattomat, sillä värejä ja jopa valmiiksi räätälöityjä ratkaisuja. Muunto on monipuolisuutensa lisäksi kestävä ja turvallinen ratkaisu. Kyseessä on myös pitkäaikainen hankinta, joka on muunneltavissa ja täydennettävissä sitä mukaa kun tila ja tarpeet muuttuvat. Laadukkaan ja kestävä tuotteen taustalla on valmistajan vahva tekninen osaaminen sekä kotimainen tuotanto. Muunneltavuus lisää tuotteen käyttöikä huomattavasti.
(Muunto 2009.)

Muunnon käyttöönotto on helppoa ja vaivatonta. Varusteluosat toimitetaan asiakkaille aina valmiiksi koottuina ja haluttaessa Muunto kokonaisuus voidaan myös asentaa suoraan kohteisiin. Muunnon eräänlaisena sloganina toimiva ”Muunto - sisustaa ja säilyttää” -kuvaa tuotetta hyvin. Käytännöllisyys säilytyksessä ja tyylikkyys sisustuksessa on varmasti suurin osa tuotteen

suosiosta. Asiakkaitakin löytyy laajalta rintamalta, sillä Muunto soveltuu yhtälailla kotiin kuin julkitilaan - kaikkialle makuuhuoneesta odotustiloihin. (Muunto 2009.)

Muunto luo henkilökohtaisten tarpeiden mukaisen toiminnallisen ympäristön, joka on tarkkaan mitoitettavissa tilaan kuin tilaan. Järjestelmän seinäpaneeleista voi koota vaikka koko seinän peittävän yhtenäisen pinnan tai rajata paneelin vain tiettyyn osaan seinästä. Paneloinnin ripustusuriin voi kiinnittää mielensä mukaan erikokoisia ja värisiä hyllyjä, kaappeja, tasoja sekä muita varusteluosia. Säilytysjärjestelmän malli- ja värivalikoima on hyvin monipuolinen ja lisäksi on pyritty panostamaan pienemmissä yksityiskohdissa toimivuuden lisäksi muotoiluun ja tuotteen näyttävyyteen. Tästä parhain esimerkki lienee erilaiset ripustimet ja vetimet. (Muunto 2009.)

Etenkin oleskelutiloista puhuttaessa Muunto tarjoaa loistavan mahdollisuuden sekä korostaa että kätkeä. Tuote taustaa yksinkertaisille linjauksille ja kätkee tarvittaessa turhat johdot ym. kätevästi lokeroihin. Esimerkiksi Hifi-kotelot piilottavat elektroniset laitteet kangasverhoiltujen ovien taakse, jotka integroivat elektroniikan osaksi myös säilytysjärjestelmää. Kangaspinta mahdollistaa kaukosäätimen käytön, vaikka laitetta ei olekaan näkyvässä. Johdot piiloutuvat seinän ja paneloinnin väliin, kuitenkin siten että pistorasiat jäävät omien luukkujensa taakse ja ovat näin ollen käden ulottuvilla. Kaiken turhan piilottaminen luo visuaalisesti parantaa kokonaiskuvaa. Muunto jättää myös aina lattiapinnat vapaiksi, sillä kaikki varusteluosat ja hyllyt yms. ovat ripustettavia. (Muunto 2009.)

Muunto on helppokäyttöinen ja se on myös helppo asentaa. Paneelijärjestelmä toteutetaan joko 200 mm tai 400 mm jaolla. Kun paneeli on asennettu seinälle, voi varusteluosien valinta alkaa. Tasojen, kaappien ja hyllyjen valikoimasta löytyy runsaasti väri- ja materiaalivaihtoehtoja ja järjestystä voikin vaihtaa vaikka päivittäin, sillä valitut osat voi ripustaa paneloituun seinään ilman työkaluja. (Muunto 2009.)

”TELL US YOUR WISHES- WE CAN REALISE THEM” (Muunto tuote-esite 2009.)

Yritys toimii täysin asiakkaidensa toiveen mukaisesti, joka on mahdollistaa nämä yksilölliset ratkaisut. Tavoitteena on kuitenkin jatkuvasti kehittää tuotetta ja sen eri mallistoja ja tuoda uusia ominaisuuksia tuotteesta, joka on markkinoilla ollut reilut viisi vuotta. Kehitys on ollut merkittävää ja jos kehitys jatkuu samanlaisena, on odotettavissa vielä nykyistäkin enemmän erilaisia, erivärisiä ratkaisuja tilasta riippumatta. (J. Hokkanen, markkinointijohtajan haastattelu 19.1.2011.)

4.4.2 Seinäpanelointi

Muunto-paneeli koostuu MDF-levysoiroista sekä alumiinisista uraprofiileista. Profiilit ovat järjestelmän kantava rakenne. Alumiinisiin profiileihin voi ripustaa erilaisia varusteluosia yksilöllisen maun mukaan aina kaapistoista telineisiin. Osien siirtäminen on todella helppoa ja vaivatonta, sillä osat liikkuvat vaakasuunnassa uria pitkin. (Muunto 2009.)

4.4.3 Materiaalit ja värit

Paneloinnin, hyllyjen, kaappien ja tasojen vakiovalikoimasta eivät materiaali- ja väri vaihtoehdot heti loppu. Muunnon vakioväri valikoimaan kuuluu useita sävyjä, niin puhtaita kuin murrettujakin. Puuviiluvaihtoehdot ovat lakattu tammi ja pähkinä. Vakiovalikoiman materiaali- ja väri vaihtoehdot ovat vapaasti yhdisteltävissä aina varusteluosien runkoa ja etuosaa myöten ja myös erikoisvärejä on saatavilla. (Muunto 2009.)

Muunnon vetimet sekä ura- että kannatinprofiilit ovat anodisoitu hopeanharmaaksi. Viihde-elektronikkaa varten suunniteltujen osien ovia peittää kangasverhoilu, jonka kaukosäätimen säde läpäisee. Verhoilu vaihtoehtoja on värin osalta kaksi, jotka ovat harmaa ja musta. (Muunto 2009.)

”Muunto palvelee yksilöllisesti niin kodin sisustuksessa kuin julkipuolen projekteissa. Säilytyskokonaisuus suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa eri ympäristöihin ja käyttötarkoituksiin sopivaksi lukuisia väri- ja pintavaihtoehtoja myöten.” (Muunto tuote-esite 2010.)

4.4.4 Varusteluosat

Varusteluosia on paljon saatavilla ja niitä on varsin moneen makuun. Yritys on pyrkinyt panostamaan toimivuuden lisäksi myös varusteluosissa näyttävyyteen. Muotoilu esimerkiksi vetimisessä on tehokkain keino saavuttaa näyttävä kokonaiskuva. Valitut osat on helppo ripustaa seinälle ilman työkaluja ja helpottaa näin ollen osien uudelleen järjestelyä. Varusteluosat liikkuvat vapaasti vaakasuunnassa ja ripustus korkeutta voi luonnollisesti muuttaa siirtämällä osa uralta toiselle. (Muunto 2009.)

5 Case: TJT-Kaluste Oy:n askelmerkit

Raportin kuudes luku sisältää opinnäytetyön sovellusosion, varsinaisen tiekartan. Tiekartta eli roadmap, on laadittu aikaisemmin esiteltyjen teorioiden pohjalta. Tämä soveltava osa on tehty kohdeyrityksemme toiveet ja tarpeet huomioon ottaen, tarjoten yleispätevän työkalun kansainvälistyville markkinoille. Tavoitteenamme oli laatia sellainen tiekartta, joka on mahdollisimman yksinkertainen ja helppokäyttöinen sekä sellainen, josta on kohdeyrityksellemme oikeasti apua.

Tiekartta on vaihe vaiheelta laadittu suunnitelma, joka sisältää toimintaohjeet jokaiselle kansainvälistymisen portaalle. Suunnitelma sisältää kuusi vaihetta, jotka ovat visiot ja tavoitteet, lähtökohta-analyysit, kansainvälistymisen suunnittelu, kansainvälistymisen toteutus, hinnoittelu sekä seuranta. Suurin osa vaiheista on käytävä tarkkaan läpi jo ennen varsinaista kansainvälistymistä, osa sen aikana ja osa vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Menestyminen kansainvälisillä markkinoilla vaatii jatkuvaa muuntautumiskykyä, joten yrityksen tulee olla valmis muuttamaan jo tehtyjä linjauksia.

Kohdemaan valinta on keskeinen osa kansainvälistymistä. Valintaan liittyviä tekijöitä pohditaan tiekartan kolmessa ensimmäisessä vaiheessa. Neljännessä vaiheessa kohdemaata tulee olla valittuna. Kohdeyritykseltä saamiemme ohjeistusten mukaan, kohdemaan valinta ei kuulu tehtäviimme, vaan laadittavan tiekartan tulee olla yleispätevä.

Avaamme jokaisen tiekartan askelmerkin esimerkkien avulla alaluvun päätteeksi. Näiden esimerkkien avulla siirrämme teorian helposti ymmärrettävään muotoon. Näin käytännön tasolla käsiteltynä uskomme tekstin tarjoavan enemmän konkreettista hyötyä lukijalleen.

5.1 Visiot ja tavoitteet

Tiekartan ensimmäisessä vaiheessa yritys asettaa kansainvälistymisen keskeiset tavoitteet. Visioiden tarkka määrittäminen on ensisijaisen tärkeää. Jos yrityksessä ei ole selkeästi laadittuja visioita, on toiminta usein päämäärätöntä, eikä siten niin tehokasta.

