

Markkinointisuunnitelma pienyrityksen liiketoimintaan Norjassa ja Tanskassa



Aho, Anni

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Markkinointisuunnitelma pienyrityksen liiketoimintaan Norjassa ja Tanskassa

Anni Aho
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2011

Anni Aho

Markkinointisuunnitelma pienyrityksen liiketoimintaan Norjassa ja Tanskassa

Vuosi 2011

Sivumäärä 52

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia markkinointisuunnitelma rakentajain muovituotteita valmistavan pienyrityksen liiketoimintaan Norjassa ja Tanskassa. Tutkimuksen toimeksiantajana oli osakeyhtiömuotoinen perheyrittäjä, joka halusi pysyä opinnäytetyössä anonyyminä. Toimeksianto perustui yrityksen tarpeeseen. Norjassa ja Tanskassa on toteutettu aiempaa markkinointia, mutta myynnin kasvu ei ole ollut haluttua luokkaa. Myynnin ja markkinoinnin hoitavat pääasiassa kohdemaiden edustajat. Yritys toivoi markkinointisuunnitelman avulla pystyvän paremmin hyödyntämään Norjan ja Tanskan potentiaalisia markkinoita. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa yritykselle uusia näkemyksiä, vaihtoehtoja ja ideoita liiketoimintaan Norjassa ja Tanskassa.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää, joka toi joustavuutta tekemiseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutkittiin vientitoiminnan ja markkinoinnin monipuolista kirjallisuutta sekä alan muita lähteitä. Projektiosuus käsittää Norjan ja Tanskan markkinointisuunnitelman, joka sisältää vientitoiminnan kehittämisehdotuksen. Tiedonhankinta tapahtui lähdemateriaalin, asiakaskyselyn ja yrityksen johdon haastattelujen avulla. Asiakaskyselyllä mitattiin yrityksen nykyisten asiakkaiden asiakastyytyvyyttä ja mielipiteitä markkinoinnista. Yrityksen johdon haastattelut antoivat taustatietoa ja suuntaa tutkimukselle.

Opinnäytetyön vientitoiminnan kehittämisehdotus oli tytäryrityksen perustaminen Norjaan. Viennin muodon uudistusehdotus antoi näkökulman koko markkinointisuunnitelmalle. Yrityksellä on mahdollisuus hyödyntää markkinointisuunnitelmaa kokonaisuudessaan tai soveltaa vain osia tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Tutkimustulokset osoittivat, että yrityksen markkinointiviestintää on tehostettava Norjassa ja Tanskassa. Markkinointisuunnitelmassa yrityksen näkyvyyteen pyritään vaikuttamaan lisäämällä mainontaa, osallistumisia messuille ja myyntihenkilöiden asiakaskäyntejä. Yrityksen kannattaa kohdentaa mainontaansa uusille sektoreille, kuten kala-, energia- ja ympäristöteollisuudelle.

Asiasanat: markkinointisuunnitelma, vienti, mainonta, pienyritys

Anni Aho

Marketing Plan for Small Enterprise´s Trade in Norway and Denmark

Year 2011 Page 52

This operational Bachelor´s thesis aims to provide a marketing plan for the small enterprise´s trade in Norway and Denmark. Company X manufactures plastic products for the building branch. This assignment was given by a family business that is a Limited Liability Company which preferred to stay anonymous. The case was based on the demand of the company. Company X has been practicing earlier marketing in the above countries but the increase of sales has not been in a wanted scale of magnitude. The sales and marketing in Norway and Denmark are primarily managed by external representatives. The overall purpose of the study was to offer a marketing plan which helps Company X to improve potential markets of Norway and Denmark. The goal was also to provide new visions, alternatives and ideas for the trade in Norway and Denmark.

The study involved both quantitative and qualitative methods because they bring flexibility for the research. The study includes a theoretical section where export business and marketing literature and other sources are examined. The empirical part focuses on the marketing plan which includes the development proposal of the export business. Data acquisition was implemented from the source material, customer survey and interviews of the company management. The theoretical context was based on the source material. Customer satisfaction and the customer´s opinions about marketing were measured with a customer survey. The interviews of the company management gave background information and direction for the case.

The development proposal of the export business was to establish a subsidiary to Norway. The development proposal gave a point of view for the whole marketing plan. Company X has a possibility to utilize the marketing plan in its entirety or adapt a part of the conclusions to convention. The results indicated that the marketing communication needs to be enhanced in Norway and Denmark. There are pursuits to impact for a visibility of Company X by using more advertisement, participation in trade fairs and salesmen´s customer calls. According to the conclusions of the case, Company X is recommended to target its advertisement to new sectors such as fish industry, energy industry and environment industry.

Key words: marketing plan, export business, advertising, small and medium enterprises

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Yritysesittely.....	8
	2.1 Yrityksen liikeidea.....	8
	2.2 Yrityksen arvot, laatupolitiikka ja visio.....	9
3	Kansainvälinen liiketoiminta.....	10
	3.1 Suomen viennin historiaa.....	10
	3.2 Viennin merkitys Suomelle.....	11
	3.3 Viennin eri muodot.....	12
4	Markkinointiajattelu.....	13
	4.1 Markkinointi käsitteenä.....	14
	4.2 Markkinoinnin tehtävät.....	14
	4.3 Markkinoinnin haasteet.....	15
5	Markkinoinnin suunnittelu.....	16
	5.1 Yrityksen strateginen markkinointiosaaminen.....	16
	5.2 Yrityksen markkinoinnin suunnitteluprosessi.....	16
	5.3 Nykytila-analyysi.....	18
	5.4 SWOT-analyysi, päämäärät ja tavoitteet.....	19
	5.5 Kohdemarkkinoiden määrittely ja segmentointi.....	20
	5.6 Markkinoinnin kilpailukeinot.....	21
	5.7 Markkinointiviestinnän kilpailukeinot.....	24
	5.8 Toimintasuunnitelmat.....	25
	5.9 Seuranta ja jälkimarkkinointi.....	25
	5.10 Budjetointi.....	26
6	Kohdennettu markkinointisuunnitelma Yritys X:lle.....	26
	6.1 Asiakaskyselyn tulokset.....	27
	6.2 Vientitoiminnan kehittämisehdotus.....	28
	6.3 Liiketoiminnan strategia ja kansainvälistyminen.....	28
	6.3.1 Tytäryritysten toiminta.....	29
	6.4 Yritys X:n nykytila-analyysi.....	29
	6.4.1 Sisäiset analyysit.....	30
	6.4.2 Ulkoiset analyysit.....	31
	6.5 SWOT-analyysi.....	33
	6.6 Yritys X:n tavoitteet ja päämäärät.....	34
	6.7 Segmentointi, asemointi ja kilpailuetu.....	35
	6.8 Kilpailukeinot.....	35
	6.9 Toimintasuunnitelmat, seuranta ja jälkimarkkinointi.....	38
	6.10 Budjetit.....	38

7	Johtopäätökset	39
8	Yhteenveto	40
Lähteet	41
Kuviot	44
Taulukot	45
Liitteet	46

1 Johdanto

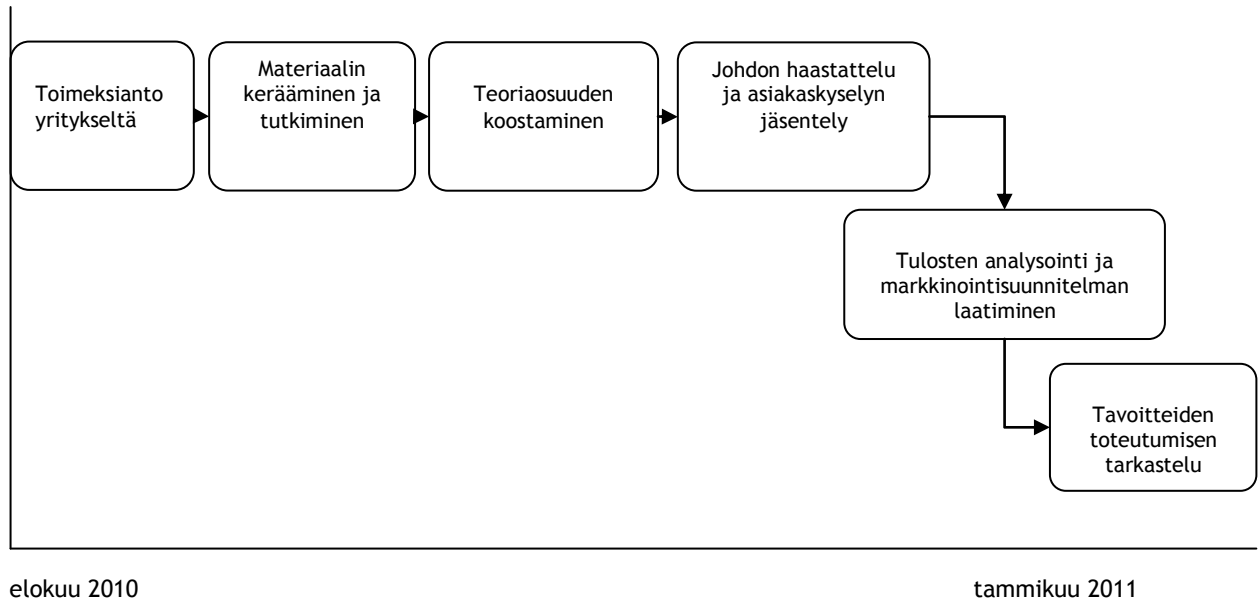
Tämän opinnäytetyön aiheena on Norjan ja Tanskan myyntiä ja markkinointia koskevan markkinointisuunnitelman laatiminen erikoisovia valmistavalle Yritys X:lle. Projektin tavoitteena on löytää vastaukset tutkimusongelmiin: ”miten pystytään hyödyntämään paremmin Norjan ja Tanskan potentiaalisia markkinoita?” ja ”tehostetaanko nykyistä vientimuotoa vai luodaanko uusi toimintamalli Norjaan ja Tanskaan?”

Yrityksen myynti ja markkinointi hoidetaan osittain norjalaisten ja tanskalaisten edustajien sekä pääkonttorin myynti- ja vientihenkilöiden toimesta. Yritys X:n kaltaisten, teollisuuden pienyritysten on lähdettävä rohkeasti hakemaan kasvua vientimarkkinoilta ja kehitettävä jo olemassa olevaa vientitoimintaansa. Kohdemaassa oikein toteutettu mainonta ja markkinointi voi tuoda kaivattua lisämyyntiä yritykselle.

Olen toiminut yrityksen eri tehtävissä noin kymmenen vuoden ajan. Tämä mahdollistaa helpon ja avoimen yhteydenpidon henkilöstön kanssa. Koska yrityksen päätoimipaikka sijaitsee Etelä-Pohjanmaalla, tiedonkeruu tapahtuu lähinnä puhelimitse ja sähköpostitse. Yrityksen johdon haastattelut järjestetään Yritys X:n toimitiloissa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan vientitoimintaa ja markkinointisuunnitelman sisällön rakentumista alan monipuolisen kirjallisuuden ja muiden lähteiden pohjalta. Projektiosuus perustuu teoriaosan käsitteisiin, johdon haastatteluihin ja asiakaskyselyn tuloksiin sekä pohdintaan. Käytän tutkimuksessani kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää, sillä se tuo joustavuutta tutkimuksen tekemiseen. Kyselylomake lähetetään norjalaisille ja tanskalaisille asiakkaille sähköpostilla. Kyselylomakkeiden vastaukset analysoidaan osittain laadullista sisällönanalyysia hyödyntäen.

Opinnäytetyöprosessin selkiyttämiseksi projektin vaiheet käydään läpi havainnollistavan projektisuunnitelmakuvion avulla. Projektisuunnitelmassa kuvataan opinnäytetyöprosessin päävaiheita. Opinnäytetyöprosessi lähtee liikkeelle yrityksen toimeksiannosta, jossa asetetaan projektille tavoitteet ja aikataulu. Projektin valmistumisen aikarajana on tammikuu 2011. Seuraavassa vaiheessa kerätään ja tutkitaan tietoa yrityksestä, alan kirjallisuudesta ja muista lähteistä. Seuraavaksi asiakaskyselyn rakenne jäsenellään johdon kanssa teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kun asiakkaat ovat vastanneet kyselyyn, vastaukset käsitellään ja analysoidaan, jonka jälkeen lähdetään toteuttamaan markkinointisuunnitelmaa. Lopuksi projektin tavoitteiden toteutumista tarkastellaan yhdessä johdon kanssa. Projektisuunnitelma on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1: Opinnäytetyön projektisuunnitelma.

2 Yritysesittely

Yritys X on 44-vuotias perheyriitys, jonka toimisto ja tehdasrakennukset sijaitsevat Etelä-Pohjanmaalla. Yritys X valmistaa erikoisovia ja niihin liittyviä komponentteja. Yritys työllistää kaikkiaan 42 henkilöä Suomessa ja ulkomailla. Yli puolet yrityksen tuotannosta menee vientiin. Yritys X:llä on tytäryrityksiä Britanniassa ja Ruotsissa sekä lisäksi myyntitoimisto Pietarissa, Venäjällä. Pietarin toimisto avattiin yhdessä suomalaisen yhteistyöyrityksen kanssa vuoden 2010 alussa. Edustajia ja jälleenmyyjiä on useissa eri maissa, kuten esimerkiksi Romaniassa, Egyptissä, Liettuassa, Norjassa ja Tanskassa. Vuonna 2009 yrityksen liikevaihto kasvoi noin 25 % viennin siivittämänä. Konsernin liikevaihto oli tuolloin yli viisi miljoonaa euroa. Yritys X:n toimitusjohtajana toimi vuosien 1966 ja 2010 välisenä aikana yrityksen perustaja, jonka jälkeen yrityksessä toteutettiin sukupolvenvaihdos. Toimitusjohtajan poika ja tytär ovat vastanneet tuotannosta ja viennistä. Keväällä 2010 he siirtyivät virallisesti toimitusjohtajaksi ja varatoimitusjohtajaksi.

2.1 Yrityksen liikeidea

Yritys X valmistaa korkealaatuisia erikoisovia, karmeja ja teräskomponentteja. Nämä erikois-
 ovet on kehitetty erityisesti tiloihin, joissa tavalliset ovet eivät kestä. Muottipuristettu sandwich-rakenteinen lujitemuoviovi on täysin saumaton ja vesi- sekä kaasutiivis. Kova ja sileä pinta kestää puhdistus- ja desinfiointiaineita sekä muita kemikaaleja. Erikoisoven pintamateriaali on lasikuitupolyesteriä, ja se kestää mekaanista rasitusta halkeilematta. Ovilevy ei lahoa, turpoa eikä kieroudu, vaan kestää jatkuvaakin vettä ja kosteutta vuosikymmeniä. Ovet

ovat kevyitä, painavat alle puolet vähemmän tavalliseen oveen verrattuna. Niitä on myös turvallista käyttää.

Yritys X:n erikoisovet soveltuvat sisätiloihin, joissa vaaditaan veden- ja kosteudenkestävyyttä sekä hygieenisyyttä. Kohteita ovat esimerkiksi myymälöiden tuore-elintarviketilat, kylmä- ja pakastehuoneet, elintarvike- ja lääketeollisuus sekä niiden puhdistilat, ravintola- ja suurkeittiöt, uimahallit, viihdekympylät, sairaalat, hoitolaitokset, päiväkodit, koulut, wc- ja pesutilat, eläinsuojat sekä varastot. Yrityksen ovia on toimitettu muun muassa seuraaviin maihin: Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska, Iso-Britannia, Irlanti, Saksa, Belgia, Hollanti, Italia, Sveitsi, Ranska, Islanti, Espanja, Venäjä, USA, Viro, Venezuela, Kiina ja Pakistan. Yritys X on toimittanut erikoisovia yli 180 000 yksikköä.

Yritys X tarjoaa asiakkailleen kokonaisratkaisuja. Jokainen yrityksen erikoisovi valmistetaan mittatilaustyönä, käyttökohteeseensa räätälöitynä. Oven koko, väri, ikkunat ja varusteet tulevat arkkitehdin suunnitelmien mukaan. Asiakkaalla on mahdollisuus asennuspalveluun ja ongelmatilanteissa yrityksen henkilökunta auttaa asiakasta henkilökohtaisesti joko etätyönä tai paikan päällä.

2.2 Yrityksen arvot, laatu- ja ympäristöpolitiikka ja visio

Yritys X:n toiminta perustuu yrityksen arvoihin, laatu- ja ympäristöpolitiikkaan ja visioon. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa on laadittu sopimuksia, joiden mukaiseen, tulokselliseen liike-toimintaan pyritään. Kestävän asiakassuhteen varmistamiseksi yritys tuottaa ja kehittää hyvää tuotteen ja palvelun laatua organisaation kaikilla tasoilla. Tuotekehityksellä ja menetelmien jatkuvalla kehittämisellä, sekä ammattitaitoisella henkilöstöllä yritys varmistaa toimintansa kilpailukyvyyn muuttuvilla markkinoilla. (Yritys X:n laatu- ja ympäristöpolitiikka.)

