

Markkinointisuunnitelma ravintola-alan verkkopalveluyritykselle

Maxim Anikin

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2013



<p>Tekijä tai tekijät Maxim Anikin.</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi Y08Ma</p>
<p>Raportin nimi Markkinointisuunnitelma ravintola-alan verkkopalveluyritykselle</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 23+1</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Anne-Maija Selin</p>	
<p>Opinnäytetyö on produktityyppinen ja sen tavoitteena oli luoda markkinointisuunnitelma Internet-palvelua tarjoavalle yritykselle. Yritys on aloitettu vuoden 2012 lopulla, mutta toiminta ei ole kunnolla alkanut, koska palvelu on vielä kehitysvaiheessa. Kahden omistajan lisäksi yrityksessä työskentelee kaksi työntekijää. Koska yritys on uusi, sillä ei vielä ole markkinointisuunnitelmaa, mutta sellainen kannattaisi jokaisessa pienessäkin yrityksellä olla, jotta markkinointi olisi mahdollisimman tehokasta.</p> <p>Teoriaosuudessa kerrotaan yleisellä tasolla, miten markkinointisuunnitelma kannattaa laatia. Aluksi tarkasteltavana ovat lähtökohta-analyysit, joiden pohjalta laaditaan markkinointistrategia ja päätetään kilpailukeinot. Tämän jälkeen käydään läpi budjetointia sekä suunnitelman toteuttamista ja arviointia.</p> <p>Case-yrityksen markkinointisuunnitelma alkaa yrityksen kuvauksesta ja lähtökohta-analyyseistä. Selvitetyt nykytilanteen pohjalta on tehty segmentointi ja kohdentaminen. Lopuksi on valittu kilpailukeinot, joilla parhaiten päästään tavoitteisiin. Suunnitelmaa tehdessä on pyritty soveltamaan mahdollisimman hyvin markkinoinnin suunnittelun teoriaa toimeksiantajan tarpeisiin sopivaksi. Suunnitelma auttaa toimeksiantajayritystä kilpailemaan markkinoilla ja saamaan tunnettuutta sekä markkinaosuutta.</p>	
<p>Asiasanat Markkinoinnin suunnittelu, palveluiden markkinointi, digitaalinen markkinointi</p>	

Authors Maxim Anikin	Group or year of entry Y08Ma
The title of thesis Marketing plan for a web service in restaurant industry	Number of report pages and attachment pages 23+1
Advisor(s) Anne-Maija Selin	
<p>The purpose of this Bachelor's thesis was to create a marketing plan for a company that runs a website. The company was founded at the end of 2012, but the website is still under construction. In addition to two owners, it employs two people. It is a new organization, so there has not been a marketing plan so far, even though every company should have one, so that marketing would be as efficient as possible.</p> <p>The theory section explains on the general level how a marketing plan should be created. A starting point is the analysis of the current internal and external situation. Marketing strategy is created based on the results of the analysis. After that the budget and implementation of the marketing plan is explained.</p> <p>The marketing plan starts with a description of the company and starting point analysis. Then segmentation and targeting is done based on the results of the analysis. Lastly, the competitive tools are chosen, which will most likely enable achieving the objectives. The theory of marketing planning was applied to the company's needs as much as possible. The marketing plan will help the company to compete in the market, get brand recognition and obtain market share.</p>	
Key words Marketing planning, service marketing, digital marketing	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Markkinoinnin suunnittelu.....	3
2.1 Markkinoinnin suunnitteluprosessi.....	3
2.2 Sisäisen ja ulkoisen tilanteen analysointi	4
2.2.1 Ympäristöanalyysi.....	5
2.2.2 Kilpailija-analyysi	6
2.2.3 Asiakasanalyysi.....	6
2.2.4 Tuoteanalyysi.....	6
2.3 SWOT-analyysi.....	8
2.4 Segmentointi, kohdentaminen ja positiointi	9
2.4.1 Segmentointi.....	9
2.4.2 Kohdentaminen	10
2.4.3 Positiointi.....	11
2.5 Kilpailukeinot.....	12
2.5.1 Tuote	13
2.5.2 Hinta.....	14
2.5.3 Jakelu	14
2.5.4 Markkinointiviestintä	14
2.5.5 Ihmiset	15
2.5.6 Prosessi	15
2.5.7 Fyysinen ympäristö.....	15
2.6 Markkinoinnin budjetointi	16
2.7 Suunnitelman toteuttaminen ja arviointi	17
3 Produktin suunnittelu ja toteutus.....	19
4 Yhteenveto ja pohdinta	21
Lähteet.....	22
Liitteet.....	24
Liite 1. Markkinointisuunnitelma yritys X:lle	24

1 Johdanto

Markkinointi on organisaation yksi tärkeimmistä toiminnoista. Sen tarkoituksena on muun muassa lähentää yritystä ja sen asiakkaita, parantaa yrityksen tunnettuutta, lisätä myyntiä ja helpottaa sekä ohjata yrityksen johdon päätöksentekoa. Markkinointisuunnitelman tarkoituksena on toimia markkinoinnin selkärankana. Se antaa esimerkiksi yrityksen mainonnalle ja myynnille selkeät suuntaviivat, rajat ja aikataulut joiden mukaan toimia. Myös muun muassa tuotekehityksessä on erittäin tärkeää ottaa markkinointipäätökset huomioon. Näin voidaan tarjota asiakkaalle parempaa palvelua tai tuotteita ja yrityksen kilpailukyky paranee huomattavasti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajayritykselle selkeä markkinointisuunnitelma, jonka avulla yrityksen toiminta saadaan tehokkaasti käyntiin. Suunnitelman tulee olla käytännönläheinen ja toiminnallinen. Aikaisempaa markkinointisuunnitelmaa ei ole, koska yritys on vasta perustettu. Opinnäytetyön kieli on suomi, mutta itse markkinointisuunnitelma on tehty englanniksi, koska toimeksiantajayrityksen kieli on englantia. Itse markkinointisuunnitelma on liitteenä, joka on kirjastokappaleesta jätetty pois, koska se sisältää yrityssalaisuuksia. Myös budjetointi ja muut taloudelliset aspektit markkinointisuunnitelmasta on jätetty pois, koska yrityksellä ei ole lainkaan pääomaa ja se pyritään käynnistämään nollabudjetilla. Toimeksiantajayritystä kutsutaan vastaisuudessa nimellä yritys X.

Yritys X on perustettu vuoden 2012 lopulla ja työllistää osa-aikaisesti kahden perustajan lisäksi kaksi muuta työntekijää. Kyseessä on palveluyritys jonka päätoiminto on ravintola-arvosteluita ja reseptejä tarjoava Internet-sivu. Kohderyhmänä ovat ruuasta ja ravintoloista kiinnostuneet ihmiset. Kilpailua on jonkun verran olemassa, mutta yritys X pyrkii kilpailemaan erikoistumalla.