Visiointityön voi helposti tiivistää kolmeen kysymykseen: Mitä, minne ja miksi. Näihin sinänsä yksinkertaisiin kysymyksiin yritys pyrkii vastaamaan mahdollisimman kattavasti. Mitä yrityksen tuotetta tai palvelua halutaan viedä kansainvälisille markkinoille? Minne vienti halutaan suunnata? Mitkä syyt tai kannusteet ajavat kansainvälistymiseen? Kun nämä perusasiat ovat kunnossa, yritys voi siirtyä suunnitelman seuraaviin vaiheisiin.

Visioita ja tavoitteita laatiessa on tulevaisuuden tutkimisella suuri merkitys. Lähes jokaisessa tiekartan vaiheessa yrityksen tulee huomioida ja kyseenalaistaa tulevaisuuden tuomat mahdollisuudet ja haasteet. Ensimmäiset ”mitä jos”-kysymykset on esitettävä jo varhaisessa vaiheessa. Markkinat muuttuvat jatkuvasti, jonka vuoksi on oltava valmis reagoimaan erilaisiin muutoksiin. Näiden muutoksien varalle on hyvä suunnitella jo etukäteen vaihtoehtoisia toimia.

Osa ensimmäistä vaihetta on tuotteistus. Mikäli yrityksen tarkoituksena on luoda tuote tai palvelu pelkästään ajatellen kansainvälisiä markkinoita, on huomioitava tuotteistukseen liittyvät tekijät tarkoin jo tässä vaiheessa. Kohdeyrityksellämme on jo kotimaan markkinoilla useamman vuoden ollut tuote, joka ei tässä vaiheessa vaadi enää suurempia muutoksia tuotteistuksen osalta.

Tässä vaiheessa yrityksellä on jo selvillä, mitä tehdään eli viedään Muunto-säilytysjärjestelmä ulkomaanmarkkinoille. Kysymykseen minne ei suoraan vastata vielä tässä vaiheessa, koska siihen vaikuttavat niin monet asiat. Mutta jo visiointivaiheessa on pohdittava, mitkä ovat potentiaalisia kohdemarkkinoita yritykselle. Kohdemarkkinoiden vaihtelevista olosuhteista johdun monet voidaan poislukea jo lähes automaattisesti, vaikka kohdemaat eivät vielä tässä vaiheessa olekaan selvillä. Kohdemaiksi parhaiten sopivat länsimaalaiset tai sitä vastaavat, maksukykyiset ja logistisesti toimivat markkina-alueet. Kysymykseen miksi, yrityksessä on jo vastattu. Suomen markkinat ovat liian pienet ja toimintaa laajentaakseen, katseet on suunnattava kansainvälisille markkinoille.

5.2 Lähtökohta-analyysit

Tiekartan toisessa osassa yritys laatii lähtökohta-analyysit. Analyysejä on neljä erilaista: ympäristöanalyysi, markkina-analyysi, kilpailija-analyysi sekä yritysanalyysi. Analyysien perusteellinen ja mahdollisimman kattava laatiminen on erittäin tärkeää. Ne auttavat mm. yritystä tiedostamaan ja kohdentamaan resurssinsa oikein ja auttavat kohdemaan valinnassa. Analyysit yritys voi laatia joko itse tai ne voi hoitaa ulkoisesti konsulttien avulla.

Analyysit tulee käydä läpi niin sanotusti ”ulkoa sisäänpäin”. Ensimmäisenä on siis tehtävä ympäristöanalyysi. Tässä vaiheessa yrityksen tulee tietää jo suurin piirtein, minne markkinoille haluaa siirtyä toimimaan, sillä kaikkien olemassa olevien markkinoiden kartoitus on liian työlästä ja kallista. Tähän parhaiten soveltuva työkalu on ns. Peste-analyysi. Peste-analyysillä arvioidaan kohdemarkkinoiden poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia sekä ekologisia tekijöitä. Osa-alueet otetaan tarkasteluun erikseen omina kokonaisuuksina. Peste-analyysi on avattu tarkemmin teoriaosion luvussa 2.1.6.

Kun kohdeympäristö on analysoitu, on aika laatia markkina-analyysi. Valituilta markkinoilta tulee ensin selvittää niiden koko ja rakenne. Lisäksi markkinoiden tulevaisuuden näkymiä tulee tarkastella. Kohdemarkkinoiksi tulee valita sellaiset markkinat, joiden mahdollisuudet vastaavat parhaiten yrityksen tavoitteita, toiveita ja odotuksia. Myös sellaiset käytännön asiat, kuten kohdemaan jakelutiet ja asiakaskunta, sekä alueen mahdolliset kilpailijat on selvitettävä. Markkina-analyysit luovat pohjaa tuleville strategisille valinnoille.

Kilpailija-analyysissä perehdytään tutkittavana olevan kohdemarkkina-alueen kilpailutilannetta. Yksinkertaistettuna, yritys etsii muut alueen samalla alalla toimivat yritykset. Tunnistettuaan kilpailijat, yritys luo niistä arviot. Arvioita ei tehdä liian yksityiskohtaisesti, vaan kannattaa perehtyä tarkemmin oleellisiin avaintekijöihin ja lukuihin. Viimeisenä vaiheena kilpailijat ”valitaan”. Muunto-tuotteen osalta kilpailijoiden tunnistaminen on haasteellista, sillä täysin vastaavanlaista tuotetta ei markkinoilta löydy. Silti hyvinkin monenlaiset tuotteet kilpailevat käytännössä samoilla markkinoilla, tarjoten erilaisia vaihtoehtoja.

Neljäntenä laaditaan yritysanalyysi. Yritysanalyysissä kartoitetaan yrityksen omia resursseja ja määritellään, minkälainen yritys on ja minkälaiseksi yrityskuva halutaan muuttaa. Ideologisesti siihen liittyy toiminta-ajatuksen ja liikeidean määrittäminen, sekä tavoitellun imagon ja yrityksen arvomaailman luominen.

Budjetointi on tärkeä osa kansainvälisen liiketoiminnan suunnittelua. On tärkeää ensin pohtia, mihin yrityksen taloudelliset voimavarat riittävät. Kansainvälistyminen aiheuttaa monia kuluja, jotka tulee huomioida budjettia tehtäessä.

Resurssien ja voimavarojen määrittely, jonka pohjalta arvioidaan se mihin yritys pystyy ja mitkä asiat taas ovat sen saavuttamattomissa, ovat analyysin teknisempi osa. Analyysin tekemiseen on monia keinoja. Mielestämme yksinkertainen mutta kattava SWOT-analyysi, on niistä paras. Seuraavassa esittelemme oman versiomme TJT-kalusteen SWOT-analyysistä.

Vahvuudet = Strengths

- Tuotteen erityisominaisuudet
 - muuntautumiskyky - käy moneksi ja monelle
 - monipuolisuus
 - ainutlaatuisuus
- Ammattitaito ja johdon asenne
 - erityisosaaminen ja halu kansainvälistyä
- Vähäinen kilpailu
- Kilpailukyky
- Laaja kohderyhmä (julkinen >> yksityinen)
- Tuotanto mahdollisuuksien laajentaminen kysynnän kasvaessa

Käytä hyväksi, vahvista!

Heikkoudet = Weaknesses

- Hankkeiden resurssointi
 - suuret käynnistyskustannukset
- Suppea asiakaskunta
 - hinta karsii potentiaalisia asiakkaita
- Markkinoinnin vähyyys/puute
 - tuntemattomuus kv-markkinoilla
- Tuote logistisesti haastava
- Tuotteen asennus
- Väliportaiden määrä
 - lisää tuotteen hintaa ulkomaille viettäessä (toistaiseksi kuitenkin välttämätöntä)

Vältä, lievennä, poista!

Mahdollisuudet = Opportunities

- Sosiaalisen median hyödyntäminen
- Verkkokauppa
- Minimoida väliportaiden määrä
- Lisätä näyteikkunoita (Showroom Katajanokalla)
- Verkostoituminen
 - yhteistyökumppanit/yritysostot yms.
- Toimintatapojen kehittäminen
 - tunnettuuden lisääminen
- Uudet ideat ja tuotteen jatkuva kehittäminen
- Mahdollisten uhkien ennakointi
- Kiinnostavuuden kasvu työnantajana

Varmista niiden hyödyntäminen!

Uhat = Threats

- Mahdollisen kasvun hallinta
 - kasvavan kv-toiminnan nostamat haasteet
- Resurssien riittämättömyys
 - taloudelliset
 - osaaminen
- Yleinen taloustilanne
- Mahdollinen kilpailu
 - hintakilpailu
- Tuotteen kehityksen/uusien ideoiden pysähtyminen
- Uusi markkina-alue
- Tietoturva-uhat

Kierrä, lievennä, poista!