Yritys X:n arvot ovat hyvä asiakastyytyväisyys, kannattavuus, joustavuus, nopeus, positiivisuus ja avoimuus sekä työtyytyväisyys. Yritys kannustaa ja ohjaa työntekijöidensä toimintaa. Henkilöstöä kannustetaan tekemään oikeita asioita, hoitamaan vastuualueensa mallikkaasti, kirjastamaan tavoitteensa ja mittaamaan onnistumistaan. Kaverin auttaminen, sanansa pitäminen, pelinrakentaminen, kannustaminen, innostaminen ja luottaminen ovat Yritys X:n tapoja toimia. (Yritys X:n laatu- ja ympäristöpolitiikka.)

Yritys X:n visio on olla Euroopan johtava erikoisovien valmistaja ja kyetä tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaisia ja joustavia ratkaisuja. Yritys haluaa olla kasvava ja dynaaminen toimija.

3 Kansainvälinen liiketoiminta

Kansainvälinen liiketoiminta käsittää samat perustehtävät kuin maan rajojen sisällä tapahtuva liiketoiminta. Usein väitetäänkin, että nykyään ei ole enää tarpeen puhua erikseen kansainvälisestä liiketoiminnasta, vaan yleisestä liiketoiminnasta, jossa on kansainvälinen ulottuvuus. Tulevaisuudessa puhtaasti maan sisällä tapahtuva liiketoiminta vailla mitään rajat ylittäviä kytkentöjä on harvinainen poikkeus. Kokemukset yrityksissä niin Suomessa kuin muissakin maissa kuitenkin osoittavat, että rajat ylittävä liiketoiminta on usein vaikeampaa kuin kotimaan markkinoilla toimiminen. Kansainvälisessä toiminnassa on enemmän haasteita ja vaaroja kuin kotimaan toiminnassa, ja siellä tehdään helpommin virheitä. Kansainvälisessä toiminnassa tehdyt virheet saattavat osoittautua erityisen kalliiksi. Kansainvälisessä liiketoiminnassa on kuitenkin huomattavasti suurempia mahdollisuuksia kuin pelkästään kotimaisessa toiminnassa. (Seristö 2002, 9-10.)

Kansainvälistyminen ei voi olla yritykselle pelkkä tavoite, vaan se on osa toimintastrategiaa. Kotimaan markkinoiden rajat tulevat nopeasti vastaan kasvua tavoittelevalle yritykselle. Raaka-aineiden saanti ja imagotekijät saattavat toimia painetekijöinä ulkomaille. Kansainvälisten markkinoiden houkuttimina ovat usein suuri kysyntäpotentiaali, avoimuus ja kysyntätottumusten yhdenmukaisuus. Kansainvälistymisen paine- ja imutekijät on esitetty taulukossa 1. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 36-37.)

Painetekijät	Imutekijät
• Kotimarkkinoiden pienuus	• Suuri kysyntäpotentiaali
• Kotimarkkinoiden avoimuus	• Avoimuus/kaupan esteiden poistuminen
• Kotimarkkinoiden kypsyyt	• Avoimuus/tiedon hankinnan helppous
• Tietolähteet muualla	• Kysyntätottumusten yhdenmukaisuus
• Suomen markkinoiden etäinen sijainti	
• Raaka-aineiden saanti	
• Imagotekijät	

Taulukko 1: Kansainvälistymisen paine- ja imutekijät (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 37).

3.1 Suomen viennin historiaa

Vuonna 1961 maassamme alkoi systemaattinen suomalaista vientiä tukeva toiminta. Suomen Ulkomaankauppaliitto, nykyinen Finpro, teki Suomea ja suomalaisyrityksiä tunnetuksi maailmalla. Vuosikymmenen alussa perustettiin Vientikoulutussäätiö, nykyinen Fintra, joka alkoi kouluttaa asiantuntijoita vienti- ja muihin kansainvälisen liiketoiminnan tehtäviin. 1980-

luvulla suomalaisyritysten kansainvälistyminen kiihtyi ja ulkomailla tehtyjen yritysostojen määrä kasvoi merkittävästi. Suomen liittyminen Euroopan Unionin jäseneksi vuonna 1995 avasi lopullisesti läntisen Euroopan markkinat suomalaisyrityksille – tavaroiden, palvelujen, pääoman ja ihmisten liikkuvuus EU-jäsenmaiden välillä on vapaata. Suomalaisyritysten panostus myös Aasian ja Amerikan markkinoille kasvoi voimakkaasti 1990-luvulla. Globalisaatiopaineen alla olevat suomalaisyritykset joutuivat, ja joutuvat yhä, käymään läpi yhtä yrityshistorian haasteellisinta ja suurinta muutosprosessia. Yritykset, kuten Nokia ja Kone Oyj karsivat bisnestään 2000-luvun alussa ja keskittämistrategian mukaisesti jättivät jäljelle vain ydinbisnes, mikä Nokialla oli telekommunikaatio ja Kone Oyj:llä hissi- ja liukuporrasbisnes. (Seristö 2002,11-23.)

3.2 Viennin merkitys Suomelle

Suomen kansantalous on suhteellisen pieni verrattuna muihin kehittyneisiin länsimaihin. Raaka-ainepohja on rajallinen, jonka vuoksi tuonti on talouden kehittymisen kannalta elintärkeää. Kilpailukykyinen vienti mahdollistaa tuonnin. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 10.)

Vuonna 2008 viennin osuus bruttokansantuotteesta oli 39,7 %. Viennin kasvu oli tasaista vuosina 1996-2007, mutta vuoden 2008 lopussa kasvu pysähtyi. Amerikan finanssikriisin seurauksena Suomi ajautui globaaliin talouslamaan keväällä 2009. Lama kosketti erityisesti vientiä harjoittavia teollisia yrityksiä. (Vahvaselkä 2009, 17, 36)

Kauppapoliittisen osaston osastopäällikkö Antti Kuosmanen kertoo Ulkoministeriön avoimien ovien päivän -puheensa yhteenvedossa ulkomaan kaupan merkityksestä Suomelle. Hän painottaa, että vain kilpailu kansainvälisillä markkinoilla pitää yritykset huipulla ja tuottaa korkean jalostusasteen tuotteita. Kuosmanen mukaan tuotteista tulisi saada sellainen hinta, että niitä on kannattavaa valmistaa korkean elintason maassa. Kuosmanen painottaa, että Suomen vientiosuus on liian pieni. Suomeen verrattavissa kehittyneissä maissa vientiosuus on yleensä yli 50 prosenttia bruttokansantuotteesta. (Ulkoasiainministeriö 2003.)

Kemianteollisuus on Suomen kolmanneksi suurin viennin toimiala. Kemianteollisuus käsittää öljyn ja öljynjalosteet (muovi- ja kumituotteet), lannoitteet, lääkevalmisteet ja väriaineet. Vielä 90-luvulla Suomesta vietiin eniten tuotteita, jotka perustuivat metsäteollisuuteen. Vuoden 2008 tärkeimpien vientituotteiden listauksessa sähkötekniset tuotteet ja optiset laitteet olivat sijalla yksi. Nokia on nostanut televiestintälaitteet Suomen ykkösvientituotteiksi. Sellu on tärkeimpien vientituotteiden listalla sijalla kaksi. Vuonna 2007 kone- ja metalliteollisuus oli jalostusarvoltaan mitattuna Suomen toiseksi suurin teollisuuden ala elektroniikka- ja sähköalan jälkeen. (Suvanto & Vahvaselkä 1993,13;Vahvaselkä 2009, 37-39.)

3.3 Viennin eri muodot

Selin (2004, 23-25) on kuvannut viennin eri muotoja teoksessaan Vientitoiminnan käsikirja. Hänen mukaansa yrityksen kansainvälistymisprosessi alkaa useimmiten viennillä. Toiminnan kehittyessä ja laajentuessa, kansainvälistymisen muut tasot tulevat mukaan. Vientitoiminnan eri muotoja ovat esimerkiksi epäsuora, suora, välitön ja projektivienti. Vaihtoehtoina ovat myös erilaiset yhteistyömuodot sekä oman yksikön perustaminen ulkomaille. Vahvaselkä (2009, 73-77) on eriyttänyt projektiviennin sopimusperusteiseksi yhteistyömuodoksi, kun taas Selin käsittelee sitä osana muita vientimuotoja. Vahvaselän mukaan muita sopimusperusteisia yhteistyömuotoja ovat esimerkiksi kansainvälinen lisensiointi, franchising, alihankinta, sopimusvalmistus ja strategiset liittoumat.

Epäsuora vienti on vaivatton ja pieniä panostuksia vaativa tapa, joka sopii erityisesti pienelle yritykselle toiminnan alkuvaiheessa. Vienti järjestetään suomalaisen välikäden kautta ja on näin ollen passiivisin tapa toimia kansainvälisillä markkinoilla. Epäsuora vienti soveltuu erityisesti kaukasiin maihin vietäessä. (Selin 2004, 23-25.)

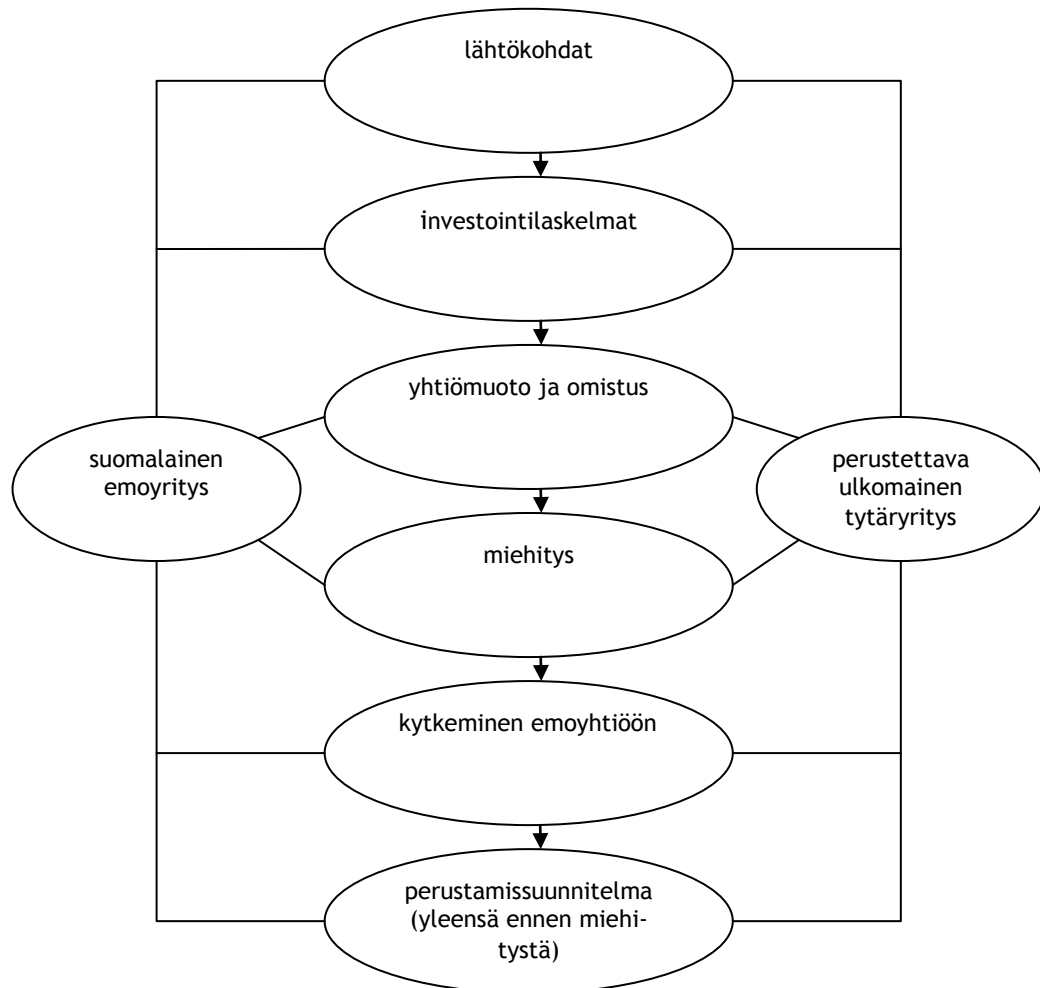
Suorassa viennissä ulkomainen välittäjä hoitaa viennin. Välittäjä voi olla kohdemaan maahantuoja, tukkuliike tai edustaja. Suoran viennin katsotaan olevan tehokas vientitoiminnan oppikoulu, sillä viejä asioi ulkomaisen tahon kanssa. Haittoina voidaan pitää toiminnan suurempia kustannuksia ja välittäjän tarjoamaa valikoitua tietoa. Yrityksellä ei välttämättä ole suoria kontakteja loppuasiakkaisiinsa. (Selin 2004, 23-25.)

Välitön vienti vaatii vankkaa kokemusta viennistä. Välitön vienti on kallein viennin muoto, mutta saattaa tuloksien osalta olla tehokkain tapa toimia. Yritys jättää välikädet pois ja hoitaa myynnin, markkinoinnin ja asiakastapaamiset itse. (Selin 2004, 23-25.)

Projektiviennissä yritys toimii tietyssä projektissa, kuten esimerkiksi rakennusprojektissa toimittajana. Rasitteeksi kuuluu se, että projektiviejän tulee tietää hyvissä ajoin käynnistyvistä projekteista ja luoda toimiva tarjousjärjestelmä. Tarjoustoiminta on usein hyvin vakiintunutta ja kilpailu on kovaa. (Selin 2004, 23-25.)

Ulkomaisen tytäryrityksen perustaminen on suora ulkomainen investointi. Tällä investoinnilla voidaan tarkoittaa myös tytäryrityksen ostamista tai yhteisyrityksen perustamista. Ulkomaisen myyntikonttorin avulla haetaan kasvua pääsemällä lähemmäksi asiakasta, saamalla parempaa näkyvyyttä ja kontrollia. Vaihtoehtoina ovat joko sivu- eli haarakonttori tai tytäryhtiö. Myyntikonttorin perustaminen tulee kysymykseen usein suoran tai epäsuoran vientivaiheen jälkeen. (Selin 2004, 23-25.)

Vahvaselkä (2009, 80) on esittänyt kuvion ulkomaisen tytäryrityksen perustamisen vaiheista. Vahvaselän mukaan ensimmäisenä tutkitaan tilanteen lähtökohdat ja suoritetaan investointilaskelmat. Seuraavassa vaiheessa suomalainen emoyritys päättää yritysmuodosta ja omistuksesta sekä tytäryrityksen miehityksestä. Näiden prosessien jälkeen tapahtuu kytkeminen emoyhtiöön ja viimeistään tässä vaiheessa toteutetaan perustamissuunnitelma.



Kuvio 2: Ulkomaisen tytäryrityksen perustaminen (Vahvaselkä 2009, 80).

4 Markkinointiajattelu

Markkinointia on toteutettu maailmassa yhtä kauan kuin ihmiset ovat harjoittaneet välillään vaihdantaa. Kilpailun ja asiakkaiden muuttumisen myötä myös markkinointi on kehittynyt. Markkinointiajattelun muutos on syy siihen, miksi yritykset toimivat eri tavoin ja kuluttajilla on erilaisia käsityksiä markkinoinnista. Markkinointiajattelun eli markkinointifilosofian kehitymisestä tunnistetaan viisi vaihetta: tuotantosuuntainen, myyntisuuntainen, kysyntäsuuntainen ja asiakassuuntainen ajattelu sekä suhdeajattelu. (Bergström & Leppänen 2009, 10-12.)

4.1 Markkinointi käsitteenä

Markkinointi on sisällöltään laaja käsite. Markkinoinnin yleensä näkyvimät osa-alueet ovat mainonta, myynti ja jakelu. Ne ovat kuitenkin vain markkinoinnin osia. (Anttila & Iltanen 2001, 12.)

Kotlerin (2005, 1-7) mukaan tärkeimpiä markkinoinnissa tarvittavia käsitteitä ovat segmentointi, kohdistaminen, asemointi, tarpeet, halut, kysyntä, tarjoukset, brändi, vaihdanta, kaupat, suhteet ja verkostot, jakelutiet, tuotantoketju, kilpailu, markkinointiympäristö ja markkinointiohjelmat. Hän kuvaa markkinoinnin tarkoituksen yhtäältä tieteenalaksi ja toisaalta käytännöiksi, joiden tarkoituksena on luoda ja aikaansaada arvoa tyydyttämään kohdemarkkinan tarpeita kannattavalla tavalla. Kotlerin on sitä mieltä, että markkinoinnin tulisi heijastua kaikessa yrityksen toiminnassa. Markkinointia käytetään niin hyvin kuin huonoihinkin tarkoituksiin. Hän kuitenkin painottaa, että markkinointiajattelu on enemmän myönteinen kuin kielteinen vaikuttaja. Kaikkea voidaan markkinoida: tuotteita, palveluja, kokemuksia, informaatiota, omaisuutta, paikkoja, ihmisiä, organisaatioita, erilaisia asioita ja liikkeitä.