Tämä opinnäytetyö on produktiivinen. Teoriaosuudessa kerrotaan markkinoinnin suunnittelusta ja kuvaillaan suunnitteluprosessia ja sen eri vaiheita. Aluksi käsitellään lähtökohta- sekä SWOT-analyyssejä. Seuraavaksi käsitellään päätöksentekoa markki-

nointistrategian ja kilpailukeinojen suhteen. Lopuksi käsitellään markkinoinnin budjetoinnin suunnittelua sekä markkinointisuunnitelman toteuttamista ja arviointia.

Teoriaosuuden jälkeen kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön produktiosuudesta ja miten se aiotaan toteuttaa, eli miten aiotaan tehdä markkinointisuunnitelma yritys X:lle. Aluksi kerrotaan yleisesti yrityksen toiminnasta ja miksi produkti päätettiin tehdä. Seuraavaksi käsitellään tapaa jolla markkinointisuunnitelma yritys X:lle laaditaan ja työn eri vaiheita. Lopuksi vielä kerrotaan produktin laatimisessa käytettäviä lähteitä.

Luvussa yhteenveto ja pohdinta kerrotaan produktia tehdessä vastaan tulleista ongelmista, mitä olisi voinut tehdä eri tavalla, sekä kehitysideoita. Lopuksi vielä arvioidaan opinnäytetyön onnistumista ja mitä siitä on opittu ja hyödytty.

2 Markkinoinnin suunnittelu

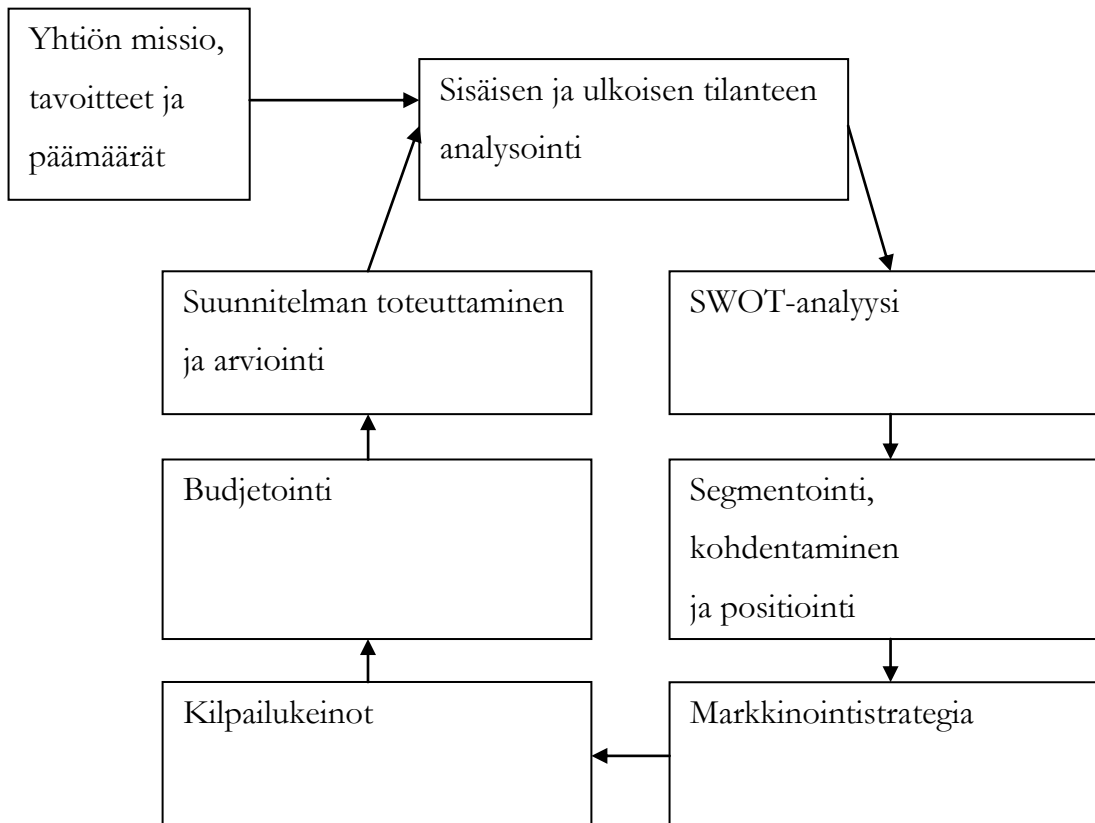
Tässä pääluvussa käsitellään markkinoinnin suunnittelua ja sen eri vaiheita. Ensimmäisenä käydään läpi suunnitteluprosessi ja sitten syvennyttään markkinointisuunnitelman laatimisen eri vaiheisiin, kuten lähtökohta-analyysiin, segmentointiin, kohdentamiseen, positointiin, tavoitteiden asetteluun, strategioihin, suorituskyvyn mittaamiseen sekä suunnitelman toteuttamiseen ja arviointiin.

2.1 Markkinoinnin suunnitteluprosessi

Minkä tahansa yrityksen on välillä pysähdyttävä miettimään omaa toimintaansa ja miten sitä voisi kehittää. Markkinointi on yksi niistä liiketoiminnan osa-alueista joita tulee tarkastella. Markkinoinnin suunnittelu on jatkuva prosessi, jonka pohjana toimii liikeidea ja yrityksen missio. Tämä prosessi johtaa joukkoon markkinointipäätöksiä ja toimia. Prosessissa syntyy markkinointisuunnitelma, joka sisältää tarvittavat analyysit nykytilanteesta ja niihin pohjautuvat strategiat, segmentoinnit, aikataulut, linjaukset asiakaspalvelusta ja muut päätökset. Markkinointisuunnitelma yleensä tehdään vuositasolla tai jollekin muulle aikavälille. Joskus suuremmat yritykset tekevät myös erilliset markkinointisuunnitelmat jokaiselle tuotteelle. (Wood 2010, 2)

Vaikka ammattilaisten mielestä markkinointia pitääkin suunnitella jatkuvana prosessina eikä kerran vuodessa, yleensä yritykset kuitenkin suunnittelevat tietyt aikataulutetut markkinointitoimet jo kuukausia ennen kuin kampanjat ja muut markkinointiohjelmat astuvat voimaan. Tämä johtuu osittain siitä, että markkinat voivat muuttua tosi nopeasti ja yritysten on reagoitava siihen tekemällä analyysijä ympäri vuoden ja suunnittelemalla markkinointitoimia jatkuvasti niiden pohjalta. (Wood 2010, 4)

Blythen ja Megicksin (2010, 16–17) mukaan markkinoinnin suunnittelu koostuu seuraavista vaiheista: sisäisen ja ulkoisen tilanteen analysointi, SWOT-analyysi, segmentointi, kohdentaminen ja positointi, markkinointistrategian ja kilpailukeinojen valinta, budjetointi ja lopuksi suunnitelman toteutus ja suorituskyvyn arviointi. Kaiken lähtökohtana kuitenkin toimii yhtiön missio, päämäärät ja tavoitteet. Kuvio 1 kuvaa markkinoinnin suunnittelun ikuista kiertoa.



