



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Markkinointisuunnitelma WSP Finland Oy:n mittausyksikölle

Kinnunen Eira, Lindroth Nina

2011 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Markkinointisuunnitelma WSP Finland Oy:n mittausyksikölle

Kinnunen Eira & Lindroth Nina
Liiketalous
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2011

Kinnunen Eira, Lindroth Nina

Markkinointisuunnitelma

Vuosi 2011

Sivumäärä 87

Markkinointi on olennainen osa yrityksen tavoitteellista liiketoimintaa. Sen avulla yritys pyrkii pääsemään tavoitteisiinsa hyödyntäen eri toimenpiteitä. Markkinointi mahdollistaa yrityksen kasvun ja kehityksen. Sillä pyritään yrityskuvan kehittämiseen, kannattavuuden kasvuun ja tunnettuuden lisäämiseen. Markkinointisuunnitelman voidaan katsoa olevan avain näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Suunnitelman avulla markkinointi pyritään kohdentamaan oikeille kohderyhmille käyttäen kohderyhmille sopivia ja tarkoin suunniteltuja markkinoinnin keinoja.

Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella WSP Finland Oy:n mittausyksikölle mahdollisimman monipuolinen markkinointisuunnitelma, joka täyttäisi toimeksiantajan odotukset. Toimeksiantajan toiveissa oli erityisesti sisäisen markkinoinnin kehittäminen, sillä mittausyksikkö on varsin uusi toimiala WSP:llä; se aloitti toimintansa maaliskuussa 2010. Tämä toikin hieman haasteita opinnäytetyölle, sillä mitään aiempia markkinointisuunnitelmia tai -toimenpiteitä toimialalla ei ollut toteutettu.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö koostuu laajasta teoreettisesta viitekehyksestä, jonka pohjalta on suunniteltu operatiivinen osuus. Teoriaosuudessa käsitellään pääsääntöisesti business-to-business markkinointia, sillä WSP:n asiakkaat koostuvat muista yrityksistä. Samaisesta syystä kuluttajamarkkinoinnin osuus on opinnäytetyössä vähäinen.

Teoriaosuudessa käsitellään markkinoinnin suunnittelua ja toteutusta niin sisäisesti kuin ulkoisesti, sekä pyritään nostamaan esiin niiden ominaispiirteet. Teoriaosuus etenee perusteosten tiedoista syvemmän tiedon teoksiin. Osiossa on pyritty ottamaan huomioon eri kirjoittajien mielipiteitä eri aiheista. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään operatiiviseen osioon, josta löytyy WSP:n markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelma sisältää analyysit nykytilanteesta sekä tulevaisuuden näkymistä. Näiden analyysien pohjalta on suunniteltu varsinaisia markkinoinnin toimenpiteitä sekä sitä, miten markkinoinnin onnistumista seurataan.

Opinnäytetyö tarjosi paljon haasteita, mutta myös onnistumisen tunteita. Prosessin aikana tekijät perehtyivät laajasti julkaistuun kirjallisuuteen aiheesta sekä tutustuivat WSP:n toimintaan. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö onnistui odotetulla tavalla ja sen tekijät ovat siihen tyytyväisiä. Opinnäytetyö oli haastava prosessi, josta tekijät kokevat oppineensa paljon arvokasta tietoa sekä toimintatapoja.

Kinnunen Eira, Lindroth Nina

Marketing strategy

Year	2011	Pages	87
------	------	-------	----

Marketing is a relevant part of company's target-oriented business activity. With marketing the company tries to reach it's goals by utilizing different actions. Marketing enables company's growth and development. Marketing is a tool for imago development, profit's improvement and conspicuousness upgrade. Marketing strategy is a key on the way to achieve these objectives. With the strategy company tries to direct marketing to right target groups by using suitable and well-planned marketing activities for chosen target group's needs.

This thesis's target was to plan versatile marketing strategy to WSP Finland Ltd. Strategy's main point was to fill WSP Finland's expectations. Company's wish was especially that the strategy will bring the answer to inter-company's marketing's challenges. Thesis was quite hard to do because company was started this kind of business activities in March 2010. And that's why there were any previous marketing plans to help us.

This thesis consists of extensive theory part and operational part. The operational part is based on theory part. WSP's customers are basically other companies so that's why the theory part does not handle with consumer marketing.

Theory part handles with marketing planning of inter-company's and outward's point of views. The main idea was to bring out the most important points of every subject. Theory part consists of basic and professional literatures and it offers different kinds of points of view of various authors. After theory part comes the operational part which includes WSP Finland's marketing strategy. The marketing strategy includes analysis of company's position now and in the future. Based on these analysis is planned operational marketing activities and prearranged how to follow marketing success.

Thesis offered challenges but also feelings of success. During the process the makers studied extensively about the published literature of the subject and also got acquainted with WSP's functions. Over all thesis succeeded as expected and the makers were satisfied. Thesis was a challenged process and the makers felt that they have learnt a lot of valuable knowledge and way of actions.

Keywords: marketing strategy, business-to-business marketing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	MARKKINOINTI LIIKETOIMINNAN OSANA	9
2.1	Markkinoinnin suunnittelu	9
2.2	B2b-markkinointi	12
2.2.1	B2b-markkinat	12
2.2.2	B2b-asiakassuhteet.....	15
2.2.3	Yrityksen sisäiset palvelut ja asiakassuhteet.....	22
2.2.4	B2b-palveluiden ostaminen.....	24
2.2.5	Key account management	25
2.2.6	Kapasiteetin ja kysynnän yhteensovittaminen	27
2.3	Sisäinen markkinointi.....	30
2.3.1	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet	30
2.3.2	Sisäisen markkinoinnin edellytykset	31
2.3.3	Sisäiset markkinointitoimet	32
2.3.4	Sisäisen markkinoinnin kolme tasoa	36
2.4	Markkinointiviestintä	37
2.4.1	Henkilökohtainen myyntityö	39
2.4.2	Mainonta	42
2.4.3	Myynninedistäminen	45
2.4.4	Suhdetoiminta	46
2.4.5	Markkinointikanavat	47
3	KOHDEYRITYS.....	49
4	METODOLOGIA.....	52
5	MARKKINOINTISUUNNITELMA.....	53
5.1	Lähtökohta-analyysit	53
5.1.1	Yritysanalyysi	53
5.1.2	Markkina-analyysi	55
5.1.3	Ympäristöanalyysi	57
5.1.4	Kilpailija-analyysi	60
5.1.5	SWOT-analyysi	60
5.2	Markkinoinnin tavoitteet.....	63
5.3	Markkinointiviestintä	66
5.4	Markkinoinnin kilpailukeinot	67
5.4.1	Tuote kilpailukeinona	67
5.4.2	Hinta kilpailukeinona	68
5.4.3	Saatavuus kilpailukeinona	69
5.4.4	Markkinointiviestintä kilpailukeinona.....	70

5.5	Sisäinen markkinointi	70
5.6	Markkinoinnin toimintaohjelma.....	72
5.7	Budjetti	74
5.8	Riskit	77
5.9	Toteutuksen seuranta	80
6	YHTEENVETO	82
	Lähteet	83
	Kuviot	86
	Taulukot	87

1 JOHDANTO

Markkinointi on keskeinen osa liiketoimintaa. Sen tavoitteena on mahdollistaa yrityksen asema ja kasvu markkinoilla. Markkinoinnin tueksi laaditaan usein suunnitelma, joka toimii markkinoinnin ohjenuorana ja suuntaa yrityksen toimintaa haluttuun tulokseen. Markkinointisuunnitelman avulla huolehditaan, että markkinointi tavoittaa halutut kohderyhmät, valitut toimenpiteet johtavat haluttuun tulokseen ja tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Tämän opinnäytetyön markkinointisuunnitelma on kohdistettu WSP Finland Oy:n käyttöön.

WSP Finland Oy tarjoaa asiantuntijapalveluita rakennetun ja luonnonympäristön tarpeisiin liikenteen, infrastruktuurin, ympäristön, arkkitehtuurin, muotoilun, energian, sillanrakennuksen, teollisuuden, talonrakennuksen, tutkimuksen ja mittauksen sekä maa- ja pohjarakentamisen toimialoilla. Markkinointisuunnitelma on kohdistettu WSP Finlandin mittausyksikölle. Mittausyksikön palvelutarjontaan kuuluvat muun muassa laserkeilauspalvelut ulko- ja sisätiloissa, 3D-mallinnus ja visualisointi, maastomittaus- ja kartoituspalvelut sekä erikois- ja tarkastusmittaukset. Markkinointisuunnitelma on nyt ajankohtainen, sillä WSP Finland on hiljattain käynnistänyt mittaus- ja kartoitustoiminnan koko maassa.

Mittausyksikölle ei ole aiemmin tehty markkinointisuunnitelmaa. Markkinointisuunnitelman tarkoituksena on löytää ja tuottaa yritykselle laadukkaita ja luovia markkinointiratkaisuja, joita se voivat käyttää mainonnassaan sekä edustustehtävissään. Mittausyksikkö on varsin uusi toimiala WSP Finlandin toiminnassa, joten markkinoinnin primäärinen tarkoitus on tiedottaa mittausyksikön toiminnasta sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tarkoituksena on kartoittaa markkinoinnin tuomia mahdollisuuksia ja valita niistä yritykselle parhaiten sopivat ratkaisut. WSP Finland Oy tarjoaa palveluitaan muille yrityksille, joten opinnäytetyöstä on jätetty pois kuluttajamarkkinointi.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten markkinoida business to business-palvelukokonaisuuksia tehokkaasti. Jatkossa business to business -markkinoinnista käytetään lyhennettä b2b-markkinointi. Tutkimuksen osaongelmat liittyvät b2b -markkinoinnin haasteisiin. Näitä osaongelmia ovat muun muassa:

- sisäinen markkinointi; miten mahdollistaa ongelmaton tiedonkulku eri toimialojen välillä?
- riskit; millaisiin riskeihin WSP:n tulisi varautua?
- kilpailijat; mitkä ovat muiden vastaavien palveluiden vahvat ja heikot ominaisuudet verrattuna WSP:n vastaaviin?

Ennen varsinaisen markkinointisuunnitelman laatimista on selvitettävä lähtökohta-analyysit, jotta markkinoinnissa osattaisiin nostaa esille yrityksen vahvuudet ja tehdä niistä kilpailuetuja. Lähtökohta-analyysit antavat tarkat tiedot yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta. Analyysien jälkeen määritetään yrityksen tavoitteet markkinoinnin suhteen, joiden perusteella laaditaan aikataulu ja suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet.

Aineiston salassapitovelvollisuuden vuoksi joitakin osia opinnäytetyöstä on poistettu julkisesta versiosta. Jatkossa tässä opinnäytetyössä puhutaan WSP:stä, jolla tarkoitetaan WSP Finland Oy:n mittausyksikköä.

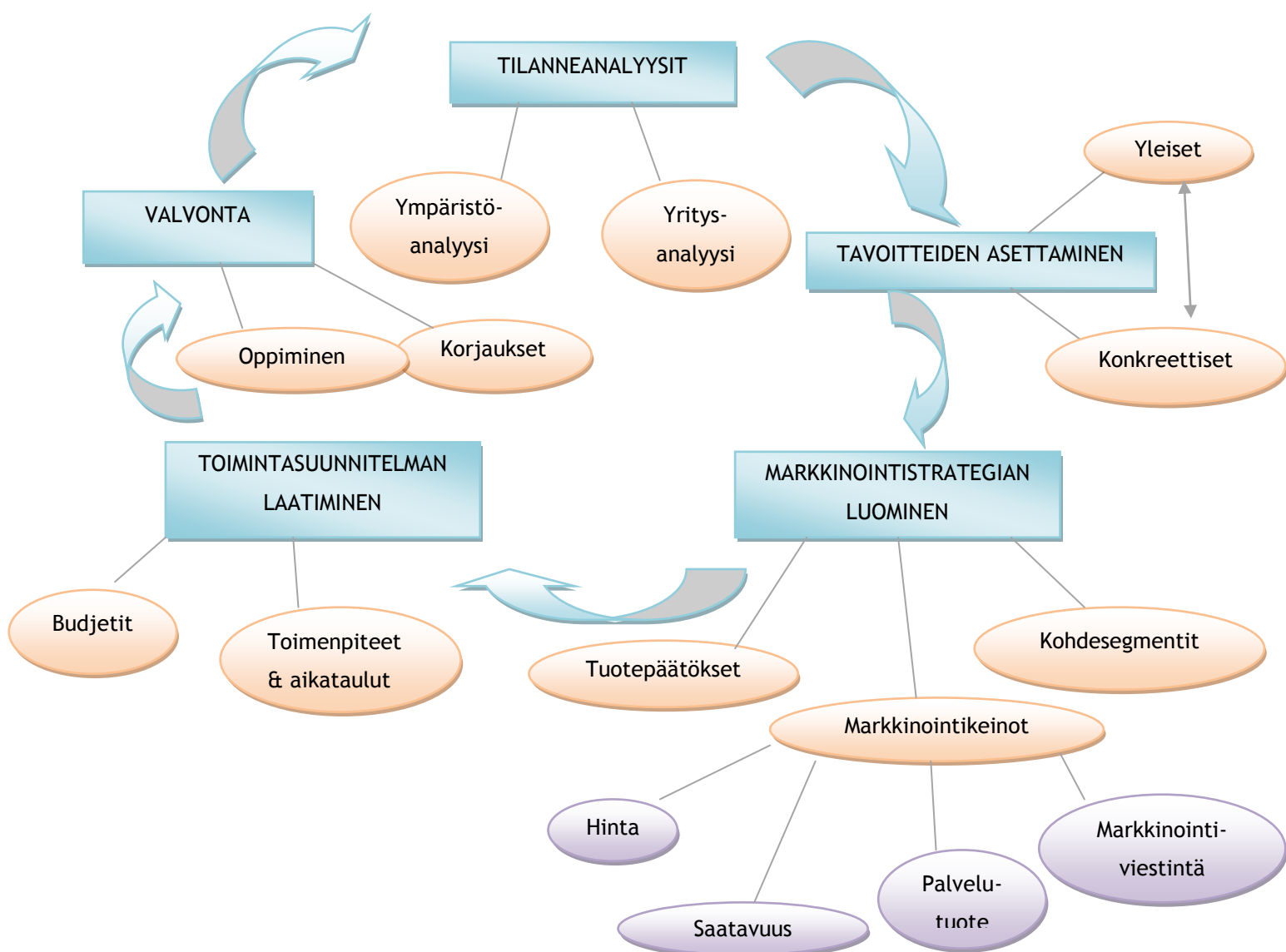
2 MARKKINOINTI LIIKETOIMINNAN OSANA

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön kannalta keskeisiä teoreettisia käsitteitä. Teorian tarkoituksena on tukea käytäntöä ja antaa näin ollen teoreettisen pohjan käytännön suunnittelulle. Teoriaosuudessa keskeisimmiksi käsitteiksi nousee b2b -markkinointi ja asiakassuhteen hallinta sekä sisäinen markkinointi.

Teoreettinen osio on rakennettu mahdollisimman monipuolisten lähteiden pohjalta, ja sen tarkoituksen on helpottaa lukijaa ymmärtämään teoreettisen tiedon merkitys käytännön suunnittelussa.

2.1 Markkinoinnin suunnittelu

Yritys voi vaikuttaa omaan yrityskuvaansa, eli imagoonsa, markkinoinnin avulla. Hyvin suunnitellulla markkinoinnilla yritys tavoittaa potentiaaliset asiakassegmenttinsä ja saa niissä aikaan halutunlaisia reaktioita. Markkinointi ei ole vain mainontaa ja myyntiä, vaan kaikki yrityksen toiminta vaikuttaa sen imagoon. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksestä ulospäin lähtevä viestintä, konkreettinen toimintaympäristö (toimitilat) sekä yrityksessä toimivat henkilöt. Markkinoinnin suunnittelussa onkin hyvä ottaa huomioon, miten ja millaisina nämä eri tekijät näkyvät ulospäin yrityksestä. Seuraavan sivun kuvio 1 kuvaa markkinoinnin suunnitteluprosessia.



Kuvio 1: Markkinoinnin suunnitteluprosessi (Lappeenranta University of Technology 2009)

Markkinoinnin suunnittelu alkaa nykytilan realistisella kartoittamisella. Kartoittamisessa käytetään erilaisia analyysejä, joilla pyritään hahmottamaan yrityksen asemaa ja tilannetta markkinoilla. Tällaisia analyysejä ovat yritysanalyysi, kilpailija-analyysi, ympäristöanalyysi sekä markkina-analyysi. Yritysanalyysi käsittelee yrityksen nykytilaa, sen heikkouksia ja vahvuuksia, sekä ennustettavaa tulevaisuutta, uhkia ja mahdollisuuksia. Yritysanalyysissa käytetään usein nelikenttä- eli SWOT-analyysia. SWOT-analyysi on esiteltynä luvussa 5.1.5. Kilpailija-analyysissa keskitytään niihin muihin yrityksiin, jotka toimivat samalla toimialalla, ja joiden voidaan katsoa olevan yrityksen potentiaalisia kilpailijoita. Ympäristöanalyysissa otetaan huomioon sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan sen ulkopuolelta. Ympäristöanalyysissa työkaluna voidaan käyttää PESTEL-analyysia, jossa tarkastellaan yrityksen toimintaan vaikuttavia poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja laillisia

tekijöitä. Markkina-analyysi antaa kuvan siitä, mikä on yrityksen asema markkinoilla tällä hetkellä, ja miten sen odotetaan muuttuvan lähitulevaisuudessa. (Lappeenranta University of Technology 2009)

Onnistuakseen markkinoinnille pitää asettaa myös tavoitteita, joihin pyritään. Tavoitteet voivat olla niin yleisiä kuin konkreettisiakin. Yleisiä tavoitteita ovat sellaiset tavoitteet, jotka eivät ole määrällisesti tai tilastollisesti mitattavissa. Tällaisia tavoitteita ovat esimerkiksi myyntikatteen parantaminen tai markkinaosuuden kasvattaminen. Konkreettiset tavoitteet sen sijaan ovat määrällisesti mitattavissa ja niille on asetettu selkeät määräajat. Konkreettiset tavoitteet ikään kuin tarkentavat yleisiä tavoitteita. Konkreettinen tavoite voi olla esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen 15 prosentista 20 prosenttiin vuoden 2011 loppuun mennessä. Markkinoidessa jotakin tuotetta on markkinoinnille hyvä asettaa selkeät, konkreettiset tavoitteet myynnin volyymin lisäämiseksi. Kun myynnille on asetettu selkeät tavoitteet, on markkinoinnin onnistumista ja tehoa helpompi seurata konkreettisten tilastojen valossa. (McDonald & Payne 2006, 271-273)

Itse strategian luominen alkaa pohjatyön jälkeen. Kun alkutilanne on selvillä eli analyysit ja tavoitteet hahmotettu, on markkinoinnille helpompi luoda strategia. Markkinointistrategiassa otetaan kantaa siihen, millaisia markkinointikeinoja aiotaan käyttää, mitkä/mikä on tuotteen/palvelun kohdesegmentit ja millaisia tuotepäätöksiä tehdään. Markkinointistrategia kertoo, miten asetettuihin tavoitteisiin aiotaan päästä. Markkinoinnin keinojen kokonaisuus eli niin sanottu markkinointi-mix, sisältää 4P:n kombinaation. Tämä 4P:n kokonaisuus saa nimensä englannin kielen sanoista product (palvelutuote), price (hinta), promotion (viestintä) ja place (saatavuus). Palvelutuotteella tarkoitetaan niitä elementtejä, joilla tuotteesta pyritään tekemään kilpailijoista erottuvaa. Palvelutuote on kokonaisuus, johon sisältyy itse ydinpalvelu sekä siihen nivoutuvat tukipalvelut ja avustavat palvelut. Avustavat palvelut helpottavat ydinpalvelun käyttöä, ja ilman niitä itse ydinpalvelua ei voida kuluttaa. Tukipalvelut ovat sellaisia palveluita, jotka lisäävät ydinpalvelun arvoa, mutta niiden puuttuminen ei estä ydinpalvelun käyttöä. Tavoitteisiin pääsemiseksi yrityksen on määriteltävä tuotteelleen hinta. Hinta vaikuttaa osaltaan myös kohdesegmentteihin; mikäli tuotteen hinta on tavallista korkeampi, sulkee se pois joitakin kohdesegmenttejä. (Rope 2005, 121-123)

Saatavuudella vaikutetaan markkinoinnin tavoitteiden onnistumiseen. Mikäli tuote on vaikeasti saatavilla tai haluttu kohdesegmentti ei sitä tavoita, ei markkinoinnin tavoitteisiin välttämättä päästä. Saatavuuteen vaikuttavat esimerkiksi tuotteen ostopaikan fyysinen sijainti tai esimerkiksi erilaisten ostajaryhmien poissulkeminen. Tällaisia poissulkemisia voi olla esimerkiksi ikään kohdistuva poissulkeminen, jossa ääriesimerkkinä voidaan esittää alkoholituotteiden markkinointi, joka automaattisesti sulkee pois kaikki alle 18-vuotiaat henkilöt. Samoin viestintäratkaisut vaikuttavat kohdesegmentteihin ja imagoon. Yrityksen markkinointiviestin-

nän tulee olla johdonmukaista ja kohdesegmentin tarpeet huomioonottavaa. (Rope 2005, 121-123)

Kun markkinointistrategia on luotu, tehdään sen rinnalle toimintasuunnitelma, joka sisältää markkinoinnin toimenpiteet, aikataulun sekä budjetin. Toimintasuunnitelma konkretisoi markkinointistrategiassa määritellyt keinot. Toimintasuunnitelmaan kirjataan, millä aikataululla markkinointia toteutetaan ja mikä on markkinoinnin budjetti. Aikataulutuksessa on hyvä ottaa huomioon markkinoinnin joustavuus. Joustavuuden lisäksi aikataulussa otetaan huomioon ihanteelliset markkinointiajankohdat, sesongit. Sesongeilla tarkoitetaan sellaisia ajankohtia, jolloin tuotteen markkinointi on ajankohtaista. Esimerkiksi hiihtolomakohteiden markkinointi kesäaikaan tuskin tuottaa samaa haluttua tulosta kuin niiden markkinointi talvella. Markkinoinnille määritetään myös budjetti, kuinka paljon rahaa yritys on valmis käyttämään markkinointiin. (Lappeenranta University of Technology 2009)

Jotta markkinoinnin toimivuutta voidaan arvioida, on hyvä määritellä, miten tavoitteisiin pääsyä valvotaan. Kun strategiakausi on ohi, palataan asetettuihin tavoitteisiin ja arvioidaan niiden onnistumista saatujen tulosten valossa. Saatujen tulosten perusteella yritys voi oppia toiminnastaan ja tehdä korjauksia seuraavaa kautta varten.