4.2 Markkinoinnin tehtävät

Lahtinen ja Isoviita (2004, 2-5) kuvaavat markkinointia asiakaskeskeiseksi toiminnaksi, joka perustuu aivan muuhun kuin räväkkään, katteettomia lupauksia antavaan mainontaan, näennäisesti edullisiin hintoihin ja lipevien myyjien tyrkyttävään myyntityöhön. Jos yrityksestä kuullaan paljon kielteisiä lausuntoja, ei paraskaan mainoskampanja pysty sitä pelastamaan. Jokainen yrityksen henkilöstöön kuuluva markkinoi ja vaikuttaa toiminnallaan yrityskuvaan. Yritykset suunnittelevat ja toteuttavat markkinointia vaihtelevasti. Vanhentuneet markkinointimallit pitävät vielä monissa yrityksissä pintansa.

Markkinoinnin tavoitteena on saavuttaa asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen palveluihin ja tuotteisiin, ja saada yritys tuottamaan voittoa. Kanta-asiakkaista huolehtiminen ja uusien asiakkaiden hankkiminen ovat myös osa markkinointia. Markkinointi on pitkällistä toimintaa ja prosessin tulokset eivät näy heti. Liikkeelle lähdetään asiakkaiden tarpeiden ja halujen kartoituksella erilaisten markkina- ja kuluttajatutkimusten avulla. Näille tarpeille ja haluille yritetään löytää oikeat tuotteet ja palvelut. Markkinoinnin avulla luodaan myös tarpeita, jonka jälkeen voidaan valmistaa ja myydä uusia tuotteita tai palveluja. Eri asiakasryhmille pyritään markkinoimaan ominaisuuksiltaan ja laadultaan erilaisia tuotteita ja palveluja. Asiakastytyväisyyden ylläpitäminen on myös ensisijaisen tärkeä markkinoinnin tavoite. Markkinamahdollisuuksien analysointi, kohdemarkkinoiden määrittely, markkinointistrategioiden,

markkinointivälineiden ja markkinointikeinojen valinta sekä markkinointiohjelmien suunnittelu ovat markkinoinnin keskeisiä toimintoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

4.3 Markkinoinnin haasteet

Markkinointia.fi-sivuston artikkelissa, Markkinointi on menossa rikki, käsitellään markkinoinnin nykyajan haasteita. Artikkelin mukaan viimeisen sadan vuoden ajan markkinointia on tehty suunnilleen samalla kaavalla. Markkinoija sijoittaa markkinointiviestejä myytävästä tuotteesta sellaisiin paikkoihin, joissa mahdolliset asiakkaat huomaavat viestin. Markkinoinnissa asiakas pyritään keskeyttämään. Viestit, jotka ovat huomioarvoltaan riittävän voimakkaita ja vetoavat sisällöltään, vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon ja aikaansaavat tuotteen kysyntää. (Markkinointi on menossa rikki 2010.)

Markkinointi tarvitsee tehokkaita viestien välittäjiä. Sanomalehdet, radio, aikakauslehdet ja televisio ovat kehittyneet tehokkaiksi joukkoviestinnän kanaviksi ja markkinoinnin välineiksi. Tehokkuus ei ole kuitenkaan kasvanut samaa vauhtia kuin markkinoinnin välineiden määrä on lisääntynyt. Tämä on johtanut siihen, että markkinointia on yksinkertaisesti liikaa, ja se kohdistuu usein massamedian vuoksi väärin ihmisiin. Asiakkaista on myös tullut entistä parempia torjumaan ja väistämään markkinointia. Vanhat, 1900-luvun markkinoinnin keinot on käytetty loppuun eikä tehostamisvaraa enää ole. (Käynnissä on asiakkaiden muuttoliike 2010; Markkinointi on menossa rikki 2010.)

Internet on yhä useammin massamedian korvaava tekijä. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on suuresti muuttumassa. Asiakkaat esimerkiksi hankkivat ostopäätöksiensä tekemisessä tarvittavaa tietoa Internetistä pääasiassa hakukoneiden, blogien ja keskustelupalstojen sekä sosiaalisen median avulla. (Käynnissä on asiakkaiden muuttoliike 2010.)

Kotler (2005, 27-28) listaa viisi tärkeintä nykypäivän markkinoinnin haastetta. Ensimmäisenä on markkinointiohjelmien vaikutusten kehittyneempi rahallinen mittaaminen. Indikaattoreita, jotka osoittavat, mitä kustannuspanoksilla ja kampanjoilla on saavutettu, on kehittynyt markkinoinnissa hitaasti. Johto haluaa tietää, paljonko myyntiä, tulosta ja osakasarvoa on saatu aikaan. Haastetta luo myös entistä integroidumman informaation rakentaminen tärkeistä asiakkaista eli asiakkaat voivat olla yhteydessä yritykseen monin eri tavoin. Markkinoinnin nostaminen yrityksen markkinastrategian vetäjäksi eli liian suuri osa markkinoinnista on ainoastaan menekinedistämistä. Alhaisten kustannusten ja korkean laadun kilpailuun vastaaminen, joka tarkoittaa yhä useammin kotimaan tuotannon siirtoa Aasiaan. Selviytyminen megajakelijoiden kasvavasta vallasta ja vaatimuksista eli kansalliset brändit kokevat olevansa megavähittäisketjujen armoilla.

5 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinoinnin suunnittelu on tärkeä osa yrityksen strategisen suunnittelun prosessia. Sen avulla hahmotetaan menestymiseen tarvittavia voimavaroja ja kilpailukeinoja. (Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2007.)

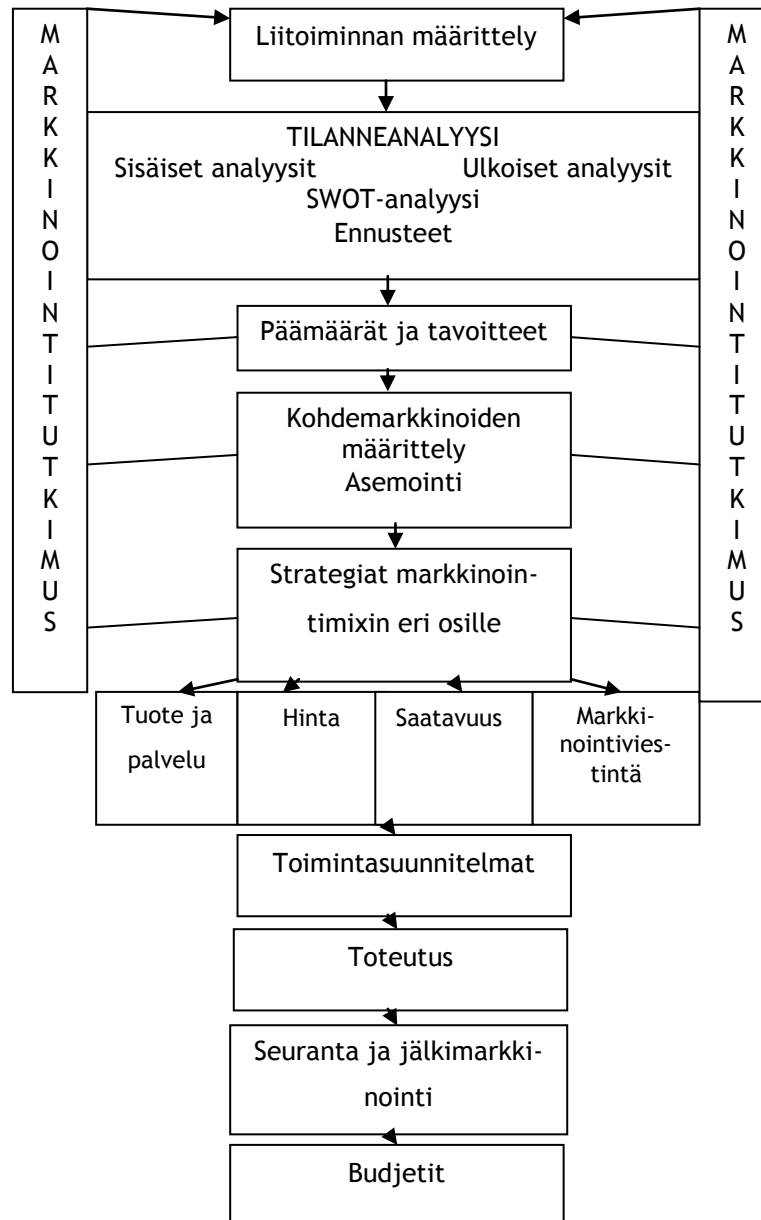
5.1 Yrityksen strateginen markkinointiosaaminen

Tikkanen (2005,170-172) määrittelee markkinointistrategian ohjelmaksi, joka muodostuu tavoitteidenasetannan, toimenpiteiden suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan kokonaisuudesta. Ohjelman avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa asiakkailleen, omistajilleen ja verkostokumppaneilleen asetettujen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden mukaisesti. Markkinointistrategiset ohjelmat ovat hyvin kohdamaa-, toimiala- ja yrityskohtaisia. Tikkanen kertoo, että nykyäskäityksen mukaan yrityksen liiketoiminta- ja markkinointistrategialla ei ole suurtakaan määritelmällistä eroa. Markkinointistrategia rajautuu enemmän markkinointipinnassa ja markkinoilla tapahtuvaan toimintaan, kun taas liiketoimintastrategiassa keskitytään kilpailuedun lähteiden määrittelemisen lisäksi muun muassa yrityksen sisäisten toimintaprosessien johtamiseen. Hänen mielestään on merkittävää, että yrityksen tuotanto-, markkinointi- ja muut toimintatason strategiat syntyvät integroidun ja toimivan kokonaisuuden liiketoimintastrategiaan liittyen. Vahvaselkä (2009, 88) esittää strategisen markkinoinnin sisältävän kaikki ne liiketoiminnan strategisen tason ratkaisut, joiden avulla yritysjohto rakentaa yritykselle perustan kilpailussa menestymiseen pitkällä aikavälillä.

5.2 Yrityksen markkinoinnin suunnitteluprosessi

Markkinoinnin suunnitteluprosessissa tutkitaan yrityksen kokonaistoimintaa. Siinä tarkastellaan, minkälainen yritys on nykyään ja mihin suuntaan sen toimintaa kehitetään. Yritys selvittää tavoitteidensa onnistumismahdollisuudet. Markkinoinnin suunnitteluprosessissa lähdetään liikkeelle yrityksen liikeidean ja toiminta-ajatuksen määrittelystä. Vaiheita seuraa tilanneanalyysi, joka sisältää sisäiset ja ulkoiset analyysit, SWOT-analyysin sekä ennusteet. Nykytila-analyysin jälkeen tarkastellaan markkinointimahdollisuuksia ja asetetaan markkinoinnin tavoitteet. Strategian luominen ja valitseminen voidaan aloittaa osittain samaan aikaan kuin edelliset vaiheet. Strategiavalintoja seuraa markkinointiohjelmien suunnitteluosio. Toimeenpano, valvonta ja budjetit ovat markkinoinnin suunnittelun päätösvaiheita. (Anttila & Iltanen 2001, 343-347)

Suunnitteluprosessien pääsisältö koostuu perusinformaatiosta (analyysit ja ennusteet), tavoitteiden asetannasta, strategisesta kehittelystä ja toimintalinjan valinnasta sekä toteutuksesta ja valvonnasta. Markkinoinnin suunnitteluprosessi on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3: Markkinoinnin suunnitteluprosessi (mukaien Anttila & Iltanen 2001, 346).

Kotlerin (2005, 89) mukaan yhtenäisen markkinointisuunnittelumallin käyttö eri liiketoimintayksiköissä tarjoaa yrityksen johdolle mahdollisuuden vertailla eri yksiköiden suunnitelmia helpommin. Vakiokaava myös edistää systemaattista ajattelutapaa markkinoinnin suunnittelussa. Anttilan ja Iltasen (2001,345) kanta on hyvin samankaltainen kuin Kotlerin – markkinoinnin suunnittelun tulee olla jatkuvaa ja järjestelmällistä toimintaa, joka mahdollistaa markkinoinnin tavoitteiden saavuttamisen. Suunnittelu toiminnan tulee tapahtua sekä ajan että toiminnan suhteen loogisesti.

Kansainvälisessä markkinoinnissa sopeutetaan markkinointia valittuun kohdemaan, jolloin kotimaassa sijaitsevan isäntäyrityksen osaamista tarvitaan erityisesti. Toiminnot pyritään integroimaan ja koordinoimaan globaalissa markkinoinnissa. Vaikka yrityksessä harjoitetaan vientitoimintaa, vaikuttavat kotimarkkinat usein edelleen merkittävästi liikevaihdon ja tuloksen syntymiseen. Suunnittelussa vientimarkkinoiden erilaisuudet otetaan huomioon esimerkiksi tuoteselosteen kielessä tai pakkausvaatimuksissa. Tuotemuutokset pyritään kuitenkin pitämään mahdollisimman vähäisinä ja viejä pystyy saavuttamaan myynnin lisäystä mahdollisimman alhaisin kustannuksin. (Seristö 2002, 141-142.)

5.3 Nykytila-analyysi

Onnistuneen, kilpailukykyisen toimintastrategian luominen edellyttää yrityksen johdolta kykyä hankkia ja analysoida ulkoista ja sisäistä informaatiota, jonka perusteella luodaan yritykselle kilpailukykyinen toimintastrategia. Yritysjohdolle kehittävät vastauksia strategiaan kysymyksiin nykytila-analyysin avulla, joka rakentuu yritys- ja ympäristöanalyysistä. Sisäinen analyysi suoritetaan yrityksen oman organisaation, osaamisen ja resurssien osalta. Sisäisellä analyysillä saadaan selville yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Markkinointiin suuntautuneella ympäristöanalyysillä selvitetään ulkoiset uhat ja mahdollisuudet. Ennen yhteenvetoa ja johtopäätöksiä tehdään vielä markkina- ja kilpailija-analyysi. Markkina-analyysissä tutkitaan markkinoiden kokoa ja kehittymistä, ostovoimaa ja rakennetta. Kilpailija-analyysissä analysoidaan kilpailijoita, markkinaosuusja ja kilpailun luonnetta. (Anttila & Iltanen 2001, 348; Rope 2005, 468.)

Viennin vastuuhenkilöllä, kuten liiketoimintayksikön johtajalla, vientipäälliköllä tai markkinointijohtajalla tulee olla lähtökohta- ja yhteenvetoanalyysin jälkeen selkeä käsitys siitä, millaisessa toimintaympäristössä yritys toimii, mitä muutoksia on odotettavissa ja miten ne vaikuttavat yritykseen. Hänen tulee myös tietää, mikä on yrityksen asema valituilla tuotteilla ja kohdemarkkinoilla, sekä mitä tavoitteita yrityksen johto on liiketoiminnalleen asettanut. Tämän pohjalta viennin vastuuhenkilö lähtee rakentamaan yksikölleen strategioita ja tavoitteita. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 138.)

Yritysanalyysissä tarkastellaan alan tuntemusta, suhdetta tärkeisiin sidosryhmiin ja liikkeenjohdollista osaamista. Analyysissä tutkitaan myös yrityksen välineellisiä ja taloudellisia voimavaroja sekä liikeidean osien tasapainoa. Nykytilanteesta tehdään yhteenveto, jossa arvioidaan tulevia uhkia ja mahdollisuuksia. (Markkinointisuunnitelma 2010.)

Kilpailija-analyysissä selvitetään kohtia, joita ovat luetelleet muun muassa Rope ja Vahvaselkä (1993, 215). Ensimmäisenä kannattaa yksinkertaisesti selvittää, ketkä ovat yrityksen kilpailijoita ja mikä on heidän markkina-asemansa eri tuote- ja markkinalohkoilla. Tämän jälkeen vertaillaan kilpailijoiden tuotteiden etuja ja haittoja verrattuna oman yrityksen tuotteisiin.

Kilpailijoiden tunnettuus ja mielikuvaprofiilit eri markkinalohkoilla suhteutettuna oman yrityksen toimintaan ovat osa kilpailija-analyysiä. Kilpailijoiden markkinointistrategia, taloudelliset ja toiminnalliset resurssit sekä todennäköiset suuntautumsvaihtoehdot tulevaisuudessa tulisi selvittää, jos mahdollista.

Bergström ja Leppänen (2007, 42) kuvaavat erilaisia kilpailurooleja, joilla yritykset pyrkivät menestymään kilpailussa. Näitä rooleja ovat markkinajohtaja, haastaja, jäljittelijä ja erikoistuja. Markkinajohtajalla on johtava asema markkinoilla, hyvä imago ja tunnetut tuotteet. Haastaja on yritys, jolla on näkyvä, mutta usein hyökkäävä markkinointitapa. Jäljittelijällä ei ole omaleimaisuutta eikä se pysty vastaamaan kilpailuun. Erikoistuja etsii markkinoilta kapean segmentin, jolle se markkinoi omaleimaisia tuotteitaan.