Kuvio 1. Markkinoinnin suunnitteluprosessi (Blythe, Megicks 2010, 17)

Markkinoinnin suunnitteluprosessin lähtökohtana on yhtiön missio, tavoitteet ja päämäärät. Kun ne on määritelty, analysoidaan lähtötilanne ja tehdään SWOT-analyysi, joiden pohjalta tehdään segmentointi, kohdentaminen ja positiointi sekä luodaan markkinointistrategia. Seuraavaksi päätetään kilpailukeinot ja budjetointi. Suunnitelman toteutuksen ja arvioinnin jälkeen kierto jatkuu uusista lähtökohta-analyyseista.

2.2 Sisäisen ja ulkoisen tilanteen analysointi

Nykytilanteen analysoinnin eli lähtökohta-analyysien ideana on tunnistaa yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näitä tietoja sittemmin käytetään SWOT-analyysin pohjana. Sisäisen tarkastelun avulla selvitetään yrityksen sisäiset asiat, kuten missio, resurssit ja tarjoama. Ulkoisen tarkastelun avulla selvitetään poliittiset, taloudelliset, teknologiset, lainsäädännölliset ja kulttuurilliset trendit ja muutokset. (Wood, 2010, 5-6)

Jotkut tiedot voi olla vaikeaa selvittää ja joidenkin hankkiminen voi olla kallista, mutta tarkoituksena on hankkia niin paljon tietoa kuin mahdollista. Tämä helpottaa löytämään heikkoja kohtia yrityksen markkinoinnissa ja auttaa yrityksen johtoa olemaan luovempia. (Blythe, Megicks, 2010, 62)

2.2.1 Ympäristöanalyysi

Yrityksen toimintaan vaikuttavat erilaiset ympäristötekijät jotka muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla, joten näiden seuraaminen on entistä tärkeämpää. Muun muassa lainsäädäntö ja uudet innovaatiot vaikuttavat näihin muutoksiin, mutta jo lähtökohtaisesti on otettava markkinointia suunniteltaessa huomioon näiden lisäksi esimerkiksi toimiala ja maantieteellisen toiminta-alueen tapakulttuuri. Teknologinen kehitys, korkotasot ja työvoima voivat muuttua hetkessä ja niihin on aina reagoitava säilyttääkseen kannattavuutensa ja kilpailukyynsä. Tähän voidaan varautua ennusteilla tulevaisuuden kehityksestä. (Raatikainen 2005, 62–63.) Taulukko 1 esittää työkalua jota kannattaa käyttää näiden muuttujien analysoinnissa.

Taulukko 1. Ympäristöanalyysitaulukko (Raatikainen 2005, 62–63.)

Ympäristötekijä	Nykytila	Tulevaisuuden kehitys
Palkkakustannukset	Matalat	Nousevat
Työvoiman saatavuus	Riittävä	Pienenee
Investointihalukkuus	Korkea	Laskee
-		
-		

Ympäristöanalyysitaulukko koostuu kolmesta sarakkeesta: ympäristötekijät sekä niiden nykytila ja tulevaisuuden kehitys. Ympäristötekijäsarakeeseen luetellaan ulkoisia tekijöitä, kuten esimerkiksi yleinen palkkataso, työvoiman saatavuus ja rahoitusmarkkinoilla vallitseva investointihalukkuus. Viereisiin sarakkeisiin luetellaan näiden tekijöiden nykytila ja ennusteet tulevaisuuden kehityksestä.

Yritystä ympäröivät elementit muodostavat siis makroympäristön ja samat tekijät vaikuttavat yhtäläillä kaikkiiin toimialan organisaatioihin. Suurin osa makroympäristöä kos-

kevistä tiedoista on aika helposti saatavilla esimerkiksi uutisista, julkisista tilastoista, kirjoista ja lehdistä. Ongelmana on lähinnä se, että esimerkiksi lait, talous ja muoti voivat muuttua hyvin nopeasti. Tähän voidaan varautua hallinnon tietojärjestelmällä. (Blythe, Megicks, 2010, 64-65.)

2.2.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailijoiden tunnistaminen on tärkeää ja niistä saa tietoa esimerkiksi kauppa- ja teollisuusministeriöstä, tilastokeskuksesta sekä patentti- ja rekisterihallituksesta. On myös arvioitava miten markkinat tulevat mahdollisesti muuttumaan ja onko alalle tulossa uusia kilpailijoita. Kilpailijoista on selvitettävä niiden tuotteet, kilpailukeinot, markkinaosuudet ja asemat sekä oma asema markkinoilla. Näiden lisäksi kilpailijoiden tunnettuus ja resurssit sekä markkinointistrategiat ovat osana kilpailija-analyysiä. Kilpailijoiden toimia on seurattava järjestelmällisesti pyrkimyksenä ennustaa heidän tulevaisuudensuunnitelmiaan. (Raatikainen 2005, 63–64.)

2.2.3 Asiakasanalyysi

Asiakasanalyysin tarkoituksena on selvittää menestystekijöitä ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Selvitettäviä asioita ovat segmentit, asiakkaiden määrä ja sen kehitys sekä valmius käyttää rahaa. Markkinatilanteen lisäksi on selvitettävä asiakkaiden ostokäyttäytyminen, kuten paras tapa lähestyä asiakasta, missä ja milloin asiakas tekee ostoksensa ja asiakkaiden uskollisuus. Lopuksi selvitetään kehityksen suunta, eli kasvaako esimerkiksi markkinat vai päinvastoin tai onko ostovoima muuttumassa jompaankumpaan suuntaan. (Raatikainen 2005, 65–66.)

2.2.4 Tuoteanalyysi

Tuoteanalyysi voi olla myös osana asiakasanalyysiä jos käytössä on työkalu nimeltä markkina-tuotematriisi. Sen avulla voidaan tuote- tai palvelukohtaisesti selvittää jokaisen asiakkaan tai segmentin yritykseen tuoman rahan määrää. Kyseessä on asiakasryhmät ja niille kohdistetut tuotteet sisältävä taulukko, jota voi toisaalta käyttää vain jos tuotteita tai palveluita markkinoidaan kohdistetusti ja tehokkaasti. (Raatikainen 2005, 65–66.)

Bostonin portfolio- nimisen työkalun avulla voidaan analysoida tuotekohtaiset sijoittumiset markkinoilla. Se on nelikenttäinen ruudukko, jossa tuotteet sijoitetaan kuhunkin kenttään niiden markkinoille sijoittumisen mukaan. (Raatikainen 2005, 66–67.) Kuvio 2 esittää Bostonin portfolioa, jonka avulla voidaan analysoida tuotteiden sijoittumista markkinoille.