2.2 B2b-markkinointi

B2b-markkinointi on yksi merkittävimpiä markkinoinnin osa-alueita. Kaikki suomalainen kansainvälinen kaupankäynti perustuu melkein kokonaan tähän myös yritysmarkkinoinniksi kutsuttuun markkinoinnin alueeseen. B2b-markkinointi kohdistuu organisaatioon ja siten toimii usein myös organisationaalisen päätöksenteon piirissä. Synonyymeja b2b -markkinoinnille on mm. tuotantohyödykemarkkinointi ja yritysmarkkinointi. (Rope 1998, 6)

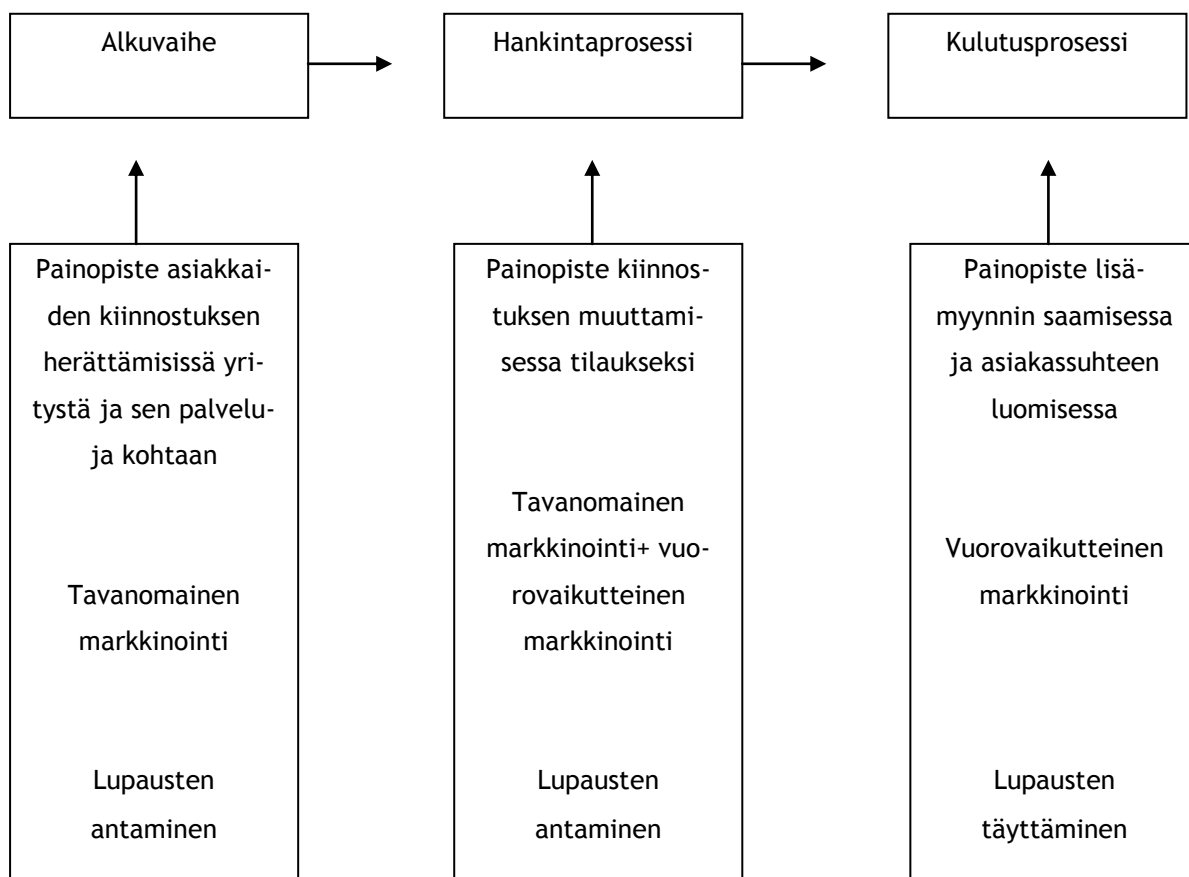
2.2.1 B2b-markkinat

B2b-markkinoilla sekä myyjänä että ostajana toimii yritys tai muu organisaatio. Markkinoilla ostotoiminta on usein monimutkaista ja ammattimaista. B2b-markkinoilla asiakkaalle toimitetaan usein räätälöityjä ratkaisuja ja asiakassuhteiden sekä henkilökohtaisen myyntityön merkitys on suuri. Kapasiteetin ja kysynnän yhteensovittaminen on tärkeää, sillä kysyntä on usein vaihtelevaa ja epäjatkovaa. Asiakaskuntaan b2b-markkinoilla kuuluvat kaupalliset organisaatiot (teollisuus-, palvelu- ja kauppayritykset), julkiset organisaatiot (esim. valtion ja kunnan virastot sekä yhteiskunnan palvelulaitokset) ja aatteelliset organisaatiot (esim. järjestöt, yhdistykset ja tapahtumaorganisaatiot). Palveluliiketoiminnasta on tulossa yhä useammille teollisuusyrityksille tärkeä uusi kilpailukeino ja tuloksentekevä väline. Yritykset ovat reagoineet asi-

akkaiden toiveisiin kokonaisratkaisusta. (Raatikainen 2008, 30; Rope 1998, 13-14; Ojasalo & Ojasalo 2010, 19-20)

B2b-markkinoilla myytäviä tuotteita kutsutaan tuotantohyödykkeiksi. Yleisin määritelmä tuotantohyödykkeestä on, että tuotantohyödyke on sellainen hyödyke, joka jollain tavalla liittyy yrityksen toimintajärjestelmään. Hyödykkeet voivat sisältyä kokonaan lopulliseen tuotteeseen, ne voivat tulla osaksi lopullista tuotetta tai ne eivät sisälly lopulliseen tuotteeseen, mutta niitä tarvitaan organisaation toiminnassa. Tuotantohyödyke voi olla tavara tai palvelu, pieni tai suuri, kertaluonteisesti hankittava tai jatkuvasti ostettava sekä välttämätön tai vain hyödyllinen ostajalle. On tärkeää huomata, että sama tuote voi olla sekä kulutushyödyke että tuotantohyödyke, mutta senhetkinen määritelmä riippuu siitä, mille markkinoille tuote on kohdistettu ja myyty (kuluttaja- vai yritysmarkkinoille). Organisaatioille kohdistettavaa markkinointia yhdistävä tekijä on se, että tuotetta ei osteta henkilökohtaiseen tarpeeseen vaan organisaation tarpeeseen. (Rope 1998, 11-14)

B2b-markkinoiden markkinointiprosessi voidaan nähdä kolmivaiheisena. Siihen kuuluvat alkuvaihe, hankintaprosessi ja kulutusprosessi (Kuvio 2).



Kuvio 2: B2b-palveluiden markkinointiprosessin vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 33)

Alkuvaiheessa yritys haluaa lisätä tunnettuuttaan mahdollisten asiakkaiden keskuudessa sellaisten palvelujen tuottajana, joita asiakkaat voisivat tarvita. Tässä vaiheessa olisi tärkeää luoda houkutteleva imago yrityksestä. Massamarkkinoinnin keinoin b2b-palveluja tuottava yritys voisi saada nimensä niiden yritysten listalle, joihin potentiaalinen asiakas tekee yhteydenottoja. Tällöin markkinoinnin keinoina voivat toimia mainonta, menekinedistäminen ja PR. Henkilökohtaisen myyntityön avulla on mahdollista herättää mahdollisten asiakkaiden mielenkiinto. Pyrittäessä herättämään mahdollisen asiakkaan mielenkiintoa, myös palvelun hinta ratkaisee. Markkinoinnin kilpailukeinot ovat siis myös osa palveluiden markkinointia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 33-34)

Potentiaalisten asiakkaiden mielenkiinto koetetaan muuttamaan myynniksi hankintaprosessin vaiheessa. Yritys haluaa, että asiakas kaikista vaihtoehtoista valitsisi juuri sen palvelut. Jos mahdollinen asiakas ottaa yhteyttä yritykseen, hän on jo kiinnostunut yrityksestä. Tällöin alkuvaihe on ohi ja hankintaprosessivaihe on alkamassa. Henkilökohtaisella myyntityöllä voidaan vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen samoin kuin siihen vaikuttavat muu henkilökunta,

tekniset laitteet ja järjestelmät, yritysten fyysiset puitteet, sijainti jne. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 34)

Kun yritys pääsee kulutusprosessin vaiheeseen, sen on tarkoitus varmistaa uudelleenmyynti. Tällöin tavoitteena on varmistaa asiakassuhde eli jatkuva asiakaskontakti sekä vahvistaa yrityksen imagoa. Markkinoinnin tulee vastata siitä, että asiakasta palvellaan myös senhetkisen ostoprosessin jälkeen. Näin pyritään varmistamaan, että asiakas ostaa uudelleen yritykseltä palveluja ja siten syntyy pitkäaikainen asiakassuhde. Palvelun onnistumisen tai sen epäonnistumisen näkökulmasta henkilökohtaisen vuorovaikutuksen hallinta ja palveluprosessin lopputulos ovat tärkeässä asemassa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 34)

2.2.2 B2b-asiakassuhteet

B2b-markkinoille tyypillistä on pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostuminen. B2b-palveluita tuottavalle yritykselle tärkeää on sekä uusien asiakassuhteiden hankkiminen että ylläpitää ja kehittää vanhoja asiakassuhteita. Asiakassuhteisiin pohjautuva markkinointi korostaa pitkäaikaisten ja kannattavien suhteiden rakentamista, vahvistamista ja ylläpitämistä. (Kotler 1999, 286; Ojasalo & Ojasalo 2010, 121)

Asiakassuhteiden johtamisen kokonaisuutta ja siihen kuuluvia prosesseja, toimenpiteitä ja järjestelmiä voidaan tarkastella viitekehikon avulla, johon kuuluu viisi keskeistä asiakassuhteiden johtamisen prosessia; strategian kehittäminen, arvonluonti, monikanavainen myyvän yrityksen ja asiakkaan toisiinsa integroituminen, tiedonhallinta sekä suorituskyvyn arviointi. Kun strategiaa kehitetään, tarkastellaan ensimmäiseksi yrityksen yleistä liiketoimintastrategiaa. Tämän jälkeen voidaan kehittää asiakasstrategia, johon kuuluu yrityksen vision selvennys sekä alan kehitystrendien ja kilpailutilanteen hahmotus. Strategian selkeyttämisen jälkeen voidaan sen pohjalta kehitellä asiakasstrategiat, johon puolestaan kuuluu kohdesegmenttien valitseminen, eri sisältöisten ja erihintaisten palvelutarjoaman versioiden kehittäminen, asiakasuskollisuutta vahvistavien sidosten suunnitteleminen sekä sellaisten menetelmien kehittäminen, joilla identifioidaan ja eliminoidaan asiakkaan menettämisen syitä. Uusien asiakkaiden houkuttelemisen tarve vähenee. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 123)

Arvon luomisessa yrityksen liiketoiminta- ja asiakasstrategiat muutetaan yritystä itseään ja asiakkaita varten spesifioituiksi arvotarjoomiksi. Arvotarjooma yksilöi kaikki asiakkaan saamat hyödyt, uskollisuudesta saatavat palkkiot ja räätälöinnin. Vähentyneestä tarpeesta houkutella uusia asiakkaita seuraa kustannussäästöjä, jotka ovat yrityksen hyödyksi. Yrityksen hyötyihin kuuluu myös asiakasuskollisuudesta seuraavat hyödyt ja asiakkaan ostojen keskittyminen yritykseen. Asiakassuhteessa arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, jotta pystytään määrittä-

mään asiakkaan tarpeet syvemmin ja täten räätälöimään paremmin asiakkaalle arvoa tuottavat palvelut. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 123)

Monikanavainen integroituminen tarkoittaa, että asiakkaan kanssa ollaan vuorovaikutuksessa monien eri kanavien kautta. Eri kanavien kautta ja niitä yhdistelemällä asiakasta palvellaan ja häntä varten luodaan sellainen asiakasrajapinta, joka on räätälöity juuri hänen tarpeisiinsa. Tiedonhallinnan avulla asiakkaasta kerätään informaatiota useita eri kanavia käyttäen. Kerätty informaatio liitetään muuhun olemassa olevaan informaatioon ja annetaan tiedoksi sellaisille ihmisille, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa ja tukitoiminnoissa. Tiedonhallintaan kuuluu tietovarastot eli tietokannat, joihin asiakastiedot tallennetaan. Tietokannat sisältävät IT-järjestelmät eli laitteet ja ohjelmistot. Tämän lisäksi tiedonhallinta sisältää erilaisia tiedon analysointityökaluja sekä erilaisia suoran asiakaskontaktin helpottavia järjestelmiä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 124)

Suorituskyvyn arviointiin kuuluu kolme keskeistä osa-aluetta. Ensimmäisessä tarkastellaan sitä, tuottaako asiakassuhteen johtaminen arvoa sidosryhmille, joista esille nousevat omistajat, asiakkaat ja työntekijät. Toinen alue käsittelee sitä, täyttyvätkö markkinoinnin ja palvelun tuotannon tavoitteet, joita ovat mm. nykyisten asiakkaiden uskollisuus, uusien asiakkaiden hankinta, asiakastytyväisyys sekä osuus asiakkaan tekemistä ostoista. Kolmas osa-alue käsittelee asiakassuhteen johtamisprosessin itsearvioinnin. Tässä tarkastellaan strategioiden oikeinasettelua, asiakkaan ja yrityksen arvionluomista sekä tarkoituksenmukaista yrityksen ja asiakkaan välistä monikanavaista integroitumista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 124)

2.2.2.1 Asiakassuhteiden hyödyt

Menestyksekkäistä pitkäaikaisista asiakassuhteista on hyötyä sekä yritykselle että asiakkaille. Perushyöty myyjälle on positiivinen kassavirta ja asiakkaalle heidän saamansa tuotteet ja palvelut. Tärkeimpiä yrityksen saavuttamia hyötyjä ovat kannattavuuden nousu, lisääntyneet ostot, pienentyneet kustannukset, ilmainen asiakkaiden suosituksiin perustuva markkinointi, asiakkaiden pienentynyt hintaherkkyys, oppiminen ja uudet kompetenssit sekä vähentynyt työntekijöiden vaihtuvuus. Kannattavuuden kasvuun kuuluu kaikki asiakkaaseen liittyvät hyödyt ja kustannukset rahalla mitattuna. Asiakkailla on tapana keskittää ostojaan samalle myyjälle, kun asiakas oppii tuntemaan myyjän ja saa siltä hyvää laatua kilpaileviin yrityksiin verrattuna. Pitkät asiakassuhteet myös pienentävät kustannuksia, joita muuten syntyisi uusien asiakkaiden houkuttelusta (myyntityö, mainonta, asiakaskohtaisten järjestelmien perustaminen, tutustumiseen kulunut aika). Kun asiakas on tyytyväinen, hän jakaa herkästi muille potentiaalisille asiakkaille hyvät kokemuksensa. Täten tyytyväiset asiakkaat toimivat yrityksen ilmaisina markkinoijina. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126-129)

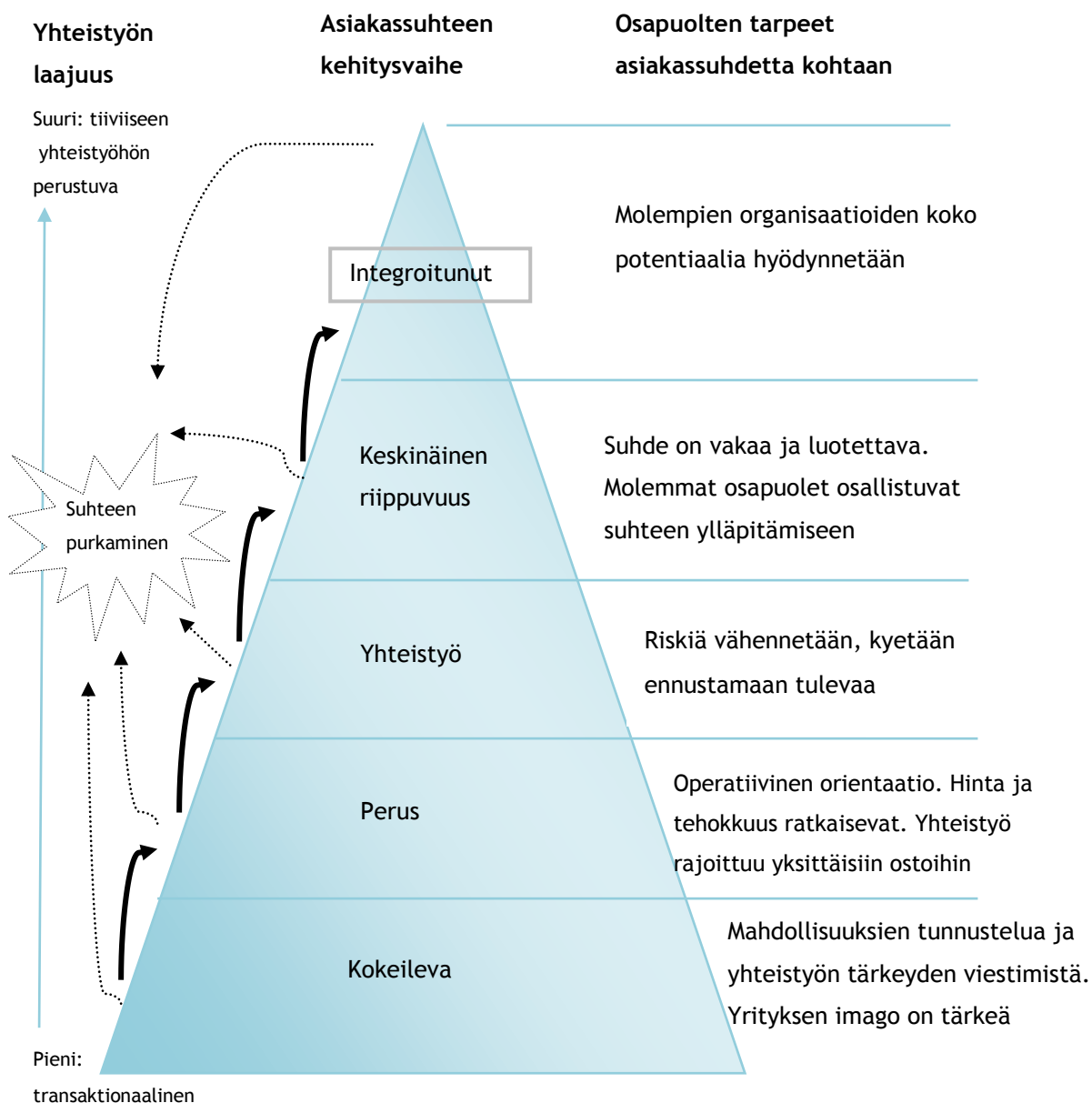
On myös todettu, että asiakkaiden herkkyys vaihtaa yritys toiseen hinnan takia vähenee sitä mukaa kun asiakassuhde kehittyy. Hyvin toimivasta asiakassuhteesta on mahdollista oppia uutta sekä kehittää johtamistapoja ja muita kykyjä. Liiketoiminnan riskit pienenevät, kun pitkistä asiakassuhteista seuraa ennustettavuutta ja toiminnan vakautta. Asiakkaalta voi myös saada arvokasta tietoa esimerkiksi yrityksestä itsestään, kilpailevista yrityksistä, nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista sekä markkinoiden kehittymisestä. Asiakkaasta saattaa olla hyötyä myös verkostoitumisen kannalta, kun yritys pystyy mahdollisesti hyödyntämään asiakkaan verkostoja tai päästä tekemään yhteistyötä sellaisten tahojen kanssa, joiden kanssa se ei ilman asiakasta olisi päässyt. Menestyksekkäästä asiakassuhteesta on hyötyä myös siten, etteivät omat työntekijät koe tarpeelliseksi vaihtaa yritystä, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja uskollisia. Uusia työntekijöitäkin on helpompi saada, kun asiakaspohja on vakaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126-129)

Myös ostajan kannalta pitkistä toimittajasuhteista on hyötyä. Yleisellä tasolla asiakkaalla on mahdollisuus saada suurempaa arvoa itselleen. Kun yritys jatkuvasti tuottaa suurta arvoa asiakkaalle, hänelle muodostuu johdonmukainen motiivi pitää kiinni toimittajasuhteesta. Pitkäaikaisista suhteista asiakas saa luottamushyötyjä, sosiaalisia hyötyjä ja erilaisia erityiskohteluun liittyviä hyötyjä. Luottamushyötyihin lukeutuu luotettavuuden tunne, epävarmuuden ja ahdistuneisuuden väheneminen sekä miellyttävyyden lisääntyminen. Sosiaaliset hyödyt liittyvät henkilökohtaisiin suhteisiin ihmisten välillä, ystävyyteen ja mahdollisuuteen keskustella asioista avoimesti, luottamuksellisesti ja miellyttävästi. Sosiaaliset hyödyt parantavat asiakkaan elämänlaatua. Erityiskohteluun ja räätälöintiin liittyvät hyödyt ovat asiakkaalle annettavia erityispalveluja, erityishintoja tai erityisprioriteettia suhteessa muihin asiakkaisiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 132)

Asiakassuhteisiin liittyy myös riskejä. Yritys voi kohdata hyväksikäyttöä, niin että asiakas tavoittelee röyhkeästi omaa etuaan, jonka vuoksi yritys voi jäädä vaille riittäviä kustannussäästöjä tai ilman suhteeseen tehtyjä investointeja vastaavia tuottoja. Riskeihin kuuluu myös se, että asiakkaaseen sitoudutaan sulkemalla muut asiakkaat pois, ja näin saatetaan panostaa väärään, ei niin hyödylliseen asiakassuhteeseen. Yritys saattaa myös ymmärtää asiakassuhteen väärin ja epäonnistua molemminpuolisen turvallisuuden saavuttamisessa. Joissain tapauksissa asiakassuhteet epäonnistuvat. Syihin voi kuulua se, että asiakassuhteen johtaminen mielletään yrityksen tiedonhallinnon ehdoilla eteneväksi tekniseksi kysymykseksi. Joskus saatetaan myös käydä niin, ettei asiakas olekaan toiminnan ja tavoitteenasettelun keskipisteessä tai asiakassuhteen elinkaaren arvoon ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Riskeinä voidaan pitää myös ylemmän johdon tuen puutetta sekä prosessien muuttamattomuutta. Organisaatiossa saatetaan myös aliarvioida hajallaan olevan asiakastiedon integroinnin haasteita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 133)

2.2.2.2 Asiakassuhteen kehitysvaiheet

B2b-asiakassuhteen kehitystä kuvaava malli sisältää kokeiluvaiheen, perusvaiheen, yhteistyövaiheen, keskinäisen riippuvuuden vaiheen, integroituneen vaiheen ja suhteen purkamisen. Asiakassuhteelle ei ole välttämätöntä käydä kaikkia vaiheita läpi. Vain harva pystyy saavuttamaan integroituneen vaiheen, jossa yhteistyö on erittäin tiivistä ja joka kuvaa ylintä sitoutumista. Suhde voi myös loppua missä vaiheessa tahansa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 138)



Kuvio 3: B2b-asiakassuhteen vaiheet ja yhteistyön laajuus (Ojasalo & Ojasalo 2010, 139)

Kuvio 3 kuvaa asiakassuhteen vaiheita. Kokeiluvaiheessa myyjä on tekemisissä potentiaalisen asiakkaan kanssa, yleensä niin että molemmilta osapuolilta vuorovaikutuksessa on mukana

vain yhdet henkilöt, jotka kommunikoivat keskenään. Luottamuksellisen tiedon vaihtoa ei vielä kokeiluvaiheessa tehdä. Kaikki tuotteen tai palvelun osatekijät ovat tarkkailun alaisena ja myyjän on oltava kärsivällinen sekä valmistauduttava investoimaan asiakassuhteeseen. Perusvaiheessa ostaminen rajoittuu yksittäisiin ostokertoihin tai projekteihin. Asiakas kiinnittää siis myyvään yritykseen huomiota vain ostamisen aikana eikä sen ulkopuolella. Hinta on tärkeässä osassa, ja menestys punnitaan hinnalla ja tehokkuudella. Vieläkin mukana on molemmilta osapuolilta vain yhdet keskenään kommunikoivat henkilöt. Asiakassuhde on pelkällä liiketoiminnallisella pohjalla, eikä siihen liity yksilöiden henkilökohtaista ystävyyttä, vaikka vastuuhenkilön on oltava asiakkaan kannalta pidettävä. Yhteistyön lisääntymiselle on olemassa pieni mahdollisuus, huolimatta vähäisistä yhteisistä intresseistä. Yhteistyövaiheessa asiakas ei vielä täysin luota myyjään, vaikka luottamus on kasvanut huomattavasti. Keskenään tekemisissä alkaa olla muutkin kuin myyjä ja ostaja. Sosiaalinen kanssakäyminen ja henkilökohtaiset suhteet lisääntyvät, asiakassuhteen tärkeys yrityksessä tiedostetaan useimmilla tasoilla. Ostoja ei vielä ole keskitetty yhteen yritykseen, ja myyjää kaiken aikaa testataan ja arvioidaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 139-141)

Kun asiakassuhteessa päästään keskinäisen riippuvuuden vaiheeseen, molemmat osapuolet alkavat vakuuttua suhteen tärkeydestä. Myyvistä yrityksestä tulee asiakkaan merkittävin ja jopa ainut toimittaja eli strateginen ulkoinen resurssi. Keskinäisen riippuvuuden vaiheessa molemminpuolinen luottamus on runsasta. Tietoa, myös luottamuksellista, vaihdetaan avoimesti. Laajoja yhteisiä projekteja toteutetaan, ja olemassa on myös ongelmanratkaisu- ja innovaatiotoimintaa. Voittoa annetaan tehdä molemminpuolisesti, eli puhutaan ns. win-win-yhteistyöstä. Asiakas on varma saamastaan työn laadusta ja osapuolten välillä esiintyy yhteisiä strategisia suunnitelmia sekä tulevaisuudensuunnittelua. Integroituneesta vaiheesta puhutaan kun yhteistyö on todella syvää, ja molemmat osapuolet ovat riippuvaisia ja täydentävät toisiaan. Myyjä innovoi ja kehittää toimintaansa asiakassuhteen säilymiseksi. Kaikilla organisaation tasoilla vallitsee molemminpuolinen luottamus. Kaiken tiedon jakaminen on avointa ja luottamuksellista. Yhteistyö perustuu yhteiseen pitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun. Entistä suurempia tuottoja saavutetaan molemminpuolisesti, kun suhteessa toimii sekä pysyviä että tilannekohtaisia tiimejä. Syvästä luottamuksen tasosta huolimatta myyjän on ansaittava asemansa olemalla kilpailukykyinen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 141-142)

Asiakassuhteen missä vaiheessa tahansa suhde voi loppua. Harvemmin suhteen päättymisen syynä on hinta. Joskus syynä voivat olla avainhenkilöiden vaihtumiset, laatuongelmat, vastuuhenkilön lähestymistapa tai huonot taidot. Syitä voi myös olla vähentynyt luottamus, toimiminen vastoin yhteistä toimintamallia, yrityskulttuurin, organisaation tai omistajien muutokset tai taloudellinen epäonnistuminen. Joskus ennen asiakassuhteen päättymistä saatetaan havaita ns. asiakassuhteen hiipumista. Asiakassuhteen loppumisessa esille voidaan nostaa neljä vaihtoehtoista lopetustapaa:

1. Asiakassuhde päättyy nopeasti ja päättyminen on lopullista
2. Asiakassuhde päättyy hitaasti ja päättyminen on lopullista
3. Asiakassuhde päättyy nopeasti, mutta päätös ei ole lopullinen
4. Asiakassuhde päättyy hitaasti ja asteittain, mutta päätös ei ole lopullinen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 142-143)

Tekijä, joka aloittaa hiipumisen, ei välttämättä ole sama, joka lopettaa asiakassuhteen. Kun asiakassuhde alkaa hiipua, se voi olla vielä mahdollisesti pelastettavissa. Tällöin yrityksen on tiedostettava hiipumisen syyt, joita voidaan selvittää esimerkiksi menetettyjen asiakkaiden analyysillä. Tämän jälkeen voidaan kehittää toimintasuunnitelma, jolla tilanne saataisiin korjattua. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 142-143)

2.2.2.3 Segmentointi

Markkinointia pohjustavaan segmentointiin kuuluu tarkka asiakaskohderyhmän valinta, määrittely ja kohderyhmän tyyppiominaisuuksien kuvaus. Segmentointi toimii perustana muiden markkinoinnillisten ratkaisujen toteutukselle. B2b-markkinoilla organisationaalinen ostaminen, siihen liittyvät roolit ostoprosessissa, asiakkaiden lukumäärän rajallisuus ja useissa tapauksissa ostokertojen harvalukuisuus ja oston euromääräinen suurus vaikuttavat huomattavasti segmentoinnin toteutukseen. ”Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan”. (Rope 1998, 56-57)

Yrityksellä on kolme vaihtoehtoa valitessaan markkinointistrategiaansa. Se voi valita segmentoimattoman markkinoinnin, selektiivisen markkinoinnin tai keskitetyn markkinoinnin. Segmentoimattomassa markkinoinnissa yritys käsittelee markkinoita kokonaisuutena. Tuote ja markkinointiohjelma suunnitellaan tällöin niin, että ne miellyttävät mahdollisten asiakkaiden enemmistöä. Markkinointi kohdistetaan asiakkaiden yhteisiin tarpeisiin ja jätetään erot huomioimatta. Selektiivisessä markkinoinnissa yritys toimii kaikilla markkinoiden segmenteillä, mutta suunnittelee erilaiset tuote- ja markkinointiratkaisut jokaiselle markkinalohkolle erikseen, jolloin kaikille pyritään tarjoamaan jotakin. Etuna tässä segmentoimattomiin markkinoihin verrattuna on suuremman kokonaismyynnin saavuttaminen. Keskitetyssä markkinoinnissa yritys valitsee markkinoilta yhden tai muutaman segmentin, johon sen liiketoiminta keskitetään. Yritys voi saavuttaa erittäin vahvan markkina-aseman valitsemallaan segmentillä hankkiessaan runsaasti tietoa segmentin tarpeista sekä saavuttaessaan vankan maineen. Strategisena etuna tässä on yrityksen säästöjen saavuttaminen, kun se erikoistuu tuotannossaan, jakelussaan ja myyinnedistämisessään. Keskitetystä markkinoinnista voidaan erottaa kaksi toimintamallin alalajia. Täysin keskitetyssä markkinoinnissa kohderyhmäksi valitaan vain yksi

markkinalohko, jonka varassa toimitaan. Rajatussa markkinoinnissa markkinalohkoja on enemmän kuin yksi, mutta ne on selkeästi rajattu ja valittu. (Rope 1998, 60-65)

Segmentointi sisältää kaksi tasoa, tyyppisegmentoinnin ja asiakassuhdesegmentoinnin. Tyyppisegmentointi kuvaa liikeideaan sisältyvän segmentin valintaa. Siinä pyritään mahdollisimman tarkasti kuvailemaan valitun asiakkaan ominaispiirteitä. Ensin tyyppisegmentoinnissa määritetään valittava yritystyyppi, jonka jälkeen määritetään henkilöt, jotka osallistuvat yrityksessä ostoprosessiin. Asiakassuhdesegmentointi puolestaan ryhmittelee asiakkaat liikeideaan sisältyvien segmenttien sisällä asiakassuhteen mukaisesti, koska asiakassuhteen mukaan markkinoinnin tavoitteet ja siten myös toimintamallit eroavat toisistaan. Varsin usein asiakassuhdesegmentoinnissa käytetään asiakkaille myytyyn määrään perustuvan luokituksen mukaisesti seuraavanlaista asiakaskunnan ryhmittelyä:

1. Volyymiasiakkaat (kanta-asiakkaat), eli se 20 % asiakasryhmästä joka vastaa yrityksen myynnistä 80 prosenttisesti
2. Satunnaisasiakkaat, eli se 80 % asiakasryhmästä, joka vastaa myynnistä 20 prosenttisesti
3. Ei vielä-asiakkaat, eli ne valittuun asiakaskohderyhmään kuuluvat, jotka eivät ole vielä ostaneet yritykseltä
4. Entiset asiakkaat, eli ne, jotka yrityksen tahtomatta ovat siirtyneet kilpailijan asiakkaiksi (Rope 1998, 66-67)

Yritysmarkkinoinnissa korostetaan henkilöperusteista asiakassuhteen rakentamista, kun taas kulutushyödykemarkkinointi pyrkii enemmän tuotteiden kautta asiakasuskollisuuteen. (Rope 1998, 65-70)

Yritysmarkkinoinnissa segmentointi on syytä toteuttaa vaiheittaisena prosessina. Liikeideasegmentoinnin toteutuspäätökset etenevät vaiheittain niin, että ensin yrityksen on valittava tekijät, joiden perusteella segmentoidaan. Nämä tekijät erottavat asiakkaat toisistaan ostokäyttäytymisen suhteen. Seuraavaksi käyttöön otetaan ne segmentointitekijät, jotka toimivan segmentoinnin rakentamiseksi ovat merkittävimmät. Sitten segmentointi suoritetaan niin, että lopuksi saadaan riittävä joukko sisäisesti homogeenisia tarpeeksi suuria markkinalohkoja. Liikeideasegmentointi jaetaan kahteen osaan, makrosegmentointiin ja mikrosegmentointiin. Ensin segmentoidaan makrosegmentit eli haetaan kohdeyritykset. Tämän jälkeen näistä valituista kohdeyrityksistä haetaan mikrosegmentit eli ne kohdehenkilöt ja niiden ratkaisevat ominaisuudet, joille markkinointi kohdistetaan. (Rope 1998, 70)

2.2.3 Yrityksen sisäiset palvelut ja asiakassuhteet

Ulkoisille asiakkaille toimitettujen palveluiden ja tuotteiden hyvyyteen vaikuttaa merkittävästi yrityksen sisäisten palveluiden kapasiteetti. Koska asiakkaana sisäisissä palveluissa on oma organisaatio tai sen osa, ne ovat myös eräänlaisia b2b-palveluita. Sisäinen asiakas on organisaatiossa se, jolle joku toinen organisaation jäsen tuottaa palveluita tai tuotteita. Sisäinen palvelu on palvelu, joka sisäiselle asiakkaalle tuotetaan. Sisäinen asiakassuhde taas on yhteistyö- ja vaihdantasuhde sisäisen palvelun tuottajan ja sisäisen asiakkaan välillä. Tyypillisiä yhteisiä sisäisiä palveluita ovat mm. yritysten sisäiset tietojärjestelmätukipalvelut, lakiosaston palvelut sekä organisaation sisäinen turvallisuus. Sisäiset palvelut vaikuttavat huomattavasti ulkoisille asiakkaille tuotettujen palveluiden ja tuotteiden laatuun, kilpailukykyyn ja kannattavuuteen ja ne ovat siksi tärkeitä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 180-182)

Asenteellinen muutos voidaan katsoa tärkeimmäksi parantamiskeinoksi sisäisissä palveluissa ja asiakassuhteissa. Sisäisten palveluiden käyttäjiä on pidettävä asiakkaina. Sisäinen palvelu b2b-suuntautuneesti

- sisältää järjestelmällistä kohderyhmäajattelua, asiakasvuorovaikutuksen suunnittelua, sopivien tekniikoiden soveltamista ja tarvittavan osaamisen kehittämistä
- kuvataan sisäisen asiakkaan ymmärtämällä kielellä ja sanankänteillä
- asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla mahdollistaa sisäisen palvelun laadun mittaamisen
- mahdollistaa toimintapohjaisen kustannuslaskennan, jonka avulla selvitetään kaikki sisäisen palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset
- auttaa määrittämään palvelun tuottamisessa tarvittavan osaamisen
- ehkäisee työn pirstoutumista
- antaa selkeämmän käsityksen organisaation linjaesimiehille, millaisia ratkaisuja sisäiset palvelut heille tuottavat ja mitä he voisivat niiltä odottaa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 186-187)

Määrittämällä sisäiset asiakkaat, selvittämällä heidän tarpeensa ja muuttamalla palvelu tarpeiden mukaiseksi saadaan kehitettyä sisäisiä palveluita. Tämä on yleensä kuusivaiheinen kehittämistoimenpide. Ensin määritellään sisäiset asiakkaat. Sitten tunnistetaan tuottama hyöty. Jokaisen sisäisen asiakkaan kohdalla täsmennetään, mikä on se asiakkaan ensisijainen tarve, joka pystytään täyttämään. Tämän jälkeen määritellään palvelun laatu. On selvítettävä, mitkä ne hetket ovat, jotka ovat tärkeitä asiakkaan kannalta osaston ja sisäisen asiakkaan vuorovaikutustilanteessa. Seuraavaksi on varmistettava kriteerien paikkaansa pitävyys, joista keskustellaan yhdessä sisäisen asiakkaan kanssa. Palvelun laatu on tässä vaiheessa mitattava, eli arvioidaan sisäistä palvelua. Viimeiseksi kehitetään julkinen tavoite sisäisellä palvelulla tuotettavalle hyödyille. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 186-187)

Sisäiset asiakassuhteet on jaettavissa kolmeen eri luokkaan. Ensimmäisessä, virtauksenomaisissa työhön perustuvissa asiakassuhteissa osastoja yhdistävä tekijä on rutiininomainen työn virta, johon kuuluu tiedon siirto osastojen välillä. Valmistusprosessissa siihen kuuluu raaka-aineiden ja puolivalmisteiden liikkumista. Toisessa, tuki- ja neuvontapalveluihin perustuvissa asiakassuhteissa itsenäinen yksikkö tuottaa näitä palveluja niin, ettei sen toiminta ole jatkuvasti sidoksissa tiettyyn päivittäiseen läpi virtaavaan työhön. Usein tämänkaltaisia sisäisiä palveluita kysytään tietyn tarpeen ilmaantuessa. Kolmannessa, arviointiin, auditointiin ja valvontaan perustuvissa asiakassuhteissa tyypillistä on, että valvonnan kohteena oleva yksikkö kokee arvioinnin ja sen tekemisen osapuolen epämiellyttäväksi. Arviointia pidetään usein nuuskimisena ja toiminnan häiritsemisenä, kun taas sitä tekevä osapuoli ajattelee arvioitavan saavuttavan jotain. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 188-190)

Markkinointi sisäisille asiakkaille on peruseriaaiteiltaan samanlaista kuin ulkoisille asiakkaille markkinointi. Eroavaisuuksia löytyy niistä olosuhteista, joissa markkinointia harjoitetaan. Oleellista on luoda asenne, jossa organisaation sisäistä asiakasta pidetään samalla tavalla aiotona asiakkaana kuin ulkoistakin. Sisäiset palvelut tarvitsevat tietoisia markkinointiponnistuksia, aloitteellisuutta ja asiakaslähtöistä viestintää. Sisäisten palveluiden markkinoinnissa kohderyhmänä ovat sisäiset asiakkaat, joille tehtävän markkinoinnin tulee olla ennakoitavaa ja sen on perustuttava asiakkaiden omiin tarpeisiin. Sisäisille asiakkaille markkinoidessa on kuusi vaihtetta:

1. Sisäisen tunnettuuden luominen
2. Sisäisten asiakkaiden ja toimittajien tunnistaminen
3. Sisäisten asiakkaiden odotusten tunnistaminen
4. Tarvittavien muutosten tekeminen, jotta voidaan vastata palveluun kohdistuviin vaatimuksiin
5. Sisäisen palvelun laadun mittaaminen
6. Palautteen antaminen sisäisen palveluiden tuottajalle ja mahdollisten parannusehdotusten esittäminen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 191)

Sisäisille asiakkaille tehtävän palveluiden markkinoinnin erityispiirteet liittyvät politikointiin, markkinointiosaamiseen, markkinointimotivaatioon ja henkilöiden välisiin kitkatekijöihin. Erialaista politikointia ja juonittelua esiintyy paljon sekä sisäisessä että ulkoisessa markkinoinnissa. Sisäisessä markkinoinnissa vaikutukset ovat kuitenkin huomattavampia, koska sekä myyjä että ostaja kilpailevat asemastaan saman organisaatorakenteen sisällä. Molemmat sortuvat erilaisiin operaatioihin ja temppuihin, joilla päästään sellaiseen lopputulokseen, jotka kohen-tavat heidän mahdollisuuksiaan saada tunnustusta, ylennys tai vaikutusvaltaa. Markkinointiosaamiseen kuuluu muutakin kuin asiakkaan suostuttelu. Se sisältää mm. uusien asiakkaiden

tarpeisiin vastaavien palveluiden kehittämisen. Markkinointimotivaation saavuttamisessa on saatava työntekijät jollakin tavalla arvostamaan markkinointia. Markkinoinnin onnistuminen sisäisille asiakkaille on pitkälti kiinni asenteesta. Sisäisessä markkinoinnissa sekä myyjä että ostaja työskentelevät samassa organisaatiossa, ja saattavat olla hyvinkin usein tekemisissä toistensa kanssa erilaisissa tilanteissa, mikä mahdollistaa erilaisen kitkatekijöiden esiintymisen. On muistettava, että tärkeä elementti toimivassa yhteistyössä ovat hyvät henkilösuhteet. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 192-194)

2.2.4 B2b-palveluiden ostaminen

B2b-ostamisessa ostotilanteet voivat olla kertaluonteisia hankintoja, jatkuvia hankintoja tai epäsäännöllisiä hankintoja. Tilannekohtaisesti markkinointi tulee soveltaa eri ostotilanteisiin. Sitä parempi pohja markkinoinnille on rakennettu, mitä paremmin markkinoija asiakaskuntansa ja sen ostokäyttäytymisensä tuntee. (Rope 1998, 14-17)

Organisationaalisen ostoprosessin käynnistää tarpeiden määrittely. Markkinoinnin yksi tehtävä on saada sellaiset ei-välttämättömyyshankintoihin kytkeytyvät tarpeet nostettua tiedostetulle tasolle niin, että näiden avulla tuotteelle saadaan aikaan kysyntää. Seuraava vaihe on vaihtoehtojen ratkaisujen selvittäminen, joka sisältää sellaisten ratkaisumallien hakemisen, jotka tuottavat ratkaisun tarpeisiin. Markkinoijan tehtävä on osoittaa, että hänen tarjoama ratkaisumalli on varteenotettava vaihtoehto, jotta ostoprosessi saadaan etenemään markkinoijan intressien mukaisesti. Ostoprosessiin kuuluu myös hankintalähteiden hakeminen. Tähän kuuluu tiedonhaku sellaisista tarvittavien tuotteiden tai palvelujen tarjoajista, jotka antavat toimivan ratkaisun yrityksen tarpeisiin. Markkinoinnin kannalta tämä merkitsee sitä, että yrityksen tulee saada itsestään ja tuotteistaan tietoisuus ostajakuntaan siten, että yritys tulee tiedostetulla tasolla varteenotettavaksi hankintapaikaksi. Vaihtoehtojen arvioinnissa osto-organisaatio hakee vaihtoehtoisista tarjokkaista organisaation tarvekriteerien pohjalta ratkaisua, joka vaikuttaa kokonaisuutena parhaalta. On hyvä muistaa, että yritys ei tee päätöksiä, vaan ihmiset, joiden henkilökohtaiset mieltymykset ja näkemykset vaikuttavat ostopäätökseen. Itse ostovaihe koostuu päätöksestä, mistä tuote hankitaan ja ostamisesta. Oman tuotteen saaminen kilpailijoita houkuttelevammaksi on b2b-markkinoinnin tämän vaiheen onnistumisen kriittinen menestystekijä. Ostoprosessissa on vielä kokemusvaihe, jossa arvioidaan, miten ostettu tuote toimii suhteessa odotuksiin, joiden pohjalta ostoa tehtiin. Oleellista markkinoinnissa on varmistaa kokemusten positiivisuus, koska se vaikuttaa ratkaisevasti sekä yrityksestä markkinoille leviävään imagoon että yrityksen mahdollisuuteen saada aikaan lisää myyntiä samalle asiakkaalle. B2b-markkinoinnin yksi tärkeä tehtävä on asiakassuhteen luominen, sen toimivuuden varmistus sekä sen syventäminen ja jatkaminen. (Rope 1998, 20-25)

Ostopäätökseen vaikuttavia kriteereitä ovat tarveperustat, hinta, laatu, imago ja henkilösuhteet. Tarveperustat vaikuttavat, koska organisationaalista ostopäätöstä tukee se, että lähtökohtaisesti hanke tulee organisaation käyttötarpeisiin. Hinta vaikuttaa, koska etenkin ammattiestajaorganisaatiot haluavat saada hankinnan mahdollisimman edullisesti. Laatuun pohjautuvat ylivoimaisuustekijät voivat olla esim. tuotteen kestävyys, vähäinen huoltotarve, ylivoimainen tekniikka ja toimintanopeus. Nämä tietenkin ovat tapauskohtaisia. Imagotekijät ovat erittäin tärkeässä osassa. Tunnettu hyvä yleisimago luo vankan pohjan ostopäätökselle. Henkilösuhteet voivat perustua tuttavuuteen tai pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Usein lopullinen ostovalinta tehdään suhteiden myötävaikutuksella, vaikka sitä ei ääneen sanotakaan. (Rope 1998, 47)

2.2.5 Key account management

B2b-markkinoilla yrityksen strategisesti tärkein asiakassuhteiden hallinnan lähestymistapa on Key Account Management eli KAM. Key Account Management koostuu neljästä peruselementistä, joiden järjestelmällinen hyödyntäminen on saavutettavien tulosten kannalta olennaista. Avainasiakkaiden identifioiminen on näistä ensimmäinen. Toisena peruselementtinä on avainasiakkaiden analysoiminen ja kolmantena oikeiden avainasiakasstrategioiden valinta. Neljäs peruselementeistä on käytännön menetelmien kehittäminen ja soveltaminen avainasiakassuhteiden hallitsemiseksi. Elementit käydään vaiheittain läpi yrityksen halutessaan parantaa omaa asiakassuhteiden hallintaa ja markkinointia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144)

Järjestelmällisellä asiakkaiden priorisointimenetelmällä voidaan identifioida avainasiakkaat. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat laitetaan tärkeysjärjestykseen tiettyjen kriteerien ja niiden painoarvojen perusteella. Asiakkaiden järjestelmälliseen priorisointiin kuuluu viisi vaihetta, joissa määritetään

1. Avainasiakkaiden kriteerit
2. Kriteerien painoarvot
3. Asiakkaiden pisteytykset eri kriteerien kohdalla
4. Painopisteet
5. Avainasiakkaiden tärkeysjärjestys (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149)

Analysoitaessa avainasiakkaita selvitetään asiakasyrityksen perustiedot. Tämän lisäksi on tärkeää ottaa selville, omien kilpailijoiden toimiminen avainasiakkaalle sekä oma asema kilpailijoiden joukossa. Analysoinnissa määritetään, kuinka tärkeä ja kilpailukykyinen toimittaja on asiakkaalle. Tämä selvitetään ns. kriittisten menestystekijöiden analysoinnilla, jossa asiakkaan kilpailijoille annetaan pisteitä sen mukaisesti, millainen heidän kilpailuvoimansa on avainasiakkaan näkökulmasta. Oman kilpailuvoiman lisäksi tulee selvittää asiakassuhteen his-

toria, jatkuvuus, asiakkaan toimialan kilpailutilanne, kilpailuedun saavuttamisen tekijät, suhdannesyklin vaihe sekä asiakassuhteen kehitysaste. Tämän lisäksi voidaan laatia vaihtamisen kustannusanalyysi, joka sisältää asiakkaan kustannukset ja uhraukset, joita toimittajan vaihtaminen aiheuttaisi. Huomioon on myös otettava asiakkaan infrastruktuuri, tekniikka ja osto-toiminta sekä ostoprosessin luonne ja siinä mukana olevat henkilöt ja päätöksentekijät. On myös kannattavaa selvittää osapuolten tavoitteiden yhteneväisyys ja keskinäiset voimasuhteet asiakassuhteessa. Näin asiakkaat voidaan jaotella kumppaneihin, ystäviin, tuttaviiin ja kilpailijoihin. Kun asiakassuhteella on suuri taloudellinen arvo ja kun myyjän ja ostajan tavoitteet ovat yhteneväiset, asiakas on myyjän näkökulmasta kumppani. Tilanteessa, jossa asiakassuhteen arvo on vielä vähäinen, mutta yhteistyön tavoitteet yhteneväiset, asiakas on ystävä. Asiakassuhteessa on tulevaisuuden potentiaalia. Asiakas on myyjälle kilpailija, kun asiakassuhteen taloudellinen arvo on suuri, mutta tavoitteet eivät kohtaa. Tällaista suhdetta leimaa voimakas oman edun tavoittelu. Asiakas on myyjälle tuttava, kun asiakassuhteen taloudellinen arvo on vähäinen eikä tavoitteetkaan kohtaa. Yhteistyö vaatii tässä tapauksessa tehokasta jakelujärjestelmää. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 150-154)

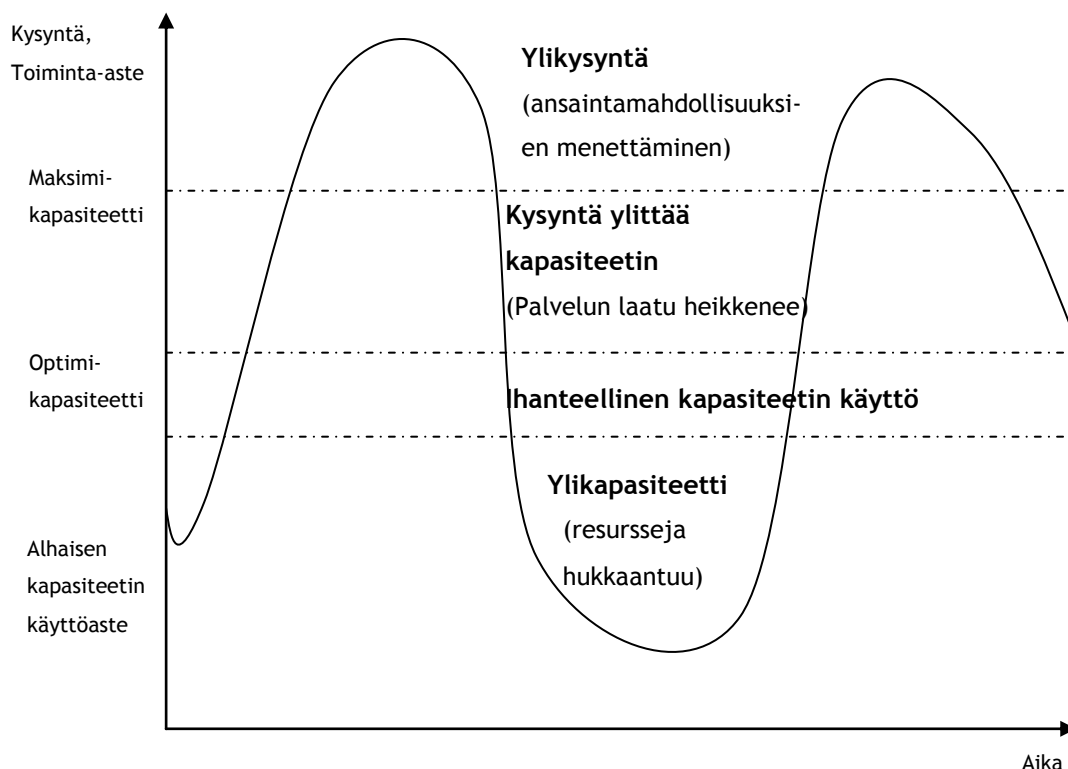
Asiakkaiden tulee olla analysoituja ja heistä on oltava erilaista tietoa strategisten valintojen tekemistä varten, jotta asiakasstrategioita voidaan valita. Asiakassuhteen strategioihin vaikuttaa asiakassuhteen osapuolten sitoutumisen vaihtelevuus asiakassuhdetta kohtaan. Asiakassuhteen olemassaolo ei takaa, että kyseessä olisi win-win-suhde. Vapaan kilpailutilanteen vallitessa on käsitettävä, ettei asiakas voi jäädä epätydyttävään asiakassuhteeseen, jossa hän kokee olevansa win-lose-asemassa. Mitä kovempaa kilpailu markkinoilla on, sitä herkemmin epätydytettävä suhde asiakkaan toimesta loppuu ja toimittaja vaihtuu. Asiakasstrategioiden valintatavoista yksinkertaisin on jakaa asiakkaat ryhmiin sen perusteella, kuinka houkuttelevia tai tärkeitä ne ovat yritykselle ja kohdistaa eri strategioita eri tärkeysasteen asiakaille. Toisessa asiakasstrategian hahmottamisessa asiakassuhteet ryhmitellään sen mukaan, kuinka houkutteleva kyseinen asiakas on myyjälle yritykselle ja millainen on yrityksen kilpailuvoima asiakkaan silmissä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 154-163)