Markkina-analyysin tavoitteena on saada tietoa, jonka avulla voidaan tehdä päätöksiä. Analyysi perustuu säännöllisesti ja systemaattisesti tuotettaviin mittareihin ja tunnuslukuihin. Taloudelliset ja muut johtamisjärjestelmässä käytettävät tunnusluvut voidaan yhdistää yrityksen toimintaympäristöä, markkinoita, sidosryhmiä ja tuotteita koskeviin tunnuslukuihin. Ensimmäisistä markkina-analyysistä saatavat tiedot koskevat yrityksen markkinoita, sen toimintaympäristöä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä ja tuotteita. (Lotti 2001, 26-27.)

Ympäristöanalyysissä selvitetään Suvannon ja Vahvaselän (1993, 138) mukaan toimintaympäristön taloudellinen ja poliittinen, lainsäädännön ja teknologian yhteiskunnallinen kehitys. Rope (2005,467) on sitä mieltä, että edellisten lisäksi ympäristöanalyysissä tulisi tarkastella kansainvälistymistä ja sen vaikutusta tuotantoon, raaka-ainehankintaan sekä kilpailuun. Lehmann ja Winer (2008, 75-76) puolestaan esittävät, että ympäristöanalyysissä käsitellään tuoteryhmän haavoittuvuutta ympäristön muutoksissa. Heidän mukaansa käytännössä kaikki tuotejohtajat käyvät haavoittuvuusvaiheen läpi. Tuoteryhmät, jotka asemoidaan käyttämään ympäristön muutoksia hyväkseen, sekä johtajat, jotka näkevät muutokset mahdollisuutena kasvattaa kilpailuetua, voivat menestyä vahvasti.

5.4 SWOT-analyysi, päämäärät ja tavoitteet

SWOT-analyysi tulee englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Liiketoiminnan suunnittelussa se on yksi monipuolisimmista työkaluista. Erillisistä analyyseistä ja niiden yhteisvaikutuksesta tulisi tehdä yhteenveto ja johtopäätökset. Yksinkertaisin ja usein tehokkain tapa on luoda SWOT-analyysi. Siinä tutkitaan ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia sekä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen tulevaisuudessa. SWOT-analyysin kokoamisen jälkeen on tutkittava tarkasti jokainen nelikentän kohta ja tehtävä konkreettisia ratkaisuja toimenpiteistä, joilla voidaan hyödyntää

vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä kohentaa heikkouksia ja varautua uhkiin. (Rope 2005,468-469; Viitala & Jylhä 2007, 59.)

Päämäärät ja tavoitteet määritellään kullekin toiminnan osa-alueelle. Päämäärien asettamisella yritys ilmaisee sen, mihin se on päättänyt päästä. Tavoitteiden kautta yritys on askeleen lähempänä lopullista päämääräänsä. Tavoitteet ovat yleensä mitattavia, kun taas päämäärät esitetään yleisellä tasolla. Markkinoinnin tavoitteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: myyntitavoitteisiin, väli- eli mielikuvatavoitteisiin ja puite- eli kannattavuustavoitteisiin. Myyntitavoitteet käsittävät yleensä myynnin ja myynnin kasvun, markkinaosuuden, osuuden asiakkaita, tuotteet ja palvelut. Myynnin aikaansaaminen on kaikkien markkinointitoimenpiteiden yhteisvaikutusta, joten välitavoitteiden asetus on myyntitavoitteiden lisäksi tärkeässä roolissa. Välitavoitteita voivat olla saatavuus- ja koulutustavoitteet, asenne, tunnettuus sekä yrityskuva. Nämä edistävät osaltaan tavoitellun myynnin saavuttamista. Markkinoinnin puite- eli kannattavuustavoitteet käsittävät käyttökattteen, liikevaihdon, vakavaraisuuden ja tuottavuuden. (Anttila & Iltanen 2001, 364-365; Lahtinen & Isoviita 1998, 42-43; Viitala & Jylhä 2007, 70.)

5.5 Kohdemarkkinoiden määrittely ja segmentointi

Kotlerin (2005, 47-48) mukaan yritys voi löytää uusia markkinarakoja omilta markkinoiltaan, sillä mahdollisuuksia on hänen mukaansa kaikkialla. Kun tutkitaan, mitä markkinoiden ostajat haluavat tuotteen ominaisuuksilta, hinnoilta, jakelukanavilta ja toimitusajoilta, saadaan hahmotettua selkeitä ostajien ryhmiä. Jokin näistä ryhmistä saattaa olla potentiaalinen markkinarako, johon yrityksen kannattaa keskittyä. Internetistä on tullut markkinoiden segmentointia edistävä tekijä. Kotleriin ovat tehneet vaikutuksen Internet-sivut, jotka on luotu jonkin tietyn ryhmän tarpeita ajatellen. Esimerkkinä hän käyttää vastasyntyneiden äitien, seniori-ikäisten ja latinoväestön markkinasegmenttejä. Kotler uskoo, että suuntaus tulee yleistymään ja paljon uusia, erityisryhmille tarkoitettuja Internet-sivuja syntyy.

Lahtinen ja Isoviita (2004, 32) ilmaisevat, että asiakkaiden tottumukset, tarpeet ja odotukset tuotteen ja palvelun suhteen ovat erilaisia. Yritys voi ryhmitellä tavoittelemansa asiakkaat samanlaisista asiakkaista koostuviin ryhmiin. On kannattavampaa eriyttää ja kohdistaa markkinointi, kuin yrittää markkinoida eri kohderyhmille samalla tavalla. Segmentointi on yleistä yrityksen liiketoiminnan alkuvaiheessa, mutta sitä käytetään myös jo markkinoilla olevien tuotteiden myynninedistämisessä. Bergström ja Leppänen (2003, 131) ovat ilmaisseet mielipiteensä segmentoinnin tärkeydestä vielä voimakkaammin kuin Lahtinen ja Isoviita. He ovat sitä mieltä, että perustellusti voidaan sanoa, ettei ilman onnistunutta segmentointia asiakaslähteisessä markkinoinnissa ole juurikaan menestymisen edellytyksiä.

Business-to-business-markkinoilla segmentointi on aivan yhtä tärkeässä roolissa kuin kulutus-hyödykemarkkinoilla. Kuitenkin business-to-business-markkinoilla toteutukseen vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden ominaisuudet, asiakkaiden lukumäärän rajallisuus ja ostojen euromääräiset suuruudet. (Rope 1998, 56.)

5.6 Markkinoinnin kilpailukeinot

Kilpailuetua käsitellään useiden markkinoinnin osajien julkaisuissa. Vahvaselkä (2009, 82-83) on tulkinut Porterin (1985) kilpailuedun jakoa kolmeen perustrategiaan: kustannusjohtajuuteen, differointiin tai fokusointiin. Kustannusjohtaja pystyy toimimaan alhaisemmalla kustannustasolla kuin kilpailijansa, differoijan eli erikoistujan kilpailuetuna on korkea laatu, teknologia ja muotoilu. Fokusoiija eli keskittäjä kohdistaa toimenpiteensä tarkasti valittuun asiakassegmenttiin (Viitala & Jylhä 2007, 110). Ropen ja Vahvaselän (1993, 100-101) mukaan kansainvälistyvässä kilpailussa kustannusjohtajuus on varsin harvinaista, sillä se vaatii halvempia kustannuksia. Suomalaisyrityksillä ei usein ole mahdollisuutta tavoitella kustannusjohtajuutta. Hinta kilpailukeinona ei välttämättä tarkoita halvinta hintaa, vaan enemmänkin kilpailukykyisyyttä.

Asemoinnilla eli positioinnilla tarkoitetaan oman tilan ja paikan hakemista muiden joukosta. Ennen asemointia yritys on määritellyt asiakassegmenttinsä ja profiloinut tuotteen vastamaan asiakasmielikuvaa. Yritys on myös arvioinut markkinoilla toimivia muita yrityksiä ja niiden sijoittumista asiakkaiden silmissä tärkeiden valinta- ja ostokriteerien mukaiseen kenttään. Asemoinnilla pyritään varmistamaan erilaistuminen. Asemointi on onnistunut siinä vaiheessa, kun tuotteella on kestävä kilpailuetu, jonka perusteella asiakas tekee valinnan. (Viitala & Jylhä 2007, 110.)

Markkinointimix on kilpailukeinojen yhdistelmä, joka tarkoittaa markkinointiajatteluun ja -strategiaan sopivaa markkinointiohjelmaa sekä sen keinoja, joilla täytetään markkinoiden tarpeet ja toiveet. Asiakasta ja hänen tarpeitaan tulee ajatella tuotesuunnittelusta ja raaka-aineiden ostosta lähtien. Mielikuva on tärkeä tekijä ja siksi on oleellista ymmärtää, ettei mielikuva kehity ainoastaan markkinoinnin vaan kaiken toiminnan tuloksena. Markkinoinnin kilpailukeinot liittyvät koko yrityksen arvoketjuun kokonaisvaltaisessa markkinointiajattelussa. (Viitala & Jylhä 2007, 117.)

Viitala ja Jylhä (2007, 118) esittelevät McGarthyn (1954) kehittämän 4P-mallin, joka määrittelee markkinoinnin kilpailukeinoiksi tuotteen, hinnan, saatavuuden ja markkinointiviestinnän. Neljä P:tä muodostuvat englanninkielisistä sanoista product, price, place ja promotion. Mallin pohjalta on myöhemmin kehitetty muita vastaavanlaisia P-jaotteluja. Markkinointimixin P-jaottelut ovat kilpailukeinoja myyjän näkökulmasta. Niiden rinnalle onkin nostettu C-mallit,

jotka tarkastelevat asioita asiakkaan kannalta. Viiden C:n malli muodostuu lisäarvosta, kustannuksista asiakkaalle, mukavuudesta, vuorovaikutuksesta ja kumppanuudesta. Sanat ovat suomenoksia englanninkielisistä käsitteistä customer value, costs, convenience, communication ja customer interface.

Viitala ja Jylhä (2007, 125-126) ovat sitä mieltä, että 4P-malliin pohjautuva markkinointimix toimii edelleenkin silloin, kun tavoitellaan uusia asiakasryhmiä. Asiakassuhteiden kehittämisessä sen sijaan tukeudutaan muihin P-kilpailukeinoihin ja asiakassuhdemarkkinointiin.

Evert Gummesson (2008, 324) on pohtinut 4P-mallin toimivuutta ja käytettävyyttä tämän päivän markkinoinnissa. Gummesson on sitä mieltä, että 4P- ja muita P-malleja tarvitaan edelleen. Tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä tulevat aina olemaan tärkeitä. Vaikka mallit muuttuisivat, tulee niillä olemaan omat roolinsa markkinoinnissa.

Tuote on hyötykokonaisuus, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet. Viennin, kuten myös kotimaan, markkinoinnin suunnittelu lähtee asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Tuotekokonaisuus muodostuu fyysisestä tuotteesta, mutta muista osista, kuten huollosta sekä vakuutusten ja rahoituksen järjestelystä. Onnistuneet tuotepäätökset luovat perustan muille kilpailukeinoille ja tuovat yritykselle tärkeää kilpailuetua. Yleensä hinta ei yksin riitä kilpailuedun pohjaksi. Eri-laistamistekijöiden tulisi perustua kohderyhmän arvostuksiin, mutta läheskään aina sitä ei saada kytketyksi asiakassegmentin arvostusperusteisiin. (Rope & Vahvaselkä 1993, 100-101; Suvanto & Vahvaselkä 1993, 185.)

Asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavat positiivisesti muun muassa tuotteen laatu, luonnonmukaisuus ja terveellisyys, varmuus ja tekninen edistyksellisyys. Asiakkaat arvostavat ja hakevat tuotteelta ympäristöystävällisyyttä, yksilöllisyyttä, helppoutta ja mukavuutta, sosiaalisuutta, elämyksellisyyttä ja palveluja sekä neuvontaa tuoteasioissa. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 185.)

Hinnoittelussa on perinteisesti käytetty kustannushinnoittelua, mutta markkinahinnoittelu on yleistynyt yhä enemmän Suomessa. Kysyntä ja kilpailutilanne ovat lähtökohtia markkinointihinnoittelussa. Hintapolitiikan valinta, hinnoittelutekniikka, itse hinta ja erilaiset tavat käyttää hintaa markkinointikeinona muodostavat hintakilpailukeinon. Hinta vaikuttaa kilpailuun, tuotteen arvoon ja kannattavuuteen sekä asemointiin. Yrityksen sisäisten tekijöiden, kuten tavoitteiden ja kustannusten lisäksi on otettava huomioon ulkopuoliset hinnoitteluun vaikuttavat tekijät. Markkinatilanne muodostaa perustan hinnoittelulle. Julkinen valta on edelleen vaikuttava tekijä, vaikka hintasäännöstelyä ei enää käytetäkään. Erilaiset verot ja maksut sekä lainsäädännön vaikutukset kysyntään vaikuttavat hinnoitteluun. Hinnoittelun pohjan luovat yrityksen tavoitteet ja myytävä tuote. Kustannukset sen sijaan määrittelevät hinnan alarajan. (Bergström & Leppänen 2003, 213-215.)

Kotimaan ja kansainvälisen markkinoinnin hinnoittelun peruseriaatteen ovat samat. Tavoitteena on löytää kansainvälisesti kilpailukykyinen hinta, joka tuottaa yritykselle katetta. Kansainvälisillä markkinoilla hintaan vaikuttavat kohdemaiden erilaisuus, markkinahintojen eritasoisuus ja kansainvälisen kaupan lisäkustannukset kuljetusten, rahtien, huolinnan, tullien, verojen, vakuutusten sekä jakeluportaiden osuudella lisätynä. Vientiyrityksen hinnoittelu edellyttää kansainvälistä hinnoittelustrategiaa. Tuote-, jakelu- ja hinnoittelupäätökset tehdään samanaikaisesti. Huomioitavia seikkoja hinnoittelussa kansainvälisillä markkinoilla ovat myös yrityksen ja tuotteen tunnettuus sekä markkinointiosaamisen erot. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 204-207.)

Saatavuudella tarkoitetaan päätöksiä, joiden avulla yritys varmistaa, että asiakkailta on mahdollisuus saada haluamansa tuotteet vähäisin ponnistuksin, nopeasti ja tarkasti. Saatavuuspäätökset teollisuusyrityksissä tarkoittavat päätöksiä siitä, mitä jakeluteitä käytetään ja miten tuotteet toimitetaan asiakkaille. Jakelutietä ei pidä sotkea kuljetustiekäsittelyeseen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 198-199.)

Lahtinen ja Isoviita (1998, 198-199) listaavat jakeluteihin kuuluvaksi kaikki ne tukku- ja vähittäiskauppayksiköt, valmistajat ja tuotteen loppukäyttäjät, joille tuotteen omistusoikeus jakeluketjun jossakin vaiheessa siirtyy. Tuotteen yksittäinen varastointipaikka ei tämän määrittelyn mukaan ole osa jakelutietä.

Markkinointiviestintä on yksi markkinointimixiin kuuluvista kilpailukeinoista. Vuosittaisella taktisella markkinointiviestinnän toiminnalla pyritään vaikuttamaan asiakkaiden käyttäytymiseen. Pitempiaikaisella markkinointiviestinnällä sen sijaan pyritään luomaan, ylläpitämään ja muuttamaan yritys- ja tuotekuvaa. Kielellä, väreillä, symboleilla, tavoilla ja tottumuksilla sekä laeilla ja asetuksilla on olennaisesti merkitystä kansainvälisessä markkinointiviestinnässä. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 224-225.)

Tehokas markkinointiviestintä voidaan aikaansaada AIDA-käsitteen avulla. AIDA tulee englanninkielisistä sanoista attention, interest, desire ja action. Suomeksi käsitteet tarkoittavat huomion herättämistä, innostuksen aikaansaamista, ostohalun nostattamista ja toiminnan aikaansaamista. Ensimmäisenä siis tehokas markkinointi herättää asiakkaan todellisuuteen. Asiakas havaitsee tarvitsevansa juuri tuota tuotetta. Markkinointikeinoin kuvattava tuotehyöty saa asiakkaan innostumaan tuotteesta ja hän tahtoo lisätietoja. Pinnalle nousut tarve herättää yleensä asiakkaassa lopullisen ostohalun, joka voi lähteä fyysisistä, turvallisuuden, arvostuksen tai itsensä kehittämisen tarpeista. Toiminnan eli ostoprosessin asiakkaassa käynnistää esimerkiksi tarjouskampanja, joka on voimassa vain tietyn ajan (Fastcon Oy 2010).

5.7 Markkinointiviestinnän kilpailukeinot

Henkilökohtainen myyntityö kuuluu markkinointiviestinnän kilpailukeinoihin. Bergström ja Leppänen (2003, 359-361) painottavat myyntityön merkitystä markkinointiviestinnän osana yrityksiin ja organisaatioihin kohdistuvassa, esimerkiksi teknisten tuotteiden tai asiantuntija-palvelujen markkinoinnissa. He ovat sitä mieltä, että myyntihenkilöstön rooli markkinoinnissa on keskeinen, sillä myyjät ovat etulinjassa eli suorassa kosketuksessa asiakkaisiin. Myyjät lunastavat mainonnan antamat lupaukset ja toisaalta saavat välitöntä palautetta asiakkailta. Bergström ja Leppänen myös toteavat, että nykyaikaisessa markkinoinnissa kaikki yrityksen työntekijät ovat myyjiä, vaikka he eivät aina olisikaan suoraan yhteydessä yrityksen asiakkaisiin.