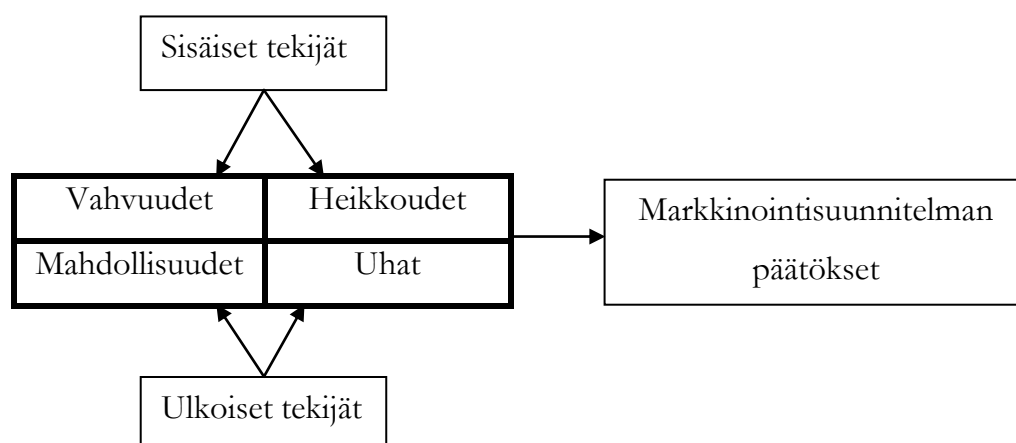
	Suuri	Suhteellinen markkinaosuus	Pieni
Markkinoiden kasvunopeus	Tähdet	Kysymysmerkit	
	Lypsylehmät	Rakkikoirat	
	Pieni		

Kuvio 2. Bostonin portfolio (Raatikainen 2005, 66–67.)

Tuotteet siis jaetaan neljään ryhmään: tähtituotteet, kysymysmerkkituotteet, lypsylehmätuotteet ja rakkikoirat. Tähtituotteilla on suuri markkinaosuus ja ne myös jatkavat kasvuaan kovaa vauhtia, tosin suurien markkinointimenojen hinnalla. Lypsylehmillä on myös suuri markkinaosuus mutta niiden kasvu ei ole ainakaan merkittävää. Lypsylehmien asema on kuitenkin vakiintunut, eikä markkinointi enää vaadi suuria investointeja, toisinkuin tähtituotteiden kohdalla. Kysymysmerkkituotteiden markkinaosuus on vielä pieni, mutta kasvunopeus on suuri, koska ne ovat yleensä uutuustuotteita. Näiden kohdalla on tehtävä tarkkoja valintoja, koska kaikista kysymysmerkeistä ei välttämättä koskaan tule lemiä tai tähtiä. Rakkikoirista kannattaa niiden pienen kasvunopeuden ja markkinaosuuden takia hankkiutua kokonaan eroon tai uudistaa ne, koska sellaisenaan ne eivät tuo enää rahaa yritykseen.

2.3 SWOT-analyysi

Myös nelikenttäänalyysinä tunnettu yritysanalyysi jonka tarkoituksena on selvittää yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia tällä hetkellä, sekä arvioida tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. Nimi tulee englanninkielien sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Nelikenttäänalyysin ideana on saada yksinkertaisesti ja tehokkaasti kaikki johtopäätöksiä varten tarvittavat tekijät yhteen pakettiin. (Wood, 2010, 27–28) Kuvio 3 esittää SWOT-analyysin kehikkoa, joka koostuu muista analyyseistä selviävistä sisäisistä sekä ulkoisista tekijöistä.



Kuvio 3. Nelikenttäänalyysi eli SWOT (Wood, 2010, 28)

SWOT-analyysi muodostuu neljästä kentästä, joista kahteen ylempään kirjoitetaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Kahteen alempaan kenttään kirjoitetaan yrityksen mahdollisuudet ja uhat.

Hyvin tehdyssä nelikenttäänalyysissä on tarkasteltu asioita mahdollisimman tarkasti, jotta suunnitelmien perustaksi saadaan konkreettiset kehittämiskohteet. Nykytila-analyysin tulokset on pidettävä erossa tulevaisuuden menestymiseen vaikuttavista edellytyksistä. Tulevaisuuden näkymiin tulisi kirjata muutostekijöiden sijaan niiden vaikutukset liiketoimintaan. Tärkeä hyöty nelikenttäänalyysistä ovat mahdollisuus tarkastella tilannetta sekä toiminnan kehityslinjauksia kokonaisuutena. (Rope, Vahvaselkä 1994, 95.) Kuvio 4 esittää miten nelikenttäänalyysiä tulisi hyödyntää.

Vahvuudet: - Vahvista vahvuuksia	Heikkoudet: - Korjaa heikkouksia
Mahdollisuudet: - Hyödynnä mahdollisuuksia	Uhat: - Varaudu uhkiin

Kuvio 4. Nelikenttäanalyysin hyödyntämisen periaate. (Rope, Vahvaselkä 1994, 95.)

Nelikenttäanalyysin hyödyntämisperiaatetta havainnollistavasta kuviosta nähdään, että vahvuudet kenttään kirjattuja asioita tulisi vahvistaa. Heikkouksien kenttään kirjattuja asioita tulisi korjata. Mahdollisuuksien kenttään kirjattuja asioita tulisi hyödyntää ja uhkien kenttään kirjattuihin asioihin tulisi varautua mahdollisuuksien mukaan.

2.4 Segmentointi, kohdentaminen ja positiointi

Segmentointi tarkoittaa asiakkaiden jakamista ryhmiin perustuen johonkin piirteisiin, kuten tarpeisiin, asenteisiin tai ostokäyttäytymiseen. Eliminoimalla kannattamattomat asiakkaat voidaan leikata kustannuksia ja keskittyä paremmin ymmärtämään kannattavia asiakkaita, jolloin heille voidaan tarjota parempaa arvoa. Segmentoinnin jälkeen on helpompaa päättää, minkälaisille asiakkaille tullaan kohdentamaan markkinointia. Lisäksi se auttaa positioimaan eli asemoimaan palvelun, tuotteen tai yrityksen asiakkaiden mieliin.

2.4.1 Segmentointi

Usein yrityksen on kannattavaa segmentoida potentiaaliset asiakkaat, jotta voidaan tuotekehittelyä ja markkinointia kohdentaa paremmin. Toisin sanoen jos potentiaalisia asiakkaita on riittävästi, niin jaetaan ne yhtenäisten piirteiden tai tarpeiden perusteella enintään muutama ryhmään. Segmenttien pitää olla tarpeeksi erilaisia keskenään ja segmentointiperusteina voidaan käyttää esimerkiksi maantieteellisiä tai demografisia ja sosioekonomisia tekijöitä tai vaikkapa segmentoida asiakkaat ostokäyttäytymisen perusteella. (Opetushallitus. Markkinointisuunnitelma.)

Maantieteellinen segmentointi ei yleensä kovin hyvin toimi pienellä markkina-alueella toisin kuin esimerkiksi kansainvälisillä tai muuten suurilla markkinoilla. Sosioekonomis-

ten ja demografisten tekijöiden perusteella segmentoiminen on hyvin yleistä koska näiden tietojen kerääminen on helppoa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, ammatti, koulutus, sosiaaliset tekijät, tulot ja perhesuhteet. Ostokäyttäytymisen perusteella jaetut segmentit eroavat toisistaan esimerkiksi tuotteen osto- tai käyttötiheydellä, uskollisuudella tai ostokanavalla. (Opetushallitus. Markkinointisuunnitelma.)

Segmentointia hyödynnetään myös kustannusten leikkaamiseen selvittämällä epäkannattavat asiakkaat ja hankkiutumalla niistä eroon esimerkiksi nostamalla hintaa tai jollain muulla keinoin. (Opetushallitus. Markkinointisuunnitelma.)