Taulukko 3: SWOT-analyysi TJT-Kaluste Oy

Yritysanalyysin olemme jo laatineet SWOT-analyysin avulla. Olemme pyrkineet tuomaan kuvi-ossa esille TJT-Kaluste Oy:n vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat että mahdollisuudet. Osa yritysanalyysistä on myös budjetointi, joka on erittäin tärkeä vaihe ennen varsinaista kansainvälistymistä. Markkina-analyysi on tehtävä huolellisesti, sillä yksi suurimmista syistä epäonnistua kansainvälisillä markkinoilla on kohdemarkkinoiden heikko tuntemus. Myös sopivien sidosryhmien löytäminen kohdealueelta parantaa mahdollisuutta menestyä markkinoilla. Muunnon erikoisominaisuuksien ja ainutlaatuisuuden vuoksi tulisi panostaa enemmän sellaisten markkinoiden löytämiseen, jossa tuote kohtaa asiakkaat, eikä niinkään pohtia markkinoiden kilpailutilannetta. Kilpailijoihin nähden yrityksen kannattaakin korostaa tämän tuotteen poikkeuksellisuutta. Peruskalusteita, kuten hyllyjä ja kaappeja valmistavia yrityksiä on joka maassa huonekaluketjuista päivittäistavara-kauppoihin, mutta tällaista kokonaisuutta kaikkine palveluketjun vaiheineen ei ole tarjolla.

5.3 Kansainvälistymisen suunnittelu

Tiekartan kolmannessa vaiheessa yritys ensin valitsee mitkä kansainvälistymisen muodoista otetaan käyttöön. Kansainvälistymisen päämuodot ovat vienti, tuonti ja muu toiminta. (4.3.1) Kohdeyrityksemme tilaa valmistukseensa tarvittavat materiaalit ja palvelut kotimaan rajojen

sisältä, joten nyt laukaistava toiminta kohdistuu pääosin vientiin. Viennin myötä avautuvat markkinat voivat luonnollisesti avata tulevaisuudessa myös laajempia toimia ja muiden muotojen hyödyntämistä. Muun toiminnan osalta yrityksellä on suunnitteilla erilaisille messuille osallistumista, jotta saataisiin suuntaa kansainvälisistä trendeistä ja toimintatavoista.

Samalla tulee pohtia kansainvälistymiseen liittyviä kannusteita ja esteitä. Nämä jaotellaan yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Lisäksi tulee huomioida myytävään tuotteeseen liittyvät mahdolliset ylivoimatekijät. Huomion arvoisia tekijöitä ovat myös vallitsevaan markkinatilanteeseen liittyvät, kotimaan työntö- ja painetekijät, sekä potentiaalisten kohdemarkkina-alueiden veto ja imu. (4.3.2) Seuraavassa esittelemme kohdeyrityksemme osalta edellä mainittuja kannusteita ja esteitä. Tarjoamme muutamia avainkysymyksiä, joiden avulla yrityksen on helpompi siirtyä kansainvälistymisen suunnittelussa seuraavaan vaiheeseen.

Sisäiset tekijät:

Mihin yrityksen resurssit riittävät?

- Taloudelliset tekijät
- Tuotantokapasiteetti
- Henkilökunnan ammattitaito

Parantaako kansainvälistyminen voitontekomahdollisuuksia?

- Riskit, panostuksen määrä vs. mahdolliset voitot

Onko yrityksellä aitoa kasvuhaluutta?

-
- Johdon asenne

Ulkoiset tekijät:

Ovatko kotimaan markkinat riittävän suuret? Onko tarvetta laajentua ulkomaille?

- Ulkomaanmarkkinoiden veto vs. kotimarkkinoiden työntö
 - o Kysyntä
 - o Markkinapotentiaali
 - o Kilpailutilanne

Ylivoimatekijät:

Onko yrityksellä ylivoimatekijöitä?

- Tuote ja sen kilpailukyky
- erityisosaaminen
- Kehitysmahdollisuudet, muuntautumiskyky, elinkaari

Kansainvälistyminen toteutetaan vaiheittain. Vaiheet ovat: Suunnitteluvaihe, toteuttamisvaihe, arviointi-/kehittämisvaihe sekä operaatiomuodon valinta. Suunnitteluvaihe pohjautuu jo aiemmin laadittuihin visioihin ja tavoitteisiin. Toteuttamisvaiheessa, niin kuin nimestäkin voi päätellä, aloitetaan jo käytännön työskentely kohdemarkkinoilla. Tässä vaiheessa tulee jo olla selvillä, mitä tehdään ja missä tehdään. Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan tehtyä, ja tehdään tarvittavat korjausliikkeet.

Seuraavana vuorossa on operaatiomuotojen valinta. Operaatiomuotojen valinta tulee olla selvillä jo ennen käytännön toimia, mutta työskentely niiden kanssa on jatkuvaa. Operaatiomuodot kehittyvät kansainvälistymisen kanssa usein käsi kädessä. Kansainvälistymisen operaatiomuodot ovat: vienti, sopimusperusteiset yhteistyömuodot ja suorat ulkomaiset investoinnit. (4.3.5)

Kohdeyrityksemme tarkoituksena on aloittaa toimintansa epäsuorana vientinä ulkomaisten jälleenmyyjien kautta eli samoilla keinoilla, joilla se operoi kotimaan markkinoilla. Tulevaisuudessa yritys pyrkii panostamaan Internetissä käytävään kauppaan, jolloin turhat väliporaat jäävät pois. Kauppa suoritettaisiin Internetistä löytyvällä suunnitteluohjelmalla, jonka avulla asiakas kykenisi helposti laatimaan tuotteesta haluamansa kokonaisuuden mittatilaustyönä. Suunnitteluohjelma olisi käytettävissä kohdemaan kielellä ja hinnat kyseisen maan valuuttana. Tilattu paketti toimitettaisiin sen jälkeen Suomesta suoraan asiakkaalle. Ohjelman myötä hinnat saataisiin kilpailukykyisimmiksi ja näin ollen tuote tulisi mahdolliseksi yhä useammalle. Tämä tapa on yritykselle kustannustehokasta ja lähes riskitöntä.

Seuraavassa osassa kansainvälistymisen suunnittelua perehdytään markkinointikanaviin. Tässä vaiheessa niitä suunnitellaan ja valitaan niistä sopivimmat vaihtoehdot. Markkinointikanavien toteuttava vaihe tulee vastaan myöhemmin. Tähän vaiheeseen siirtyessä kohdemarkkinat tulee olla valittuina. Vaihe sisältää sekä suunnittelua että käytännön työtä.

Markkinointikanavien suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon jakeluteiden valinnan neljä pääpointtia. Ensiksi määritellään yritykselle sopivimmat kanavat sen perusteella, mitkä niistä tavoittavat asiakkaat parhaiten. Sen jälkeen arvioidaan väliportaiden määrä ja rooli. Viimeisenä on varmistettava, että valitut kanavat ovat käytännössä toimivia ja sujuvia.

Oikean markkinointikanavan valintaan vaikuttavat monenlaiset asiat. Näitä ovat mm. kohdeyritykset, myytävä tuote, myyntipeitto ja haluttu volyyymi. Lisäksi valitaan joko suora- tai epäsuorakanava sekä kanavan selektiivisyys. (4.1.2.3.1)

Kohdemaan valinta vaikuttaa suurelta osin markkinointikanavien valintoihin. Yrityksen ohjeistuksen mukaan emme valitse kohdemaata. Tästä johtuen emme voi laatia yksityiskohtaista

ohjeistusta koskien kanavavalintoja. Siitä huolimatta voimme todeta, että väliportaiden osalta on mielestämme kaksi mahdollista, muita parempaa vaihtoehtoa: Internetin kautta tapahtuva myynti tai paikallisen jälleenmyyjän kautta tapahtuva myynti. Toiminnan kehittyttyä jälleenmyyjän rooli kasvanee, sillä jälleenmyyjän kautta on helpompi saada oikeanlaista näkyvyyttä.

5.4 Kansainvälistymisen toteutus

Kansainvälistymissuunnitelmien ollessa tässä vaiheessa, on yritys valmis valitsemaan kohdemaan tai kohdemaita. Valinta perustuu edellä esiteltyihin huolella laadittuihin analyyseihin ja yrityksen omiin haluihin. Kuten jo aiemmin mainitsimme, TJT-Kaluste Oy ei ohjeistanut meitä valitsemaan yhtä yksittäistä maata, vaan luomaan yleispätevät askelmerkit kohti kansainvälistymistä.

Lähtökohtaisesti mielestämme toimintaa tulisi laajentaa ensiksi suhteellisen lähelle, pohjoismaihin ja muualle Eurooppaan sekä Venäjälle. Eksoottisemmat ja kaukaisemmat kohteet eivät ole kannattavia vaihtoehtoja tässä vaiheessa. Tuotteelle löytyy maksukykyisiä ja muutenkin sopivia markkinoita varmasti lähempääkin. Jo pelkästään tuotteen ominaisuuksienkin vuoksi, tuote soveltuu paremmin länsimaalaisiin, Suomea muistuttaviin, maihin. Sopivia kohteita voisi siis Pohjoismaiden lisäksi olla esimerkiksi Saksa, Ranska, Sveitsi, Iso-Britannia ja Benelux-maat, miksei myös Venäjä. Kohdemaan olisi siis hyvä olla taloudellisesti suhteellisen stabiili, kiinnostunut vallitsevista trendeistä ja designista, laaja markkina-alueena sekä logistisesti suhteellisen helposti ja luotettavasti tavoitettavissa.