Viitala ja Jylhä (2007, 123) ovat samoilla linjoilla kuin Bergström ja Leppänen (2003, 359-361) – henkilökohtainen myyntityö on kaksisuuntainen viestinnän muoto. Myyntityössä ollaan suorassa kontaktissa asiakkaaseen, ja se onkin yritykselle arvokas kilpailukeino. Viitala ja Jylhä jatkavat myynnin räätälöinnistä, jossa myynti mukautetaan huolellisesti sen mukaan, millaisesta ostamisesta on kulloinkin kyse. Heidän mukaansa lähes jokainen tuote, tavara tai palvelu sijoittuu lajiesineisiin tai suhdemyyntiä vaativiin tuotteisiin.

Aina ei pelkällä henkilökohtaisella myyntityöllä päästä haluttuihin tuloksiin. Myyjä ja ostaja voivat kytkeä myyntiprosessiin yhä useampia henkilöitä, kun yksittäinen tehokas myyjä ei enää kykene tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen. Tästä syystä parhaat yritykset kuvaavat myyntiprosessinsa ja laativat mittarit prosessinsa eri vaiheille, kuten uusasiakashankinnalle, yhteistyön laajentamiselle ja uuden tuotteen lanseeraukselle. (Pyysiäinen 2008.)

Myynninedistämisen tarkoituksena on täydentää markkinointiviestintää. Tavoitteena on lisätä myyntiä lyhyellä tähtäimellä. Myynninedistämistä voidaan harjoittaa muun muassa järjestämällä kilpailuja, kampanjoita, tuote-esittelyjä, tehdaskäyntejä ja myyntikokouksia. Ostajavierailujen käytäntö myynninedistämiseksi on Suomessa pitkällä verrattuna kilpailijamaihin. Tyypillisin viennin myynninedistämisen muoto on kuitenkin messut. Messuille osallistumista puoltavat usein seuraavat seikat: läsnäolo parantaa yrityksen tunnettuutta ja imagoa, messuilla olo antaa mahdollisuuden solmia paljon uusia kontakteja lyhyessä ajassa sekä messut antavat mahdollisuuden tehdä kilpailijavertailua. Tyypillisimpiä syitä, miksi yritykset eivät osallistu messuille voivat olla korkeat kustannukset, runsas messutarjonta ja tuotteen soveltumattomuus messuesittelyyn. (Sutinen 1996, 258-261.)

Mainonnan avulla yritys pyrkii edistämään tuotteidensa ja palvelujensa kysyntää. Mediat tarjoavat mahdollisuuksia tavoittaa suuret kohderyhmät. Mainonnalla pyritään yleensä pitkäaikaisiin vaikutuksiin, kuten informaation välitykseen, mielikuvien, mielipiteiden ja asenteiden

muodostamiseen tai vahvistamiseen ja ostoaikomuksen synnyttämiseen tai ostojen aikaansaamiseen. Kolme tärkeintä mainonnan pyrkimystä ovat informointi, suostuttelu ja muistuttaminen. (Vuokko 2002, 92.)

Mainontaa voidaan jaotella monella eri tavalla. Mainonnan muotoja ovat lanseeraus-, ennakko-, tuote- ja yrityskuvamainonta sekä merkkitaavara- ja kuluttajamainonta. Luokitteluilla halutaan kuvata mainonnan tavoitteita tai kohderyhmiä. Mainonta voidaan jaotella myös käytettävien kanavien perusteella seuraavasti: printtimainonta, sähköinen mainonta, suoramainonta ja muu mainonta, kuten ulko- tai liikennevälinemainonta.

(Vuokko 2002, 94-95.)

Suhdetoiminnan kohderyhmänä ovat yrityksen kaikki sidosryhmät, tiedotusvälineet ja suositelijat. Tiedotus- ja suhdetoiminnan tarkoituksena on muokata asenteita, saada positiivista julkisuutta ja vahvistaa yrityskuvaa. Eriaiset tilaisuudet, tapahtumat ja tiedotteet sekä yrityslahjat ovat keinoja päästä tavoitteisiin. (Bergström & Leppänen 2009, 332.)

5.8 Toimintasuunnitelmat

Yritys kartoittaa ominaisuutensa suhteessa kilpailijoihin ja arvioi tulevaisuuden kehitystä löytääkseen menestymisen kannalta mahdollisuuksia antavia tekijöitä tai toisaalta uhkaksi muodostuvia tekijöitä. Tämän jälkeen yritys laatii konkreettiset suunnitelmat, joilla hyödynnetään mahdollisuuksia ja vältetään uhkia. Yritys kartoittaa toiminnat ja keinot, joita sen tulisi välttää sekä toisaalta reitit, joita kulkemalla se oman arvionsa mukaan tulisi menestymään. Näiden toimintojen jälkeen yritys valitsee suunnan, johon se pyrkii. Suunnan tulisi korostaa yrityksen vahvoja ominaisuuksia. (Kinkki, Hulkko, Lehtinen-Toivola & Mäkinen 1997, 47-48.)

Myyntisuunnitelmaa tarvitaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myyntiä voi syntyä ilman kunnollista myyntisuunnitelmaa, mutta se vaatii myyjiltä ja johtajilta paljon ylimääräistä aikaa ja vaivaa. Myyntisuunnitelman tulisi perustua myyjän ja hänen esimiehensä sopimiin tavoitteisiin. Myyjälle voidaan asettaa vuosi- tai kuukausikohtaiset tavoitteet. (Pekkari- nen, Sääsä & Vornanen 1997, 41.)

5.9 Seuranta ja jälkimarkkinointi

Sovitun kaupan jälkeen kartoitetaan asiakkaan lisätarpeet tai muut tilanteeseen liittyvät palvelutarpeet. Usein jälkimarkkinat muodostavat yrityksen myyntikatteesta lähes puolet. Lisätarpeiden luonti on usein kiinni myös myyjän luovuudesta ja ammattitaidosta. (Fastcon Oy 2010.)

Sutinen (1996, 281-282) on kuvannut käyttökelpoisia jälkimarkkinointikeinoja. Hänen mielestään niitä ovat: tuotteen huolellinen perille toimittaminen, laskutuksen hoitaminen sopimuksen mukaan, asiakkaan tyytyväisyyden tiedustelu heti toimituksen jälkeen, valitusten huolellinen käsittely, tuotteen käytön alkuvaiheen pulmien selvittäminen, tiedottaminen uutuuksista ja pr-luonteisten asiakaskäyntien teko. Hän painottaa, että jälkimarkkinointi on kannattavan liiketoiminnan elinehto.

5.10 Budjetointi

Budjetti tarkoittaa talousarviota ja budjetointi talousarvion laatimista. Budjetointi on vaihtoehtojen etsimistä, vertailua ja valintaa. (Taloussanakirja 2011.)

Yrityksen budjetointi liittyy kiinteästi kannattavuuteen. Yrityksen budjettijärjestelmään kuuluu monia osia, kuten myynti-, osto-, kustannus-, rahoitus ja tulosbudjetti. Johtamisen ja seurannan lisäksi budjetointia käytetään markkinoinnin osatoimintojen koordinoinnissa. Tyypillisimpiä markkinoinnin budjetteja ovat myynti-, osto-, mainos-, tuotekehitysbudjetti ja myyntikustannusten sekä jakelukustannusten budjetti. Markkinoinnin budjetoinnissa pätee sanonta: ”Mikä on yhdelle hyvä, on toiselle huono”. Yrityksen budjettijärjestelmän pitää olla luotettava, tehokas, motivoiva ja helppokäyttöinen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 271-274.)

6 Kohdennettu markkinointisuunnitelma Yritys X:lle

Tämän markkinointisuunnitelman tavoitteena on tutkia, miten Yritys X pystyisi paremmin hyödyntämään Norjan ja Tanskan potentiaalisia markkinoita. Tutkimuksessa selvitin, kannattaako Yritys X:n tehostaa nykyistä toimintamuotoa vai kehittää kokonaan uusi toimintamalli Norjan ja Tanskan vientiin. Vientitoiminnan kehittämisehdotusta tarkastellaan asiakaskyselytulosten käsittelyn jälkeen. Ehdotustani seuraa markkinointisuunnitelman muut vaiheet, kuten esimerkiksi yrityksen nykytila-analyysi ja kilpailuedut. Markkinointisuunnitelmassa edetään tietyn kaavan mukaan – ensin kerron yrityksen nykyisestä tilanteesta, jonka jälkeen esitän ehdotukseni kyseiseen aihealueeseen liittyen.

Toteutin tutkimukseni projektiosuuden kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää hyödyntäen. Tutkimusmenetelmien yhdistelmän valintaani vaikuttivat asiat, joita Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 130-133) luettelevat kirjassaan Tutki ja kirjoita. Heidän mukaansa kvantitatiivista ja kvalitatiivista lähestymistapaa voidaan luonnehtia toisiaan täydentävinä suuntauksina, sillä niitä on käytännössä vaikea erottaa toisistaan tarkkarajaisesti. Ne ovat ennemminkin toisiaan täydentäviä lähestymistapoja kuin kilpailevia suuntauksia. Tutkimuksessani johdon haastattelut loivat pohjan markkinointisuunnitelmalle ja antoivat tärkeää tietoa projektin eri vaiheissa. Tekemäni kyselytutkimus oli sähköpostilla lähetettävä sur-

vey-tutkimus, jossa kerättiin tietoa standardoidussa muodossa valitulta joukolta ihmisiä. Ko-keellinen tutkimusmenetelmä ei olisi tässä tapauksessa mahdollinen, sillä tarkoituksenani oli tutkia useamman kuin yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttuajaan. Tapauksittainen tutkimus sen sijaan käsittäisi yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia eikä näin ollen soveltuisi tutkimukseeni.

6.1 Asiakaskyselyn tulokset

Asiakaskysely lähetettiin sähköpostilla Yritys X:n norjalaisille ja tanskalaisille asiakkaille. Edustajat ovat hoitaneet myynnin ja markkinoinnin kohdemaissa, joten yrityksellä ei ole suoria kontakteja kaikkiin loppuasiakkaisiin. Tutkimuksen otanta oli tästä syystä suhteellisen pieni. Kaikkiaan kuitenkin 13,3 % kyselyn vastaanottaneista osallistui tutkimukseen. Yritykset toimivat rakennusalan eri sektoreilla aina tarvikkeiden myynnistä sairaalarakentamiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kaikki vastaajat olivat tutustuneet Yritys X:ään muiden yritysten suositusten pohjalta. Vastaajat tutustuvat ja hankkivat tietoa uusista yrityksistä mieluiten messuilta. Puhelin- ja sähköpostiyhteydenotot olivat messujen jälkeen suosituimmat tiedonhankintavälineet.

Vastaajia pyydettiin kertomaan ensimmäinen asia, joka tulee mieleen Yritys X:stä. Norjalaisista ja tanskalaisista 75 % vastasivat tähän kysymykseen, etteivät he tunne yritystä kovinkaan hyvin myyntitoimiston puuttumisen vuoksi, ja että yrityksen kannattaa perustaa oma myyntitoimisto kohdemaahan. Vastaajista 75 % oli sitä mieltä, että Yritys X:n vahvuus on korkea tai erittäin korkea laatu. Yrityksen vahvuudeksi mainittiin differoitus eli erikoistuminen. Vastaajat pitivät erikoisovien valmistamista erikoiskohteisiin, kuten laboratorioihin, positiivisena asiana. Differoitus oli esillä myös johtoryhmän haastatteluissa. Differoitus on ollut yritykselle selkeä ja onnistunut liiketoimintapäätös.

Asiakaskyselyssä yrityksen heikkoutena pidettiin tuotteen kallista hintaa. Puolet vastaajista koki yrityksen edustajien tavoittamisen vaikeaksi ja esille nousi kysymys, onko kohdemaassa edustajaa lainkaan. Vastaajat toivoivat yritykseltä lisää näkyvyyttä markkinoilla. Johdon haastatteluissa näkyvyyskysymys oli paljon esillä ja näkyvyyden lisääminen olikin tämän projektityön tärkeimmistä lähtökohdista.

Asiakaskyselyn taulukkokohdassa vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten tärkeänä he pitävät seikkoja, kuten tuotteen ja palvelun laatua tai lyhyttä toimitusaikaa. Tuotteen ja palvelun laatua pidettiin tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Vastaajat kokivat hinnan, tuotevalikoiman, lyhyen toimitusajan ja joustavuuden tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi seikoiksi valitessaan ovi-toimittajaa. Puolet vastaajista piti myyntihenkilöstön ammattitaitoa tärkeänä tai erittäin tärkeänä, puolella vastaajista ei ollut mielipidettä asiaan. Yrityksen sijainnin suhteen mieli-

teet olivat eriäviä. Vastaajista 25 % oli sitä mieltä, että yrityksen sijainti ei ole ollenkaan tärkeä asia, kun taas toiset 25 % pitivät sitä erittäin tärkeänä. Vastaajista 50 %:lla ei ollut mielipidettä asiasta.

Vastaajia pyydettiin nimeämään muutamia mielestään alansa tärkeimpiä messuja ja kertomaan, aikovatko he itse osallistua kyseisiin tapahtumiin. Vastaajat nimesivät Norjan kalastusmessut ja European Association of Hospital Pharmacistsin järjestämät messut mielestään tärkeimmiksi tapahtumiksi. European Association of Hospital Pharmacists on eurooppalainen sairaalafarmasian kattojärjestö, jonka jäseniä ovat kansalliset sairaalafarmasian järjestöt. Järjestöllä on yhteensä 28 jäsenmaata ympäri maailmaa (Farmasialiitto).

Lopuksi asiakaskyselyssä pyydettiin antamaan palautetta Yritys X:stä. Puolet vastaajista kirjoitti kohtaan, että yrityksen kannattaisi perustaa oma myyntitoimisto Norjaan ja Tanskaan. Haastatteluissa Yritys X:n johto piti oman myyntitoimiston perustamista yhtenä vaihtoehtona kohdemaiden liiketoiminnan kehittämiseksi.

6.2 Vientitoiminnan kehittämissuositus

Vientitoiminnan kehittämissuositukseni Yritys X:lle oli tytäryrityksen perustaminen Norjaan. Toteutin ehdotukseni tutkimani alan teorian, asiakaskyselyn tulosten ja johdon haastatteluita tekemiäni johtopäätösten pohjalta.

Tytäryrityksen perustaminen Norjaan olisi realistinen tavoite, sillä yrityksellä on pitkä kokemus vientitoiminnasta useissa maissa. Yrityksellä on myös ennestään kaksi menestyvää tytäryritystä Euroopassa. Yrityksen on pitkällä tähtäimellä hyödyllistä solmia itse suoria kontakteja asiakkaidensa kanssa ilman ulkopuolisia välittäjiä. Edustajat saattavat vastata samanaikaisesti useiden yritysten tuotteiden myynnistä ja markkinoinnista, minkä vuoksi yrityksen kasvutavoitteet voivat jäädä saavuttamatta. Yritys X on vaka- ja omavarainen, joten taloudellinen tilanne ei ole este tytäryrityksen perustamiselle. Norjan ja Tanskan talous- ja markkinanäkymät ovat valoisat, mikä on tärkeä asia harkittaessa ulkomaista investointia. Valitsin Norjan uuden tytäryrityksen kohdemaaksi, koska se on maantieteellisesti suurempi alue kuin Tanska. Vaikka Tanskan asukasluku on suurempi, on Norjassa useampia mahdollisia sektoreita Yritys X:lle. Esimerkiksi kalateollisuus voisi tarjota yritykselle uuden asiakassegmentin.

6.3 Liiketoiminnan strategia ja kansainvälistyminen

Yritys X:n hallitus päivittää vuosittain johdon esityksen perusteella olemassa olevan liiketoiminnan strategian ja päättää siihen mahdollisesti tehtävistä muutoksista. Strategian päivittämisessä katsotaan yrityksen asemaa markkinoilla kilpailijoihin nähden ja rakentamisen mark-

kinoiden muutostrendejä sekä lisäksi otetaan huomioon teknologian kehittyminen toiminta-alueen tuotteissa. Muutokset tiedotetaan koko henkilöstölle järjestettävässä yhteisessä informaatiotilaisuudessa. (Yritys X:n laatukäsikirja 2010.)

Ehdotan, että yritys tekisi erilliset analyysit markkinoiden muutostrendeistä ja alan tuotteiden teknologian kehittymisestä. Analyysien avulla yrityksen hallitus saisi selkeämmän kuvan kyseisistä aiheista. Analyysin rakenteen pysyessä vuosittain samana, voidaan helposti tarkastella tärkeitä aiheita. Yrityksen johdon tulisi paneutua erityisesti kansainvälistymiseen liittyvien kehittämisideoiden toteuttamiseen.