2.4.2 Kohdentaminen

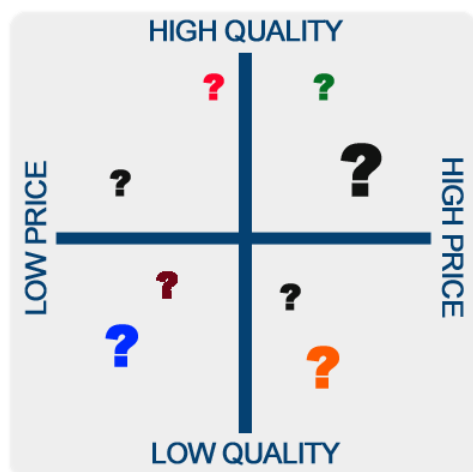
Segmentoinnin jälkeen yrityksen on valittava segmentit joihin markkinointia halutaan kohdentaa. Valintaperusteina toimivat segmentin kannattavuuden lisäksi esimerkiksi sen koko, kasvu, yrityksen kyvyt sekä tämänhetkinen ja potentiaalinen kilpailutilanne. Segmentointistrategioista voidaan valita ainakin differoimattoman markkinoinnin, differoidun markkinoinnin tai fokusoidun markkinoinnin väliltä. Differoimatonta markkinointia käyttävä yritys pyrkii myymään samaa tuotetta tai palvelua kaikille potentiaalisille asiakkailleen, toisinsanoin kohteena ovat massamarkkinat. Syynä tähän on massatuotannon taloudellinen etu sekä säästöt esimerkiksi markkinoinnissa. (Doyle, Stern 2006, 74- 75.)

Differoitu markkinointi kohdentaa tuotteita tai palveluita differoimattoman markkinoinnin tavoin useantyyppisille asiakkaille, mutta tarjoaa jokaiselle segmentille erilaista palvelua tai tuotetta. Tuotteet tai palvelut hienosäädetään sopimaan jokaisen segmentin tarpeisiin ja niille asetetaan omat hinnat. Äärimmilleen viety segmentointi johtaa yksilöityyn markkinointiin, jossa kustakin asiakkaasta hankitun tiedon avulla tälle kohdennetaan juuri hänelle suunnattua markkinointia henkilökohtaisesti. Differoitu markkinointi yleensä johtaa korkeampiin hintoihin ja suurempiin myyntimääriin koska se tyydyttää erilaisten asiakkaiden tarpeet paremmin. Miinuksena on kuitenkin korkeammat tuotannon, markkinoinnin ja hallinnon kustannukset. Yrityksen johdon tavoitteena on löytää optimaalinen segmentointitaso. (Doyle, Stern 2006, 75.)

Fokusoidussa markkinoinnissa ideana ei ole kilpailla massamarkkinoilla vaan keskittyä vain yhteen segmenttiin tai pieneen määrään segmenttejä. Pienille yrityksille on monesti ominaista tällainen erikoistuminen, koska resurssipuutteen takia niillä ei ole muuta vaihtoehtoa. Kyseinen strategia mahdollistaa tehokkaan resurssien käytön tuotannossa, jakelussa ja markkinoinnissa ja luomaan mielikuvan asiantuntemuksesta. Hyvin toteutettuna fokusointi tarjoaa sekä alhaisten kustannusten, että korkeiden hintojen edun. Pitkällä tähtäimellä kuitenkin yhteen segmenttiin kohdistuvalla strategialla on omat riskinsä. (Doyle, Stern 2006, 75.)

2.4.3 Positiointi

Positioinnilla tarkoitetaan prosessia, jolla pyritään vaikuttamaan siihen, miten asiakkaat kokevat brändin suhteessa kilpailijoihin. Toisin sanoen luodaan asiakkaalle mielikuva siitä, että onko yritys tai sen palvelu laadukasta vai ei, onko hinta matala vai korkea, onko yritys luotettava ja niin edelleen. (Blythe, Megicks 2010, 188–189.) Kuvio 5 esittää positiointikarttaa, johon brändi positioidaan asiakkaan kokeman hinnan ja laadun perusteella suhteessa kilpailijoihin.



Kuvio 5. Positiointikartta (Moss 2010.)

Positiointikartta koostuu kahdesta akselista. Pystyakselilla on laatu ja vaaka-akselilla hinta-taso. Positioinnissa yritys tai sen tuote sijoitetaan johonkin kohtaan karttaa, sen mukaan minkälainen mielikuva yrityksestä tai tuotteesta halutaan asiakkaalle antaa.

Myös kilpailevat tuotteet tai yritykset voidaan sijoittaa tälle kartalle havainnollistamaan omaa tavoitetta suhteessa kilpailijan asiakkaalle antamaan mielikuvaan.

Palveluita jotka ovat positioitu kalliiksi ja laadukkaiksi, todennäköisesti ostavat ihmiset, jotka etsivät parasta palvelua kategoriassaan. Jos taas palvelu on positioitu matalahintaiseksi ja heikommanlaatuiseksi, sitä ostavat lähinnä asiakkaat joilla on vähemmän ostovoimaa tai ei ole tarvetta korkeammalle laadulle. Keskihintainen tuote, joka koetaan huonolaatuiseksi, ei todennäköisesti mene kovin hyvin kaupaksi, toisinkuin keskitason tuote, joka on edullinen tai keskihintainen. Markkinajohtajaksi pääsisi todennäköisimmin hyvälaatuiseksi koettu palvelu, jonka hintataso on kilpailijoihin nähden kohtuullinen, mutta tällaista positiointistrategiaa käyttävä yritys ei välttämättä suuriin voittoihin pääse pienten katteiden takia. Myös muita positioita voi hakea kuin hintaa ja laatua, tällöin voidaan saada kilpailuetua tarjoamalla asiakkaalle lisäarvoa jota kilpailijat eivät tarjoa lainkaan. (Blythe, Megicks 2010, 189.)

2.5 Kilpailukeinot

Philip Kotlerin kehittämä 4P-malli, joka tunnetaan myös nimellä markkinointimix, koostuu useista kilpailustrategioista joiden yhdistelmää yritys käyttää pyrkiessään tuottamaan arvoa asiakkaalle. Nämä neljä kilpailukeinoa ovat tuotteet tai palvelut (product), hinnoittelu (price), paikka eli myyntikanava (place) ja myynninedistäminen (promotion). (Raatikainen 2005, 79; Kotler, Armstrong 2010, 76–77.) Palvelujen markkinointia varten on kehitetty laajennettu versio markkinointimixistä nimeltä 7p-malli. (Management study guide.) Kuvio 6 esittää palveluntarjoajille tarkoitettua 7p-mallia.



Kuvio 6. 7p-malli eli markkinointimix. (Salesprocessblog 2012)

Kuviossa näkyy palveluyrityksille paremmin sopivaksi suunnitellun 7p-mallin seitsemän kilpailukeinoa. Perinteisessä 4p-mallissa olevien tuotteen, paikan, hinnan ja markkinointiviestinnän lisäksi 7p-mallissa ovat mukana ihmiset, prosessi ja fyysinen ympäristö.