Asiakasstrategiaa voi arvioida myös sen perusteella, millainen asiakassuhteen osapuolten keskinäinen voimasuhde on ja kuinka yhteneväisiä osapuolten tavoitteet ovat. Myyjän ja ostajan voimasuhteet vaikuttavat asiakasstrategian valintaan. Asiakasstrategiana on yhteistyö, silloin kun molempien voimasuhteet ovat tasapainossa ja tavoitteet ovat yhteneväisiä. Neuvottelussa voimasuhteet ovat tasapainossa, mutta tavoitteet eivät kohtaa. Hallinnoinnissa myyjällä on vahva voimasuhde ostajaan nähden ja tavoitteet ovat yhteneväisiä. Sopeutumisessa taas valta-asema ostajaan nähden on heikko, mutta tavoitteet ovat yhteneväisiä. Asiakasstrategian ollessa dominointi, kommunikaatio on käskevää ja sitä tehostetaan enemmän uhkauksilla kuin lupauksilla. Alistumisessa kommunikaatio ei ole yhteistyöhenkistä ja vain vähän tietoa vaihdetaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 154-163)

Avainasiakassuhteessa operatiivisen tason menetelmiin kuuluu avainasiakkaan sitouttaminen asiakassuhteeseen. Perimmäisenä tarkoituksena on avainasiakkaan sitouttaminen omaa tavoitteenasettelua vastaavaan yhteistyöhön yhä laajemmin. Näin asiakassuhteeseen liittyvää liiketoimintaa ja tulosta pyritään kasvattamaan. Operatiivisen tason toimintamenetelmiin kuuluu konkreettisen toimintasuunnitelman kehittäminen asiakaskohtaisesti. Molemmipuolista ymmärrystä lisäävät ja aikaansaannoksia parantavat erilaiset yhteiset toiminnot ja projektit. Näin voidaan kehittää räätälöity asiakaskohtainen tarjooma, jota kilpailijoiden on vaikea korvata. Menetelmänä on myös yhteinen strateginen suunnittelu, jonka tarkoituksena on ostajan mahdollisuus kertoa, mitä se myyjältä haluaa. Olennainen osa asiakassuhteen operatiivista johtamista on asiakassuhteen tiedonvaihto ja vuorovaikutus. Ne vaikuttavat esimerkiksi yhteistyönilmapiiriin ja luottamukseen. Asiakasorganisaatiossa saattaa esiintyä ristiriitoja. Ristiriitoja voi hallita varmistamalla avoin tiedonkulku jokaisessa organisaation tasossa. Henkilösuhteiden hallinnassa tärkeää on asiakassuhteen vastuuhenkilön (Key Account Manager) valinta ja sosiaalinen vuorovaikutus. Myös organisoituminen asiakkaan palvelemista varten sekä tiiminjohtaminen kuuluvat avainasiakassuhteen operatiiviseen hallintaan. Joskus saattaa tulla myös eteen asiakassuhteen lopettaminen. Tämä kannattaa hoitaa tyylikkäästi ja mahdollisimman vähän haittaa aiheuttaen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 164, 167, 172-178)

2.2.6 Kapasiteetin ja kysynnän yhteensovittaminen

Kapasiteetin ja kysynnän yhteensovittaminen palveluorganisaatiossa on erityisen haasteellista, koska palveluita ei pysty varastoimaan. Kapasiteetti tarkoittaa käytettävissä olevien resurssien (henkilöstö, koneet, tilat jne.) tuotantokykyä.



Kuvio 4: Kysynnän vaihtelu suhteessa kapasiteettiin (Ojasalo & Ojasalo 2010, 215)

Kuvio 4 kuvaa kysynnän vaihtelua ja kapasiteetin suhdetta. Kun kysynnän taso ylittää maksimikapasiteetin, joitakin asiakkaita saatetaan joutua käännättämään, josta seuraa ansaintamahdollisuuksien menettämistä. Koska resurssien kuormitus on kovaa, palvelun saajille laatu ei välttämättä vastaa lupauksia. Kun kysyntä on yli optimikapasiteetin, mutta alle maksimin, asiakkaita ei käännytetä. Palvelun laatu saattaa kuitenkin kärsiä resurssien kuormittamisesta. Ihannetilanne on, kun kysyntä ja tarjonta ovat tasapainossa optimikapasiteetin tasolla. Tällöin resurssien kuormitus on sopivaa, asiakkaat saavat heti palvelua sekä tiloja ja laitteita voidaan huoltaa. Kun kysyntä on optimikapasiteetin alapuolella, puhutaan ylikapasiteetista. Resurssien alikäyttö heikentää tuottavuutta ja kannattavuutta. Asiakkaat saavat erinomaista laatua. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 214-216)

2.2.6.1 Kysynnän mukauttaminen vastaamaan kapasiteettia

Kun palveluyrityksen on vaikeaa muuttaa kapasiteettiaan, on kysynnän mukauttaminen erityisen tärkeää. Kun kysyntä on alle kapasiteetin, yrityksellä on ylitarjontaa ja sen pitäisi siis pystyä kasvattamaan kysyntää. Kysyntää voi pyrkiä kasvattamaan lisäpalveluiden kehittämisellä, hinnan alentamisella sekä mainontaan ja myyntiin panostamalla. Kysynnän kasvattamiseen voi olla avuksi myös palvelun aukioloaikojen muuttaminen ja palvelun tarjoamispaikan muuttami-

nen. Kysyntää voi kasvattaa myös palvelun erilainen asemoiminen. Kun kysyntä on suurta, palvelua voidaan asemoida hyvän laadun ja kalliin hinnan asiakassegmenteille. Vähäisen kysynnän tilanteessa toimivampi asemointi voi olla esim. muuttaa tarjoomaa niin, että se sopii vähäisemmän laadun ja halvemman hinnan asiakassegmentille. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 217-218)

Ylikysyntätilanteessa usein ilmoitetaan, ettei palvelua ole saatavilla, mikä saattaa aiheuttaa ansaintamahdollisuuksien menetyksiä, asiakkaiden pettymistä, asiakassuhteiden katkeamista ja maineen menetystä. Onnistuneessa ylikysynnän hallinnassa kysyntä siirretään. Kysynnän ajankohtia voidaan hallita viestimällä ylikysyntäajankohdista, segmentoimalla ja välttämällä alennuksia. Palveluajankohdan siirtäjille voi luvata erilaisia etuja. Ylikysynnän tilanteessa tärkeimmistä asiakkaista on huolehdittava ensin. Ajankohtien hallitsemiseen auttaa myös varaus- tai jonotusjärjestelmien käyttö. Nämä auttavat valmistautumaan tilanteisiin, jossa kysyntää on yli kapasiteetin. Näissä tilanteissa voidaan esimerkiksi käyttää yhteistyökumppaneita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 218-220)

2.2.6.2 Kapasiteetin mukauttaminen vastaamaan kysynnän vaihteluita

Kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamisen toinen tapa on mukauttaa kapasiteettia kysyntään. Suuren kysynnän aikana kapasiteettia pyritään väliaikaisesti laajentamaan. Kapasiteetin laajentamisen keinoihin kuuluu huolellinen työajan käytön suunnittelu ja aikataulutus, asiakkaan osallistumisen kasvattaminen palvelussa sekä aukioloaikojen pidentäminen. Myös ylitöiden teettäminen ja työtahdin kiristäminen ovat keinoja venyttää kapasiteettia. Ruuhka-aikoina voidaan myös ottaa väliaikaisesti käyttöön uusia tiloja ja laitteita. Työntekijöiden kouluttaminen moniosaajiksi on myös hyödyllistä, ja saattaa auttaa kiireisinä aikoina. Kapasiteetin laajentamisen keinoihin kuuluu myös alihankinnan ostaminen ja osa-aikaisten työntekijöiden käyttö. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 220-221)

Pienen kysynnän aikana kapasiteettia pyritään väliaikaisesti pienentämään. Ylimääräiselle kapasiteetille saattaa myös löytyä toissijaisia ja lyhytkestoisia käyttökohteita. Keinoja kapasiteetin pienentämiseksi ovat ylläpito- ja kustannustöiden tekeminen, omien laitteiden ja tilojen vuokraaminen sekä alihankintatöiden tekeminen. Myös ajoituksella on merkitystä. Lomat ja henkilökunnan koulutukset kannattaa pyrkiä ajoittamaan pienen kysynnän aikoihin. Jos yritys haluaa esimerkiksi vahvistaa asiakassuhteitaan tai julkisuuskuvansa, se voi myös tehdä ilmaista työtä. Viimeisenä keinona kapasiteetin kutistamiseksi on henkilöstön lomauttaminen ja irtisanominen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 222)

2.3 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi tarkoittaa johtamistapaa, jossa esimiestyöskentelyn tavoitteena on, että jokainen työntekijä on motivoitunut hoitamaan mahdollisimman hyvin niitä tehtäviä, jotka ovat heidän vastuualueellaan. Ihmisen tulee kokea tekevänsä arvostettua työtä, jotta hän on motivoitunut tuloksentekoon. Sisäisessä markkinoinnissa koko henkilöstöä kannustetaan omaksumaan markkinointi- ja palvelupainotteinen toimintatapa. Oman henkilökunnan on sisäistettävä asiakassuuntaisen markkinoinnin merkityksen sekä oltava motivoitunut palvelemaan, jotta asiakkaisiin suuntautuva ulkoinen markkinointi onnistuisi. Menestyksellinen ulkoinen ja vuorovaikutteinen markkinointi edellyttää toimivaa sisäistä markkinointia. Kun asiakas on tyytyväinen, lisää se työntekijöiden motivaatiota, mikä edelleen parantaa palvelun tasoa. Tällöin organisaatiossa vallitsee niin sanottu hyvä kehä, eli yksi myönteinen asia aikaansaa muita myönteisiä asioita. Sisäisen markkinoinnin perusajatus on, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset markkinat (sisäiset markkinat). Sisäisen markkinoinnin päämääriin kuuluu, ei pelkästään hyvien työntekijöiden palkkaaminen työyhteisön palvelukseen, vaan myös heidän pitäminen siellä. Päämääriin kuuluu myös työntekijöiden motivoiminen palvelemaan hyvin ja toimimaan asiakassuuntaisella tavalla. (Grönroos 2000, 330; Lahtinen & Isoviita 2001, 62)

Sisäisen markkinoinnin perusajatuksena on henkilöstön motivointi palveluhenkisyyteen ja asiakaslähtöisyyteen, joka saavutetaan käyttämällä erilaisia toimintoja ja prosesseja aktiivisesti, markkinointihenkisesti ja koordinoitusti. Näillä toiminnoilla ja prosesseilla edistetään eri osastojen ja prosessien henkilöstön välisiä suhteita, autetaan yhdenmukaistamaan asiakassuhteita sekä hallitaan ulkoisten suhteiden palvelulähtöisyyttä. Sisäisen markkinoinnin johtamisen näkökulmasta työntekijää tulisi kohdella kuin asiakasta. Ihanteellista olisi, jos työntekijät olisivat tyytyväisiä työympäristöönsä, suhteisiinsa kaikkiin työtovereihin hierarkiasta huolimatta sekä suhteeseensa työnantajaan organisaationa. (Grönroos 2000, 334)

2.3.1 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet

Suhdenäkökulmasta katsottuna, sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda, ylläpitää ja parantaa organisaatioon kuuluvien ihmisten suhteita. Työntekijöiden tulisi olla motivoituneita asiakaspalveluun ja heidän tulisi olla palveluhenkisiä. Heillä on tällaista työskentelyä varten oltava tarvittavat tiedot ja taidot. Työntekijöillä olisi tärkeää olla myös esimiehiltä, sisäisiltä palveluntuottajilta, järjestelmältä ja tekniikalta tarvittava tuki. Tällaiset sisäiset suhteet voidaan saavuttaa vain, jos työntekijät tuntevat, että he pystyvät luottamaan toisiinsa ja ennen kaikkea siihen, että yritys ja sen johto pystyvät jatkuvasti tarjoamaan fyysistä ja emotionaalista tukea, joita asiakaskeskeinen ja palveluhenkinen työskentely edellyttävät. Suh-

denäkökulman tavoitteesta voidaan määrittää neljä tarkempaa sisäisen markkinoinnin yleistavoitteita:

1. varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen suoritukseen ja siten täyttävät velvollisuutensa osa-aikaisina markkinoijina vuorovai-
kutteisessa markkinointiprosessissa
2. hyvien työntekijöiden palkkaaminen ja heidän pitäminen yrityksessä
3. varmistaa, että sisäisiä palveluita tarjotaan asiakaskeskeisellä tavalla joko organisaa-
tiossa tai verkossa kumppaneiden välillä
4. tarjota johdon ja teknisen toimialan tukea ihmisille, jotka toimittavat sisäisiä tai ul-
koisia palveluita (Grönroos 2000, 335)

Tietenkin sisäisen markkinoinnin päätavoitteena on luoda sisäinen ympäristö ja toteuttaa si-
säisiä toimintaohjelmia niin, että työntekijät ovat motivoituneita osallistumaan osa-aikaiseen
markkinointiin. Toinen tavoite on ensimmäisen tavoitteen seurausta. Mitä paremmin sisäinen
markkinointi toimii, sitä houkuttelevampana yritys koetaan työnantajana. Kolmas tavoite on
vain ensimmäisen tavoitteen tarkennus, ja neljäs tavoite on vaatimus säilyttää motivaatio
asiakaslähtöisyydelle työntekijöiden keskuudessa sekä myös mahdollistaa hyvän toiminnan
osa-aikaisena markkinoijana arkisissa tilanteissa. (Grönroos 2000, 335-336)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteet johdetaan päämääristä. Niihin tulisi panostaa yhtälailla kuin
yrityksen liiketaloudellisiin tavoitteisiin. Henkilökunnan tulisi omaksua työyhteisön palvelufi-
losofia ja johdon käsitykset. Tavoitteena olisi myös luoda motivoiva ja avomielinen työilma-
piiri, joka rohkaisee avoimuuteen. Johdon tulisi kannustaa henkilökuntaa ajattelemaan laa-
dullisesti. Johtamiskulttuurista tulisi kehittää ihmisläheinen. Ihmisten erilaisuutta on opittava
arvostamaan ja jokaisen työpanosta tulisi pitää yhtä tärkeänä. Timo Rope on määritellyt sisäi-
sen markkinoinnin tavoitteet seuraavasti: sisäisen markkinoinnin tavoite on ”saada liikeidea
toteutumaan suunnitellulla tavalla jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan kohdalla”. (Lah-
tinen & Isoviita 2001, 63; Rope 2005, 605)

2.3.2 Sisäisen markkinoinnin edellytykset

Menestyminen sisäisessä markkinoinnissa edellyttää, että sisäistä markkinointia on pidettävä
oleellisena osana strategista johtoa. Sisäisen markkinoinnin prosessia ei saa vastustaa organi-
saation koostumuksella tai johtamisen tuen puutteella. Ylemmän johdon on myös jatkuvasti
osoitettava tukevansa sisäisen markkinoinnin prosessia. Onnistuakseen sisäisen markkinoinnin
on alettava ylimmästä johdosta. Seuraavaksi keskimmäisen johdon ja työnvalvojien on hyväk-
syttävä ja omaksuttava roolinsa sisäisessä markkinoinnin prosessissa. Vasta tämän jälkeen voi-
vat kontakti- ja tukihenkilöihin kohdistuvat sisäisen markkinoinnin keinot onnistua. Kontakti-

henkilöt muodostavat luonnollisen sisäisen markkinoinnin kohderyhmän, koska heillä on suoria asiakaskontakteja ja he ovat avainasemassa sisäisen markkinoinnin prosessissa. He ovat usein riippuvaisia toisten työntekijöiden ja osastojen tuesta. Yrityksessä on usein paljon työntekijöitä, jotka eivät itse ole yhteydessä asiakkaisiin, mutta jotka tästä huolimatta epäsuorasti vaikuttavat asiakaspalveluun. Tällaisten tukihenkilöiden tulisi käyttäytyä asiakaskeksisellä tavalla kun he palvelevat sisäisiä asiakkaitaan. Lyhyesti, sisäisen markkinoinnin neljä ensisijaista kohderyhmää ovat ylin johto, keskijohto ja työnjohtajat, kontaktihenkilöstö sekä tukihenkilöstö. (Grönroos 2000, 339-340)

2.3.3 Sisäiset markkinointitoimet

Melkein kaikki toiminnot, jotka vaikuttavat sisäisiin suhteisiin sekä työntekijöiden palveluhenkisyyteen ja asiakaskeksisyyteen suorasti tai epäsuorasti, voidaan sisällyttää sisäisiin markkinointitoimiin. Työntekijöiden motivointi on tärkeää sisäisen markkinoinnin onnistumisen kannalta. Työolosuhteet tulisikin luoda sellaisiksi, että ne aikaansaavat työntekijän motivoitumisen. (Grönroos 2000, 340)

2.3.3.1 Koulutus

Koulutus tulisi nähdä sellaisena mallina, jossa jokaisen henkilön ja ryhmän osaamista kehitetään yli oman vaatimustason. Näin koulutuksella yritetään kehittää henkilöstön kykyjä vastata yrityksen tulevaisuuden haasteisiin sekä myös valmistamaan heitä tuleviin kehittyneempiin työtehtäviin ja mahdolliseen uralla etenemiseen. Koulutus, joko sisäinen tai ulkoinen, on useimmin tarvittava yleisosa sisäiseen markkinointiohjelmaan. Ohjelmaan voi sisällyttää kolmenlaista koulutusta:

- kokonaisvaltaisen näkemyksen kehittäminen palvelustrategiasta ja koko markkinointiprosessista sekä yksilön roolista verrattuna muihin yksilöihin, yrityksen toimintoihin ja asiakassuhteisiin
- myönteisyyden kehittäminen palvelustrategiaa ja osa-aikaista markkinointia kohtaan
- työntekijöiden välisten viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittäminen ja tehostaminen (Grönroos 2000, 340; Rope 2005, 615)

Viestintäjohtamisen kannalta koulutus on sisäisen viestinnällisen tuen rinnalla sisäisen markkinoinnin tärkein työkalu. Jossain määrin se kuuluu myös asennejohtamisen prosessiin. Koska työntekijöiden on tunnettava, että heidän välillään on luottamuksellinen suhde (tai on olemassa psykologinen suhde), koulutusohjelmien tulee sisältää reilua asiakkaiden ja työntekijöiden kohtelua. (Grönroos 2000, 340-341; Rope 2005, 615)

2.3.3.2 Johtamistuki ja sisäiset vuorovaikutukset

Sisäisen markkinointiohjelman jatkuvuuden turvaamiseksi, ylin johto, keski johto ja työnvalvojat ovat tärkeimpiä osapuolia. Johtajien, ohjaajien ja tiiminvetäjien täytyy ilmaista johtajuutta eikä ainoastaan administratiivista johtamista ja kontrolloimista. Johtamistuki voi olla monentyyppistä. Esimerkiksi johto voi lisätä koulutusohjelmien jatkuvuutta ja täydentää niitä jokapäiväisillä johtamistoimilla tai rohkaista työntekijöitä aktiivisesti osana jokapäiväisiä johtamistehtäviä. Johdon kannattaa myös ottaa työntekijät mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä pyrkiä luomaan avoin ja rohkaiseva sisäinen työilmapiiri. Tärkeää on myös muistaa antaa palautetta, tiedotteita ja kaksisuuntaista viestintää suorissa ja epäsuorissa vuorovaikutustilanteissa. Esimiehien ja ohjaajien tulisi kannustaa työntekijöitä uusien ideoiden toteuttamiseksi ja auttaa heitä käsittämään, kuinka he voivat soveltaa ideoita omaan ympäristöönsä. Kiitoksen antaminen on merkittävä osa johdon antamaa tukea. (Grönroos 2000, 341)

Johtamistyyli vaikuttaa myös välittömästi työskentely-ympäristöön ja sisäiseen ilmapiiriin. Työntekijät sitoutuvat helpommin tuleviin tehtäviin, kun heidät otetaan mukaan päätöksentekoon ja suunnitteluun. Tämä tietysti helpottaa myös esimiehen työtä, kun esille nousee mielipiteitä siitä, miten asiat tulisi hoitaa. Kaikkea ei tarvitse pohtia itsekseen. (Grönroos 2000, 342)

2.3.3.3 Kannustejärjestelmät

Eräs sisäisen markkinoinnin keskeisimmistä perusosista ovat kannustejärjestelmät. Kannustejärjestelmiä ovat sekä rahaan perustuvat että rahaan perustumattomat kannusteet. Suunniteltaessa kannustusjärjestelmää yritykselle, rahaan perustuvat kannusteet ovat olleet keskeisiä. Tämä johtuu siitä, että rahapalkkaa on aina pidetty korvauksena henkilön tekemästä työstä ja tuloksista. Palkkaa pidetään korvauksena siitä työstä, jota henkilö on palkattu tekemään. Kannusteet puolestaan ovat niitä tuloksia, jotka henkilö on kykyjensä ja ahkeruutensa vuoksi onnistunut saavuttamaan. Kiinteä palkka ei itsessään kannusta tai ruoki aktiivisuutta. Jos ihminen kokee saavansa liian matalaa palkkaa, se saattaa leikata sitä motivaatiota, jota ihmisellä saattaa olla. Kiinteä palkka ei siis saa aikaan motivaatiota, mutta riittämättömältä tuntuva palkka saattaa laskea motivaatiota. Kun puhutaan kannusteesta, puhutaan siitä palkkamallista, jossa palkitaan ihmisiä suoritusten ja tulosten perusteella sen perusteella, miten he ovat pystyneet tulosta tekemään. (Rope 2005, 617-618)

Tuloksia pitää pystyä myös mittaamaan. Mittaamisen vertailukohteena tulee käyttää kyseiseen asiaan tehtyä tavoitetta. Toisaalta informaatio saadaan tulostamuksesta ja toimintamalli kannustetiedon käyttämiselle rakentuu niin, kuinka aikaansaadusta tuloksesta suhteutettuna tavoitteeseen on sovittu palkittavan. Kannustejärjestelmiin liittyy kaksi mallia.