Segmentointi, eli asiakaskohderyhmän valinta, on läheisesti yhteydessä kohdemaan valintaan. Segmentoinnissa yritys määrittää ketkä ovat heidän asiakkaitaan. (4.1.3) Valittujen kohdemarkkinoiden tulee olla sellaiset, missä yrityksellä on mahdollisimman paljon potentiaalisia asiakkaita. Segmentointi voi kuitenkin olla täysin erillään kohdemaan valinnan kanssa. Yritys voi esimerkiksi segmentoida tietyn tyypisen asiakaskunnan. Esimerkiksi voidaan valita tuotteelle sopivimmat asiakkaat, joiden tarpeet voisivat olla myymäläkalustaminen sekä toimistokalustaminen. Näin ollen kohdemaalla tai alueella ei ole niin suurta merkitystä.

Tällä hetkellä asiakaskunnaksi kotimaan markkinoilla on suurelta osin profiloitunut varakkaammat kuluttajat ja näin oletetaan olevan myös ulkomaanmarkkinoilla. Muutenkin segmentoinnissa jatketaan saman kaavan mukaan kuin kotimaan markkinoilla. Yritykselle helpompi tapa menestyä kansainvälisillä markkinoilla, on panostaa B to B-kauppaan ja julkiseen sektoriin. Esimerkiksi kannattavia asiakkaita voisi olla valtion omistamat yritykset ja suuret kaupapaketit. Toimintaa ei, ainakaan alkuun, pyritä niin voimakkaasti kohdistamaan kotitalouksille. Suomen markkinoilla TJT-Kaluste Oy:n asiakkaita ovat olleet esimerkiksi Alkot, Apteekit,

erilaiset Keskon myymälät kuten Budget Sport sekä Vikingline taxfree -myymälät. Mainituissa kohdemaissa vastaavanlaisia toimijoita varmasti löytyy runsaasti. Esimerkkejä mahdollisista asiakkaista voisi Ruotsin markkinoilla olla esimerkiksi Suomen Alkoa vastaava Systembolaget, Ranskan markkinoilla urheiluketju Decathlon sekä Ruotsin ja Tanskan välillä liikennöivät laivat.

Seuraavana vuorossa on jakeluteiden toteuttava osa, eli fyysinen jakelu. Se koostuu tuotteen varastoinnista, kuljetuksesta ja pakkaamisesta. Fyysisen jakelun päätöksiin vaikuttaa pääasiassa myytävän tuotteen ominaisuudet. Tämän käytännön toiminnan kilpailukeinoja ovat sijainti, varastointi sekä kuljetus. Tavoitteena toimittaa tuote oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan mahdollisimman vähin kustannuksin.

Riippumatta kohdemaasta, muutamat kansainvälistymiseen liittyvät seikat ovat itsestään selviä. Ensinnäkin varasto on järkevää pitää tuotannon kanssa samassa paikassa, sillä Muunto-säilytysjärjestelmän muunneltavuus tuottaisi vaikeuksia ylläpitää varastoja kohdemaissa. Jo pelkästään urapaneelia saa 200 ja 400 mm välein, sekä väri vaihtoehtoja ja varusteluosia on kattavasti. Asiakas voi tilata tuotteensa myös mittatilaustyönä, ja juuri näiden seikkojen vuoksi varaston kierto voisi jämähtää paikalleen. Fyysiseen jakeluun liittyvät ratkaisut ovat luonnollisesti lähes täysin sidoksissa kohdemaan valintaan.

Tämän jälkeen käsitellään yrityksen markkinointiviestintää. Yritys määrittää sille sopivimmat markkinointikeinot, ja laatii suunnitelman viestinnän toteuttamiseksi. Viestintäkeinojen tulee olla sellaisia, joiden avulla haluttu viesti kulkee sidosryhmiin mahdollisimman sujuvasti, niin tehokkuuden kuin kustannustenkin suhteen.

Yritys valitsee markkinointiviestinnälleen parhaat toteutustavat viestintämixistä. (4.1.2.4.) Perinteiseen viestintämixiin kuuluu neljä kokonaisuutta, jotka ovat perinteinen mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta. Näiden klassisten osa-alueiden rinnalle on noussut sosiaalinen media. (4.1.4.2.4.) Sosiaalisen median merkitys on jatkuvasti kasvussa, eikä sen roolia markkinointiviestinnässä kannata aliarvioida.

TJT-Kaluste Oy:n kohdalla markkinointi kannattaa kohdistaa pääasiassa Internetiin. Sen avulla kohderyhmä tavoitetaan kustannustehokkaasti. Omien Internet sivujen sekä sosiaalisen median avulla markkinoinnin hinta ei nouse niin suureksi, mutta halutut kohderyhmät on silti mahdollista tavoittaa. Internet soveltuu lisäksi erinomaisesti Muunnon ja sen ominaisuuksien esitelyyn antaen asiakkaalle selkeämmän kuvan tuotteesta. Yritys onkin kehittänyt sivujana niin, että pelkän tiedon saannin lisäksi, myös asiointi sivujen kautta on mahdollista. Yritys on ottanut käyttöön Internetissä toimivan suunnitteluohjelman, jonka avulla asiakkaan on helposti ja

vaivattomasti mahdollista suunnitella oma muunto -kokonaisuus tarpeet ja tilat huomioon ottaen.

Toinen erinomainen keino on tuoda tuotetta ja yritystä esille erilaisilla kansainvälisillä messuilla. Alan messuilla on mahdollista tuoda yritys juuri mahdollisten asiakkaiden tietouteen. Lisäksi Muunnon ominaisuuksista johtuen, messuilla on helpompi antaa asiakkaille konkreettisesti kokonaiskuva tuotteesta. Tietoa erilaisista sisustusmessuista löytyy helposti Internetistä.

Perinteisistä mainonnan muodoista ei juuri ole hyötyä kohdistettavuuden vuoksi. Esimerkiksi TV- ja radiomainonta ei tässä tapauksessa tavoita kuluttajia. Ainakin aluksi yrityksen olisi helpompi pyrkiä tavoittamaan ennemminkin yrityksiä kuin yksityisiä asiakkaita. Jos toiminta tulevaisuudessa laajenee, tulee varmasti B to C kauppakin yleistymään, ja silloin perinteiset mainosvälineet tulevat ajankohtaisiksi.

TJT-Kaluste Oy:n mainonnan strategiana Muunto-tuotteen kohdalla ei juurikaan käytetä perinteistä mainontaa. Tuote-esitteet ja Internet-sivuilla tapahtuva mainonta ovat käytännössä ainoat perinteisen mainonnan muodot. Sen sijaan yritys käyttää viestintää markkinoinnin välineenä ja tekee tällä sektorilla yhteistyötä menekinedistämiseen erikoistuneen viestintätoimiston kanssa. Viestinnän onkin todettu olevan perinteistä mainontaa tehokkaampi toimintatapa. Hyvin hoidetun viestinnän avulla yritys on saanut kohdennettua halutun viestin potentiaalisille asiakkaille kustannustehokkaammin.

Esimerkkinä onnistuneesta viestinnästä MTV3-kanavalla näytettiin, 10.1.2012 Tyyliavaruus ohjelmassa, Muunto säilytysjärjestelmän avulla sisustettu työhuone. Tämänkaltaisen näkyvyys on yritykselle ja tuotteelle paitsi ilmaista myös markkinoinnillisesti tehokasta. Parhaaseen katseluaikaan näytettävässä ohjelmassa tuote tulee tutuksi suurelle joukolle katselijoita, ja koska kyseessä on sisustusohjelma, tavoittaa se näin ollen juuri oikean kohdeyleisön. Ohjelma on ollut nähtävänä uusintana kahdella eri kanavalla yhteensä kolme kertaa, minkä lisäksi ohjelma on katseltavissa Internetissä, Katsomo.fi-sivustolla.

Viestintätoimiston kautta saavutettava näkyvyys on yritykselle kaikin puolin edullisempaa. Se tavoittaa kohderyhmänsä paremmin ja on hyötyyn verrattuna paljon perinteisiä mainonnan muotoja halvempaa. Uskommekin, että tulevaisuudessa mainonta tulee painottumaan sähköiseen muotoon, Internetiin sekä sosiaaliseen mediaan, perinteisten mainonnan muotojen merkityksen alati vähentyessä.

Tässä vaiheessa tiekarttaa on järkevää vielä kerran kriittisesti ja objektiivisesti arvioida tehtyjä päätöksiä. On hyvä miettiä, voisiko jotain asioita tehdä vielä paremmin kuin on suunniteltu. Tässä vaiheessa mahdollisia kehittämissuhteita kannattaa vielä ottaa vastaan.

5.5 Operatiivinen toiminta

Tuotteen hinnan määrittelyyn vaikuttavat useat eri seikat. Huolellinen hinnoittelu on kansainvälisillä markkinoilla elinehto. Kohdeyrityksemme TJT-Kaluste Oy on jo hinnoitellut tuotteen sa kotimaan markkinoille.

Kansainvälistymisen myötä hinnoitteluun joutuu tekemään muutoksia kasvavien kustannusten myötä, mutta sen on pysyttävä linjassa kotimaisen hinnoittelun kanssa. Hinnoitteluun vaikuttaa suuresti mm. kohdema, väliportaiden määrä ja fyysinen jakelu. Viennin vaikutuksia hinnoitteluun on helppo laskea yrittajat.fi - sivuilta löytyvältä laskentakaaviolla. (4.1.2.2) Laskentakaavio esittelee kaikki vientiin liittyvät oleelliset kustannukset.