2.5.1 Tuote

Tuotestrategiat koskevat tuotteita tai palveluita sekä niiden kohderyhmiä. On tärkeää ottaa huomioon esimerkiksi tuotteen elinkaaren vaiheet ja toimittava kunkin vaiheen kannalta kannattavimmalla tavalla. Segmentointi tehdään jotta markkinointia osataan suunnata juuri oikealle kohderyhmälle. Markkina-aukkojen löytäminen on hyvä tapa parantaa kilpailukykyä. Tuotedifferoinnin tarkoitus on tehdä tuotteesta erilainen kilpailijoihin nähden muotoilun, laadun, paketoinnin tai muiden osatekijöiden kautta. Asemointi puolestaan tarkoittaa tuotteen sijoittelua markkinoille kilpailijoihin nähden. Tätä kutsutaan myös nimellä positiointi ja sitä suunniteltaessa on tärkeää tuntea omat asiakkaat ja kilpailijat hyvin. (Raatikainen 2005, 79–80.)

Palveluiden markkinointia koskevat pitkälti samat periaatteet kuin tuotteidenkin. Useat firmat tarjoavat kuitenkin molempia samanaikaisesti. Esimerkiksi myymällä omia tuotteita, omissa toimipisteissä tai omalla Internet-sivulla kilpaillaan sekä tuotteilla, että palveluilla. (Wood 2012, 16.)

2.5.2 Hinta

Hintastrategian valinnassa vaikuttaa hyvin paljon markkinatilanne. Hinnan avulla voidaan vaikuttaa myös omaan tai kilpailijoiden asemaan sekä kohdistaa tuote halutulle segmentille. Käytössä olevia hintastrategioita on monia, kuten esimerkiksi kermankuorintahinnoittelu, jota käytetään lähinnä kun on kyseessä uusi innovaatio tai markkinoilla ei muusta syystä ole vastaavanlaista kilpailijan tuotetta. Kyseessä on siis tällöin korkealle hinnoiteltu tuote jolle on paljon kysyntää. Alhaista hintaa taas käytetään joko silloin kun lanseerataan uutta tuotetta markkinoille jossa on vastaavanlaisia kilpailijan tuotteita tai kun tuotteelle on olemassa massamarkkinat ja sille ennustetaan pitkää elinikää tavoitellen suurten myyntivolyymien etuja. Lisäksi on lukuisia muita hintaoperointistrategioita, kuten alennukset, maksuehdot, psykologiset hinnoittelutavat kuten 99-hinnat sekä esimerkiksi useamman tuotteen myyminen yhteishintaan eli hintapaketointi. (Raatikainen 2005, 81.)

2.5.3 Jakelu

Jakelustrategiat liittyvät muun muassa jakelupisteiden määrään ja sijaintiin sekä aukioloaikoihin. Tuotteesta tai palvelusta riippuen voidaan myös käyttää joko suoraa jakelua tai epäsuoraa jakelua. Suoraa jakelustrategiaa käyttävä yritys myy palveluita tai tuotteita omassa liikkeessä tai verkkokaupassa. Väliportainen jakelu puolestaan tarkoittaa jälleenmyyjien käyttämistä ja selektiivinen jakelu tarkkaa jälleenmyyjien valitsemista jakelukanavakseen. (Raatikainen 2005, 82.)

2.5.4 Markkinointiviestintä

Yrityksen menestyksen kannalta neljäs tärkeä seikka on markkinointiviestintästrategia. Sillä pyritään vuorovaikutussuhteen kautta erottumaan kilpailijoista. Raatikaisen mukaan keskeisiä strategiavaihtoehtoja ovat työntö- ja imustrategia. Työntömarkkinointi-

strategian tavoitteena on saada mahdollisimman paljon myyntiä lyhyen aikavälin markkinoinnilla. Laatu ei ole ensisijainen kriteeri vaan alhainen hinta ja isot myyntivolyymit. Myyntiin ja kustannustehokkuuteen panostetaan tällöin paljon. Imumarkkinoinnin ideana sen sijaan on saada useita asiakkaita pitkän aikavälin markkinoinnilla ja korkealla laadulla tai kilpailijoista erottuvalla tuotteella. Katteella tehdään tulosta myyntimäärien sijaan. Mainonta ja selektiivinen jakelu korostuvat tätä strategiaa käytettäessä. (Raatikainen 2005, 82.)

2.5.5 Ihmiset

Henkilökunta on palveluyrityksessä yhtä tärkeää kuin itse tarjottu palvelu, koska se on siitä erottamaton tekijä. Tästä syystä yhä useammat yritykset panostavat entistä enemmän henkilöstön asiakaspalvelukoulutukseen. (Management study guide.) Blythen ja Megicksin mukaan palveluyritysten henkilökunta on asiakkaiden silmissä yhtä kuin tuote, koska he myyvät aikaansa ja taitojaan. Röyhkeä tai huolimaton asiakaspalvelu positioidi yrityksen huonoon asemaan, kun taas avuliaalla henkilökunnalla on päinvastainen vaikutus. (Blythe, Megicks 2010, 193.)

2.5.6 Prosessi

Palvelun prosessi on hyvin tärkeä koska se varmistaa, että jokainen asiakas saa tietyn standardin mukaista palvelua. Prosessin standardoimiseksi useilla yrityksillä onkin ohjeistukset, joiden mukaan palvelua asiakkaille tarjotaan, mukaan lukien joskus jopa tarkat tervehdykset joita asiakaspalvelussa tulisi käyttää. (Management study guide.) Palvelun prosessi myös positioidi yrityksen eri tavalla. Esimerkiksi pikaruokaravintolassa tarjottu hampurilainen koetaan eri tavalla kuin jos samanlainen tuote tarjoiltaisiin hienossa ravintolassa, eli toisin sanoen erilaisella prosessilla suoritettu palvelu positioidi yrityksen eri asemaan. (Blythe, Megicks 2010, 193.)

2.5.7 Fyysinen ympäristö

Palvelut itsessään ovat yleensä aineettomia. Tästä syystä monet yritykset pyrkivät tarjoamaan lisäarvoa asiakkaalle liittämällä palveluihinsa joitakin aineellisia elementtejä, kuten esimerkiksi toimipisteen sisustus tai jonkinlaiset palvelusta erilliset lisämukavuus-

det. (Management study guide.) Muita fyysisen ympäristön elementtejä voivat olla pa- perityö, yrityslahjat tai mikä vaan käsin kosketeltava. Jokainen tällainen yksityiskohta vaikuttaa koettuun mielikuvaan yrityksestä, joten tämä on tärkeä osa jokaisen yrityksen positiointia, mutta se korostuu palvelumarkkinoilla. (Blythe, Megicks 2010, 193.)