Ensimmäisessä palkitaan myyjäkohtaisesti myyntituloksen pohjalta (=yksilökannusteet). Toisessa tiimeille, yksiköille tai koko henkilökunnalle annetaan palkkio sen mukaan, miten on saavutettu keskeiset kokonaistavoitteet (=ryhmäkannusteet). Raha ei kuitenkaan ole ainut kannustin. Rahaan perustumattomissa kannustimissa onnistumiseen kannustava tekijä on jokin muu kuin raha. Nämä voidaan jakaa konkretiakannustimiin ja noteerauskannustimiin. Konkretiapalkkioita voivat olla esimerkiksi matkat, korut jne. Oleellista on, että saaja kokee kannustimen merkitseväksi. Monesti nämä ei suoranaisesti rahaan perustuvat palkkiot ovat jopa tehokkaampia kuin rahapalkkiot, koska näistä jää joko konkreettinen muisto tai kokemus, jonka ihminen muistaa paremmin kuin saadun rahapalkkion. Noteerauskannustimet ovat erilaisia julkisia huomionosoituksia. Ne voivat olla joko tiettyyn asiaan kytkettyjä (esim. paras myyntitulos jne.) tai yleisesti hyvään suoritukseen kytkettyjä (esim. kuukauden myyjä jne.). Oleellisinta näissä on se tietty julkisuus, joka näkyy ainakin yrityksen sisällä ja usein myös ulkoisesti asiakkaille. Noteerauskannustimiin liittyy usein myös jonkinlainen muisto, kuten kunniakirja tai palkintopatsas. Näihin kannustimiin voi myös liittyä rahaperusteisia tai rahaan perustumattomia kannustimia. Tärkeintä noteerauskannustimissa on kuitenkin yleensä henkilön saama arvostus. (Rope 2005, 618-621)

2.3.3.4 Yhteishengen luominen

Yhteishengen luomista voidaan sanoa yrityksen toiminnallisuuden hiljaiseksi taustavaikuttajaksi. Tämä sen vuoksi, että sen loisteliasta olemassaoloa ei juurikaan huomaa muutoin kuin niin, että työporukka viihtyy yhdessä ja saa asiat toimimaan, mutta yhteishengen puuttumisen kyllä huomaa. Yhteishenkeä voidaan kutsua myös me-hengeksi. Se ilmentää hyvin henkilöstön sulautumista yhtenäiseksi porukaksi. Yritykseen ei palkata ketään viihtymään. Kuitenkin viihtymisen avulla saadaan työyhteisöstä aina enemmän irti kuin vain työn tuloksiin keskittymisestä. Eräs tärkein tehtävä johdolla onkin edesauttaa viihtymään ja saada aikaan viihtyisää tunnelmaa niin, ettei se kuitenkaan alenna työmoraalia ja sitä kautta yrityksen hierarkkisia tuloksia. Jotta saadaan aikaan hyvä yhteishenki, edellyttää se sitä, ettei johto ota itselleen mitään poikkeuslupia verrattuna muihin. Perusajatuksena yhteishengessä on se, että ryhmässä mukana olevat ihmiset ovat iloisia siitä, että ovat päässeet juuri tähän ryhmään. (Rope 2005, 621)

Hyvän yhteishengen aikaansaamisessa oleellisia ovat varsinaisen työn ulkopuolella järjestettävät työyhteisön tapahtumat. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kesäjuhlat, saunaillat, pikkujoulut, virkistyspäivät ja puulaakijoukkueet. Nämä vapaa-ajan tilaisuudet ovat myös työtä edistäviä tapahtumia, koska aina kun työkaverit ovat vapaa-aikanaan tekemisissä, he usein keskustelevat myös työasioista. Hyvään yhteishenkeen kannattaa panostaa, koska se vaikuttaa kaikkeen henkilöstön toimintaan ja hyvä yhteishenki on keskeistä yrityksen tuloksellisuudelle. (Rope 2005, 622)

2.3.3.5 Tiedotusjärjestelmä

Sisäiseen markkinointiin liittyvän tiedotuksen voi jakaa perustiedotukseen ja ajankohtaistiedotukseen. Perustiedotukseen lukeutuu kaikki se liiketoiminnan toteuttamiseen kytkeytyvä sisäinen tiedotustoiminta, jonka tavoitteena on se, että henkilöstö on tietoinen kaikista niistä asioista, jotka vaikuttavat kunkin henkilön mahdollisuuksiin toimia liikeidean mukaisella toimintatavalla. Ajankohtaistiedotukseen lukeutuvat kaikki ne tiedotustoimenpiteet, joiden tarkoituksena on pitää henkilöstö ajan tasalla yrityksen toimintasuunnitelmista. Tiedotusjärjestelmä sisältää kaksi tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on asiaperusteinen, jossa tiedotustoiminnan perusteena on se itsestäänselvyys, että henkilöstöä on vaikea edellyttää toimimaan halutulla tavalla, jos itse toimintamallia ei heille ole koskaan esitelty. Toinen tavoite liittyy asenteisiin. Se perustuu ajatukseen, että yrityksen ilmapiiri on aina parempi silloin kun henkilöstö kokee, että asioista tiedotetaan avoimesti ja asiat kerrotaan niin kuin ne todellisuudessa ovat. Yksi tiedotusjärjestelmän merkittävimmistä tehtävistä on avoimen ilmapiirin luominen. Perustiedotukseen kuuluu kaikki ne yrityksen sisäiseen tiedotukseen liittyvät apuvälineet, jotka ovat tarkoitettu antamaan henkilökunnalle tietoa siitä, miten asiat toteutetaan liiketoimintasuunnitelman mukaisesti. (Rope 2005, 611)

Ajankohtaistiedotukseen kuuluu kaikki se kokoaikainen tiedotuksellinen toiminta, jota yrityksessä on suunnattu henkilöstöön (sekä muihin sisäisiin sidosryhmiin) pyrittäessä pitämään huolta siitä, että henkilökunta on perillä yrityksen suunnitelmista ja menestyksestä. Ajankohtaistiedotuksessa ilmoitetaan sekä toteutunut historia että lähiajan tulevat tapahtumat. Nämä molemmat siksi, että kumpikin auttaa henkilöstöä sitoutumaan yrityksen toimintaan ja sitä kautta vaikuttaa yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen. Ajankohtaistiedotuksen tulisi sisältää tietoa mm. yrityksen tulosmenestyksestä, tyytyväisyydestä tuloksista ja keskeisistä ajankohtaistapahtumista. Sillä ei ole merkitystä, käytetäänkö tiedottamisessa sähköistä välinettä (intranet, sisäinen tv-järjestelmä jne.), paperisia tiedotuslehtiä, tiedotustilaisuuksia, aamukahveja tai muita henkilökohtaisia keskusteluja. Merkityksen antaa se, että henkilöstö kokee tietävänsä, missä ollaan menossa, miten menestytään oman yksikön osalta ja mitkä ovat ne päämäärät, joihin tulevaisuudessa suunnataan. (Rope 2005, 613)

Sekä sisäistä että ulkoista markkinatutkimusta voidaan käyttää selvittämään esimerkiksi suhtautumista osa-aikaista markkinointia ja palvelukeskeistä toimintaa kohtaan. Jatkuva sisäisen markkinoinnin prosessi voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa analysoidaan palvelustrategian luonne sekä työntekijöiden ja asiakkaiden asenteet. Toisessa osassa ihmiset tulisi saada ymmärtämään asiakaskeskeisyyden ja vuorovaikutteisen markkinoinnin käsitteet. Kolmannessa osassa keskitytään saavuttamaan ja vaalimaan jatkuvaa asiakaskeskeistä ja palveluhenkistä toimintaa. (Grönroos 2000, 344)

2.3.3.6 Järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen

Asiakastietokantojen, tehokkaiden tukimenetelmien sekä muiden järjestelmien ja tekniikoiden, jotka auttavat asiakaspalvelijoita antamaan hyvää palvelua, kehittäminen on sisäisen markkinoinnin tärkeä osa. Tietotekniikalla ja kehittyneillä intraneteilla on valtava vaikutus sisäisiin prosesseihin. Tietokantojen, Internet-sivujen ja sähköpostin helpolla käytöllä ihmiset ja sisäiset prosessit voivat luotettavasti ja helposti ottaa yhteyttä toisiinsa. Tunne siitä, että käytetään samoja tietokantoja, voi luoda sitoutumisen yhteiseen asiaan työntekijöiden keskuudessa, mikä parantaa sisäisiä suhteita. Kääntöpuoli tässä kuitenkin on, että sähköpostien ja intranetin käyttö saattavat loitontaa työntekijöitä toisistaan ja työyhteisöstä. Tietotekniikan käyttö saattaa epäsosiaalistaa ihmisiä, kun kaiken pystyy hoitamaan sähköisiä välineitä käyttäen. Kielteisiä vaikutuksia tehostaa myös suuri tiedon määrä, joista suuri osa voi olla täysin merkityksetöntä. Intranetin käyttöön liittyviä riskejä on huomioitava ja tarvittaessa ryhdyttävä toimenpiteisiin. (Grönroos 2000, 343-344)

2.3.4 Sisäisen markkinoinnin kolme tasoa

Periaatteessa voidaan tunnistaa kolme tilannetta, jossa tarvitaan sisäistä markkinointia. Nämä tilanteet edustavat sisäisen markkinoinnin kolmea tasoa. Ensimmäinen tilanne on, kun luodaan palvelukulttuuria yrityksessä ja kehitetään henkilöstöä palveluhenkiseksi. Toinen tilanne on, kun henkilöstön keskuudessa ylläpidetään palveluhenkisyyttä, ja kolmas, kun esitellään uusia tavaroita ja palveluita tai ulkoisia markkinointikampanjoita ja -toimia tai uusia teknologioita, järjestelmiä sekä palveluprosessitapoja työntekijöille. (Grönroos 2000, 336-337)

Palvelukulttuuri on olemassa silloin, kun organisaation tärkeimpinä standardeina ovat palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaita kohtaan. Palvelukulttuuria tavoitellessa sisäisen markkinoinnin päämääriä ovat saada työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään yrityksen toiminta-ajatuksen, strategiat ja taktiikat sekä tuotteet, palvelut, ulkoiset markkinointikampanjat ja -prosessit. Päämääriin lukeutuu myös positiivisten suhteiden luominen ihmisten välille organisaatiossa. Tärkeää on myös kehittää esimiehet ja työnvalvojat omaksumaan palveluhenkinen johtamistyyli. Työntekijöille tulee myös opettaa palveluhenkistä viestintää ja vuorovaikutustaitoja. Kun palvelukulttuuri on jo olemassa yrityksessä, tulee sitä pitää aktiivisesti yllä. Palvelukulttuurin ylläpidossa tulisi varmistaa, että johtamistavat ovat kannustavia ja ne edistävät palveluhenkisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä työntekijöiden kannalta. On myös varmistettava hyvien sisäisten suhteiden ylläpitäminen sekä se, että työntekijät saavat jatkuvasti tietoa ja palautetta. Ennen kun markkinoidaan ulospäin asiakkaille mitään, olisi hyvä markkinoida uusia tuotteita ja palveluita sekä markkinointikampanjoita ja -prosesseja työntekijöille ensin. Sisäisen markkinoinnin kolmas taso liittyy olennaisesti kahteen ensimmäiseen ja vahvistaa niitä.

Uusien tavaroiden, palveluiden, markkinointikampanjoiden ja prosessien esittelyssä tavoitteina on saada työntekijöiden tietoon ja hyväksyntään uudet tuotteet ja palvelut. Työntekijöiden tietoon on myös saatava ulkoiset markkinointikampanjat ja -prosessit ja varmistaa heidän hyväksyntänsä. Työntekijöiden tulisi myös tiedostaa ja hyväksyä uudet tavat, joilla hoidetaan yrityksen suhdemarkkinointia ja vuorovaikutteista markkinointia. (Grönroos 2000, 337-339)

Sisäinen markkinointi on erittäin monitahoinen ja laaja toimintajärjestelmä, jossa monilla osa-alueilla on merkittävä vaikutus sisäisen markkinoinnin toimintakokonaisuuteen. Kun kaikki sisäisen markkinoinnin osatekijät ovat järjestäytyneet yrityksessä toimivasti, ja henkilöstö tietää, haluaa, osaa tehdä sekä uskoo yrityksen menestykseen, pitkällä aikavälillä pystytään tulokselliseen liikeidean mukaiseen alitajuisesti kehittyvään toimintaan. (Rope 2005, 622)

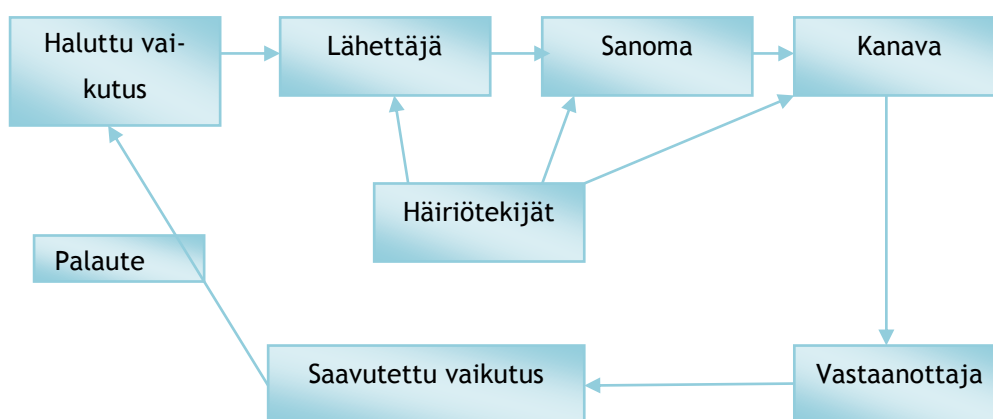
2.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on viestintää, jolla yritys kertoo tuotteistaan ja palveluistaan kohderyhmille. Markkinointiviestintä on yksi markkinointimixin kilpailukeinoista, jolla yritys pyrkii erottumaan ympäristöstä, kilpailijoista. Markkinointiviestintä voidaan jakaa erilaisiin alakohhtiin, jotka yhdessä muodostavat markkinointiviestinnän kokonaisuuden. Näitä alakohtia ovat henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta ja markkinointikanavat. Tässä luvussa on myöhemmin esiteltynä markkinointiviestinnän alakohtat yksi kerrallaan. (Lahtinen & Isoviita 1998, 218)

Markkinointiviestintä jaetaan kahteen osaan, informoivaan ja suggestiiviseen viestintään. Informoivaviestintä kertoo kohderyhmälle tuotteista ja palveluista, niiden ominaisuuksista, hinnasta ja saatavuudesta. Informoivan markkinointiviestinnän tarkoituksena on vähentää potentiaalisen kohderyhmä epävarmuutta ja vaikuttaa positiivisesti ostopäätökseen. Suggestiivinen viestintä pyrkii vetoamaan kohderyhmään erilaisten tunnepitoisten vetoomuksien avulla. Näitä tunnepitoisia vetoomuksia voidaan luoda musiikin, liikkeen, äänitehosteiden, valojen, kuvien ja otsikoinnin kautta. Hyvä markkinointiviestintä sisältää sekä informatiivista että suggestiivista viestintää. (Lahtinen & Isoviita 1998, 218)

Markkinointiviestintä ei aina ole suunniteltua. Kohderyhmä imee vaikutteita niin yrityksen työntekijöiden käytöksestä kuin toimipaikan siisteydestä. Myös hallitsematon julkisuus sekä heikko kriisiviestintä vaikuttavat yrityksen imagoon, pahimmillaan negatiivisesti. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöstö sitoutetaan noudattamaan yrityksen arvoja ja että koko henkilöstö on tietoinen yrityksen visiosta ja tavoitellusta imagosta. (Rope 2005, 99)

Yleisesti viestinnällä tarkoitetaan jonkin sanoman lähettämistä vastaanottajalle valittua viestintäkanavaa pitkin. Viestintä on kommunikointia, jonka tarkoituksena on viestittää ajatuksista, tiedosta ja tunteista. Viestintä on prosessi, johon liittyvät seuraavat osatekijät; haluttu vaikutus, lähettäjä, sanoma, kanava, vastaanottaja, saavutettu vaikutus, palaute ja häiriötekijät. Viestittämisprosessia voidaan kuvata seuraavalla kuviolla 5. (Lahtinen & Isoviita 1998, 219)



Kuvio 5: Viestinnän yleinen malli (Lahtinen & Isoviita 1998, 219)

Haluttu vaikutus on yrityksen asettama tavoite, mihin viestinnällä pyritään. Haluttu vaikutus on konkreettinen tavoite, jonka pohjalta viestintää suunnitellaan. Tällainen konkreettinen tavoite on esimerkiksi myyntilukujen kasvattaminen tietyllä määrällä asetettuun päivämäärään mennessä. Kun viestinnällä on selkeä johdonmukainen tavoite, on sitä helpompi suunnitella ja toteuttaa. Lähettäjällä voidaan tarkoittaa yksilöä tai yhteisöä. Lähettäjällä tulisi aina olla halua ja kykyä viestiä kohderyhmälle siten, että viesti saavuttaa vastaanottajansa halutulla tavalla. Vastaanottaja voi olla yksittäinen henkilö, organisaatio (b2b-markkinointi) tai valittu kohderyhmä. Vastaanottajan tarpeet ja toiveet sekä kyky vastaanottaa viestejä on tunnettava ennen sanoman sisällön ja viestintäkanavan valintaa. Sanoman tulisi aina olla sisällöltään johdonmukaista, selkeää sekä ympäristöstä erottuvaista. (Lahtinen & Isoviita 1998, 219-220)

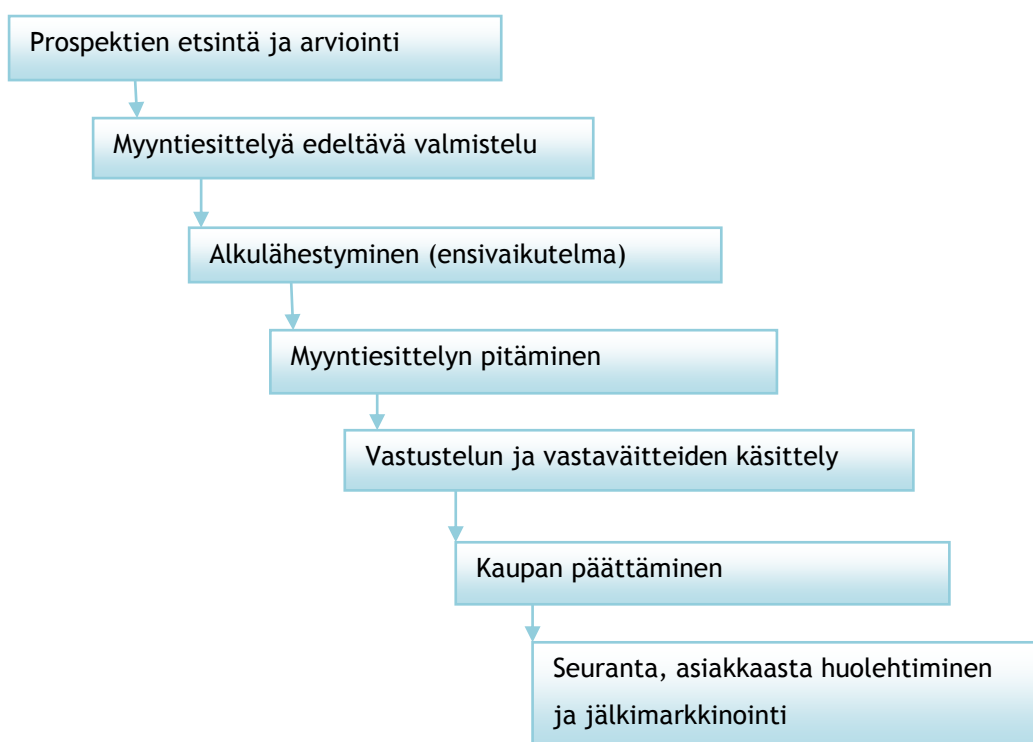
Tutkimusten mukaan suomalainen kohtaa päivittäin noin 250 erilaista kaupallista viestiä, joten sanoman sisällön tulisi olla mieleen painuvaa, jotta markkinointiviestintä toimisi. Kaikkiin edellä mainittuihin osa-alueisiin voivat vaikuttaa erilaiset häiriötekijät. Nämä tekijät voivat vaikuttaa markkinointiviestinnän onnistumiseen viestinnän eri vaiheissa. Erilaisia häiriötekijöitä voivat olla esimerkiksi sanoman epäselvä muotoilu, vastaanottajan haluttomuus reagoida viestintään tai sellaisen markkinointikanavan valinta, joka ei tavoita kohderyhmää. Viestintäprosessin viimeisessä vaiheessa on halutun ja saavutetun tuloksen vertaaminen. Viestinnän onnistuttua lähettäjän tulisi saada viestistään palaute. Palautteella ei tässä tarkoiteta perin-

teistä palautteenantoa, vaan esimerkiksi myyntilukujen nousua. Mikäli yritys ei markkinointi- viestinnän jälkeen näe eroavaisuuksia toiminnassaan ennen ja jälkeen viestintäprosessia, on mahdollista, ettei viesti ole mennyt perille tavoiteltuihin kohderyhmiin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 219-220)

2.4.1 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on suullista viestintää, jolla viestittäjä pyrkii vaikuttamaan kuluttajan ostopäätökseen. Jokainen yrityksen henkilöstöön kuuluva toteuttaa henkilökohtaista myyntityötä. Henkilökohtainen myyntityö voi olla suoraa suullista myyntityötä asiakkaan läsnä ollessa tai epäsuoraa myyntityötä, jolloin henkilöstöön kuuluva yksilö vaikuttaa asiakkaan mielipiteisiin omalla toiminnallaan. Voidaan puhua, että tällöin yksilö myy yrityksen imagoa. Henkilökohtaisen myyntityön perustana on asiakassuhteen tunnistaminen ja tunnustaminen. Hyvä myyjä tunnistaa asiakkaan tarpeet ja pyrkii täyttämään ne myymällä asiakkaalle yrityksen tuotteita ja palveluita. Asiakkuussuhteen tunnustamisella tarkoitetaan asiakkaan arvojen ja tarpeiden huomioonottamista myyntitilanteissa sekä asiakkaan arvostamista ja hyvää myynnin etiikan ja moraalin toteuttamista. (McDonald & Payne 2006, 201-202)

B2b-markkinoinnin myyntiprosessin etenemistä ja rakennetta voidaan kuvata kuvion 6 avulla:



Kuvio 6: B2b-myyntiprosessin yleiset vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54)

B2b-markkinoinnissa myyntiprosessi alkaa prospektien eli potentiaalisten asiakkaiden etsinnällä ja arvioinnilla. Prospektit ovat potentiaalisia asiakkaita, joilla on:

- a) tarve ostaa
- b) kyky ostaa
- c) päätösvaltaa ostaa sekä
- d) ovat muilta ominaisuuksiltaan sopivia ja tavoittelemisen arvoisia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54)

Prospektien etsiminen ja arviointi on usein myyntiprosessin aikaa vievin ja raskain vaihe. Prospekteja arvioitaessa on optimistisuuden sijaan hyvä arvioida asiakasta realistisesti ja objektiivisesti. Tällä tarkoitetaan asiakkaan todellisen ostopotentiaalin arvioimista myyntihetkellä. Jotta asiakkaan potentiaalisuutta voidaan arvioida, on selvittävä prospektin liiketoimintaprosessi, operaatiot, tuotteet/palvelut, asiakkaat, kilpailijat, tulevaisuuden kysyntä, nykyiset toimittajat, taloudellinen tilanne, luottokelpoisuus sekä erityiset asiakkuussuhteet. Kun prospekti on todettu yrityksen tarjoamien palveluiden tai tuotteiden potentiaalseksi ostajaksi ja prospektin ostotodennäköisyys arvioitu mahdollisimman korkeaksi, alkaa myyntiprosessin toinen vaihe, jossa prospektista kerätään enemmän tietoa. Tyypillisesti tämä vaihe päättyy tapaamisajan sopimisen prospektin kanssa sekä ensitapaamisen valmistelun aloittamiseen. Prospektin kannalta on tärkeää, että hän saa tuotteesta konkreettisia kokemuksia jo ensitapaamisessa. Tällaisten kokemusten luominen onnistuu esimerkiksi demonstroimalla tuotteen käyttöä prospektin läsnä ollessa. Myyntiprosessin seuraava vaihe on ensitapaaminen ja ensivaikutelman luominen. Ensivaikutelma syntyy usein myyntitilanteen ensimmäisten minuuttien aikana, sen vuoksi on tärkeää, että prospektin mielenkiinto ja luottamus luodaan jo tapaamisen alkuvaiheessa. Ensivaikutelman positiivisuus tai negatiivisuus ohjaavat myyntiprosessin suuntaa sekä mahdollisen uuden asiakkuussuhteen syntyä. Koko myyntiprosessin ydin on prosessin neljäs vaihe, myyntiesittelyn pitäminen. Myyntiesittelyssä myyjä pyrkii saamaan prospektin vakuuttumaan tuotteen tarpeellisuudesta, laadusta ja arvosta kilpailijoihin nähden. Myyntiesittely pyrkii ennen kaikkia prospektin ostopäätöksen ohjaamiseen. Ostopäätöksen syntymisen kannalta on tärkeää, että prospekti kokee saavansa tuotteelta jotakin sellaista arvoa, mitä se ei muilta vastaavilta tuotteilta saa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tuotteen huoltopalvelun läheinen sijainti tai mutkaton reklamaatiokäytäntö. Prospektin kannalta on tärkeää myös, että tuotteen hinta-laatu-suhde on hyvä ja että kustannukset ovat pienemmät kuin tuotteen kokonaishyödyt. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54-56)

Kun myyntiesittely on pidetty, päästään seuraavaksi vastusteluihin ja vastaväitteiden käsittelyyn. Myyjän kannalta on tärkeää, että hän osaa kääntää prospektin haluttomuuden haluksi tehdä ostopäätös. Prospekti saattaa usein esittää vastaväitteitä tuotteista, mikä jossain tapauksissa saattaa olla myyjän kannalta suotuisaa; prospekti on kiinnostunut tuotteesta, koska

esittää siitä vastaväitteitä. Kauppojen syntymisen voidaan katsoa olevan todennäköisempää silloin, kun prospekti esittää vastaväitteitä. Mikäli prospekti on saatu vakuutettua tuotteen tuomista hyödyistä, päästään myyntiprosessin tärkeimpään vaiheeseen; kaupan päättämiseen. Kokonaisuudessaan myyntiprosessi tähtää aina kauppojen syntymiseen, ja mikäli tähän tavoitteeseen ei päästä, on koko myyntiprosessi ollut jossain määrin turha. Kauppojen päättämislä tarkoitetaan prospektin sitouttamista ostamaan sekä uuden asiakkuussuhteen syntyä. Prospektien ostopäätökseen voivat vaikuttaa seuraavat peruseriaatteet:

1. Johdonmukaisuuseriaate; prospekti ajattelee ja käyttäytyy loogisesti ja johdonmukaisesti
2. Sitoutumiseriaate
3. Vastavuoroisuuseriaate; kulttuurista riippuvainen vastapalvelusajattelu. Jos joku on tehnyt toiselle palveluksen, koetaan, että on ns. palveluksen velkaa
4. Validointieriaate; prospekti ostaa tuotteen todennäköisemmin, mikäli tietää, että samankaltainen yritys on myös ostanut vastaavan tuotteen
5. Auktoriteettieriaate; prospekti haluaa ostaa tuotteen yritykseltä, jonka tietää olevan alansa asiantuntijoita
6. Harvinaisuuseriaate; harvinaisella tai uudennlaisella tuotteella koetaan olevan enemmän arvoa
7. Ystävyyseriaate; prospekti haluaa ostaa henkilöltä, josta pitää (Ojasalo & Ojasalo 2010, 58)

Henkilökohtaisen myyntityön yksi tärkeimmistä elementeistä kaupanteon jälkeen on asiakasta huolehtiminen ja asiakassuhteiden ylläpito ja seuranta. Myyntihenkilön tulee seurata ja varmistaa prospektin tyytyväisyys tuotteeseen tai palveluun. Aktiivinen seuranta ja asiakkuussuhteista huolehtiminen nostavat tuotteen arvoa prospektin näkökulmasta. Prospektilla on tunne, että hän on erityinen ja yritykselle tärkeä asiakas. Myös reklamointitilanteet kuuluvat myyntihenkilön työkenttään asiakkuussuhteiden ylläpidossa. Mikäli prospekti on tyytymätön ostamaansa tuotteeseen, eikä koe saavansa sitä arvoa, joka ennakotietojen valossa oli odotettavissa, on myyntihenkilön tärkeä varmistaa kaikin keinoin prospektin tyytyväisyys. B2B-markkinoinnissa erityisen tärkeitä myyntihenkilön ominaisuuksia ovat kuuntelu- ja keskustelutaidot sekä kirjallisen ilmaisun taidot. Hyvillä kuuntelu- ja keskustelutaidoilla prospekti saadaan tuntemaan itsensä tärkeäksi asiakkaaksi, mikä osaltaan edesauttaa pidempiaikaisen asiakkuussuhteen muodostumisessa. (Grönroos 2000, 313-315)

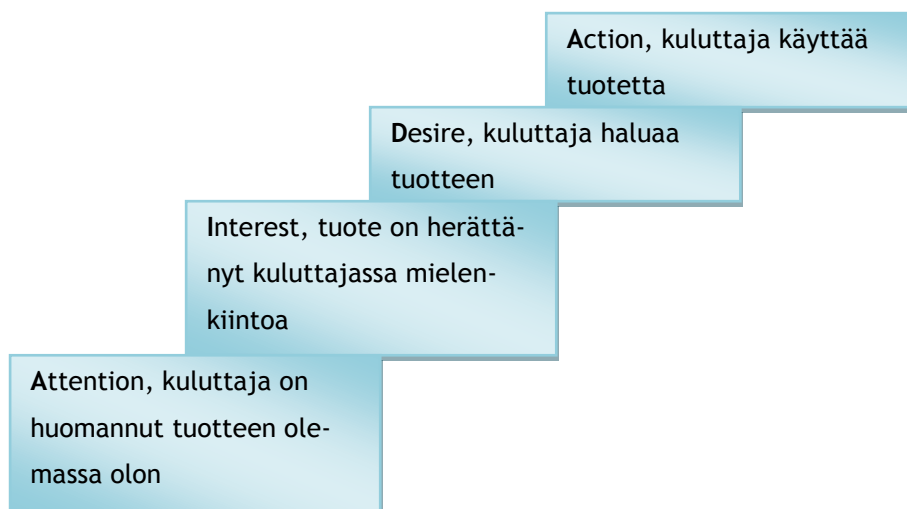
2.4.2 Mainonta

Mainonnalla tarkoitetaan markkinointiviestinnässä lähettäjänä toimivan tahon maksamaa, suunnittelemaa ja toteuttamaa viestintää erilaisia markkinointikanavia hyödyntäen. Ensimmäinen mainonnan muoto on mediamainonta, jonka osa-alueita ovat lehtimainonta, tv-mainonta ja radiomainonta sekä elokuva-, ulko- ja liikennemainonta. Toinen muoto on suora markkinointi eli suoramainonta ja verkkomedia. Suoramainonnalla tarkoitetaan sellaista mainonnan muotoja, jossa myyjä yritys on suoraan yhteydessä kuluttajaan esimerkiksi puhelimitse. Verkkomainonta käsittää esimerkiksi erilaiset bannerit Internet-sivujen yhteydessä sekä uutena muotona hakukonemarkkinoinnin, jossa yritys voi rahalla saada oman sivustonsa tulemaan ensimmäiseksi hakutuloksissa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 223) Esimerkiksi Google tarjoaa tällaista palvelua.

Mainonta pyrkii tyypillisesti kaupallisen hyödyn tavoitteluun, mutta esimerkiksi erilaisten yhteiskunnallisten asioiden, kuten aatteiden, asioiden ja ideoiden esille tuonti ja positiivisen julkisuuskuvan luominen on mainontaa. Mainonnalla pyritään viestittämään kohderyhmille tuotteesta nopeasti ja tehokkaasti. (Lahtinen & Isoviita 1998, 223-225)

Mainonnan tyypillisiä tavoitteita ovat tiedottaminen, vaikuttaminen kohderyhmän tunteisiin ja asenteisiin, asiakkuussuhteiden luominen ja ostohalun herättäminen, vaikuttaminen suoraan myyntituloksiin sekä asiakkuussuhteiden kehittäminen. Tiedottamisella tarkoitetaan viestintää tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, eduista ja hyödyistä. Tiedottamiseen sisältyy myös informaatio siitä, mistä ja miten ostaja voi tuotteen saada ja mihin hintaan. Tunteisiin vaikuttamisella pyritään positiivisen yrityskuvan eli imagon muodostamiseen kohderyhmässä. Asiakkuussuhteita luodaan ja ostohalua herätetään esittelemällä tuotteesta tai palvelusta saatava hyöty asiakkaalle. Myyntituloksien kasvua saadaan vaikuttamalla asiakkaan ostopäätöksiin. Positiivisten ostokokemuksien pohjalta voidaan asiakkuussuhteita kehittää ja luoda, ja näin sitouttaa asiakas ostamaan saman yrityksen tuotteita ja palveluita jatkossakin. (McDonald & Payne 2006, 189-190)

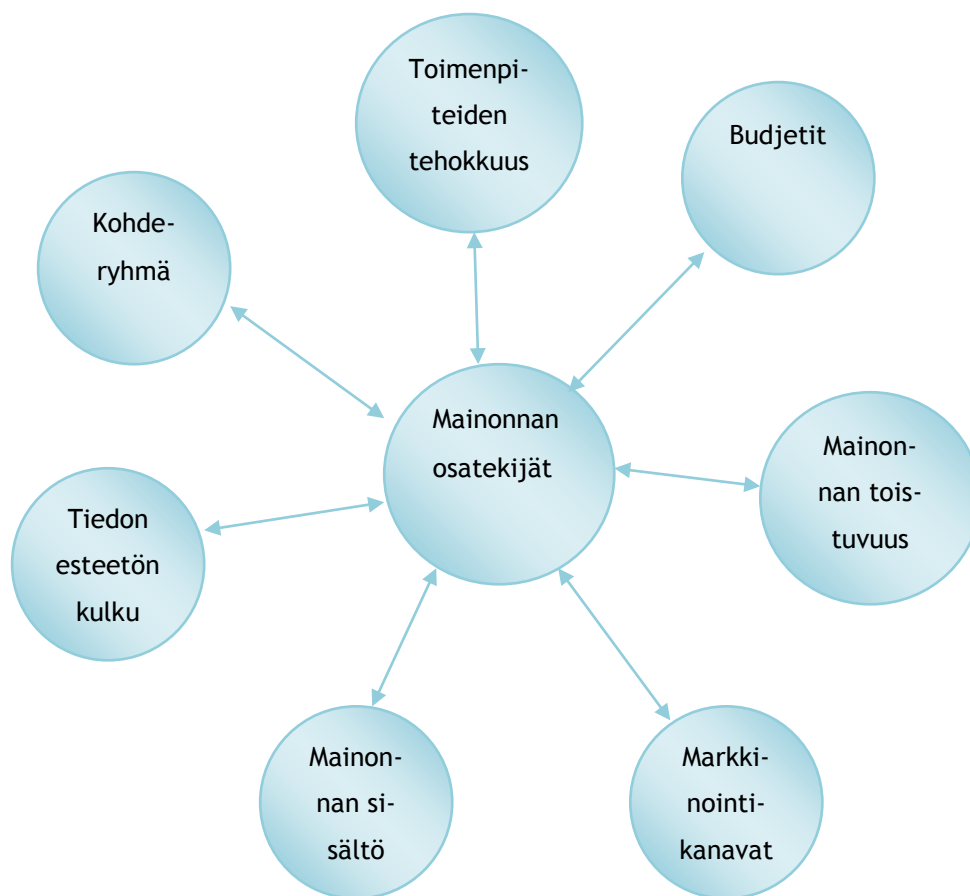
Mainonnan vaikutusta voidaan tarkastella nelivaiheisen AIDA-kaavion avulla:



Kuvio 7: AIDA-malli (Kuluttajanvirasto)

Mainonnan avulla pyritään ensin kiinnittämään kuluttajan huomio (attention). Kuluttaja pyritään saamaan tietoiseksi tuotteen olemassa olost. Kun kuluttaja tiedostaa tuotteen olemassa olon, pyritään kuluttajassa herättämään mielenkiinto tuotetta kohtaan (interest). Mielenkiinnon herättämisen jälkeen kuluttaja pyritään saamaan haluamaan tuotetta (desire). Viimeisen vaiheena on vaihe, jossa kuluttaja käyttää tuotetta (action). (Kuluttajanvirasto)

Mainonta on vain yksi niistä tekijöistä, jolla vaikutetaan kuluttajan ostopäätökseen. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi hinta, laatu ja asiakaspalvelu. Mainonnan avulla pyritään kuitenkin luomaan positiivista imagoa, mutta todellisen imagoon muodostumiseen vaikuttavat myös edellä mainitut seikat. Mainonnan synty on monen tekijän summa, jota esittää seuraavan sivun kuvio 8.



Kuvio 8: Mainonnan osatekijät (McDonald & Payne 2006, 189)

Kuviossa 8 on esiteltynä, kuinka erilaiset osatekijät ja niihin liittyvät ratkaisut luovat pohjan mainonnalle. Yrityksen on ratkaistava, minkälaiset mainontatoimenpiteet ovat sille tehokkaimpia. Mainonnalle on luotava budjetti, jonka puitteissa mainontaa toteutetaan. Mainonnan suhteen on tehtävä myös päätöksiä sen toistuvuudesta. Aggressiivinen mainonta on usein toistuvaa ja sille tyypillistä on myös, että käytetään monia eri markkinointikanavia. Markkinointikanavien valinnassa on suositeltavaa tehdä päätös saatavilla olevien tietojen perusteella. Mikäli kohderyhmästä tiedetään esimerkiksi, että heidät tavoittaa parhaiten radiomainnonnan kautta, on sanomattakin selvää, että tätä kanavaa kannattaa käyttää. Mainonnan sisältö on tärkeää; millaista viestiä ja mielikuvia kohderyhmälle halutaan lähettää? Tiedon esteettömyllä kululla tarkoitetaan sitä, kuinka helposti kohderyhmän edustaja pystyy tulkitsemaan lähetetyn viestin oikein ja kuinka esteettömästi hän voi halutessaan saada lisätietoja. Mainonnan suunnittelun voidaan katsoa lähtevän kohderyhmän valinnasta. Mainonta tulisi suunnitella kohderyhmänsä näköiseksi ja sen tarpeita vastaavaksi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 124-126; McDonald & Payne 2006, 189)

Mainonnassa voidaan käyttää monia erilaisia tehokeinoja, joilla pyritään herättämään huomiota kohderyhmässä sekä luomaan kiinnostusta tuotetta kohtaan. Näitä tehokeinoja ovat esimerkiksi mainoksen koko ja muoto, pääotsikot ja väliotsikot, iskulause eli slogan, värien ja

fonttien käyttö, mainoksen sijainti, valitut kuvat ja mainoksen eri osien asettelu. Mainoksen koolla ja muotoilulla voidaan herättää jo ensimmäinen huomio. Mikäli esimerkiksi lehtimainos on sivun kokoinen tai tavallisuudesta poikkeavan muotoinen, saattaa se erottua edukseen muista mainoksista. Myös erilaisten värimaailmojen ja fonttien taitava käyttö luo kuvaa mielenkiintoisesta tuotteesta. Mikäli mainosteksti on pitkä, kannattaa se jakaa eri osioihin välitöiden avulla. Mieleenpainuva ja tuotetta kuvaava slogan jää helposti kuluttajan mieleen. Kuvien ja tekstiosien tyylikäs ja innovatiivinen sommittelu luovat kuvaa erilaisesta yrityksestä ja voivat osaltaan vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen. (Lahtinen & Isoviita 2006, 128)

2.4.3 Myynninedistäminen

Myynninedistämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, jolla yritys pyrkii edistämään asiakkaiden ostohalua. Näille toimenpiteille on ominaista, että ne ovat tilapäis- ja erikoisluonteisia. Myynninedistämällä pyritään myyjien motivoimiseen myymään tuotetta tuloksekkaammin. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi erilaiset bonusjärjestelmät tai muut myyntiä avustavat toimenpiteet kuten mainoskampanjat tai asiakassuhdetoiminta. Myynninedistäminen eli sales promotion (SP) voidaan jakaa kahteen pääosaan; myyjiin kohdistuva SP ja loppukäyttäjien kohdistuva SP. (Lahtinen & Isoviita 1998, 243-244)

Myyjiin kohdistuvalla myynninedistämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla myyntityötä tuetaan ja helpotetaan. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi erilaiset kuponkikampanjat ja ostajille myönnettävät ostohyvitykset. Myyjiin kohdistuvan myynninedistämisen toimenpiteet ovat sisäistä markkinointia, jonka päätarkoituksina ovat tuotteen lanseerauksen edistäminen, mainonnan huomioarvon lisääminen, lisämyynti ja tuoteuskollisuuden ylläpitäminen. Myyjiin kohdistettavan myynninedistämisen keinoja voivat olla:

- alennuskuponit ja arvostelut
- myyntipalkkiot, bonukset ja erilaiset pisteidenkeruujärjestelmät
- myyjäkilpailut ja niistä saatavat palkinnot
- ilmaiset tuotenäytteet ja -lahjat
- ”huippumyyjien klubit” ja muut statusluonteiset järjestelmät (Lahtinen & Isoviita 2004, 146)

Pääsääntöisesti myyjiin kohdistuva myynninedistäminen on toimenpiteitä, joilla tuetaan ja helpotetaan myyjien myyntityötä, esimerkiksi tarjoamalla myyjien käyttöön erilaisia etuuksia, joita he voivat asiakkaalle antaa. Toinen keino motivoida myyjiä, on palkita onnistuneesta myyntityöstä erilaisilla bonusjärjestelmillä tai huippumyyjiä statusjärjestelmällä, jossa myyjä etenee saavutetun tuloksen perusteella. Jälleenmyyjiä tukevia myynninedistämistoimenpitei-

tä ovat esimerkiksi osallistuminen ja opastaminen erilaisissa kilpailuissa ja kampanjoissa. Jälleenmyyjiä voidaan motivoida tuotteen myynnissä tarjoamalla esimerkiksi erilaisia koulutuksia tuotteen ominaisuuksista tai osallistumalla erilaisiin liikkeenjohdollisiin toimenpiteisiin, joita tuotteen myyminen vaatii. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kampanjoinnista tai kilpailusta johtuvat kustannukset tai muut käytännön järjestelyt. Eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Tämän vuoksi on tärkeää mukauttaa palkitsemisjärjestelmä vastaamaan kunkin yksilön tarpeita. Toista motivoi rahallinen etu, kun taas toinen saattaa saada lisäkipinää työhönsä erilaisten sosiaalisten etuuksien voimasta. Sosiaalisia etuuksia voivat olla erilaiset tuloksen perusteella saadut statussymbolit, kuten ”tähtimyyjä” -pinssi työpaidassa. (McDonald & Payne 2006, 26-27)

Toinen pääosa-alue myynninedistämisessä on loppukäyttäjiin kohdistuvat myynninedistämistoimenpiteet. Loppukäyttäjiin kohdistuvat myynninedistämistoimenpiteet eroavat myyjiin kohdistuvista toimenpiteistä lähinnä vain kohderyhmän osalta. Muilta osin toimenpiteet voivat olla melko samanlaisia. Loppukäyttäjiin kohdistuvia toimenpiteitä ovat esimerkiksi erilaiset asiakastilaisuudet, joissa he pääsevät testaamaan tuotetta ja sen ominaisuuksia, messut ja tapahtumat, joissa jaetaan erilaisia tuotenäytteitä ja maistiaisja, sekä erilaiset muut tavat mahdollistaa tuotteiden ennakkotestaaminen. Asiakkaiden ostohalua voidaan korottaa myös tarjoamalla heille erilaisia etuuksia ja tarjouksia. Myös liikepaikalla paikanpäällä tapahtuva markkinointi ja tuotesijoittelu ovat osa loppukäyttäjiin kohdistuvaa myynninedistämistä. (McDonald & Payne 2006, 26-28)

Loppukäyttäjiin kohdistuvilla myynninedistämistoimenpiteillä on pääsääntöisesti tavoitteena nostaa tai herättää asiakkaan ostohalukkuutta. Erilaisin toimenpitein pyritään siihen, että asiakas tuntee yrityksen ja tuotteen sekä luottaa niihin. Nämä toimenpiteet voidaan kohdistaa sekä nykyisiin että uusiin asiakkaisiin. Kun asiakas tuntee tuotteen ja luottaa siihen, ostopäätös syntyy tavallista nopeammin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 89)

2.4.4 Suhdetoiminta

Suhdetoiminnalla (Public Relations, PR) tarkoitetaan jatkuvaa ja suunniteltua toimintaa, jonka pääasiallisena tavoitteena on uusien yhteistyökumppanuussuhteiden luominen sekä jo olemassa olevien yhteistyö- ja sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen. Suhdetoiminnan avulla yritys pyrkii positiivisen yrityskuvan eli imagon luomiseen sekä tavoittelee kunnioitusta ja ymmärrystä toimintaansa kohtaan. Suhdetoiminnan tavoitteena ei ole nopea taloudellinen hyöty, vaan hyödyt näkyvät yrityksen toiminnassa ja tuloksessa pidemmällä aikavälillä. Suhdetoiminta voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen suhdetoimintaan. Sisäinen suhdetoiminta kohdistuu yrityksen omaan henkilöstöön, ja on käytännössä samaa, kuin yrityksen sisäinen markkinointi.

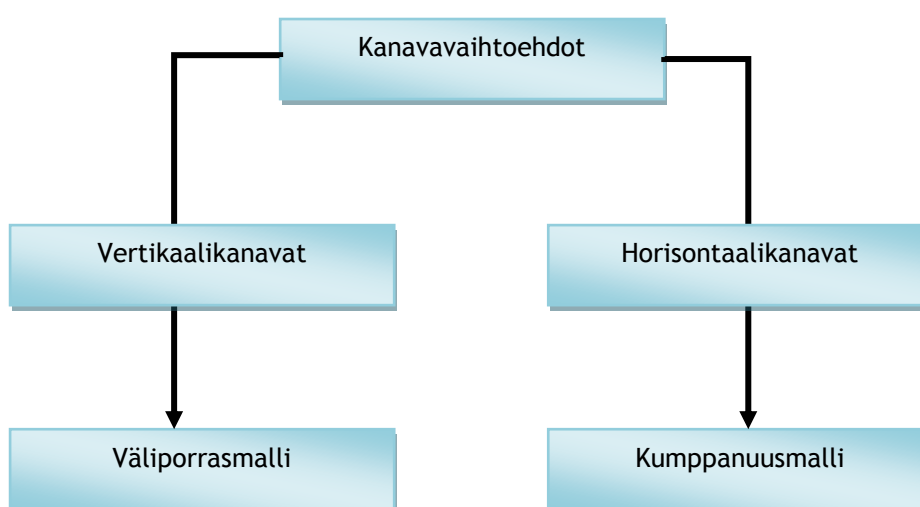
Yrityksen sisäistä markkinointia on käsitelty luvussa 2.3, joten tässä sitä ei käsitellä enempää. (Hart 1998, 223-225; Lahtinen & Isoviita 2006, 150)

Ulkoisen suhdetoiminnan kohteena ovat yrityksen ulkoiset sidosryhmät. Ulkoisen suhdetoiminnan tavoitteena on luoda positiivista yrityskuvaa sidosryhmissä. Ulkoisen suhdetoiminnan muotoja ovat esimerkiksi sponsorointi, tiedotustoiminta sekä erilaisten tempausten järjestäminen. Sponsorointi on yhteistoimintaa jonkin toisen tahon kanssa. Tällaisia tahoja ovat esimerkiksi urheiluseurat, yksittäiset urheilijat, kulttuurikohteet tai tapahtumat. Sponsoroinnin tarkoituksena on luoda ns. win-win -tilanne, jossa molemmat osapuolet hyötyvät sopimuksesta. Kun sponsorointisopimus esimerkiksi yksittäisen, menestyneen urheilijan kanssa syntyy, sitoutuu yritys maksamaan urheilijalle rahallisten tukea ja vastaavasti urheilija sitoutuu tuomaan yritystä julki positiivisessa valossa. Yleensä sponsoroitava urheilija pitää yllään esimerkiksi sponsorimerkein varustettua takkia, mutta sponsorimainoksia voi olla esimerkiksi painetuna sisäänpääsylippuihin tai erilaisiin mainostauluihin tapahtuma-alueella. (Lahtinen & Isoviita 2006, 147-150)

Tiedotustoiminnalla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen itse harjoittamaa ja levittämää tiedonantoa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sidosryhmille jaettavat jäsenlehdet, jossa yritys kertoo omista toiminnoistaan ja tämän hetkisestä tilanteestaan suoraan sidosryhmille. Esimerkiksi erilaiset kauppaketjut, kuten Kesko ja Osuuskauppa jakavat kanta-asiakkailleen lehtiä määrätyn väliajoin. Lehden saanti edellyttää kanta-asiakasjärjestelmään kuulumista, ja näin ollen asiakas on sitoutettu yrityksen toimintaan. B2b -markkinoilla suhdetoimintaa voidaan pitää ensiarvoisen tärkeänä; sillä luodaan yrityksen kannattavuuden perusta. B2b-muotoisessa liiketoiminnassa on tärkeää, että yritys osaa ja haluaa muodostaa uusia asiakkuussuhteita, mutta kunnioittaa ja ylläpitää jo olemassa olevia, pitkäkestoisia asiakkuussuhteita. Asiakkuussuhteita luodaan ja ylläpidetään molemmin puolisen luottamuksen pohjalta. Myyjäyrityksen edustajan on tunnettava asiakkaan tarpeet ja halut, jotta hän pystyy vastaamaan niihin. Asiakkuussuhteiden syntymistä on käsitelty tarkemmin luvussa 2.2.2. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121-124)

2.4.5 Markkinointikanavat

Markkinointikanavilla tarkoitetaan niitä keinoja ja väyliä, joiden kautta ja avulla tuote viedään loppuasiakkaalle. Markkinointikanavan tarkoituksena on välittää tietoa tuotteesta tai palvelusta, tukea myyjien myyntityötä sekä edistää myynnin kasvua. Markkinointikanavan ratkaisuprosessi voidaan jakaa kahteen pääalueeseen; vertikaaliseen ja horisontaaliseen. Kuvio 9 seuraavalla sivulla kuvaa kanavaratkaisujen jakautumista.