Kansainvälisillä markkinoilla toimiessa on tärkeää suunnitella hinnat yhteensopiviksi kohde-markkinoiden hintatason suhteen. Tätä kutsutaan hinnan sopeuttamiseksi. Esimerkiksi, jos yritys siirtyy toimimaan Norjan markkinoille, kannattaa ottaa huomioon maan korkea hintataso, ja muuttaa tuotteen hinta tasoa vastaavaksi. Eli tässä tapauksessa hinta olisi kotimaan markkinoita korkeampi. Samalla tavalla jotkut maat tulee sulkea heti pois alhaisen hintatason vuoksi. Muita hinnan sopeuttamistapoja ovat esim. hinnan jousto kysynnän mukaan, segmentin mukaan, suhdanne tilanteiden mukaan ja ns. dumpaaminen. Viimeksi mainitulla tarkoitetaan hinnan asettamista normaalia alhaisemmaksi markkinaosuuden saavuttamiseksi.

Operatiiviseen toimintaan kuuluu myös valmistus ja henkilöstön rekrytointi. Molempien kohdalla pääkysymyksiä on, että hoidetaanko valmistus ja rekrytointi vain Suomessa, myös muualla vai vain muualla. Nämä kysymykset tulevat ajankohtaisiksi lähinnä silloin, kun toiminta on jo saatu menestyksekkäästi käyntiin.

5.6 Seuranta

Tiekartan viimeinen osa sisältää ne toimet, joita yritys suorittaa kansainvälistymisen aloittamisen jälkeen. Tämä, seurantavaihe, on jatkuva prosessi, joka ei koskaan tule niin sanotusti valmiiksi. Seurannan suorittaminen on tärkeää, sillä huolellisimmistakaan suunnitelmista ei ole paljoa hyötyä, ellei niitä toteuteta. Vaikka seurantatoimet tehdäänkin kansainvälistymisen jälkeen, on niiden suunnittelu silti tehtävä hyvissä ajoin, muun kansainväliseen liiketoimintaan liittyvän suunnittelun yhteydessä.

Seurannan tärkein tehtävä on valvoa asetettujen tavoitteiden täyttymistä. Asetetut tavoitteet eivät saa olla pelkkää sanahelinää. Ne tulee sitoa selkeisiin mitattaviin numeroihin, jotta niiden täyttymistä voi tarkkailla konkreettisesti. Yrityksen tulee myös määrittää, mitä asioita ja osa-alueita halutaan seurata. Erilaiset liiketoiminnan ja tuloksenteon perusmääreet, kuten esim. tulot, kate ja myynnin volyymi, sopivat hyvin mittatikuiksi. Lisäksi seurannan tulee olla säännöllistä. Seuranta toimenpiteet tulee suorittaa tasaisin ja sovituin väliajoin.

Yrityksen tulee myös miettiä, mitä tehdä, jos asetetut tavoitteet eivät täytykään. Nopea ja tehokas reagointi ilmenneisiin ongelmiin on todella tärkeää. Liiketalouden maailmassa empieminen ja hidastelu eivät useinkaan johda toivottuun lopputulokseen. Tästä johtuen yrityksen kannattaa laatia jo valmiiksi erilaisia varasuunnitelmia. Tällöin yritys ei ole niin aseeton ongelmatilanteissa. Kaikkeen mahdolliseen ei tietenkään voi etukäteen varautua. Yllättävissä tilanteissa vastuu jääkin yrityksen henkilökunnan osaamisen vastuulle.

Osa seurantavaihetta on tulevaisuuden tutkiminen ja muutosten tarkkailu. Säilyttääkseen vähintään nykytilan tai mahdollisesti jopa kasvattaakseen markkinaosuuksiaan, yrityksen on jatkuvasti seurattava ympäristössä tapahtuvaa kehitystä. Nopea ja tehokas reagointi yhtäläillä suuriin muutoksiin kuin heikkoihin signaaleihin, on elintärkeää. Muutoksiin reagointi on jatkuvaa työtä ja siihen on keskityttävä käytännössä jokaisessa tiekartan vaiheessa.

6 Opinnäytetyön onnistuminen ja arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda pk-yritykselle yleispätevät askelmerkit kansainvälistyville markkinoille. Tämä sovellusosio toteutettiin tiekartan muodossa. Kohdeyrityksenä opinnäytetyössä toimi TJT-Kaluste Oy. Työssä pääpaino on yrityksen Muunto-tuotteella, mutta se on laadittu soveltumaan myös muuhun käyttöön.

Opinnäytetyö laadittiin kohdeyrityksen suorasta toiveesta. Projekti alkoi vapaamuotoisella keskustelulla yrityksen markkinointijohtaja Jaana Hokkasen kanssa. Keskustelussa käytiin läpi, mitä yritys meiltä haluaa. Markkinointijohtaja esitteli alustavasti yrityksen tilaa ja avasi kehittämistarpeita. Jo tässä vaiheessa tuli selväksi, että kansainvälistyminen on yrityksen päämääränä ja että sen tueksi laadittaisiin tiekartta.

Tämän jälkeen perehdyimme aiheeseen liittyvään teoriaan, jota oli laajasti tarjolla. Markkinointisuunnitelma, kansainvälistyminen ja tiekartta ovat kaikki jo itsessään laajoja kokonaisuuksia, joka asettikin haasteita aiheen rajaamiselle. Tästä huolimatta olemme mielestämme onnistuneet kokoamaan työhöme kaikki oleelliset osa-alueet puhuttaessa Pk-yrityksen kansainvälistymisestä. Teoreettinen viitekehys sisältää ne asiat, joita olemme tarvinneet tiekartan luomisessa.

Samalla kun kokosimme teoriaa, tutustuimme yrityksen toimintaan ja tuotteeseen. Tässä apuna toimi useat haastattelut, yrityksen vuosikertomukset ja tuote-esitykset. Kun olimme saaneet selville tarvittavat asiat yrityksestä ja koonneet teoreettisen viitekehysten, olimme valmiita aloittamaan varsinaisen tiekartan tekemisen.

Tiekartta on kohdeyrityksen toiveiden mukainen, mutta työn onnistumista ei pysty täysin arvioimaan, ennen kohdeyritykseltä saamaamme loppupalautetta ja työväliseen varsinaista käyttöönottoa. Kuitenkin uskallamme väittää, että tästä tiekartasta saadaan yritykselle toimiva työkalu. Laitimamme tiekartta on helppokäyttöinen, selkeä ja järjestelmällisesti etenevä. Se vastaa yrityksen ennakko-odotuksia ja ohjeistuksia. Olemme siis onnistuneet täyttämään etukäteen asetetut tavoitteet.

Tiekartta on jo nyt mielestämme kattava. Olemme onnistuneet kokoamaan siihen kaikki kansainvälistyvän pk-yrityksen kannalta oleelliset asiat. Mikäli puutteita kuitenkin ilmenee, on ne helppo lisätä tiekarttaan myöhemmässä vaiheessa.

Oman oppimisen suhteen työn tekeminen oli todella opettavaista. Uuden termin ja muutenkin laajan teoriakokonaisuuden haltuunotto aiheutti suuren haasteen, jonka kuitenkin onnistuimme yhdessä selvittämään

Lähteet

Kirjat

Albright, R.E. ja Kappel, T.A. Roadmapping the corporation. Research Technology Management.

De Búrca, S. Fletcher, R. ja Brown, L. 2004. International marketing an SME perspective. Edinburgh: Pearson education limited.

DeGregorio, G. 2000. Technology management via a set of dynamically linked roadmaps. Engineering Management Society.

Hollensen, S. 2011. Global marketing - A decision-oriented approach. Milano: Rotolito Lombarda

Kappel, T.A. 2001. Perspectives on roadmaps: how organizations talk about the future. Journal of Product Innovation Management. Oxford: Blackwell publishing.

Kotler, P. Armstrong, G. Wong, V. Saunders, J. 2008. Principles of marketing. Milano: Rotolito Lombarda.

Naumanen, M. 2001. Roadmap - Kartta menestykseen. Vantaa: TummaVuoren kirjapaino Oy.

Phaal, R., Farrukh, C.J.P. ja Probert, D.R. 2004. Technology roadmapping - a planning framework for evolution and revolution. Technological Forecasting and Social Change.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Sipilä, L. 2008. Käytännön Markkinointi. Nyt. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Söderqvist, M. ja Holstius K. 2005. Internationalization of finnish small and medium-sized service companies. Helsinki: Edita Prima Oy.

Usunier, J-C. 2000. Marketing across cultures. Singapore: Pearson Education Asia Pte Ltd.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

Viitala, R. ja Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon - Suomalainen yritys kansainvälistyy. Juva: WSOY-Pro.