Monilla yrityksillä on yhä enemmän toimintaa Internetissä. Internet-sivu voi olla myyn- tikanava mutta se on aina myös osa fyysistä ympäristöä. Sivujen on oltava luotettavat ja tarkat sisällöltään, eli jos asiakas tilaa sivuilta löytämänsä tuotteen, niin hänen on saata- va juuri kuvauksen mukainen tuote ja ilmoitetussa ajassa. Ulkoisesti sivujen on oltava käytännölliset ja sopivan persoonalliset, sisältää yksityiskohtaista tietoa tuotteista tai palveluista ja valikoiman on oltava kattava. Yksitystietosuojan on oltava vahva ja ra- hansiirron sekä sivun muutenkin oltava mahdollisimman turvallinen. Asiakaspalvelun on toimittava verkossa yhtä hyvin kuin sen ulkopuolellakin. (Kotler, Keller 2012, 398.)

2.6 Markkinoinnin budjetointi

Budjetoinnin tarkoitus on ennakoida yrityksen taloudelliset tavoitteet ja koordinoida toimintaa niiden mukaan. Budjetointi kannattaa suunnitella mahdollisimman hyvin, sillä se parantaa kannattavuutta ja yrityksen tehokkuutta. Tätä helpottaakseen on kehitetty lukuisia jopa toimialakohtaisia tietokonesovelluksia. Myös budjetointimenetelmiä on useita, kuten hajautettu ja keskitetty budjetointi sekä näiden yhdistelmä. Jälkimmäisessä eri osastojen budjettivastaavat kokoaa yhteisen budjetin eri osastojen tavoitteiden pe- rusteella. (Raatikainen 2005, 112.)

Markkinoinnin budjetointi voidaan jakaa kolmeen osaan. Myyntibudjetti ilmaisee myyn- titavoitteet kappaleina, yksiköinä tai euroina ja sen pohjalta laaditaan kaikki osabudjetit. Muutokset kysynnässä ja kilpailutilanteessa sekä arvioitu alan kasvuvauhti kaikki vaikut- tavat myyntibudjetin laadintaan. Ellei yritys ole uusi, niin pohjana yleensä käytetään kuluvan kauden myyntiä. Muutoin voidaan käyttää nollabudjetointipohjaa. (Raatikainen 2005, 112–113.)

Ostobudjetti luodaan myyntibudjetin pohjalta ja siihen vaikuttaa varastotilanne, ellei kyseessä ole palveluyritys jolla ei ole varastoa lainkaan käytössä. Palveluyrityksillä muu-

tenkaan ostoja ei niin paljoa ole, joten ostojen budjetointi ei niissä ole niin merkittävää. Markkinointi ja markkinaolosuhteet vaikuttavat ostopäätöksiin ja täten ostobudjettiin. (Raatikainen 2005, 114.)

Markkinoin kustannusbudjetti sisältää myynti- ja mainoskustannusten lisäksi kuluja myynninedistämisestä, PR-toiminnasta, tuotekehityksestä sekä markkinointitutkimuksista. Näille kaikille siis käytännössä laaditaan omat budjetit, jotka kaikki kuuluvat kuitenkin markkinoinnin kustannusbudjetteihin. (Raatikainen 2005, 115.)

Markkinoinnin suunnittelun tavoin budjetointia suunnitellaan yleensä vuositasolla, mutta lyhyempiäkin suunnittelujaksoja joskus käytetään. Syynä tähän on useimmiten toimialan nopea kehitys, joka estää liian pitkien suunnittelukausien käyttöä. Vuosibudjettia tarkkaillaan vuositason lisäksi kvartaaleina eli neljännesvuosina ja lyhimmillään kuukauden tarkkuudella, mutta tavoitteet tarvittaessa lasketaan tunninkin tarkkuudella. Joissakin tilanteissa voidaan käyttää esimerkiksi kuukauden jaksoihin jaettua puolivuosibudjettia sekä pelkkää ennustetta seuraavasta kahdesta vuosineljänneksestä. (Raatikainen 2005, 117–118.)

Vaikka budjetointi on tietynlaista suunnittelua, joskus puhutaan suunnittelusta ja budjetoinnista erillään toisistaan. Tällöin budjetti on tarkka vuoden mittainen suunnitelma yksityiskohtineen ja taloussuunnitelma on sitten yleisemmällä tasolla tehty pitemmän aikavälin suunnitelma. (Subhash 2000, 5-6.)

2.7 Suunnitelman toteuttaminen ja arviointi

Palaute on suorituskyvyn mittaamisen kannalta elintärkeää ja ihanteellisinta on, että kaikki markkinointitoimenpiteet suoritetaan vasta kun niitä varten on valmiina arviointijärjestelmä. Suorituskykyä voidaan mitata myyntianalyysillä, sekä markkinointikustannusten analyysillä. Vaihtoehtoisesti suorituskykyä voidaan mitata arvioimalla määriteltujen tavoitteiden saavuttamiseen tarvittut kustannukset. Ongelmana näissä mittausmenetelmissä on kuitenkin se, että ne ovat talouspohjaisia. Myyntiluvut ja lyhyen tähtäimen voitot eivät aina kerro sitä, että markkinointisuunnitelma toimi toivotulla tavalla, koska

joskus tavoitellaan esimerkiksi asiakasuskollisuutta, mikä näkyy kasvavana myyntinä vasta pitemmällä aikavälillä. (Blythe, Megicks 2010, 211–212.)

Toinen tapa mitata markkinointisuunnitelman suorituskykyä on käyttämällä tasapainotettua yhdistelmää samoja mittareita, jotka ovat tärkeitä yhtiöiden osakkaille. Näitä ovat taloudelliset mittarit, asiakkaat, sisäiset prosessit ja kasvu. Taloudellisia mittareita voivat olla sijoitetun pääoman tuotto, kassavirta jne. Asiakkaiden kokema arvo rahalle on myös tärkeä mittari. Sisäisiä prosesseja voivat olla tiedustelun vastausaika tai konversio-aika tiedustelusta tilaukseen. Kasvun mittaaminen voi sisältää esimerkiksi uusien tuotteiden tai palveluiden määrän. Tämän niin sanotun tasapainotetun mittariston ideana on integroida kaikki yhtiön pitkän tähtäimen menestykseen vaikuttavat tekijät niin, että strategia pysyy tasapainossa. (Blythe, Megicks 2010, 212–213.)

Todellisuus ja ei aina mene suunnitelman mukaan, jolloin siihen on määriteltävä syy. Sitten näistä syistä on keskusteltava henkilökunnan kanssa, tai ainakin ilmoitettava heille, mikä meni pieleen. Lopuksi on suunniteltava, miten tilanne voidaan korjata, mahdollisesti yhdessä henkilöstön kanssa. (Blythe, Megicks 2010, 213.)

3 Produktin suunnittelu ja toteutus

Yritys X on vuoden 2012 lopussa perustettu yritys, jonka pääasiallinen toiminta on ravintola-alalle ja ruokaresepteihin keskittyvä Internet-sivu. Kyseessä on siis puhtaasti palveluyritys, jonka kohderyhmänä ovat ruuasta ja ravintoloista kiinnostuneet ihmiset. Yrityksen kahden perustajan lisäksi henkilökuntaan kuului opinnäytetyön tekohetkellä kaksi muuta henkilöä. Yrityksen Internet-sivu oli vielä kehitysvaiheessa ja sen valmistamisen ajankohta oli epäselvä.