Kuvio 9: Markkinointikanavien peruslinjaukset (Rope 2005, 90)

Vertikaalisilla eli väliporrasmallisilla kanavaratkaisuilla tarkoitetaan sellaisia ratkaisuja, jossa tuotteen valmistaja markkinoi tuotetta vähittäiskaupan kautta. Vertikaalisille markkinointikanavaratkaisuille on tyypillistä toiminnan kausiluonteisuus. Vertikaaliset markkinointikanavaratkaisut, joissa käytetään eri väliportaita, ovat tyypillisiä monella alalla, mutta esimerkiksi sosiaalinen media on tuonut yrityksille mahdollisuuden markkinoida tuotettaan suoraan loppukäyttäjälle, ilman välikäsiä. (Rope 2005, 91)

Horisontaaliset kanavamallit ovat pitkäkestoisia, kumppanuussuhteisiin perustuvia ratkaisuja, joissa yritykset sitoutuvat toiminnallaan tukemaan toinen toisiaan. Molemmat osapuolet tuovat tuotteelle arvoa, josta syntyy tuotekokonaisuus, joka myydään loppuasiakkaalle. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi erilaiset franchise-mallit (esimerkiksi Kotipizza) ja vähittäiskauppojen muodostamat kokonaisuudet (esimerkiksi K-ryhmä). (Joensuun Yliopisto)

Markkinointikanavaa valittaessa on syytä ajatella kustannustehokkaasti; mitä hyötyä erilaiset markkinointikanavaratkaisut tuovat yritykselle. Tuotteen helppo saatavuus on olennainen osa loppukäyttäjän ostopäätöksiä, mitä helpommin tuote on saatavilla, sitä herkemmin se myös ostetaan. Markkinointikanavaratkaisujen tarkoituksena onkin poistaa este tuotteen valmistajan ja loppukäyttäjän väliltä. (Anttila & Iltanen 2001, 229)

3 KOHDEYRITYS

WSP Finland Oy on monialainen rakennus-, yhdyskunta- ja energiasektorin tutkimus-, suunnittelu-, konsultointi- ja muotoiluyritys. WSP Finland Oy kuuluu maailmanlaajuiseen WSP Groupiin, jonka palveluksessa on noin 9000 asiantuntijaa. WSP Group toimii 35 maassa. WSP Finlandin palveluksessa on yli 350 asiantuntijaa Helsingissä, Oulussa, Järvenpäässä, Tampereella, Jyväskylässä ja Rovaniemellä. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2009 27 miljoonaa euroa, ja tästä viennin osuus oli 15 %. WSP Finland tarjoaa asiantuntijapalveluita rakennetun ja luonnonympäristön tarpeisiin liikenteen, infrastruktuurin, ympäristön, arkkitehtuurin, muotoilun, energian, sillanrakennuksen, teollisuuden, talonrakennuksen, tutkimuksen ja mittauksen sekä maa- ja pohjarakentamisen toimialoilla. (WSP Finland Oy 2011)

WSP:n visio on ”tarjota alan parasta osaamista ja kokonaisvaltaisia asiantuntijapalveluja rakennetun ja luonnonympäristön kestäväksi kehittämiseksi”. Vision toteuttamiseksi WSP perustaa toimintansa viiteen ydinarvoon: luottamus, yhdessä tekeminen, työn ilo, luovuus ja kestävyys. (WSP Finland Oy 2011)

WSP uskoo menestyksensä riippuvan pitkällä aikavälillä siitä, että se omaksuu kestävyysolennaiseksi osaksi kansainvälistä toimintaa. Tämä on yhteydessä siihen, miten WSP:ssä käytäydytään päivittäisessä toiminnassa sekä miten WSP toimittaa strategioita ja ratkaisuja asiakkailleen maailmassa, jonka hiili- ja vesivarat ovat entistä vähäisemmät. Alaan kohdistuu kasvavia odotuksia aidosti kestävä tulevaisuuden vaatimien ympäristöä ja yhteiskuntaa hyödyttävien rakennusten, infrastruktuurin, teollisten prosessien ja kuljetusverkostojen suunnittelemiseksi ja rakentamiseksi. Tässä saattaa olla WSP:n tilaisuus merkittävään taloudelliseen, ympäristölliseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. WSP:n kestävyysstrategia ohjaa liiketoimintaa maailmanlaajuisesti. Tavoitteisiin kuuluu

- kestävyys sisällyttäminen asiakkaille tarjottavaan tekniseen osaamiseen, neuvoihin ja ratkaisuihin
- kestävyysosaamisen ja tarjonnan kehittäminen uusien markkinoiden ja taloudellisten mahdollisuuksien avaamiseksi
- toiminnan ympäristö- ja yhteiskunnallisten vaikutusten aktiivinen hallinta kaikkien sidosryhmien edun mukaisesti
- aktiivinen ja hyödyllinen osallistuminen yhteisöissä, joissa WSP toimii (WSP Finland Oy 2011)

Konsulttitoiminnan perusedellytys on asiakkaiden luottamus WSP:n ammattitaitoon ja pätevyys. Tärkeä tavoite koko konsernin sisällä on myös henkilöstön luottamuksen kasvattaminen kollegoiden osaamiseen ja tarjottujen tuotteiden erinomaisuuteen. Asiakkaan odotukset

ylittävien ratkaisujen löytämisessä tiedon jakaminen ja kollektiivinen osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa. Tukemalla toisiaan ja välittämällä edelleen kokemuksiaan projekteista ja asiakkuuksista, WSP varmistaa korkeatasoisen yhteistyön ja saumattoman tiedonkulun myös yrityksen sisällä. Olennainen osa ”WSP-henkeä” ovat työn ilo ja työntekijöiden ylpeys ammattitaitoisesta työstä, työtovereista sekä yrityksen toimintaperiaatteista ja asiakkaista. (WSP Finland Oy 2011)

WSP:n päämääränä on, että se tunnetaan toimialansa edelläkävijänä ja innovatiivisena kehittäjänä. Teknisen osaamisen lisäksi lisäarvona on luova ja monitieteinen työskentelytapa sekä kansainvälinen verkosto. Innovatiivisuuteen kuuluu lisäksi kyky ja halu etsiä kestäviä ratkaisuja ottaen huomioon taloudelliset realiteetit. Tavoitteena WSP:llä on, että projekteissa esitettävät ratkaisut ovat ympäristöllisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäviä. Myös elinkaarajattelu ja suunnitteluprosessiin liittyvien vuorovaikutusmenetelmien kehittäminen ovat osa WSP:n kestävyystavoitteita. (WSP Finland Oy 2011)

WSP:n kilpailukyky perustuu korkeaan suomalaiseen osaamiseen ja luottamuksellisiin liikekumppanuus- ja asiakassuhteisiin, joihin yhdistyy maailmanlaajuisen asiantuntijaverkoston hyödyntäminen. Osaaminen perustuu pitkäaikaisen kokemuksen tuomalle ammattitaidolle ja sitoutuneisuudelle. WSP tuottaa asiakkailleen parhaat ratkaisut, jotka täyttävät laadun, teknisen varmuuden, kokonaistaloudellisuuden ja kestävyysvaatimukset. (WSP Finland Oy 2011)

Markkinointisuunnitelma koskee WSP Finlandin mittausyksikköä. Mittaus- ja kartoitustoiminta kattaa koko Suomen toimipisteinä Helsinki, Järvenpää, Tampere, Jyväskylä ja Oulu. Mittausyksikön tavoitteena on tarjota alan parasta osaamista ja kokonaisvaltaisia asiantuntijapalveluja ympäristön rakentamis-, suunnittelu-, analysointi- ja ylläpitotehtäviä varten. Mittausyksikön henkilöstöön kuuluu maan johtavia laserkeilaus-, mittaus- ja kartoitusasiantuntijoita, joiden vankasta kokemuksesta johtuen tilaajille voidaan tuottaa laadukkaita ja kustannustehokkaita ratkaisuja. Toimintaa, menetelmiä ja tuotteita kehitetään jatkuvasti vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön asettamia haasteita kokeneen ja motivoituneen henkilöstön sekä korkean osaamistason avulla. (WSP Finland Oy 2011)

Hyödyntäen alan viimeisintä teknologiaa, mittausyksikkö tarjoaa monipuolisia mittausalan palveluita. Palvelutarjonta kattaa lähes kaikki mittausalan tuotteet ja palvelut:

- Maastomallit
- Pohjakartat ja ortokuvat
- Raidekartoitukset
- Runkoverkot, mittaukset, saneeraukset ja muunnokset
- Laserkeilaus
 - ilma-aluksesta
 - ajoneuvosta
 - kiinteältä pisteeltä
- 3D visualisointi
 - maastomallit
 - visuaalimallit
 - virtuaalimallit
- Kaikuluotaus ja 3D-mallinnus
 - vedenalaiset rakenteet
 - pohjan muoto
 - kunnan/vaurioiden todentaminen
- Erikoismittaukset
- Laadunvalvonta ja seurantamittaukset
- Muut maastomittaukset ja laskennat
- Tietomalleihin ja koneohjaukseen liittyvät palvelut (WSP Finland Oy 2010)

Kalustona mittausyksiköllä on mm. Leican robottitakymetri ja GPS-vastaanottimet, tarkkuus-takymetri, huipputarkka laserkeilain, joka soveltuu sekä sisä- että ulkotiloissa tapahtuvaan keilaukseen, kaikuluotain vedenalaiseen mittaukseen ja tarvittavat jälkilaskenta-, mallinnus- ja kartoitusohjelmistot. (WSP Finland Oy 2010)

Mittausyksikön palveluiden avulla WSP pystyy edelleen monipuolistamaan ja tehostamaan palvelutarjontaansa asiakkaille sekä parantamaan suunnittelupalveluiden laatua ja tarkkuutta. Palvelu on myös erinomainen asiakkaita ajatellen, kun nyt kaikki mittaus-, tutkimus- ja suunnittelupalvelut voidaan halutessa ostaa samalta toimittajalta. (WSP Finland Oy 2010)

4 METODOLOGIA

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Haasteena tutkimuksessa on arvolähtökohdista irtaantuminen, sillä arvot vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme tutkimiamme ilmiöitä. Tämänkaltaisten tutkimusten tarkoituksena on enemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 152) Tämän määritelmän vuoksi olemme päätyneet toteuttamaan opinnäytetyön kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusta kvalitatiivisena tukee määritelmä siitä, että kvalitatiivinen tutkimus on sellainen, jossa tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja kartoittaa toimintakenttää.

Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyö pohjautuu kirjoituspöytä tutkimukseen. Kirjoituspöytä tutkimus on kirjallinen työ, jonka tavoitteena on selvittää jonkin alan syventävää asiaa. Tutkimus pohjautuu erilaisiin lähteisiin, jotka ovat jo ennestään olemassa olevaa tietomateriaalia. Tällaista tietomateriaalia voivat olla esimerkiksi erilaiset yrityksen sisäiset ja ulkoiset tietolähteet. Sisäisiin tietolähteisiin lukeutuu esimerkiksi yrityksen tuottamat raportit ja tilastot, kun taas ulkoisiin kuuluvat erilaiset kirjalähteet ja julkiset tilastot. Kirjoituspöytä tutkimukseen pohjautuvassa työssä käsitellään johdannossa esitettyjä tutkimusongelmia. (Niemi 2010, 15; Salon seudun ammattiopisto 2008, 9) Markkinointisuunnitelman ollessa syvemmän tiedon kirjallinen toteutus, kuvaa kirjoituspöytä tutkimuksen määritelmä sitä parhaiten. Tämän vuoksi olemme päätyneet tähän tutkimusmenetelmään.

5 MARKKINOINTISUUNNITELMA

Markkinointi on keskeinen osa liiketoimintaa. Sen tavoitteena on mahdollistaa yrityksen asema ja kasvu markkinoilla. Markkinoinnin tueksi laaditaan usein suunnitelma, joka toimii markkinoinnin ohjenuorana ja suuntaa yrityksen toimintaa haluttuun tulokseen. Markkinointisuunnitelman avulla huolehditaan, että markkinointi tavoittaa halutut kohderyhmät, valitut toimenpiteet johtavat haluttuun tulokseen ja tavoitteiden toteutumista voidaan seurata.

5.1 Lähtökohta-analyysit

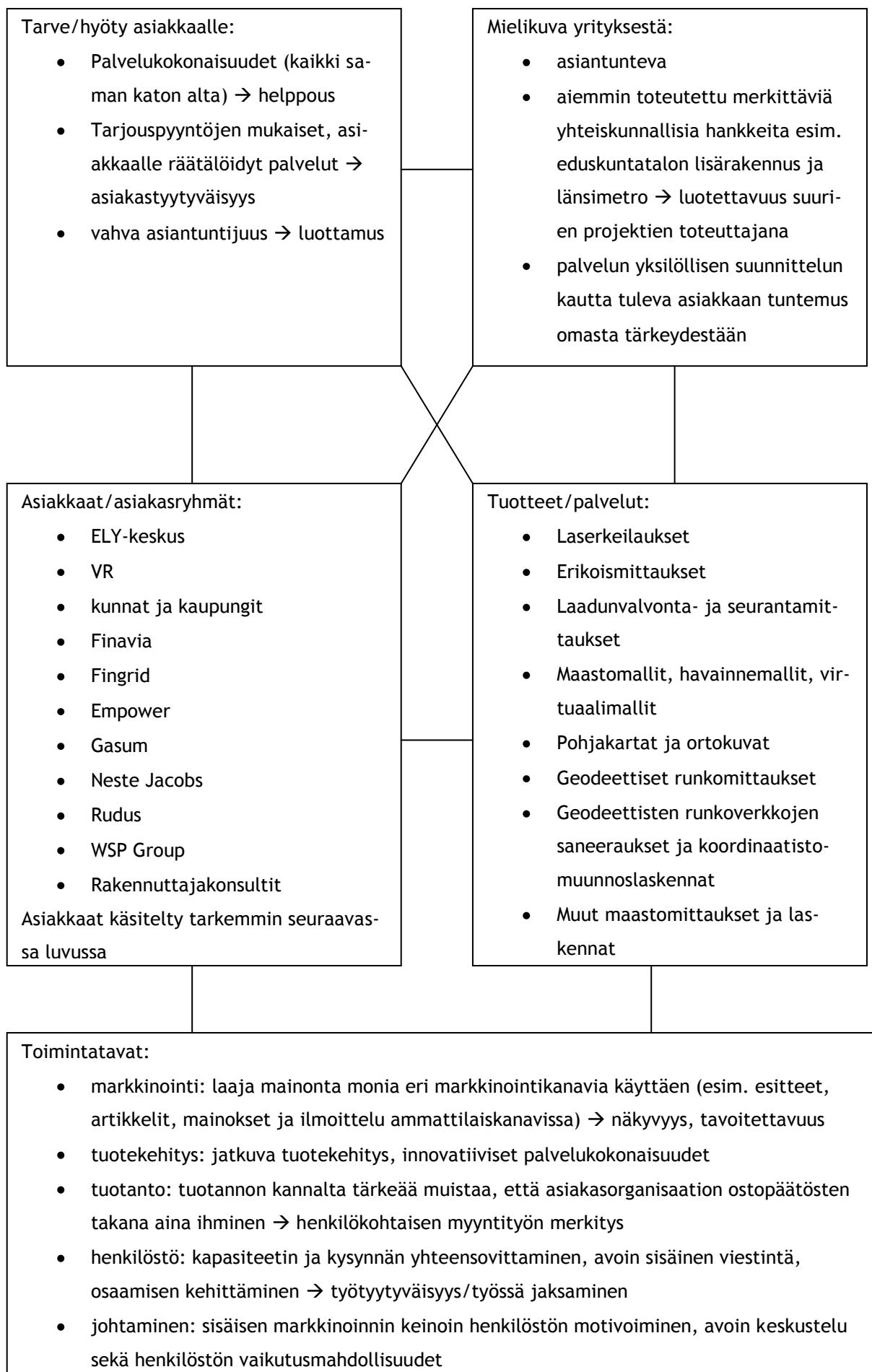
Lähtökohta-analyysit selventävät yrityksen nykytilaa ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen tulevaisuudessa markkinoinnin näkökulmasta. Analyysien avulla liikeidea päivitetään vastaamaan sen hetken haasteisiin. Lähtökohta-analyysissa käsitellään yritysanalyysit, markkina-analyysit, kilpailija-analyysit sekä ympäristöanalyysit. Analyysissa tärkeää on selvittää kaikki liiketoiminnan markkinoinnilliseen tekemiseen vaikuttavat alueet mahdollisimman konkreettisesti. (Raatikainen 2004, 61)

Lähtökohta-analyysit selventävät yrityksen nykytilaa ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen tulevaisuudessa markkinoinnin perspektiivistä. Analyysien avulla liikeidea päivitetään vastaamaan sen hetken haasteisiin. Lähtökohta-analyysi sisältää nykytila-analyysit ja sellaisten näkymien tutkimus, jotka vaikuttavat yritystoiminnan tuleviin menestysedellytyksiin. Tarkasteltaviksi tulee valita sellaiset analyysikohteet, joilla on merkitystä yritykselle. Sellaiset kohteet kannattaa jättää pois, jotka eivät vaikuta olennaisesti yrityksen kaupalliseen menestykseen, jotta analyysien asiakokonaisuudet pysyvät hallittavina ja lopputuloksen kannalta asiaankuuluvimpana. Lähtökohta-analyysien avulla selvitetään sekä yrityksen toimintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä että yrityksen sisäistä tilannetta. (Raatikainen 2004, 61; Rope 2005, 464, 467)

5.1.1 Yritysanalyysi

Yritysanalyysin tarkoituksena on tarkastella sellaisia vallitsevia tekijöitä organisaatiossa, jotka vaikuttavat markkinoinnin suunnittelun lähtökohtiin. Se antaa ajankohtaista tietoa yrityksen toiminnasta ja tulevaisuuden toimintaedellytyksistä. Yritysanalyysissa otetaan huomioon sellaiset yrityksen sisäiset asiat, jotka vaikuttavat sen liiketoimintaan, eikä siinä käsitellä organisaation ulkopuolelta tulevia, liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Yritysanalyysissä kartoitetaan niitä tekijöitä, joihin yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaation sisällä. (Raatikainen 2004, 67-68)

Seuraavalla sivulla taulukossa 1, on esitelty WSP:n yritysanalyysi.



Taulukko 1: WSP:n yritysanalyysi

WSP:n kannalta esiin nousee erityisesti asiantuntijuus organisaation sisällä, palvelua ei osteta ulkopuolelta. WSP:n henkilöstö koostuu lähinnä alan pitkäaikaisista ammattilaisista. WSP on pitkään toiminut tällä toimialalla, ainoastaan mittausyksikkö on uusi palvelun muoto. Tämä palvelu ostettiin ennen organisaation ulkopuolelta.

Mittauspalvelu on luonteelta sellainen palvelu, jossa asiakkaan ei tarvitse olla fyysisesti lähellä. Laitteisto viedään asiakkaan luokse, eikä WSP:n toiminnan kannalta ole tärkeää olla asiakasta fyysisesti lähellä. Palvelut voidaan ostaa ja tilata ilman varsinaista fyysistä asiakaskontaktia, joten toimipaikan sijainnilla ei voida katsoa olevan juurikaan merkitystä asiakkuussuhteiden syntymisessä. Mikäli yrityksen fyysistä sijaintia tarkastellaan lähestyttävyyden kannalta, on ensiarvoisen tärkeää pysyä lähellä asiakasta. Yhteydenotto on luontevampaa, kun yritys tuntee asiakkaan ja toisinpäin. Tämän vuoksi WSP:n kannalta on tärkeää pysyä niin sanotusti ajanhermolla ja alan ammattilaisten mielessä.

5.1.2 Markkina-analyysi

Pätevä markkina-analyysi on kompakti yhteenveto keskeisimmistä markkinatiedoista. B2b-markkinoilla asiakaskunnasta keskeisimpiä selvitettäviä asioita ovat mm. toimiala, yrityskoko, ostoprosessiin osallistujat, ostoprosessin eteneminen sekä päätöksentekotyyppi. Olennaista on selvittää b2b-markkinoista kaikki sekä yritykseen että ostamiseen osallistuviin henkilöihin ja ostoprosessiin liittyvät keskeiset tekijät. Markkinaympäristöstä tulisi selvittää markkinoiden koko, markkinoiden kehittyminen, markkinoiden kylläisyysaste, markkinoiden rakenne ja sen kehitys sekä markkinoiden suuruus segmenteittäin jne. (Lotti 2001, 11; Rope 2005, 430, 466)

Markkina-analyysin kautta selvitetään yrityksen menestystekijöitä lähimenneisyydessä, nykytilanteessa ja tulevaisuudessa. Markkina-analyysistä tulee myös ilmi, miten yrityksen tuotevalikoima vastaa asiakkaiden tarpeita. Markkina-analyysissa esiintyvät tiedot liittyvät pääasiassa yrityksen markkinoihin, sen toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin sekä tuotteisiin. (Lotti 2001, 27; Raatikainen 2004, 65)

Markkina-analyysi käsittelee niitä vallitsevia tekijöitä markkinoilla, joilla on vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Markkina-analyysissa otetaan huomioon erilaiset potentiaaliset asiakkaat eli prospektit. Prospektisuhteiden syntyä ja luonnetta on käsitelty luvussa 2.4.1. Seuraavassa taulukossa 2 on esiteltynä WSP:n mittausyksikön prospekteja sekä niiden osaamisalat. Taulukko pohjautuu WSP:ltä saatuihin tietoihin. Asiakaskuntaan b2b-markkinoilla kuuluvat kaupalliset organisaatiot, julkiset organisaatiot ja aatteelliset organisaatiot.

Yritys	Mitä tekee
ELY-keskukset (tiepiirit, RHK, ympäristökeskukset)	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Tehtäviin kuuluu mm. maanteiden kunnossapito, tiehankkeet, liikenteen lupa-asiat, liikenneturvallisuus, joukkoliikenne ja saaristoliikenne (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2010)
VR Group	Ylläpitää ja rakentaa Suomen rautatieverkostoa sekä huolehtii henkilö- ja tavaraliikenteestä rautateilla (VR Group 2011)
Finavia	Ylläpitää lentoasemia, turvatarkastaa matkustajat ja matkatavarat sekä varmistaa turvallisen lentoliikenteen mm. pitämällä kiitotiet kunnossa (Finavia Oy 2011)
Fingrid	Vastaa sähköjärjestelmän toimivuudesta Suomessa. Perustehtäviin kuuluu voimajärjestelmän kehittäminen, sähkönsiirto toimintavarmasti ja sähkömarkkinoiden edistäminen (Fingrid Oy 2011)
Empower	Tarjoaa energia- ja tietoliikennealan sekä teollisuuden palveluita. Tiedonhallinnan, tuotannon, sähkönsiirron ja -jakelun sekä tietoliikenteen ratkaisut (Empower Oy 2011)
Gasum	Vastaa maakaasun ja biokaasun saatavuudesta sekä markkinoiden kehityksestä Suomessa. Perustehtäviin kuuluu energiakaasuihin perustuvien ratkaisujen hallinta (Gasum 2011)
Neste Jacobs	Öljy-, kaasun- sekä petrokemian, kemian ja bioteknologian aloilla toimiva suunnittelua ja projektipalveluita tarjoava yritys. (Neste Jacobs 2011)
Rudus	Kehittää ja toimittaa kivipohjaisia rakennusmateriaaleja. Osaamisaloina betonit, betonituotteet, kiviainekset, murskausurakointi ja kierrätys (Rudus 2011)
Rakennuttajakonsultit, esim. Ahma-insinöörit, Proxion	Toimenkuvaan kuuluu esimerkiksi julkisten rakennusten ja infrastruktuurihankkeiden lisäksi voimalaitosten ja teollisuuden tuotantolaitosten suunnittelun, toteutuksen ja käyttöönoton projektinjohto (Ahma-insinöörit Oy 2011)

Taulukko 2: WSP:n markkina-analyysi

Asiakkaina toimii myös WSP Group sekä kunnat ja kaupungit. WSP Groupin toimialojen välinen ristiinmyynti edesauttaa uusien mahdollisuuksien syntymistä ja palvelukonseptien laajentumista. Monet kunnat ja kaupungit ovat ulkoistaneet palveluitaan, joten yrityksen kannalta tärkeää on reagoida vallitsevaan tilanteeseen mahdollisimman nopeasti. Kunnat ja kaupungit pyytävät tarjouksia tällä hetkellä esimerkiksi pohjakarttojen laatisemisesta.

B2b-markkinoilla kysynnälle on tyypillistä sen vaihtelevuus ja jatkumattomuus, joten on tärkeää osata sovittaa yhteen kysyntä ja kapasiteetti. Kysynnässä taantuman vaikutus on vielä havaittavissa, mutta tarjouspyyntöjä on jonkin verran liikkeellä. Odotettavissa on tarjouspyyntöjen määrän lisääntymistä.

B2b-asiakassuhteille on ominaista molemminpuolinen luottamus sekä vahva asiantuntijuus. Asiakkaalle toimitetaan usein räätälöityjä ratkaisuja ja asiakassuhteiden sekä henkilökohtaisen myyntityön merkitys on suuri. Asiakassuhteiden synty on pitkäjänteisen työn tulos, jonka aikana myyjä kartoittaa mahdollisen asiakkaan tarpeet ja pyrkii tuotteidensa ja palveluidensa kautta vastaamaan niihin. Asiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia. Yrityksen on tärkeää sekä hankkia uusia asiakassuhteita että ylläpitää ja kehittää vanhoja. Asiakassuhteisiin pohjatutuva markkinointi korostaa pitkäaikaisten ja kannattavien suhteiden rakentamista, vahvistamista ja ylläpitämistä. Liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että tuote tai palvelu on laadukas ja tarjouspyynnön mukainen sekä tyydyttää asiakkaan tarpeet mahdollisimman täysivaltaisesti.

Kaiken kaikkiaan, mittausalan tulevaisuus näyttää positiiviselta. Markkinoiden kehitys tuo tullessaan suurempia ja laajempia kokonaisuuksia. WSP:llä on monialatoimijana hyvät mahdollisuudet edelleen laajentaa liiketoimintaansa.