6.3.1 Tytäryritysten toiminta

Emoyrityksen johto määrittää yrityksen ulkomailla sijaitsevien tytäryritysten tavoitteet. Nämä tavoitteet perustuvat tytäryritysten avainhenkilöiden kanssa käytyihin keskusteluihin ja yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. Tytäryritysten tavoitteiden asettamisessa noudatetaan samoja periaatteita kuin emoyrityksessä. Ulkomailla sijaitsevat tytäryritykset ovat keskittyneet emoyrityksen tuotteiden myyntiin ja markkinointiin. Tytäryritysten myynti ja markkinointi suoritetaan mahdollisimman tarkasti samojen periaatteiden ja tapojen mukaisesti kuin emoyrityksen myynti ja markkinointi. (Yritys X:n laatukäsikirja 2010.)

Viennin kehittämisehdotukseni oli uuden tytäryrityksen perustaminen Norjaan. Kohdemaahan palkattava myyntihenkilö vastaisi myynnistä ja markkinoinnista myös Tanskassa. Myyntihenkilö työskentelisi kuitenkin Norjan toimipaikasta käsin. Norjan ja Tanskan toiminta seuraisi emoyrityksen asettamia periaatteita ja tavoitteita. Myyntiä ja markkinointia toteutettaisiin, kuten Yritys X:n muissakin tytäryrityksissä, mahdollisimman tarkasti emoyrityksen tapojen mukaan. Tapoja tulisi kuitenkin pyrkiä tehostamaan, jotta toivottua kasvua saavutettaisiin.

6.4 Yritys X:n nykytila-analyysi

Olen analysoinut Yritys X:n nykytilannetta haastattelujen ja aiempien tietojeni pohjalta. Nykytilanneanalyysi koostuu sisäisistä ja ulkoisista analyyseistä. Yritysanalyysissä käsitellään yrityksen sisäisiä voimavaroja ja markkina-analyysissä tarkastellaan muun muassa markkinoiden kehittymistä sekä ostovoiman rakennetta. Kilpailija-analyysissä tutustutaan Yritys X:n kilpailijoihin, kun taas ympäristöanalyysissä tutkitaan yrityksen ja sen ympäristön uhkia ja mahdollisuuksia.

6.4.1 Sisäiset analyysit

Yritysanalyysissä tutkitaan Yritys X:n sisäisiä voimavaroja. Yritys X:llä oli taantumasta huolimatta ennätyskellisen hyvä vuosi 2009 ja kevät 2010 jatkui myös kohtuullisen kiireisenä. Vuonna 2009 myynti kasvoi 25 % vuodesta 2008. Vuonna 2008 emoyhtiön liikevaihto oli 4.1 miljoonaa euroa. Vuonna 2009 liikevaihto kasvoi yli 5 miljoonaan euroon. Yritys X on taloudellisesti vakaa ja omavarainen yritys, jolla on korkein AAA-luottoluokitus. Vuonna 2008 yritys työllisti 38 henkilöä ja vuonna 2010 työntekijöitä oli 42. Yritys on valmistanut pitkän historian sa aikana jo yli 180 000 erikoisovea, jotka on toimitettu kohteisiin ympäri maailmaa.

Ulkomailla sijaitsevien tytäryritysten toimintaa hallinnoidaan emoyhtiön toimesta. Tytäryritysten henkilökunnan toiminta keskitetään myyntiin ja markkinointiin. Tytäryritysten henkilökunta toimii suoraan emoyhtiön vientijohtajan alaisuudessa ja operatiivisissa tehtävissä yhteistyössä emoyhtiön vientipäällikön kanssa. Tytäryritysten hallinnolliset tehtävät suoritetaan emoyhtiön toimesta. Tytäryritykset käyttävät paikallisia palveluja muun muassa kirjanpitoon ja neuvontaan (Yritys X:n laatukäsikirja). Yritys avasi keväällä 2010 uuden toimiston Pietariin, yhdessä suomalaisen yhteistyöyrityksen kanssa. Venäjän myyntihenkilö on jo ennestään tuttu, sillä Yritys X oli mukana yhteisvientihankkeessa muutaman vuoden ajan.

Yritys X:n sisäinen viestintä koostuu monista eri elementeistä. Yrityksellä ei ole erityistä viestintäosastoa, sillä siihen ei ole koettu olevan tarvetta. Viestintä hoidetaan puhelimitse, sähkö- ja kirjepostitse tai henkilökohtaisesti. Yrityksessä pidetään säännöllisesti kehityskeskusteluja ja koulutuksia. On erityisen tärkeää, että johtajat ovat lähellä henkilökuntaa ja projekteissa mukana.

Yritys X aloitti kesällä 2008 tehtaan ja sosiaalitulojen laajennuksen. Rakennushankkeet saatiin päätökseen keväällä 2009. Tehtaan laajennuksen ansiosta uusi metallipuoli aloitti toimintansa. Aiemmin teräksiset karmit ja potkulevyt sekä muut teräsosat tilattiin muilta valmistajilta. Tehtaan sosiaalitulat uudistettiin täysin, ruokailu- ja pukuhuoneista tehtiin tilavampia ja viihtyisämpiä. Pukuhuoneiden läheisyyteen rakennettiin tila, joka toimii samalla yrityksen väestönsuojana. Laajennuksen ansiosta tehtaan puolelle saatiin 2000m² uutta tilaa.

Tuotannon tehokkuutta valvotaan ja kehitetään jatkuvasti. Toiminnan tehostamiseksi ja helpottamiseksi on otettu käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla toimisto ja tehdaslinjat ovat paremmin yhteydessä toisiinsa. Yrityksen toimitusvarmuus oli 99,7 % vuonna 2009 ja 97 % vuonna 2010. Tehtaan ja emoyrityksen fyysinen sijainti samalla teollisuusalueella tukee organisaation toimivuutta ja tehokkuutta.

Markkina-analyysissä tutkitaan Yritys X:n markkinatilannetta ja -mahdollisuuksia Norjan ja Tanskan markkinoilla. Yritys X teki taantumasta huolimatta ennätysliikevaihtonsa kautta aikojen vuonna 2009. Taantuma ei siis vaikuttanut yrityksen ovimyyntiin lainkaan. Asuinrakentaminen joutui vaikeuksiin taantumana aikana, mutta julkisia tiloja rakennettiin ja saneerattiin Suomessa ja muualla Euroopassa jopa aiempaa vilkkaammin. Yritys X on kuitenkin pitkän kokemuksensa ansiosta tietoinen siitä, ettei ennätysvuosia yleensä tule useita peräkkäin. Yritys X sopeuttaa toimintaansa ja varautuu tulevaisuuden muutoksiin. Yritys X:n toinen tytäryritys sijaitsee Ruotsissa, mikä osittain selittää sen, miksi yritys on siellä edellä tunnettuudessa verrattuna Norjaan ja Tanskaan. Norjassa ja Tanskassa harjoitetaan suoraa vientiä eli tilaukset ovat tulleet lähinnä kohdemaissa toimivien edustajien toimesta. Edustajien joutuessa jakamaan panostaan monille yrityksille tavoiteltua kasvua ei välttämättä synny. Tilanteessa kohdataan edustajien käytön rajallisuus - yrityksellä ei ole omia kontakteja loppuasiakkaisiinsa. Norjassa ja Tanskassa on kuitenkin paljon potentiaalisia asiakkaita, jotka pitäisi pystyä tavoittamaan. Tiedot tulevista rakennusprojekteista ovat yritysten saatavilla, joten niistä nähdään kuinka paljon potentiaalisia projekteja olisi mahdollista tavoitella.

Norjan hallituksen maaliskuussa 2009 julkaiseman pohjoisten alueiden strategian jatko-osasta selviää, että hallituksen tavoitteena on parantaa paikallisia kalanjalostus-, mineraali-, ympäristöteknologia- ja bio-teknologiatoimintaa pohjoisessa. Norjaan on tarkoitus rakentaa uusia yliopistoja ja tutkimuslaitoksia lähitulevaisuudessa. Yritys X:n kannattaa tutkia näiden sektoreiden tarjoamia mahdollisuuksia. Meri- ja kalateollisuus ovat öljy- ja kaasuteollisuuden jälkeen Norjan tärkeimmät teollisuudenalat. Kalanjalostamoissa tuotteilta vaaditaan hygieenisyyttä, jonka vuoksi Yritys X:n tuotteet sopivat kohteisiin. (Norjan Suurlähetystö Helsinki 2009b; UM:n kauppapoliittinen julkaisu 2009.)

Tanskassa paneudutaan sairaalarakentamiseen ja uudet supersairaalat ovatkin maassa yleistyessä. Tanskan elintarvikesektori, energia- ja ympäristöteknologia ovat kiinnostavia kohteita Yritys X:n myyntiä ja markkinointia ajatellen. Tanska toimii porttina koko Juutinrauman talousalueeseen, mikä tekee siitä vientiyrityksille tärkeän väylän. (Larsen 2008; Ulkoasiainministeriö 2010.)

6.4.2 Ulkoiset analyysit

Kilpailija-analyysi käsittelee Yritys X:n kilpailijoita näkökulmasta, millaisia tuotteita ne valmistavat ja myyvät. Yritys X:n varteenotettavimmat kilpailijat toimivat Pohjoismaissa sekä muissa Euroopan maissa. Yrityksen kilpailijoista noin puolet valmistaa ovia, jotka rakentuvat useista osista ja sisältävät saumoja. Osa kilpailijoista toimittaa useita erityyppisiä ovia, kuten lujitemuovi-, puulaminaatti-, teräs- ja nosto-ovia. Kaikki ovet ovat erilaisia ominaisuuksiltaan. Nosto-ovet ovat yleensä sähköisesti toimivia ja soveltuvat hyvin esimerkiksi tehtaisiin.

Ovien palokestävyys vaihtelee ovityypin ja -materiaalin mukaan. Yritys X:n ja kilpailijoiden erityyppiset ovet ovat myös valmistustavoiltaan erilaisia materiaalista riippuen. Kilpailu erikoisovialalla on maakohtaista. Kilpailutaso, kilpailijat ja tuotteet vaihtelevat suuresti eri maiden kohdalla. Kotimarkkinayrityksellä on yleensä etulyöntiasema, vaikka toisella yrityksellä olisikin tytäryritys kohdemaassa. Suomalaisen pienyrityksen täytyy toimia johdonmukaisesti ja tehokkaasti kilpaillen pohjoismaisen tai muun eurooppalaisen kilpailijansa kotimaassa.

Ympäristöanalyysissä tarkastellaan Yritys X:n toimintaympäristöä ja siihen liittyviä tekijöitä. Maailmantalous on elpynyt odotettua nopeammin ja Suomi sekä muu Eurooppa toipuvat hyvää vauhtia. Euroalueen talous kasvoi vajaat kaksi prosenttia verrattuna vuodentakaiseen tilanteeseen. Kotimainen kysyntä pysyy vielä heikkona ja vuositasolla tarkasteltuna talouskasvu on pitkälle viennin varassa. Yritykset hakevat uusia liiketoiminta-alueita ja talouskasvun kärjessä kulkeneet toimialat uutta suuntaa. (Etlä 2010; Hämäläinen 2010, 2.)

Muoviteollisuuden raaka-aineiden hinnat ovat lähteneet nousuun haastaen muoviteollisuuden kannattavuusnäkymät. Muoviteollisuus ry:n hallituksen puheenjohtaja Petri Rolig (2009-2010) kertoo taantumien antavan oivallisen tilaisuuden kehittymiseen yksilötasolla ja yrityksissä. ”Osaamiselle on aina kysyntää. Taantuma antaa mahdollisuuden syventää ja laajentaa osaamista, kokeilla uutta. Kun nousu alkaa, ovat palikat oikeilla paikoillaan. Monessa muovialan yrityksessä tämä on oivallettu. Henkilökuntaa on koulutettu, prosesseja hiottu ja tuotantokoneistoa kunnostettu tulevien kiirepäivien varalle. Kotiläksyt tekemällä luodaan edellytykset tulevalle menestykselle.”(Muoviteollisuus ry:n vuosikatsaus 2009-2010, 3.)

Yritys X:n toimintaan liittyvät oleellisesti hygienia- ja muut viranomaismääräykset, kuten erilaiset palomääräykset. Tuotteen palokestävyyttä ja -turvallisuutta testataan monissa eri maissa. Kun yritykset tavoittelevat kasvua, on tärkeää pystyä vastaamaan teknologian kehityksen haasteisiin. Koneita, laitteita ja ohjelmistoja täytyy uusida ja päivittää yhä tiheämpään tahtiin. Yritys X:n hyvä taloudellinen tilanne luo etua teknologian kehityksen vauhdissa mukana pysymiseen.

Vihreiden arvojen korostaminen kohdemaissa kannattaisi, sillä Norja ja Tanska ovat mukana ympäristönsuojelussa monin tavoin. Norjan luonto on yksi maailman monimuotoisimmista ja Tanska on edellä muita maita tuulivoiman käytössä. Tanska isännöi YK:n ilmastokokousta vuonna 2009, jossa se esitteli uutta energia- ja ympäristöteknologiaa. (Danish Wind Industry Association 2010; Norjan Suurlähetystö 2009a; Wikipedia 2010.)

6.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä tarkastellaan Yritys X:n sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Nelikenttäkuvioon on kerätty johtopäätöksiä nykytila-analyysistä. Osa SWOT-analyysissä esitetyistä aiheista käsitellään myöhemmin omissa luvuissaan.

Yritys X:n sisäisiä vahvuuksia ovat pitkäaikainen kokemus alalta ja tuotetietous. Yrityksen 44 vuoden toiminnan aikana tuotetta ja sen lisävarusteita on kehitetty ja testattu runsaasti. Ovivaihtoehtoja ja lisävarusteita on tullut tuotevalikoimaan paljon lisää. Tuotteen ja lisävarusteiden pitkäaikaisen kehittämistyön tuloksena yrityksellä on useita patentteja. Erikoistiloissa tarvitaan usein joustavia ratkaisuja. Yritys pyrkii toteuttamaan asiakkaan haluamat mahdolliset erikoismitat ja muut toiveet. Yritys panostaa laatuun kaikessa liiketoiminnassaan, ei siis ainoastaan tuotteessaan. Markkinatuntemus auttaa yritystä kasvattamaan myyntiään ja tarttumaan oikeisiin markkinarakoihin. Yrityksessä on paljon erikoisosaamista ja tuotteen valmistaminen vaatiikin tarkkaa ja osaavaa työtä. Yrityksen vahvuutena on myös myyntihenkilökunnan asiakaspalvelu ja erityisesti lupauksen täyttäminen. Asiakslähtöisyyden pyritään näkyvän kaikessa toiminnassa, aivan kuten laadunkin. Luottamuksen luominen asiakkaan kanssa on tärkeää Yritys X:lle. Luottamuksen kautta syntyy yrityksen toivomia pitkiä asiakassuhteita. Yksi tärkeimmistä sisäisistä vahvuuksista on yrityksen omavaraisuus.

Yrityksen sisäisiä heikkouksia ovat tuotteen hinta ja tuotteen vertailu erilaiseen erikois- tai jopa normaaliin sisäoveen. Myynnin ja markkinoinnin täytyy tehdä yhteistyötä tuotteen ominaisuuksien painottamisessa. Yrityksen pieni koko ei tee siitä vielä heikkoutta, mutta monesti pienillä yrityksillä on rajoituksensa esimerkiksi markkinointibudjetin suhteen. Etenkin tavoiteltaessa kasvua kansainvälisillä markkinoilla, markkinointiviestintään on panostettava järjestelmällisesti ja suuremmalla budjetilla. Sisäiseen viestintään tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Säännöllisin väliajoin järjestettävät informaatiotilaisuudet ovat hyviä tapoja kehittää sisäistä viestintää, mutta myös myyntihenkilöiden keskinäiseen kommunikointiin tulisi puuttua tarkemmin tavallisina arkipäivinä. Yrityksen identiteetti kaipaisi hieman vahvistamista ja toiminnasta voisikin tulla enemmän esille ylpeys ainutlaatuisesta tuotteesta ja pitkästä historiasta.

Yritys X:n mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämiseksi voivat olla ennakoivampi markkinointi ja erottautuminen kilpailijoista vielä selkeämmin. Yrityksellä on hyvät laajentumismahdollisuudet, sillä osaamiselle on aina kysyntää ulkomailla ja rakennusala kasvaa maailmalla. Mahdollisuudet yrityksen tunnettuuden lisäämiseksi ovat olemassa. Yrityksen tulisi pystyä hyödyntämään nämä mahdollisuudet. Asiakkaat ovat entistä ympäristötietoisempia ja yrityksen vihreitä arvoja kannattaisi korostaa.