Internet lähteet

AE Partnersin kotisivut. 2010. Luettu 4.5.2010
<http://www.aepartners.fi/uutiskirje/Innopedia-09-11.pdf>

Evidean kotisivut. 2010. Luettu 9.11.2010
<http://www.evidea.fi/node/4>

Investopedia kotisivut. 2011. Luettu 29.2.2012
<http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/porter.asp#axzz1l2sB2ic1>

Kotisivukone.fi 2008, a plan vs roadmap. Luettu 22.2.2012
http://kotisivukone.fi/files/eerankatesti.kotisivukone.com/tiedostot/roadmapping_

_high_level_1.4.pdf

Lappeenrannan teknillisen yliopiston kotisivut. 2010. Luettu 25.3.2010
<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/30996/TMP.objres.565.pdf?sequence=1>

Mindtools kotisivut. 2012. Luettu 29.2.2012
http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm

Muunto tuotteen kotisivut. 2009. Luettu 24.3.2010
<http://www.muunto.fi/>

Opetushallituksen kotisivut. 2010. Luettu 25.3.2010
http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/mika_on_ms.htm

Opetushallituksen kotisivut. 2009. Luettu 24.3.2010
http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensti/sanastot/suomenkielinen_sanasto

QuickMBA Kotisivut. 2012. Luettu 29.2.2012
<http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

Sanastokeskus TSK Ry:n kotisivut. 2009. Luettu 16.9.2010
<http://www.tsk.fi/tepa/>

Sulava Oy:n kotisivut. 2011. Luettu 3.10.2011
http://www.sulava.com/wp-content/uploads/2011/05/suora_yhteys.pdf

Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin kotisivut. 2010. Luettu 7.4.2010
<http://www.finsk-svenska.com/index.php/fi/markkinavalmistelut/markkina-analyysi>

Suomen yrittäjien kotisivut. 2011. Luettu 18.11.2011
http://www.yrittajat.fi/fi/yrittajien_yritystoiminnanabc/kv/tarjousmenettely_hinnoittelu_maksutavatt/

Tampereen yliopiston kotisivut. 2009. Luettu 15.4.2010
http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen200505.pdf

Tekes-kotisivut. 2011. Luettu 10.3.2011
<http://www.tekes.fi/fi/community/Uutiset/404/Uutinen/1325?name=Sosiaalinen+media+uudistaa+liiketoimintaa>

TJT-Kaluste Oy:n kotisivut. 2010. Luettu 24.3.2010
<http://www.tjt-kaluste.fi/>

Tulos Helsinki Oy:n kotisivut. 2010. Luettu 15.4.2010
<http://www.tulos.fi/markkinointimix/>

Turun ammattikorkeakoulun kotisivut. 2009. Luettu 2.4.2010
 (http://www.tuakk.net/virkoyat/ltsuunn/lt_kirj.html#linkki4),

Muut lähteet

Hokkanen, J. 2010. Markkinointijohtajan haastattelu 23.2.2010 TJT-Kaluste, Nummela.

Hokkanen, J. 2010. Markkinointijohtajan haastattelu 29.9.2010 TJT-Kaluste, Nummela.

Hokkanen, J. 2011. Markkinointijohtajan haastattelu 19.1.2011 TJT-Kaluste, Nummela.

Hokkanen, J. 2011. Markkinointijohtajan haastattelu 2.11.2011 TJT-Kaluste, Nummela.

Hokkanen, J. 2012. Markkinointijohtajan haastattelu 11.1.2012 TJT-Kaluste, Nummela.

Hokkanen, J. 2012. Markkinointijohtajan haastattelu 20.4.2012 TJT-Kaluste, Nummela.

Vuosikertomukset 2008,2009,2010,2011. TJT-Kaluste Oy.

Muunto -tuote-esitteet 2009.

Kuviot

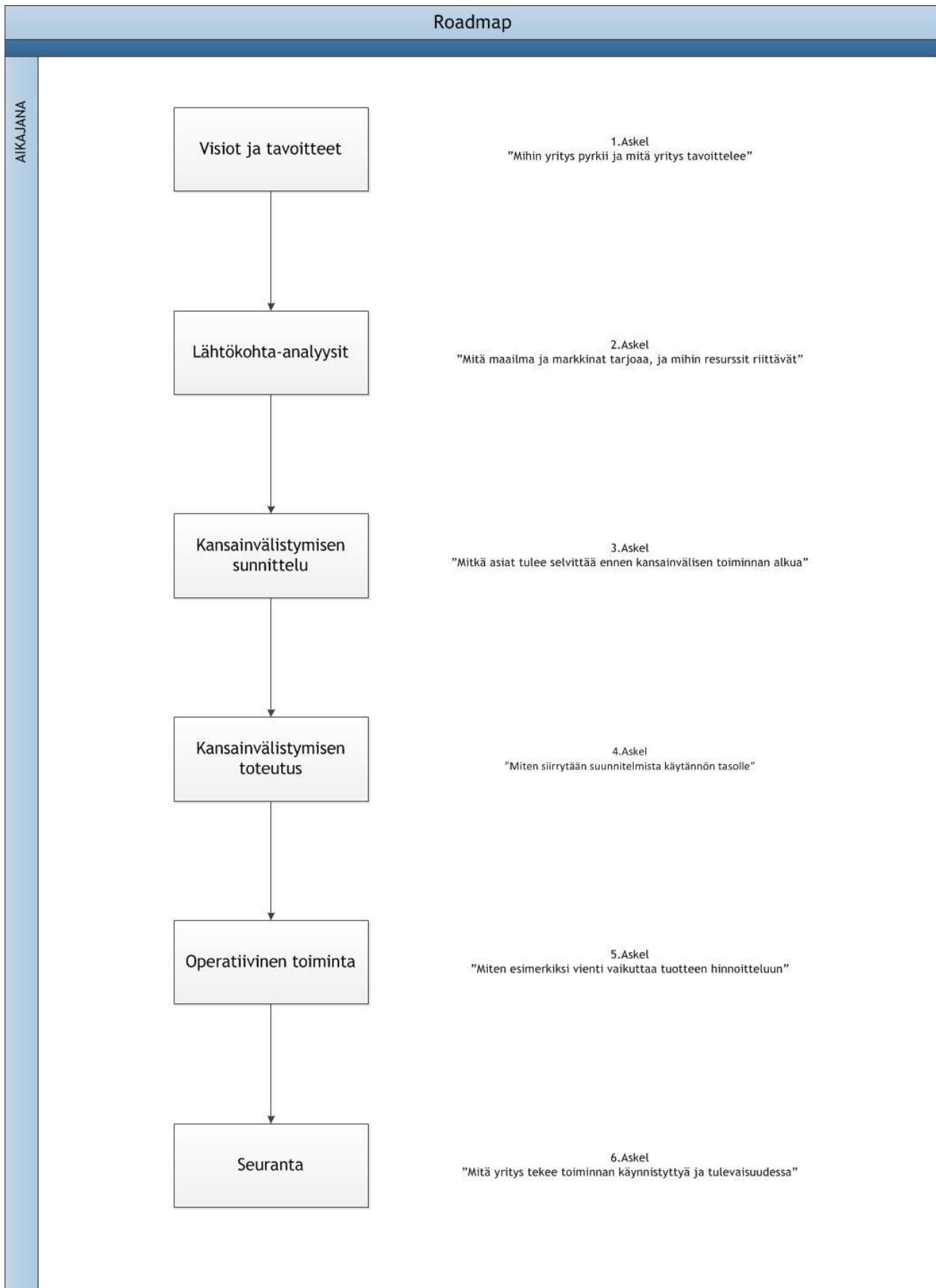
Kuvio 1: Käytettyjen käsitteiden synteesi	11
Kuvio 2: Lähtökohta-analyysien analyysilajit (Rope 2005, 465)	15
Kuvio 3: Porter ´s Five Forces (Investopedia, 2012).....	20
Kuvio 4: Vientihinnan määrittely (Suomen yrittäjät, 2011)	24
Kuvio 5: Markkinoinnin kanavavaihtoehtojen perusrakenne (Rope 2005, 253)	26
Kuvio 6: Kanavapäätösten toteutusprosessi (Rope 2005, 263)	28
Kuvio 7: Markkinointivälineiden nivoutuminen	31
Kuvio 8: Teknologia-roadmap suhteessa tuotekehitykseen ja markkinoiden mahdollisuuksiin (Phaal et al. 2004, 10)	39

Taulukot

Taulukko 1: SWOT-analyysin hyödyntäminen (Rope 2005, 469)	17
Taulukko 2: TJT-Kaluste Oy:n avainluvut.....	51
Taulukko 3: SWOT-analyysi TJT-Kaluste Oy.....	57

Liitteet

Liite 1 Tiekartta eli roadmap



1. askel : Visiot ja tavoitteet

AIKAJANA

1.1 Mitä?	Tuoteryhmän määrittely	<input type="radio"/> Muunto-säilytysjärjestelmä <input type="radio"/> Joku muu tuote, mikä? _____
1.2 Minne?	Kohdemarkkinoiden/ kohdemaan määrittely	<input type="radio"/> Pohjoismaat <input type="radio"/> Venäjä <input type="radio"/> Muu Eurooppa <input type="radio"/> Muu maailma, mikä? _____
1.3 Miksi?	Kasvun hakeminen uusilta markkinoilta	<input type="radio"/> Uudet sektorit kotimaassa <input type="radio"/> Ulkomaan markkinat
1.4 Tulevaisuuden tutkiminen ja ennakointi	Aikajänne	<input type="radio"/> < 5 vuotta <input type="radio"/> > 10 vuotta <input type="radio"/> 5-10 vuotta
	Tulevaisuuden tutkimisen indikaattorit	<input type="radio"/> BKT <input type="radio"/> Segmentin kehitys <input type="radio"/> Joku muu mittari, mikä? _____ <input type="radio"/> Kaupan kasvu <input type="radio"/> Kilpailijoiden investoinnit
1.5 Visio	Kasvutavoitteet	<input type="radio"/> Tasainen kasvu <input type="radio"/> Liikevaihdon prosentuaalinen kasvu _____ % <input type="radio"/> Tunnettuuden kasvattaminen
	Resurssit : Kuinka paljon yritys on valmis investoimaan?	<input type="radio"/> Alle puolet liikevaihdosta <input type="radio"/> Liikevaihdon verran <input type="radio"/> Joku muu mittari, mikä? _____ <input type="radio"/> Enemmän kuin puolet liikevaihdosta, mutta alle liikevaihdon <input type="radio"/> 2 x liikevaihto
	Rahoitustavasta riippuen, investointien vertaaminen liikevaihtoon ei välttämättä ole oleellista.	
	Missä vaiheessa tarkistetaan tavoitteiden täyttyminen?	<input type="radio"/> Joka vuosineljännes <input type="radio"/> Puolivuosittain <input type="radio"/> Vuosittain <input type="radio"/> Joka toinen vuosi
	Missä vaiheessa sijoitusten tulee kääntyä voitoiksi?	<input type="radio"/> Heti <input type="radio"/> Puolenvuoden jälkeen <input type="radio"/> Vuoden jälkeen <input type="radio"/> Myöhemmin, milloin? _____