Opinnäytetyön tekijä on ollut yrityksen palveluksessa alusta asti mukana ja toimeksianto oli hänen oma ideansa. Syynä produktin tekemiseen oli se, että yrityksellä ei vielä ollut markkinointisuunnitelmaa, vaikka jokaisella yrityksellä sellainen kannattaa olla. Tavoitteena oli luoda selkeä markkinointisuunnitelma, joka parantaa yrityksen kannattavuutta ja mahdollisuuksia tehdä voittoa.

Produktin tekemiseen on käytetty apuna enterpreurmag.co.za verkkosivulta löytynyttä markkinointisuunnitelman pohjaa, koska se on selkeä ja helpottaa tehokkaan markkinointisuunnitelman luomista. Plussana on se, että pohja on englanninkielinen, koska yrityksen kieli on englanti ja siksi markkinointisuunnitelmastakin tuli englanninkielinen. Rakennetta on muokattu kuitenkin toimeksiantajayrityksen tarpeisiin sopivammaksi. Produktina olevan markkinointisuunnitelman tekeminen on aloitettu kuvailemalla organisaatiota, sen liikeideaa, missiota, visiota ja tavoitteita.

Seuraavaksi on laadittu analyysit yhtiön tämänhetkisestä sisäisestä ja ulkoisesta tilanteesta ja lopulta SWOT-analyysin. Lähtökohta-analyysien pohjalta on tehty päätökset markkinointistrategiasta yhdessä yrityksen omistajien kanssa. Segmentoinnin, kohdentamisen ja positioinnin jälkeen oli päätetty kilpailukeinot, joilla päästään tavoitteisiin.

Budjetointi on jätetty tästä markkinointisuunnitelmasta kokonaan tekemättä, koska yrityksellä ei ollut käytettävissä lainkaan pääomaa ja toiminnan luonne mahdollisesti voittojen saavuttamisen ilman minkäänlaisia investointeja.

Aineistona on käytetty lähinnä alan kirjallisuutta, keskittyen painettuun markkinointisuunnittelua käsittelevään materiaaliin. Jossain määrin on käytetty myös Internet-lähteitä, kuten markkinointisuunnittelua koskevia internetpohjaisia oppaita ja markkinointia käsitteleviä artikkeleita. Lisäksi suunnitelman tekemiseen on käytetty Internetistä löytynyttä markkinointisuunnitelman pohjaa ja konsultoitu toimeksiantajayritystä suunnitelmaa koskevissa asioissa. Markkinointisuunnitelma kirjoitettiin kokonaisuudessaan toukokuun aikana.

4 Yhteenveto ja pohdinta

Produktia toteuttaessa ei suurempia ongelmia tullut vastaan, mutta ajanpuute vaikutti kyllä suuresti lopputulokseen. Analyysejä voisi tehdä paljon syvällisemmin ja hakea tietoa useammasta lähteestä, esimerkiksi toteuttamalla haastatteluja. Taloudellisia tavoitteita tai budjetointia ei voinut tehdä, koska yritys on vasta perustettu ja tarkoituksena on lähteä liikkeelle täysin nollabudjetilla.

Yksi ongelmakohta liittyi kilpailukeinomallien soveltamiseen kyseiseen liiketoimintamalliin. Kyseessä on yritys, joka toimii ainoastaan Internetissä, muttei ole verkkokauppa, vaan hankkii voittonsa myymällä mainostilaa. Kaikissa löytämissäni kilpailukeinomalleissa on oletuksena, että yrityksellä on joko fyysinen toimipiste tai verkkokauppa.

Loppujen lopuksi uskon, että tekemäni markkinointisuunnitelma toimii hyvänä lähtökohdana yrityksen toiminnan aloittamiseen. Kun toiminta on saatu käyntiin, kertyy tietoa esimerkiksi asiakaskäyttäytymisestä sekä alkaa olla kassavirtaa, markkinointisuunnitelmaa on helppoa lähteä kehittämään eteenpäin. Myös budjetointia ja aikataulutusta suunnitellaan tulevaisuudessa kun näkymät selkenevät. Toimeksiantaja tulee hyötymään markkinointisuunnitelmasta erittäin paljon, koska se auttaa näkemään koko yrityksen toimintaa kokonaisuutena. Suunnitelma antaa lisäksi selkeät ohjeet siitä, mitä yrityksen on vielä kehitettävä.

Opinnäytetyöprosessi on ollut kaiken kaikkiaan hyvin opettavainen ja osaan jatkossa laatia markkinointisuunnitelman nopeammin ja tehokkaammin. Itse opinnäytetyöprosessin tai markkinointisuunnitelman laatimisen ohella uskon myös oppineeni hallitsemaan paremmin ajankäyttöä sekä tiedon hakua ja soveltamista.

Lähteet

Bernhardsson, H. 2012. The Sales Process Blog. Sales strategy, do or die! Luettavissa: <http://salesprocessblog.wordpress.com/2012/09/04/sales-strategy-do-or-die/>
Luettu: 13.5.2013

Blythe, J., Megicks, P. 2010. Marketing Planning. Pearson education limited.

Doyle, P., Stern, P. 2006. Marketing Management and Strategy. 4. painos. Pearson education limited.

Entrepreneurmag. Markkinointisuunnitelman pohja. Luettavissa:
<http://www.entrepreneurmag.co.za/advice/marketing/marketing-tactics/sample-marketing-plan-template/> Luettu: 17.5.2013

Kotler, P., Armstrong, G., 2010. Principles of Marketing. 13. painos. Pearson Education Ltd. London.

Kotler, P., Keller, K. 2012. Marketing Management. 14. painos. Pearson education limited.

Lith, P. 2007. Tilastokeskus. Kunta-puntari. Luettavissa:
http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-10-26_001.html Luettu: 10.6.2013

Management study guide. Services Marketing. Luettavissa:
<http://www.managementstudyguide.com/seven-p-of-services-marketing.htm> Luettu: 13.5.2013

Moss, J. 2010. John Moss Marketing Blog. How to create a positioning statement. Luettavissa: <http://www.johnmossmarketing.com/how-to-create-a-positioning-statement.html> Luettu: 13.5.2013

Opetushallitus. Markkinointisuunnitelma. Luettavissa:

http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/mika_on_ms.htm. Luettu: 25.4.2013

Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. 1.-2. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Rope, T., Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Suunnittelu, tutkimus ja kansainvälistyminen. WSOY. Porvoo.

Subhash, J. 2000. Marketing planning & strategy. 6. painos. South-Western College Publishing.

Varjonen, J. 2012. Tilastokeskus. Hyvinvointikatsaus. Luettavissa:

http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-24_007.html Luettu: 10.6.2013

Vilkka, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.

Wood, M. 2004. Marketing Planning. Principles into practice. Pearson education limited.

Wood, M. 2010. Essential guide to marketing planning. 2. painos. Pearson education limited.

Wood, M. 2012. The Marketing Plan Handbook. 5. painos. Pearson. New Jersey.

Liitteet

Liite 1. Markkinointisuunnitelma yritys X:lle