Mielestäni yrityksen ulkoisena uhkana voidaan pitää hintakilpailua, jossa laatu usein unohdetaan. Eurooppalaiset suosivat kotimaisia tuotteita, mikä saattaa hankaloittaa suomalaisyrityksen menestymistä Euroopan vientimarkkinoita. Rakennusprojektit ovat usein kalliita ja ovissa ja ikkunoissa saatetaan säästää. Vaikka Suomi on ohittanut taantuman, on Euroopassa moni maa talouskriisissä ja Euroopan Unionin pelastamisen varassa. Yrityksen täytyy ottaa huomioon maakohtaiset paloluokitukset myydessään palo-ovia. Määräykset voivat vaihdella maasta riippuen ja yrityksen täytyy tehdä palotestejä voidakseen käyttää paloturvallisuusluokituksia. Yritys X:n SWOT-analyysi on esitetty taulukossa 2.

<p><u>Strengths, vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + pitkäaikainen kokemus, tuotetietous + tuote ainutlaatuinen, erikoisosaaminen + joustavuus erikoisratkaisuihin + markkinatuntemus + laatu, asiakaslähtöisyys, luotettavuus + lupauksen täyttäminen + vakavaraisuus 	<p><u>Weaknesses, heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - kallis tuote - tuotteen hintaan verrataan toisenlaiseen tuotteeseen - pieni yritys - ei tarpeeksi markkinointia - markkinointikustannukset - sisäinen viestintä kaipaa vahvistamista
<p><u>Opportunities, mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + ennakoiva markkinointi + erottaudutaan kilpailijoista enemmän + laajentumismahdollisuudet + kasvava rakennusala + lisätään tunnettuutta + ympäristöystävällisyys 	<p><u>Threats, uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - hintakilpailu, jossa laatu unohdetaan - Euroopassa suositaan kotimaisia tuotteita - rakennusprojektit kalliita, säästetään ovissa - taantuma - materiaalikustannukset nousseet - maakohtaiset paloluokitukset

Taulukko 2: SWOT-analyysi Yritys X:lle.

6.6 Yritys X:n tavoitteet ja päämäärät

Yritys X:n tavoitteena on olla Euroopan johtava erikoisovien valmistaja ja kyetä tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaisia ja joustavia ratkaisuja. Muun muassa tämän vuoksi yritys laajensi vuonna 2008 tuotantonsa kattamaan myös teräsosaston, jotta se pystyy valmistamaan vaikkapa hyvinkin erikoisia karmiratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Yritys X:ssä katsotaan tulevaisuuteen luottavaisina, mutta ymmärtäen haasteet jotka toiminnan projektiluontoisuus tuo mukanaan. Yrityksen projekteissa yleensä kaupan keskikoko on varsin pieni, joten kokonaisuus on kasattava pienistä paloista. Yritys X:n tulevaisuuden kasvun osalta viennillä on suuri haaste, jota jatkuva tuotekehitys sekä vankka asema kotimarkkinoilla tukee. Yritys X:n yritystoiminta

minta on vakaata ja pitkäjänteistä, mutta silti rohkeasti eteenpäin pyrkivää. (Yritys X:n laatukäsikirja 2010.)

Yrityksen tulisi selkiyttää tavoitteet ja päämääränsä Norjan tytäryrityksen perustamiseen liittyen. Myynnille ja markkinoinnille asetetaan selkeät tavoitteet, joita mitataan säännöllisin väliajoin. Uuden tytäryrityksen perustaminen tuo kustannuksia, mutta siitä huolimatta yrityksen ei tulisi asettaa ensimmäisten vuosien tulostavoitteita liian vaatimattomalle tasolle. Päämääränä täytyisi olla yrityksen tunnettuuden ja myynnin lisääminen Norjassa ja Tanskassa.

6.7 Segmentointi, asemointi ja kilpailuetu

Yritys X:n tärkeimmät asiakassegmentit ovat rakennusliikkeet, arkkitehdit ja insinööritoimistot, suunnittelijat sekä loppukäyttäjät. Markkinointi on eriytetty ja kohdistettu kullekin asiakassegmentille sopivaksi. Yritys X valmistaa erikoisovia tiloihin, joissa on hyvin vaativat olosuhteet. Kohteissa, kuten sairaaloissa, lääketehtaissa ja kylpylöissä, ovilta vaaditaan kovaa kestävyyttä ja korkeaa hygieenisyyttä. Yritys toimii suhteellisen kapealla sektorilla, mikä luo sekä mahdollisuuksia että uhkia. Tärkeimpänä kilpailuetuna ei voida pitää kustannusjohtajuutta, sillä räätälöidyn erikoistuotteen valmistus korkealuokkaisin materiaalein ja laadukkain menetelmin ei onnistu todella alhaisin kustannuksin. Sen sijaan differointi on Yritys X:n tärkeä kilpailuetu, sillä tuotteen valmistusmenetelmät, ominaisuudet ja laatu ovat ainutlaatuisia. Yritys X on selkeästi ottanut oman paikkansa erikoisovalmistajien joukosta pitkän kokemuksensa ja erikoistumisensa ansiosta. Yritys X:n kasvu on tullut viime vuosina sekä kotimaan markkinoilta että viennistä. Tulevaisuuden kasvun uskotaan löytyvän pääosin vientitoiminnasta.

Yrityksen tulisi etsiä aktiivisesti uusia markkina-alueita ja segmenttejä. Oikein kohdennettu mainonta ja markkinointi sekä etenkin suorat kontaktit uusilla alueilla ja segmenteillä, saattavat tuoda yritykselle kasvua. Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että Norjan ja Tanskan liiketoimintaan tarvitaan henkilö, jolla on aikaa kehittää kohdemaiden myyntiä ja markkinointia. Jos yritys palkkaisi Norjaan pätevän myyntihenkilön, hän luultavasti pystyisi tehostamaan molempien maiden markkinointia ja saavuttamaan tuloksia.

6.8 Kilpailukeinot

Tuote on Yritys X:n tärkein kilpailukeino. Ensiluokkaisen ja helppohoitaisen tuotteen tarjoaminen asiakkaalle on olennainen osa yrityksen perusajatusta. Yritys X:n palo-ovilla on Pohjoismainen ISO 3008- ja British-standardin BS 476: Part 22 mukainen hyväksyntä sekä sertifikaatteja monissa eri maissa. Yritys X:n palo-ovilla on myös uusimman EU palo-ovistandardin BS EN 1634-1:2008 mukaiset palo-ovien hyväksynät. Jokainen Yritys X:n erikoisovi valmistee-

taan mittatilaustyönä, käyttökohteeseen räätälöitynä. Arkkitehdin suunnitelmien mukaan määräytyy oven koko, väri, ikkunat ja varusteet. Ovivaihtoehtoja ovat käynti-, heiluri- ja liukuovet. Tuotteita on mahdollista saada myös palo-, äänieristys- tai röntgenovina. (Yritys X:n laatukäsikirja 2010.)

Yrityksen kannattaisi pitää tuotteen, lisävarusteiden ja palvelujen kehittämisprosessi koko ajan aktiivisena. Tuotteen laatua ja ominaisuuksia sekä asiakaslähtöistä palvelua tulisi korostaa kaikessa toiminnassa. Markkinoinnissa kannattaisi nostaa esille tuotteen ympäristöystävällisyys. Tuote on todella pitkäikäinen ja tukee näin kestäväää kehitystä. Yrityksellä on myös erillinen ympäristöpolitiikka. Ympäristö ja sen muutokset luovat usein yrityksille paineita kehittää toimintaansa ympäristöystävällisemmäksi. Yritys X:n tulisi kehittää tuote- ja palveluinnovaatioiden lisäksi myös alan ympäristöinnovaatioita, jotka liittyvät esimerkiksi valmistusprosessin energiankulutuksen vähentämiseen.

Hinnoittelu on tärkeää myynnin toteutumisen kannalta, ja hinnat lasketaankin tarkasti. Yritys valmistaa tuotteensa Suomessa eikä pidä tehtaan perustamista halvemman kustannustason maahan vaihtoehtona. Koska kyseessä on räätälöity erikoistuote, vaikuttaa hintaan täysin arkkitehdin tekemä tuotespesifikaatio. Yleensä tilattava tuote koostuu monista palasista, kuten heloista, työstöistä ja erikoisväristä. Perushinnat muuttuvat sen mukaan, mitä asiakas tuotteeseensa haluaa.

Saatavuus on yksi yrityksen kilpailukeinoista. Suurin osa Yritys X:n tuotteista lähtee suoraan tehtaalta asiakkaalle ilman välikäsiä. Ovia ei varastoida pitkäksi aikaa ennen kuljetusta, vaan ne kuljetetaan usein heti erän valmistuttua. Yrityksen päätoimipaikan ja tytäryritysten sijainnit mahdollistavat hyvän saatavuuden asiakkaille. Esimerkiksi Iso-Britanniassa myyntiedustajat toimivat sekä maan etelä- että pohjoisosissa. Yritykseen voi ottaa yhteyttä sähköisesti ja kirjepostilla. Sähköposti- ja Internet-tarjouspyynnöt ovat suosituimpia yhteydenottovälineitä. Tietoa tuotteista on saatavilla Internet-sivuilta kuudella kielellä. Asiakas voi halutessaan saada tuotekansion postilähetyksenä tai sähköisessä muodossa sähköpostiinsa. Yritys X tarjoaa asiakkailleen tuotteen huolto- ja asennuspalvelua, mikä osaltaan lisää yrityksen saatavuutta.

Markkinointiviestintään kuuluu yrityksen henkilökohtainen myyntityö, mainonta ja myynninedistäminen sekä suhdetoiminta. Yrityksen johto- ja myyntihenkilöt ja hoitavat asianmukaisen markkinointiviestinnän. Yritys on tehnyt yhteistyötä ulkoisen mainostoimiston kanssa vuodesta 2007 lähtien. Mainostoimisto on tehnyt suunnitelmia Yritys X:n messuosasto- ja yleisilmeeseen sekä imagon luomiseen. Osa suunnitelmista, kuten messuosaston ilmeen uusiminen, on jo toteutettu onnistuneesti.

Henkilökohtaiseen myyntityöhön kuuluu myynnin ja asiakaspalvelun lisäksi myös asiakkaan kiinnostuksen herättämisen. Ensiluokkaisen asiakaspalvelun tarjoamiseksi Yritys X pyrkii palvelemaan asiakasta hänen omalla äidinkielellään. Aina se ei tietenkään ole mahdollista. Toimitusajasta sovitaan ja siitä pyritään pitämään kiinni mahdollisimman tarkasti. Yritys X:n asennuspalvelu takaa asiakkaalle täyden palvelun alusta loppuun. Asiakaspalautteet ovat tärkeitä ja niihin vastataan mahdollisimman nopeasti. Asiakashankinta kuuluu olennaisena osana henkilökohtaiseen myyntityöhön.

Ehdotan, että myyntihenkilöstö jatkaisi laatumielikuvan syventämistä toiminnassaan. Yrityksen imagoa ja samalla identiteettiä voidaan vahvistaa keskittymällä yrityksen ainutlaatuisiin ominaisuuksiin, kuten laadun ja asiakaslähtöisen palvelun tarjoamiseen. Yrityksen johtohenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota henkilöstön keskinäisen kommunikoinnin sujuvuuteen. Tytäryritysten myyntihenkilökuntaa pyrittäisiin lisäkouluttamaan tietyin väliajoin, vaikka he eivät työskentelekään Suomessa. Norjan ja Tanskan myyntihenkilöiden kanssa sovitaan kohdemaissa aloitettavat markkinointitoimenpiteet.

Viime vuosina Yritys X on mainostanut ahkerasti etenkin Suomessa. Mainoskirjeitä ja sähköpostia lähetettiin muun muassa Suomen kunnille. Yhteydenottoja, ja myöhemmin tilauksia, tuli odotettua enemmän. Suurempi mainoskampanja järjestettiin myös Englannissa. Yritys X:lle tulee säännöllisesti tiedotteita, joissa kerrotaan tulevista rakennusprojekteista. Potentiaalisten rakennusprojektien arkkitehdeille ja projektipäälliköille lähetetään mainoskirjeitä ja esitteitä. Myyntipäälliköiden aktiiviset yhteydenotot ja tapaamiset arkkitehtien sekä projektipäälliköiden kanssa tukevat mainontaa ja ovat tärkeä osa markkinointia.

Ehdotan, että yritys hyödyntäisi Etelä-Pohjanmaan oppilaitosten opiskelijoita esimerkiksi yrityksen Internet-sivujen uusimisessa. Internet-sivut kannattaisi uusia mahdollisimman pian, sillä ne eivät tue laatumielikuvaa parhaalla mahdollisella tavalla. Internet-sivut vaikuttavat grafiikoiltaan hieman liian leikkisiltä.

Mainontaa tulisi tehostaa Norjassa ja Tanskassa, mutta myös muissa maissa. Mainonnassa käytettävät materiaalit tulisi uudistaa. Uusitaan kuvia ja tekstejä modernimpaan suuntaan. Yhdenäistetään materiaalien värimaailma. Yrityksen kannattaisi korostaa enemmän vihreitä arvoja ja ympäristöpolitiikkaa mainonnassaan ja muussa toiminnassaan. Korostaminen tulisi tehdä maakohtaisesti. Norjassa ja Tanskassa vihreitä arvoja tulisi ottaa enemmän esille, sillä molemmissa maissa kestävä kehitys tuetaan ja kehitetään aktiivisesti.

Norjan ja Tanskan myynninedistämiseksi yrityksen kannattaisi osallistua useammille kohdemaissa järjestettävillä messuilla. Messuilla yrityksen kannattaa tuoda esiin näkyvästi uutta myyntihenkilöä ja toimipaikkaa. Yritys voisi mahdollisesti lisätä asiakkaiden tehdaskäyntejä

Suomeen. Tuloksia voidaan saavuttaa myyntihenkilön aktiivisilla asiakkaiden tapaamisilla. Suhdetoiminnan tehostamisella voidaan saavuttaa positiivista julkisuutta ja vahvistaa yrityskuvaa asiakkaiden keskuudessa.

6.9 Toimintasuunnitelmat, seuranta ja jälkimarkkinointi

Yritys X:n johto laatii vuosittain strategiset toimintasuunnitelmat, jotka hyväksytetään yrityksen hallituksella. Yrityksen toimintatapaan kuuluu nopea reagointi ja asiakkaan opastaminen kaikissa tilanteissa. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen sekä markkinoiden jatkuva seuraaminen ovat myös merkittävä osa toimintaa. Yritys X pitää tärkeänä luottamussuhteen rakentamista asiakkaan ja yrityksen välille. Asiakkaasta huolehditaan projektin loppuvaiheessa pitämällä yhteyttä, tarjoamalla tarvittaessa asennusapua ja lisätarvikkeita. (Yritys X:n laatukäsikirja 2010.)

Norjan ja Tanskan toimintasuunnitelmissa tulisi ottaa huomioon erityisesti muutokset maiden markkinointiviestinnässä. Toimintatavat kohdemaissa perustuvat emoyrityksen asettamiin menetelmiin. Toimintatapoja tulisi kuitenkin soveltaa maakohtaisesti emoyrityksen päätöksestä.

Mielestäni yritys panostaa seurantaan ja jälkimarkkinointiin hyvin. Myyntihenkilöt seuraavat projektin etenemistä ovien osalta loppuun asti. Asiakkailta on mahdollisuus saada henkilökohtaista apua ongelmatilanteissa ja antaa palautetta yritykselle. Mielestäni jälkimarkkinointiin kannattaisi kuulua aina asennus- ja huoltopalvelun tarjoaminen asiakkaalle.

6.10 Budjetit

Yritys X:n maakohtainen myyntibudjetti laaditaan ennen tulevan kauden alkua. Tuotannon viikoittainen kuormituskapasiteetti-taulukko on jokaisen yrityksen myyntihenkilön käytössä. Toimitusjohtaja laatii vuosittain yritykselle budjetin yhdessä kunkin toiminnon vastuhenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Budjetin tulee olla yhdenmukainen hallituksen asettamien tavoitteiden kanssa. Budjetti ja tavoitteet tiedotetaan henkilöstölle vähintään kaksi kertaa vuodessa järjestettävässä yhteisessä informaatiotilaisuudessa. Yrityksen taloudellinen suunnittelu tukee strategisessa suunnittelussa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen johto vastaa talouden suunnittelusta, joka pohjautuu erilaisiin kannattavuuslaskelmiin. (Yritys X:n laatukäsikirja 2010.)

Tähän markkinointisuunnitelmaan ei sisällytetä markkinointibudjettia. Yrityksen tulisi kuitenkin laskea realistinen budjetti tytäryrityksen perustamiselle siinä tapauksessa, jos kehittämissuunnitelma otetaan käyttöön. Ehdotin, että yritys osallistuu useammille messuille Norjassa ja

Tanskassa. Messubudjetin täytyisi siis olla suurempi kuin aikaisempina vuosina. Mainosmateriaalien uusiminen kannattaisi sisällyttää markkinointibudjettiin seuraavalla kaudella.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön markkinointisuunnitelmassa tarkasteltiin vientitoiminnan kehittämisehdotusta, joka oli tytäryrityksen perustaminen Norjaan. Kehittämisehdotus perustui teoriaosuuden, asiakaskyselyn ja johdon haastattelujen tutkimustuloksiin. Ratkaisevaksi tekijäksi tytäryrityksen perustamisehdotukselle nousi asiakaskyselyyn vastanneiden kommentit, yrityksen taloudellinen tilanne ja vientiosaamisen taso. Norja osoittautui vertailuissa paremmaksi valinnaksi toimipaikalle kuin Tanska.