2. askel : Lähtökohta-analyysi

AIKAJANA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">2.1 Ympäristö-analyysi</div>	Poliittiset	<input type="radio"/> Lainsäädäntö ja rajoitukset yleisesti <input type="radio"/> Verotus ja kaupankäyntiin liittyvät tekijät <input type="radio"/> Joku muu? _____	<input type="radio"/> Poliittinen vakaus ja rikollisuus <input type="radio"/> Kansainväliset sopimukset, esim. EU
	Ekonomiset	<input type="radio"/> Talouskehityksen suunta <input type="radio"/> Mahdolliset taloudelliset kriisit <input type="radio"/> Kilpailurajoitukset, julkinen rahoitus ja tuet sekä ostovoima	<input type="radio"/> Taloudelliset tunnusluvut <input type="radio"/> Työttömyys <input type="radio"/> Inflaatio <input type="radio"/> Joku muu? _____
	Sosiaaliset	<input type="radio"/> Arvot ja kulttuuritekijät <input type="radio"/> Kulutuskäyttäytyminen <input type="radio"/> Demografiset tekijät	<input type="radio"/> Koulutustaso ja yhteiskuntarakenne <input type="radio"/> Joku muu? _____
	Teknologiset	<input type="radio"/> Informaatiotekniikan ja kommunikointivälineistön taso <input type="radio"/> Joku muu? _____	<input type="radio"/> Teknologisen kehityksen taso
	Ekologiset	<input type="radio"/> Yleiset ilmastoon liittyvät asiat <input type="radio"/> Saastuminen ja jäteongelmat <input type="radio"/> Joku muu? _____	<input type="radio"/> Infrastruktuurin taso <input type="radio"/> Vihreät arvot
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">2.2 Markkina-analyysi</div>	Kohdemarkkinoiden koko verrattuna nykyisiin markkinoihin	<input type="radio"/> Pienemmät <input type="radio"/> Samankokoiset <input type="radio"/> 2 x nykymarkkinat	<input type="radio"/> 5 x nykymarkkinat <input type="radio"/> Yli 5 x nykymarkkinat
	Kohdemarkkinoiden rakenne	<input type="radio"/> Monopoli <input type="radio"/> Duopoli	<input type="radio"/> Pirstaleinen <input type="radio"/> Joku muu? _____
	Tulevaisuuden trendit	<input type="radio"/> Kysyntätrendit <input type="radio"/> Vakaa <input type="radio"/> Muuttuva	<input type="radio"/> Tarjonta trendit <input type="radio"/> Vakaa <input type="radio"/> Muuttuva
	Toiveet ja odotukset	<input type="radio"/> Tulos <input type="radio"/> Helppous <input type="radio"/> Joku muu? _____	<input type="radio"/> Imago <input type="radio"/> Kontakteja

Jakelutiet

B to P

B to C

B to B

Joku muu? _____

Kilpailuasema
kohdemarkkinoilla

Edellä kilpailijoita

Jäljessä kilpailijoita

Kilpailijoiden kanssa tasoissa

Alueella ei kilpailua

2.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailutilanne

Kilpailu hinnalla

Kilpailu laadulla

Kilpailu maineella

Kilpailu verkostoilla

Kilpailu uutuuksilla

Joku muu kilpailu _____

Kilpailija analyysin vaiheet
1. Kilpailijoiden tunnistaminen
2. Kilpailijoiden arviominen
3. Kilpailijoiden valitseminen

2.4 Yritys-analyysi

*Toiminta-ajatus ja liikeidea ovat tärkeä osa
yritysanalyysia*

Arvomaailma ja tavoiteimago

"Jokamiehenjuttu" (hinta)

"Luxusjuttu" (brändi/laatu)

"Keskiertojuttu" (hinta)

Voimavara-analyysi

Osaaminen

Resurssit

Kontaktit

Imago

Joku muu? _____

Rahoitus/Budjetointi

Oma pääoma

Julkiset tukijat

Sijoittajat

Tulorahoitus

Lainat

Joku muu? _____

SWOT-analyysi

Vahvuudet (Strengths)

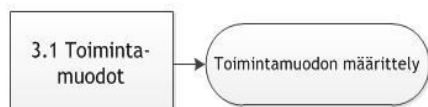
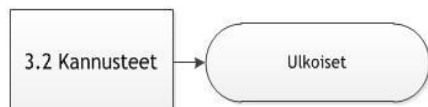
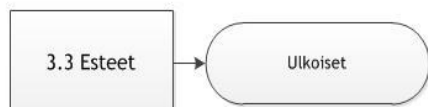
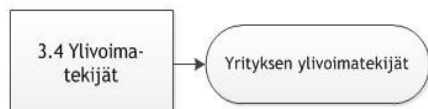
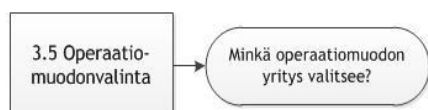
Heikkoudet (Weaknesses)

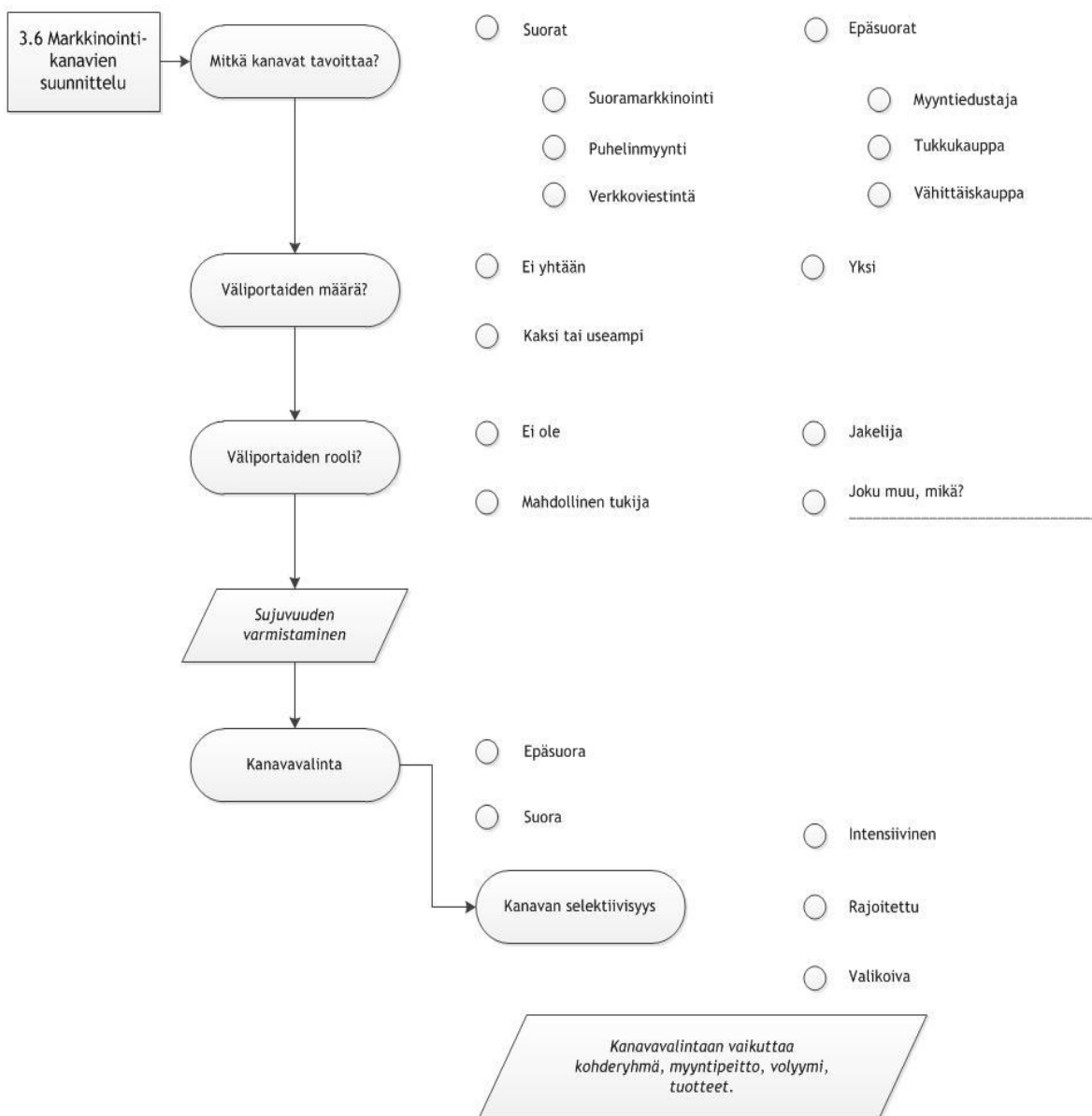
Mahdollisuudet (Opportunities)