Tutkimuksen perusteella todettiin, että toiminnan tehostaminen on tärkeää, jotta yritys pysyy mukana kilpailussa ulkomaisten kotimarkkinayritysten etulyöntiasemasta huolimatta. Yrityksen tulisi etsiä uusia markkina-alueita ja asiakassegmenttejä Norjasta ja Tanskasta. Varteenotettavia vaihtoehtoja ovat kalateollisuuden ja energia- sekä ympäristöteollisuuden sektorit. Toiminnan tehostamiseksi yritys tarvitsee Norjan ja Tanskan liiketoimintaan myyntihenkilön, jolla on aikaa syventyä ja kehittää kohdemaiden myyntiä ja markkinointia. Kaikkien myyntihenkilöiden tulisi jatkaa laatumielikuvan syventämistä toiminnassaan. Yrityksen imagoa ja samalla identiteettiä pyritään vahvistamaan keskittymällä yrityksen ainutlaatuisiin ominaisuuksiin, kuten laadun ja asiakaslähtöisen palvelun tarjoamiseen. Yrityksen johtohenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota sisäiseen viestintään ja erityisesti henkilöstön keskinäiseen kommunikointiin.

Tutkimuksessa selvitettiin ja todettiin, että yrityksen mainonnan materiaalit ja Internet-sivut tulisi uudistaa. Messuille osallistumista tulisi myös lisätä Norjassa ja Tanskassa, sillä se parantaisi yrityksen näkyvyyttä alan markkinoilla. Yrityksen vihreitä arvoja tulisi korostaa enemmän markkinointiviestinnässä. Norja ja Tanska ovat aktiivisia maita ympäristönsuojelussa, joten kohdennettu vihreä markkinointi voisi kyseisissä maissa olla toimiva ratkaisu. Yrityksen tuote on pitkäikäinen ja edustaa kestävästä kehitystä parhaimmillaan.

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä aikaansaada luotettavia tutkimustuloksia. Reliabiliteettikysymys liittyy erityisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen. Uudet tilasto-ohjelmat mahdollistavat luotettavuuskysymyksen kaventumisen useimmissa tapauksissa lähinnä mittausvirheen arvioinniksi. (Mäntyneva, Heinonen & Wrang 2008, 34) Oikeat tutkimusmenetelmät ja mittarit takaavat tutkimuksen reliabiliteetin eli tutkimustulokseni ovat luotettavia.

Validius eli tutkimuksen pätevyys on toinen keskeinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite. Pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Käsitteet voivat olla epäselviä ja niiden käytöstä ollaan montaa mieltä. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kuitenkin arvioida jollakin tavoin, vaikka edellä mainittuja käsitteitä ei haluttaisikaan käyttää. (Hirsijärvi ym. 2007, 226-227) Tutkimuksessani validiutta on arvioitu lähettämällä kyselylomake tarkastettavaksi muutamille henkilöille ennen varsinaista lähetyspäivää. Henkilöt kommentoivat lomakkeen rakennetta, yleisilmettä, saatekirjettä sekä kysymyksiä. Asiakaskysely, johdon haastattelut ja alan monipuoliset lähteet yhdessä takaavat tutkimukseni luotettavuuden ja pätevyyden.

8 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli teoreettisen viitekehyksen, asiakaskyselyn tulosten ja johdon haastattelujen pohjalta muodostaa kokonaiskäsitys Yritys X:n liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksista Norjan ja Tanskan markkinoilla. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut keksiä uusia, yleistettävissä olevia teorioita. Projektin alussa esitettyihin kysymyksiin ”Miten pystytään hyödyntämään paremmin Norjan ja Tanskan potentiaalisia markkinoita?” ja ”Tehostetaanko nykyistä vientimuotoa vai luodaanko uusi toimintamalli?” löydettiin vastaukset tutkimuksen avulla.

Mielestäni projekti oli onnistunut, sillä markkinointisuunnitelma tarjoaa Yritys X:lle uusia näkökulmia, vaihtoehtoja ja ideoita viennin ja markkinoinnin hoitamiseen. Projekti saatiin myös päätökseen aikataulun mukaisesti. Yritys X:llä on nyt mahdollisuus hyödyntää markkinointisuunnitelma kokonaisuudessaan tai soveltaa osia tutkimustuloksista. Yrityksen johtoryhmä oli tyytyväinen tutkimuksen sisältöön ja tuloksiin. Päätöksiä vientitoiminnan kehittämisehdotuksen ja markkinointisuunnitelman käyttöönotosta ei kuitenkaan vielä ole tehty.

Lähteet

Kirjallisuus

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5., uudistettu painos. Helsinki:WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8., uudistettu painos. Helsinki:Edita.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8.-9. painos. Helsinki:Edita.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Helsinki:Edita.
- Gummesson, E. 2008. Total Relationship marketing. 3. painos. Oxford: Elsevier.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki:Tammi.
- Kinkki, S., Hulkko, P., Lehtinen-Toivola, A. & Mäkinen, I. 1997. Optio - kansainvälisyyteen kasvava yritys. Porvoo:WSOY.
- Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta - markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Suom. M. Laukkanen. Helsinki:Rastor.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. Principles of Marketing. 12., uudistettu painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Avaintulos.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.
- Lehmann, D.R. & Winer, R.S. 2008. Analysis for Marketing Planning, 7., uudistettu painos. New York:McGraw-Hill.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WSOY.
- Muoviteollisuus ry:n vuosikatsaus 2009-2010. Helsinki.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki:WSOY Oppimateriaalit.
- Pehkonen, E. 2000. Vienti- ja tuontitoiminta Porvoo: WS Bookwell.
- Pekkarinen, E., Sääsä, K. & Vornanen, J. 1997. Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulun julkaisusarja B1. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Rope, T. 1998. Business-to-business- markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1993. Nykyaikainen markkinointi. 1.-2. painos. Porvoo: Weilin+Göös.
- Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Juva: Tietosanoma.
- Seristö, H. (toim.) 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Sutinen, M. 1996. Pk-yrityksen vientimarkkinointi ja ulkomaankauppa. Kuopio: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.

Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1993. Kansainvälistyvän yrityksen markkinointi. Porvoo: Weilin+Göös.

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. 2. painos. Helsinki: Talentum.

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

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-2. painos. Helsinki: Edita

Von Hertzen, P. 2006. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 36. Brändi yritysmarkkinoinnissa. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Vuokko, P. 2002. Markkinointiviestintä. 1-5. painos. Vantaa: WSOY.

Sähköiset lähteet

Danish Wind Industry Association 2010. The Danish Market. Viitattu 17.1.2011.
http://www.windpower.org/en/knowledge/statistics/the_danish_market.html

Etila 2010. Suhdanne 2010/2. Viitattu 5.11.2010. <http://www.etla.fi/index.php?did=877>

Farmasialiitto. European Association of Hospital Pharmacists. Viitattu 15.1.2011.
<http://www.farmasialiitto.fi/index.php?page=f7a1c7ecdd8d528b011aaffedceeb97>

Fastcon Oy 2010. Myyjän ABC. Viitattu 20.12.2010. http://www.yrittajat.fi/myyjan_abc/M

Käynnissä on asiakkaiden muuttoliike. 2010. Viitattu 3.12.2010.
<http://www.markkinointia.fi/markkinointi-20/markkinoijan-haasteet/asiakkaiden-muuttoliike.html>

Larsen, T. 2008. Tanskalaisten hyvä elintaso tulee kalliiksi. Viitattu 3.11.2010.
<http://www.norden.org/fi/analys-norden/teemat/terveys-ja-hoiva/tanskalaisten-hyvae-elintaso-tulee-kalliiksi>

Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2007. Viitattu 21.1.2011.
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3.htm>

Markkinointi on menossa rikki. 2010. Viitattu 3.12.2010.
<http://www.markkinointia.fi/markkinointi-20/markkinoijan-haasteet/markkinointi-on-rikki.html>

Markkinointisuunnitelma 2010. Viitattu 4.12.2010.
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/markkinointistrategia.htm>

Norjan Suurlähetystö Helsinki 2009a. Kansainvälinen ympäristöyhteistyö. Viitattu 15.1.2011.
http://www.norja.fi/About_Norway/foreign-policy/environmental-issues/environmental-cooperation/

Norjan Suurlähetystö Helsinki 2009b. Teollisuus. Viitattu 2.1.2011.
http://www.norja.fi/About_Norway/business/Teollisuus/

Pyysiäinen, P. 2008. Hyvään myyntitulokseen ei riitä tavoitejohtaminen. Talouselämä/Sivullinen. Viitattu 20.10.2010. <http://www.talouselama.fi/sivullinen/article166461.ece>

Taloussanakirja. 2011. Taloussanomat. Viitattu 8.2.2011.
http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page_id=45&offset=0&A=budjetti

Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Mainos- ja markkinointityö. Viitattu 5.10.2010.
http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat;jsessionid=5EFDD2AB14A06919646660EADA9EB139?p_p_id=akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detailView&akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alald=2&akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlald=2.2

Ulkoasiainministeriö 2003. Osastopäällikkö Antti Kuosmanen ulkomaankaupan merkityksestä Suomelle. Viitattu 24.10.2010.
<http://formin.finland.fi/Public/Print.aspx?contentid=59625&nodeid=15261&culture=fi-FI&contentlan=1>

Ulkoasiainministeriö 2010. Talous, elinkeinoelämä ja ulkomaankauppa. Viitattu 11.11.2010.
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=30893&contentlan=1&culture=fi-FI>

UM:n kauppapoliittinen julkaisu 2009. Norjan pohjoisten alueiden strategiaan jatko-osa. Viitattu 20.10.2010.
<http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=161887&contentlan=1&culture=fi-FI>

Wikipedia 2010. Tuulivoima Tanskassa. Viitattu 15.1.2011.
http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuulivoima_Tanskassa

Artikkelit

Hämäläinen, T. (toim.) 2010. Toimitusjohtajan katsaus - tulevaisuus on tehtävä. Kemianteollisuus ry Vuosikatsaus 2009-2010, 2.

Julkaisemattomat lähteet

Yritys X:n laatukäsikirja. 2010.

Kuvat

Kuvio 1: Opinnäytetyön projektisuunnitelma.	8
Kuvio 2: Ulkomaisen tytäryrityksen perustaminen (Vahvaselkä 2009, 80).	13
Kuvio 3: Markkinoinnin suunnitteluprosessi (mukailen Anttila & Iltanen 2001, 346). ...	17

Taulukot

Taulukko 1: Kansainvälistymisen paine- ja imutekijät (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 37).	10
Taulukko 2: SWOT-analyysi Yritys X:lle	34

Liitteet

Liite 1. Covering letter.....	47
Liite 2. Saatekirje.....	48
Liite 3. Questionnaire	49
Liite 4. Asiakaskyselylomake	51
Liite 5. Johdon haastattelut	52

Liite 1. Covering letter

Dear Receiver,

I´m making my scholarly thesis concerning the sales and marketing of door supplier Company X. This survey is directed to companies which are regarded of great importance. Company X to look for ways to improve the quality of sales and marketing services. With results of this survey Company X can expand upon the services it offers to you.

All answers are truly important in developing more customer friendly sales and marketing services. This survey contains 10 questions and will take approximately 1-2 minutes to complete. Remember that you can answer only one time to this survey. All answers will be processed completely confidentially and information which could somehow identify respondent will be removed from final work.

THANK YOU IN ADVANCE FOR YOUR TIME AND INVOLVEMENT!

December 2010
Anni Aho
anni.aho@laurea.fi
Laurea-ammattikorkeakoulu

Link to the survey:

Liite 2. Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

Teen opinnäytetyötä koskien ovivalmistaja, Yritys X:n myyntiä ja markkinointia. Tämä tutkimus on suunnattu yrityksille, joita pidämme meille todella tärkeinä. Yritys X etsii tapoja kehittää myynnin ja markkinoinnin laatua. Tämän tutkimuksen avulla Yritys X pyrkii laajentamaan Teille tarjoamia palveluja.

Kaikki vastaukset ovat todella tärkeitä kehitettäessä asiakasystävällisempiä myynti ja markkinointi palveluja. Tämä kysely sisältää 10 kysymystä ja siihen vastaaminen tulee kestämään vain pari minuuttia. On hyvä muistaa, että voitte vastata kyselyyn vain yhden kerran. Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tiedot, jotka voisivat jotenkin johtaa vastaajan henkilöllisyyden tunnistamiseen, poistetaan lopullisesta työstä.

KIITOS AJASTANNE JA OSALLISTUMISESTANNE!

Joulukuu 2010
Anni Aho
anni.aho@laurea.fi
Laurea-ammattikorkeakoulu

Linkki kyselyyn:

Liite 3. Questionnaire

1. The company / the field you work for:

2. Your tasks:

3. How / where have you found out Company X?

- recommendations by others
- exhibitions
- advertisements
- Internet
- product catalogue & brochures

4. By which method do you normally get to know new companies / products?

- contacts by phone
- advertisement
- exhibitions
- contacts by e-mail
- Internet advertisement
- product catalogue & brochures

5. What is the first thing that comes to your mind about Company X?

6. In your opinion, what are the strengths of Company X?

7. In your opinion, what are the weaknesses of Company X?

8. How important are the following issues when you choose the special door supplier?

	very impor- tant	important	no opini- on	rather not impor- tant	not impor- tant
quality of product	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
quality of service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
product range	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
short delivery time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
flexibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
expertise of the sales persons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brand image	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
company location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Exhibitions: In your opinion, which are the most visited / important in your field?

Are you going to visit / participate in these exhibitions?

- yes
- no
- maybe

10. Please, feel free to give comments to Company X

THANK YOU FOR YOUR REPLY!

Anni Aho

Liite 4. Asiakaskyselylomake

1. Yritys/ toimiala, jossa työskentelette
2. Työtehtävänne
3. Kuinka olette tutustuneet Yritys X:ään?
 - muut ovat suositelleet
 - messut
 - lehdet
 - Internet
 - tuotekansiot- ja lehtiset
4. Kuinka yleensä tutustutte uusiin yrityksiin?
 - yhteydenotto puhelimella
 - lehdet
 - messut
 - yhteydenotto sähköpostilla
 - Internet-mainonta
 - tuotekansiot ja -lehtiset
5. Ensimmäinen asia, joka Teille tulee mieleen Yritys X:stä?
6. Mitkä ovat mielestänne Yritys X:n vahvuudet?
7. Mitkä ovat mielestänne Yritys X:n heikkoudet?
8. Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat Teille, kun valitsette ovitoimittajaa?

	erittäin tärkeää	tärkeää	ei mielipidettä	ei kovinkaan tärkeää	ei tärkeää
tuotteen laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
palvelun laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hintaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tuotevalikoima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lyhyt toimitusaika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aikataulun pitävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
joustavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
myyjien asiantuntemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
brändi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
yrityksen sijainti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Messut: Mielestänne tärkeimmät alan messut ?

Aiotteko osallistua näille messuille?

- kyllä
- en
- ehkä

Olkaa hyvä ja antakaa vapaasti palautetta:

KIITOS VASTAUKSESTANNE!

Anni Aho

Liite 5. Johdon haastattelut

Tapaamisia yrityksen johdon kanssa voidaan pitää pikemminkin vapaamuotoisina keskusteluinakin kuin haastatteluina. Alla esimerkkikysymyksiä ja keskustelunaiheita, joita käsitelimme tapaamisemme aikana. Haastattelut antoivat minulle tärkeää taustatietoa yrityksestä ja sen toiminnasta.

Kysymyksiä johdolle:

1. Mitä mieltä olette yrityksen vientitoiminnan tämän hetkisestä tilanteesta?
2. Mitkä ovat Yritys X:n päämäärät ja tavoitteet erityisesti vientiä ajatellen?
3. Mitkä ovat Yritys X:n päämäärät ja tavoitteet erityisesti Norjan ja Tanskan kohdalla?
4. Minkälaisia toimenpiteitä haluaisitte Norjassa ja Tanskassa toteutettavan?
5. Mitkä viennin muodot ovat mahdollisia vaihtoehtoja Norjan ja Tanskan liiketoiminnassa / mistä vaihtoehdoista yrityksen johto on keskustellut?
6. Millainen budjetti Norjan ja Tanskan viennin kehittämiseksi on asetettu?
7. Mitä toivotte saavutettavan mainonnan ja markkinoinnin avulla yleisesti vientitoiminnassa?
8. Mitä toivotte saavutettavan mainonnan ja markkinoinnin avulla erityisesti Norjassa ja Tanskassa?
9. Mitkä markkinointikanavat olette kokeneet tehokkaiksi?
10. Mitä markkinointikanavia on käytetty Norjassa ja Tanskassa aiemmin?
11. Millä messuilla (Norja ja Tanska) Yritys X on ollut mukana?
12. Oletteko sitä mieltä, että yrityksen kannattaisi osallistua useammille messuille Norjassa ja Tanskassa?