Uhat (Threats)

3. askel : Kansainvälisen toiminnan suunnittelu

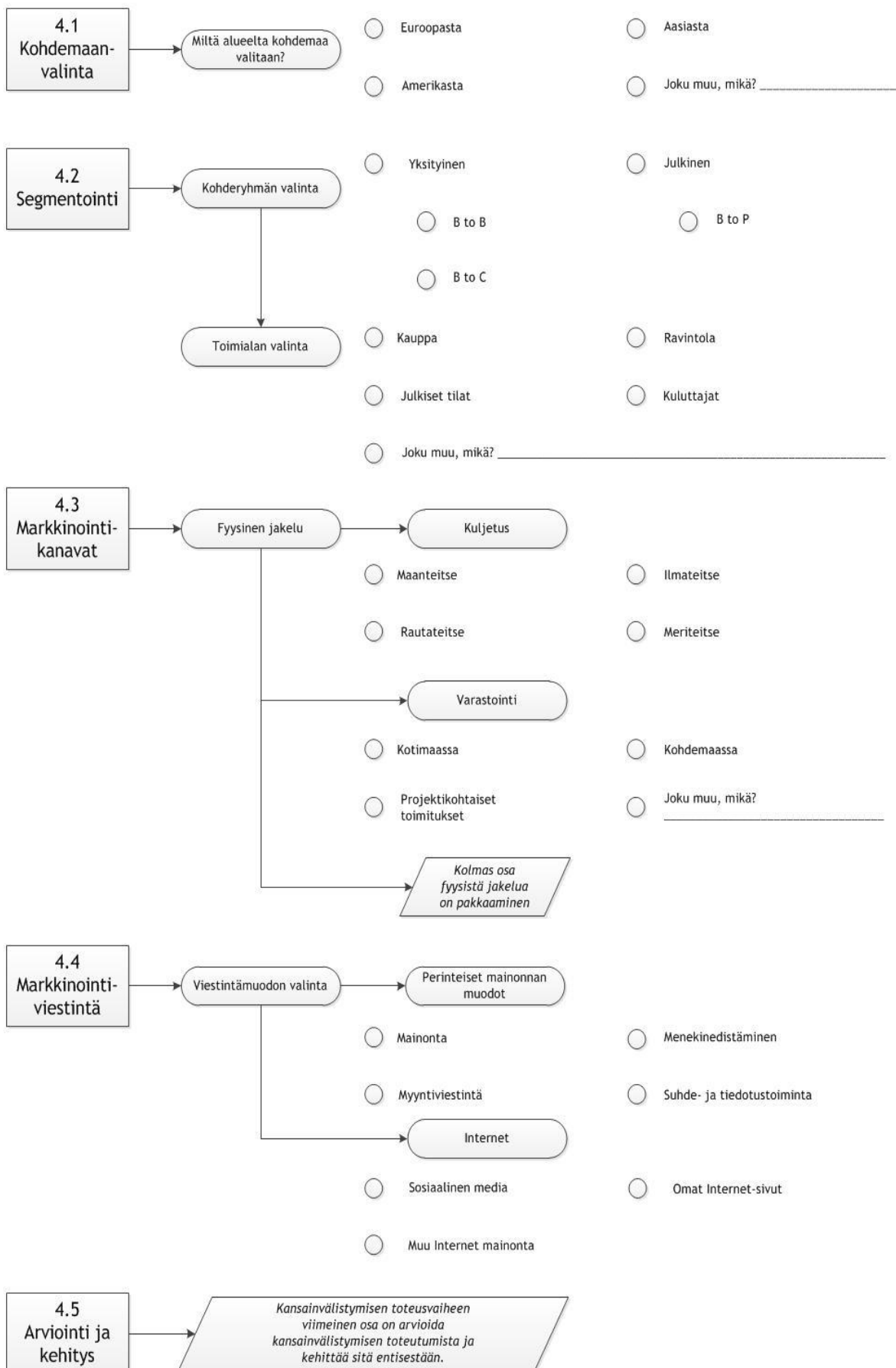
AIKAJANA

 Tuonti Vienti Muu toiminta Lisääntyvä kilpailu Kotimarkkinoiden laskeva kysyntä Kysyntämahdollisuuksien havaitseminen Ulkomaisten markkinoiden läheisyys Taloudelliset Kasvuhalukkuus Osaaminen Impulssit Jakelukanavien löytyminen/
kumppanuuksien puuttuminen Tuotteen sopivuus
kohdemarkkinoille Kohdemaan lainsäädäntö Riski pääoman saannin heikkous Resurssit Kustannustaso Osaamisen puute Jakelukanavien löytyminen Brändi Kumppanuuksien verkostot Referenssit Asiakaslähtöiset tekijät Joku muu, mikä? _____ Suora vienti Epäsuoravienti Lisensointi Franchising Tytärtyhtiö Yhteisyritys Maahantuojat Agentti Joku muu, mikä? _____



4. askel : Kansainvälistymisen toteutus

AIKAJANA



5. askel : Operatiivinen toiminta

AIKAJANA

5.1.
Hinnoittelu

Viennin vaikutusta hinnoitteluun voidaan tarkastella seuraavanlaisella laskukaavalla

Tuotteen omakustannushinta
 +viennistä aiheutuvat todelliset kustannuserät, mm.
 - Tuotteen sopeuttaminen
 - mahdollinen muutos vientituotteessa
 - Pakkauskustannukset
 - Erityisvaatimukset
 - Rahoituskustannukset, pankkikulut
 - maksutavasta aiheutuvat kustannukset
 - Huolintakustannukset
 - Toimituslausekkeen perusteella aiheutuvat kustannukset
 - kuljetus, vakuutus, rahti
 - Mahdollinen tuotevastuuvakuutus
 - Asiakirjakustannukset
 - vahvistaminen ja legalisointi
 - maakohtaisista erityisasiakirjoista aiheutuvat kulut
 +Haluttu liikevoitto

Hinnan sopeuttaminen
kohdemarkkinoille

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Kiinteä hinta | <input type="radio"/> Jousto markkinoiden hintatason mukaan |
| <input type="radio"/> Jousto kysynnän mukaan | <input type="radio"/> Jousto suhdannetilanteen mukaan |
| <input type="radio"/> Jousto segmentin mukaan | <input type="radio"/> "dumppaaminen" |
| <input type="radio"/> Joku muu? _____ | |

Pohdi, tavoitellaanko markkinaosuutta vai katetta

Kohdemaan
hinnoittelutilanne

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Korkeasuhdanne | <input type="radio"/> Orastava nousu pitkän/lyhyen laskukauden jälkeen |
| <input type="radio"/> Laskusuhdanne | <input type="radio"/> Orastava lasku pitkän/lyhyen nousukauden jälkeen |
| <input type="radio"/> Lama | <input type="radio"/> Joku muu, mikä? _____ |

5.2 Valmistus

Tuotannon sijainti

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Vain Suomessa | <input type="radio"/> Jossain kolmannessa maassa |
| <input type="radio"/> Vain kohdemaassa | <input type="radio"/> Useamassa |

5.2
Henkilöstön
rekrytointi

Osaajien saanti

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Suomesta | <input type="radio"/> Rekrytointitoimistoista |
| <input type="radio"/> Kohdemaasta | <input type="radio"/> Koulutetaan itse |
| <input type="radio"/> Kansainvälisesti | |

6. askel : Seuranta

AIKAJANA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">6.1 Tavoitteiden seuranta ja arviointi</div>	Toteutuivatko tulevaisuuden tutkimisen indikaattorit	<input type="radio"/> Mitkä toteutuivat? _____	<input type="radio"/> Mitkä eivät toteutuneet? _____
	Tavoitteiden saavuttaminen yleisesti	<input type="radio"/> Tavoitteet saavutettu <input type="radio"/> Ei saavutettu	<input type="radio"/> Tavoitteet ylitetty
	Mitä seurataan?	<input type="radio"/> Liikevaihdon kasvu <input type="radio"/> Tunnettuuden kasvu	<input type="radio"/> Asiakastytyväisyyttä <input type="radio"/> Joku muu, _____
	Seurantaväli	<input type="radio"/> Kuukausittain <input type="radio"/> Neljännes vuosittain <input type="radio"/> Joku muu? _____	<input type="radio"/> Puolivuosittain <input type="radio"/> Vuosittain
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">6.2 Reagointi mahdollisiin muutoksiin</div>	Tavoitteiden täytyessä	<input type="radio"/> Laajentaa toimintaa <input type="radio"/> Supistaa toimintaa	<input type="radio"/> Ei muutoksia <input type="radio"/> Joku muu, _____
	Jos tavoitteet ei täyty	<input type="radio"/> Laajentaa toimintaa <input type="radio"/> Supistaa toimintaa <input type="radio"/> Joku muu? _____	<input type="radio"/> Ei muutoksia <input type="radio"/> Vetäytyminen markkinoilta
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">6.3 Tulevaisuuden tutkiminen</div>	<i>Jatkuva tulevaisuuden oletusten seuranta ja tutkiminen on liiketoiminnan menestyksen ehto</i>		