5.1.3 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysissa tarkastellaan yrityksen toimintaympäristön eli makroympäristön vallitsevia olosuhteita sekä tulevaisuuden näkymiä. Analyysissa tarkastellaan sellaisia muutoksia ympäristössä, jotka suoraan tai välillisesti vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. Analyysissa otetaan huomioon seuraavat tekijät, jotka ovat jo havaittavissa tai ennustettavissa tapahtuvan tulevaisuudessa:

- poliittiset tekijät
- taloudelliset tekijät
- kulttuuriset tekijät
- teknologiset tekijät (Lappeenranta University of Technology 2009)

Yritys ei välttämättä pysty näiden tekijöiden olemassa oloon tai tulemiseen vaikuttamaan, mutta tunnustamalla ja tunnistamalla tekijät, voidaan niiden vaikutus kääntää voitoksi tai niiden haittailmiöitä lieventää. Poliittisia tekijöitä liiketoiminnan kannalta ovat esimerkiksi erilaiset lainsäädännön tuomat tekijät ja asetukset. Taloudellisia tekijöitä ovat kansantaloudessa tapahtuvia muutoksia, joita voidaan ennakoida. Tällaisia ovat esimerkiksi bruttokansantuotteen tai euron arvon voimakas lasku, jotka heikentävät ostovoimaa ja näin ollen vaikuttavat esimerkiksi julkisten rakennushankkeiden määrään ja mittavuuteen. Kulttuurisia tekijöitä ovat erilaisten aatteiden tai suuntaumusten vahvistuminen tai heikentyminen. Esimerkiksi luonnonmukaisen (luomu) viljelyn kysynnän kasvu on mahdollistanut uusien yritysten tulon markkinoille. Teknologisia tekijöitä ovat esimerkiksi uuden teknologian kehittyminen ja näin ollen vanhemman teknologian ikääntyminen. Teknologian kehityssuuntia on syytä miettiä erityisesti silloin, kun yritys on hankkimassa uutta kalustoa. Silloin on hyvä tarkastella lähitulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia; onko odotettavissa sellainen muutos, joka tekee laitteistosta vanhanaikaisen ja asiakkaiden tarpeiden suhteen riittämättömän uuden teknologian rinnalla. (Lahtinen & Isoviita 1998, 52-54)

WSP:n toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista tärkeimpänä voidaan pitää teknologisia sekä taloudellisia tekijöitä. Tekniikan koko ajan kehittyessä on syytä pitää huolta siitä, ettei oma laitteisto vanhene ja jää kehityksestä jälkeen. Taloudellinen tilanne näinä päivinä on erityisen hankala. Monet kunnat kamppailevat taloudellisessa ahdingossa eikä määrärahoja ohjata suuriin kaavoitus- ja rakennusprojekteihin. Suomen taloudessa on vähitellen huomattavissa pientä noususuhdannetta, mutta suurimmat rakennuttajat ovat kuntien sijasta muita yrityksiä. Tämän vuoksi asiakkuussuhteiden ylläpito on ensisijaisen tärkeää, kun monet saman toimialan yritykset kilpailevat samoista hankkeista. Suomessa tämän toimialan tarjonta on kysyntää suurempaa.

Seuraavan sivun taulukossa 3 käsitellään mittausyksikön toimintaan vaikuttavien ympäristötekijöiden nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä.

Ympäristötekijä	Nykytila	Tulevaisuuden näkymät
Työvoima	Tällä hetkellä työvoimaa riittävästi saatavilla	Kiinnostus kasvussa, koulutuksen aloituspaikkoja vähemmän kuin hakijoita
Investoinnit	Tarvittavat alkuinvestoinnit tehty	Teknologian kehittyessä ja kapasiteettia nostettaessa lisäinvestointeja
Kansainvälisyys	Organisaation taustalla laajaa kansainvälisyyttä, WSP Finland Oy:n toiminta vain Suomessa	WSP Groupin mahdollinen halukkuus edelleen laajentaa toimintaansa uusiin maihin
Toimialan kehitys	Kunnat ulkoistavat palvelujaan, tarjouspyyntöjä muutenkin liikkeellä, laman jälkeinen noususuhdanne näkyvissä	Laman vaikutusten pieneminen → kunnat ja yritykset halukkaampia toteuttamaan ja tilaamaan isoja projekteja
Teknologian kehitys	Laitteisto uusinta teknologiaa	Teknologian uudistuessa laitteiston päivitys

Taulukko 3: WSP:n ympäristöanalyysi

Taulukossa 3 esiteltyjen tietojen perusteella voidaan todeta, että lähitulevaisuudessa ei ole nähtävissä WSP:n toimintaan radikaalisti vaikuttavia ympäristötekijöitä. Kuitenkin liiketoiminnan kannalta WSP:n on syytä tiedostaa vallitsevat ympäristötekijät ja osattava varautua niissä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin.

5.1.4 Kilpailija-analyysi

Yrityksen tulee osata määritellä ja tunnistaa kilpailijansa eli muut yritykset, jotka toimivat samalla toimialalla ja markkina-alueella. Se, että tuntee nykyiset kilpailijat, ei aina riitä. On hyvä osata tarkastella asioita myös tulevaisuuden kannalta. Yrityksen olisi hyvä pystyä arvioimaan, miten markkinat kehittyvät omalla toimialalla ja onko alalle tulossa esimerkiksi uusia yrittäjiä. Kilpailutilanteeseen vaikuttavat nykykilpailijoiden poistuminen markkinoilta tai niiden aktivoituminen, mahdolliset tulokkaat, korvaavat tuotteet tai menetelmät sekä asiakkaat, jotka saattavat ryhtyä itse tuottamaan palvelua kiristäen samalla kilpailua markkinoilla. Kilpailija-analyysissa selvitettäviä kohtia ovat mm. kilpailijat ja heidän markkina-asemansa, kilpailijoiden ja heidän tuotteiden edut ja haitat verrattuna omiin, kilpailijoiden tunnettuus, heidän markkinointistrategiat sekä heidän taloudelliset ja toiminnalliset resurssit. Analyysissa tuodaan ilmi kilpailevien yritysten määrä, yritysten nimet sekä kilpailevat palvelutuotteet. (Raatikainen 2004, 61-63; Rope 2003, 68; Rope 2005, 466-467)

Kilpailija-analyysissa tulee ilmi muun muassa yrityksen markkina-asema, imago verrattuna kilpailijoihin sekä kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Kehittyvillä markkinoilla löytyy mitä jaksaa, mutta vakiintuneilla tai pienenevillä markkinoilla kilpailijoiden liikkeiden tarkka tunteminen on etu. Kilpailijatietoja kootaan erilaisilla järjestelmällisillä mittauksilla, mutta kannattaa myös seurata medioita, kuunnella huhuja, käydä messuilla sekä yksinkertaisesti olla silmät ja korvat auki. (Lotti 2001, 62)

WSP:n kilpailija-analyysitaulukko on poistettu salassapitovelvollisuuden vuoksi.

5.1.5 SWOT-analyysi

Yksi keino tarkastella yrityksen tilannetta ja asemaa markkinoilla on ns. nelikenttä- eli SWOT-analyysi. SWOT-analyysiin kootaan kaikki sellaiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti. SWOT-analyysi käsittelee yrityksessä vallitsevia olosuhteita sekä tulevaisuuden näkymiä liiketoiminnan kannalta. SWOT-analyysi saa nimensä englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) sekä threats (uhat). (Raatikainen 2004, 68) Seuraavan sivun taulukossa 4 on esiteltynä WSP:n SWOT-analyysi.

VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> tunnettuus kohderyhmässä kansainvälisyys asiantuntijuus taustalla suuri organisaatio räätälöidyt ratkaisut asiakkaina isoja organisaatioita laatu mielikuvat yhteiskunnallinen asema kilpailijoita parempi palveluiden modulointi luotettavuus 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> kysynnän ja kapasiteetin yhteenso- pimattomuus tällä hetkellä uusi toimiala WSP:llä uuden toimialan tuntemus WSP:n alaisuudessa suurista alkuinvestoinneista johtuva epävakaa taloudellinen tilanne kohderyhmän epätietoisuus saatavis- ta palveluista markkinoinnin puute b2b-myyntiprosessille ominainen pit- käkestoisuus projektien kausiluonteisuus
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> kunnissa palveluiden ulkoistaminen teknologian kehitys ristiinmyynti eri yksiköiden välillä koko Suomen kattava toiminta verkostoituminen osaamisen kehittäminen markkinoiden kasvu asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tunnustaminen 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> taantuma kasvava kilpailu alalla teknologian kehitys tiukka hintakilpailu odottamattomat tilanteet ympäristölakien kiristyminen taloudelliset vaikeudet kilpailijoiden toiminnan laajenemi- nen; monialaistuminen korvaavat tuotteet

Taulukko 4: WSP:n SWOT-analyysi

Taulukossa 4 on esiteltynä erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttava WSP:n toimintaan ja tulevaisuuteen. WSP:n vahvuutena erityisesti voidaan pitää sen asiantuntijuutta ja asemaa kentällä. WSP tunnetaan luotettavana ja asiantuntevana organisaationa, jolla on kokemusta suurten hankkeiden toteuttajana. Suuri, kansainvälinen organisaatio taustalla mahdollistaa asiantuntijuuden pysymisen ja siirtämisen eri alojen toimijoiden välillä. Laajan, monen alan asiantuntijuuden ansiosta asiakkaalle voidaan tarjota räätälöityjä palvelukokonaisuuksia, joita varten asiakkaan tarpeet on kartoitettu mahdollisimman täysivaltaisesti ja pyritty vastaamaan niihin aukottomasti. Varsinkin suuret organisaatiot arvostavat ostoprosesseissaan helppoutta, ja tähän WSP pystyy vastaamaan. WSP:n asiakkaina on suuria organisaatioita, jotka tilaavat

useimmiten suuria hankkeita, mikä takaa työtä monelle. Suurista hankkeista on esimerkkinä Turun uuden Myllysillan rakennushanke.

Heikkouksina WSP:llä tällä hetkellä ovat ensinnäkin tämänhetkinen kysynnän ja kapasiteetin yhteensopimattomuus; kapasiteettia on tällä hetkellä enemmän kuin kysyntää, kaikille ei riitä töitä. Mittausyksikkö on varsin uusi toimiala WSP:llä, joten kohderyhmät eivät välttämättä ole tietoisia tästä toiminnasta. Tämän vuoksi kohderyhmät pitäisi saada mahdollisimman nopeasti tietoisiksi WSP:n tarjoamasta uudesta palvelusta. Jotta tämä heikkous saataisiin poistettua, on kohderyhmille syytä tiedottaa uudesta toimialasta. Niin kun usein uutta toimintaa käynnistää, myös mittausyksikön taloudellinen tilanne on epävakaa suurten alkuinvestointien vuoksi. Investoinnit veivät paljon rahallisia resursseja, mutta taloudellinen tilanne pyritään vakauttamaan mahdollisimman nopeasti. Henkilöstökapasiteettia nostetaan maltillisesti vasta sen jälkeen, kun taloudellinen tilanne on vakaa ja suotuista. Taloudellisen tilanteen vakauttaminen on hieman hidasta johtuen b2b-myyntiprosessin pituudesta. B2b-myyntiprosessit ovat tyypillisesti pitkäjänteistä työtä, jossa varsinainen myyntitilanne syntyy pitkäjänteisen työn tuloksena. Talouden vakauttamista hidastaa myös työn kausiluonteisuus; suurin osa hankkeiden toteuttamisajankohdista sijoittuu kevät-syysy -akselille ja talvisin eletään hiljaiseloa. Mittausyksikön markkinointi on ollut varsin puutteellista tällä hetkellä. Markkinointisuunnitelman käyttöönoton jälkeen tilanteen odotetaan kuitenkin muuttuvan.

Mahdollisuudet mittausyksikön toiminnan laajentamiselle ovat hyvät. Kunnissa ja kaupungeissa eletään trendikautta, jossa suurin osa palveluista ulkoistetaan. Teknologian kehitys tuo tullessaan uudenlaisia mahdollisuuksia tarjota asiakkaille erilaisia palveluita. Kun asiakkaan tarpeet tunnistetaan ja tunnustetaan, voidaan asiakkaalle myydä erilaisia palvelukokonaisuuksia, johon vaaditaan koko organisaation osaamista. Suuret hankkeet mahdollistavat ristiin myynnin organisaation sisällä, kun laajat palvelukokonaisuudet vaativat eri asiantuntija-alueiden hallintaa. Halu kehittää henkilöstön osaamista antaa mahdollisuudet kehittyä oman alan asiantuntijana entisestään. WSP:n kannalta suuri mahdollisuus on sen toiminnan kattavuus. WSP toimii ympäri Suomen, joten fyysinen sijainti ei aseta esteitä laajentumiselle. Taantuma on edelleen nähtävissä mittausyksikön toiminnassa, mutta odotettavissa oleva nousukausi ja mahdolliset uudet, laajat hankkeet mahdollistavat markkinaosuuden kasvun ja toiminnan laajentumisen.

Taantuman vuoksi työtä mittausalalla on vähemmän kuin kapasiteettia, tämän vuoksi kilpailu hankkeista on kovaa. Vaikka WSP on alallaan monitoimija, voidaan uhaksi katsoa kilpailijoiden monialaistuminen. Mikäli kilpailijat pystyvät tulevaisuudessa vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin yhtä kattavasti, tiukentaa se hintakilpailua entisestään. Odottamattomat tilanteet, kuten työnseisaukset ja irtisanoutumiset, ovat uhka toiminnan jatkuvuudelle. Vaikka teknologian kehitys on mahdollisuus, on se myös uhka toiminnalle; on pysyttävä kehityksessä mukana.

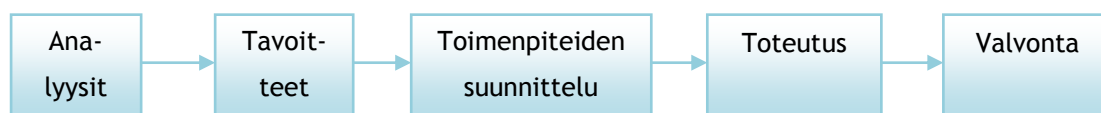
Laitteisto on pidettävä ajan tasalla, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan samalla tavalla kuin kilpailijat. Kehittyvät teknologia voi tuoda tullessaan korvaavia tuotteita, jotka asettavat haasteita mittausyksikön liiketoiminnan jatkuvuudelle. Tämä saattaa johtaa taloudellisiin vaikeuksiin, mikäli rahalliset resurssit eivät riitä vastaamaan teknologian kehityksen tuomiin haasteisiin. Taloudellinen tilanne voidaan nähdä myös yhteiskunnallisena haasteena; mikäli taantuman vuoksi suuret hankkeet ovat jäissä, ei työtä ole tarjolla. Kiristyvät ympäristölait voivat tuoda tullessaan haasteita. Erilaisten maa-alueiden suojelu ja rauhoittaminen voivat estää suurten rakennushankkeiden syntymistä.

Liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että vahvuudet ja mahdollisuudet nähdään realistisessa valossa, tunnistetaan ja tunnustetaan omia vahvuuksia ja tartutaan kiinni mahdollisuuksiin. Heikkouden ja uhat eivät välttämättä aina ole negatiivisia asioita liiketoiminnan kannalta. Kun heikkoudet ja uhat on kartoitettu, pystytään niihin vastaamaan. Heikkoudet voidaan kääntää vahvuudeksi ja uhkien vaikutusta lieventää, kun ne tunnetaan etukäteen.

5.2 Markkinoinnin tavoitteet

Markkinoinnille asetetaan aina tavoitteet, joiden toteutumiseen markkinoinnilla pyritään. Tavoitteet ohjaavat yrityksen toimintaa ja markkinoinnin toimenpiteitä. Tavoitteet laaditaan usein nykytila-analyysien pohjalta, jolloin yritys tiedostaa, missä asemassa se nyt on, ja markkinoinnin avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuden asemaan. Tavoitteet ovat kaiken suunnitellun toiminnan perusta ja niiden tarkoituksena on motivoida henkilöstöä toimimaan yhteisen tavoitteen toteutumiseksi. Tavoitteet ovat usein lyhyellä aikavälillä suunnitelluksi tapahtuvia muutoksia, kun taas päämäärien voidaan katsoa olevan pidemmän työn tulos. (Anttila & Iltanen 2001, 362)

Markkinoinnin tavoitteiden asettamista voidaan kuvata seuraavalla kuviolla:



Kuvio 10: Markkinoinnin tavoitteiden asettaminen (Anttila & Iltanen 2001, 362)

Markkinoinnin tavoitteet voidaan jakaa kolmeen pääryhmään; myyntitavoitteet, mielikuvatavoitteet ja kannattavuustavoitteet. Myyntitavoitteet ovat usein myynnin euromääräistä nousua ja markkinaosuuden kasvua. Yritys voi asettaa myyntitavoitteeseen tietyn euromääräisen myyntitavoitteen, johon markkinoinnilla pyritään. Analyysien pohjalta voidaan asettaa myös markkinaosuustavoite; tarkka prosentuaalinen osuus markkinoista. Mielikuvatavoitteet ovat

esimerkiksi yrityskuvan parantaminen ja palvelun laatumielikuvan kehittyminen. Kannattavuustavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi myyntikatteen nousua ja nettotuloksen lisäystä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 88)

Erityisesti myyntitavoitteita asetettaessa on tärkeää ottaa huomioon alan kehitys lähitulevaisuudessa. Alan kehityksen tulevaisuusnäkymät antavat kuvan siitä, minkälaisiin tuloksiin on mahdollista päästä ja näin myyntitavoitteesta saadaan haastava, mutta realistinen. Tavoitteet voidaan asettaa lyhyelle tai pitkälle aikavälille. Lyhyen aikavälin tavoitteiden toteutumisen odotetaan tapahtuvan vuoden tai kahden kuluessa, kun taas pitkän aikavälin tavoitteiden toteutuminen voidaan asettaa esimerkiksi viiden vuoden päähän. Markkinointisuunnitelmassa tulisi aina olla sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tavoitteita. Kvalitatiiviset eli laadulliset tavoitteet voivat olla esimerkiksi positiivisen yrityskuvan vahvistaminen, motivoitunut henkilökunta tai tyytyväinen asiakaskunta. Laadullisille tavoitteille on ominaista niiden toteutumisen hankala mittaaminen. Laadullisten tavoitteiden toteutumisen seuranta ei välttämättä aina ole luettavissa suoraan tuloksesta, vaan niiden toteutumista voidaan seurata esimerkiksi erilaisia mielipidetutkimuksilla tai yrityskuva-analyyseilla. Kvantitatiivisten eli määrällisten tavoitteiden tulosten mittaaminen sen sijaan on helpompaa. Määrällisiä tavoitteita voivat olla esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen 10 prosentilla vuoden 2013 loppuun mennessä tai 10 uutta asiakasta vuoden 2012 loppuun mennessä. Tällaisten tavoitteiden toteutumisen seuranta on yksinkertaisempaa ja niiden toteutuminen näkyy suoraan myyntiluvuissa. (Hart 1998, 14-16)

Pelkkä tavoitteiden asettaminen ei riitä, toteutumista on tärkeää seurata. Seuranta tapahtuu usein vertaamalla lähtötilannetta vallitsevaan tilanteeseen. Tulosten pohjalta tehdään johtopäätöksiä siitä, miten markkinoinnissa on onnistuttu. Johtopäätösten aikana tapahtuu oppimista; voidaan päätellä mikä on toiminut ja mikä ei. Oppimisen seurauksena hyväksi havaittuja ja markkinointitoimenpiteitä voidaan toteuttaa myös seuraavalla markkinointikaudella, kun taas huonoksi havaitut markkinointitoimenpiteet voidaan jättää kokonaan pois tai niitä voidaan kehittää vastaamaan enemmän kohderyhmän tarpeita. (Lahtinen & Isoviita 1998, 90-95) Seuraavalla sivulla, taulukossa 5, on eritelty WSP:n markkinoinnille asetetut tavoitteet sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

TAVOITE	AVAUS	MITEN TAVOITTEESEEN PÄÄSTÄÄN
Tunnettuus	Yrityskuvan kehittäminen	Aktiivinen tiedottaminen sidosryhmille
Sisäisen markkinoinnin ja tiedonkulun kehittäminen	Ristiriitojen ehkäisy	Hyvän ilmapiirin ylläpito, henkilöstön koulutus ja motiivointi, johdon tuki henkilöstön saatavilla
Kannattavuus	Voittoa tuottava toimiala, kustannustehokkaat palveluratkaisut	Myyntin lisääminen, myyntikatteen parantaminen, kustannusten supistaminen
Tehokas markkinointiviestintä	Mainonta, myynti, myyninedistäminen, suhdetoiminta	Suunnitelmallinen kampanjointi, henkilökohtaisen myyntityön tuloshakuisuus, osallistuminen ammatillaismessuille, omasta henkilöstöstä huolehtiminen, sponsorointi?
Asiakassuhteiden kehittäminen	Avainasiakkaan sitouttaminen asiakassuhteeseen	Vahvan luottamussuhteen luonti sidosryhmiin, yhteinen strateginen suunnittelu, asiakassuhteen tiedonvaihto ja vuorovaikutus, oman toiminnan kehittäminen asiakassuhteiden säilyttämiseksi

Taulukko 5: WSP:n markkinoinnin tavoitteet

5.3 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnällä yritys kertoo tuotteistaan ja palveluistaan sidosryhmille. Sen avulla yritys pyrkii erottumaan ympäristöstään. Markkinointiviestintää ja sen osa-alueita on käsitelty tarkemmin luvussa 2.4. Taulukko 6 sisältää markkinointiviestinnän osa-alueet.

Markkinointiviestinnän osa-alue	Avaus	Huomioitavaa
Henkilökohtainen myyntityö	Suullista viestintää, ostopäätöksiin vaikuttamista, prospektien tunnistamista	Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja täyttäminen, asiakasta huolehtiminen ja asiakassuhteiden ylläpito ja seuranta myös ostoprosessin jälkeen
Mainonta	Viestintää, jossa hyödynnetään erilaisia markkinointikanavia, ennalta suunniteltua	Tavoitteina tiedottaminen, vaikuttaminen asiakassuhteiden luominen ja kehittäminen, ostohalun herättäminen ja myyntituloksiin vaikuttaminen
Myynninedistäminen	Toimintaa, joka pyrkii edistämään ostohalua, myyntityön tukeminen ja helpottaminen	Myyjien motivointi tulokselliseen toimintaan, asiakkaan ostohalun nostaminen tai herättäminen
Suhdetoiminta	Sidosryhmäsuhteiden ylläpitoa	Positiivisen yrityskuvan luominen ja levittäminen, kunnioituksen tavoittelemine, hyödyt pitkäjänteisen työn tulos
Markkinointikanavat	Tuotteesta tiedottaminen loppukäyttäjille eri menetelmin	Tarkoituksena on välittää tietoa tuotteesta tai palvelusta, tukea myyjien myyntityötä sekä edistää myynnin kasvua

Taulukko 6: Markkinointiviestinnän osa-alueet

5.4 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinoista suunnitellaan sellainen kokonaisuus, jolla yritys lähestyy asiakkaitaan. Jokainen yritys luo kilpailukeinoista suunnitelmallisen ja omanlaisen yhdistelmän, jota kutsutaan markkinointimixiksi. Perinteisiin kilpailukeinoihin kuuluu 4P:tä, product (tuote), price (hinta), place (saatavuus) ja promotion (viestintä). Markkinointimixiä valitessaan yritys määrittelee tuotteen ja sen ominaisuudet, hinnoittelee tuotteet, päättää sen jakeluvasta sekä valitsee keinot tuotteen myynnin edistämistä varten. 4P-mallin pohjalta on myös kehitetty 7P:n malli, johon edellä mainittujen lisäksi lukeutuu people/participants (henkilöstö, asiakkaat), process (toimintatavat ja prosessit) sekä physical evidence (palveluympäristö). (Kotler 1999, 129; Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen ja Selinheimo 2002, 105; Bergström & Leppänen 2009, 166)

Taulukossa 7 on esiteltynä markkinoinninkilpailukeinot ja miten niitä hyödynnetään.

KILPAILUKEINO	MITEN?
Tuote	Tuote houkuttelevampi kuin kilpailijoiden vastaavat, asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja kysynnän luominen, laadukkuus
Hinta	Hintaporrastukset, alennukset, maksuehdot, kannattavuus hinnoiteltaessa
Saatavuus	Esteettömyys palvelun ostoprosessin aikana, markkinointikanava, sisäinen ja ulkoinen saatavuus
Markkinointiviestintä	Positiivisen yrityskuvan levittäminen sidosryhmien tietoisuuteen, aktiivinen ja ammattimainen tiedotustoiminta

Taulukko 7: Markkinoinnin kilpailukeinot

5.4.1 Tuote kilpailukeinona

Markkinointimixistä tuote on kilpailukeinoista keskeisin, sillä muut kilpailukeinopäätökset rakentuvat sen ympärille. Tuote on fyysisten ja aineettomien ominaisuuksien muodostama kokonaisuus. Markkinoitavat tuotteet sisältävät tasoja, joiden perustana on ydintuote tai -palvelu. Ydintuotetta täydentävät muut osat, esimerkiksi lisäedut tai mielikuvatuotteet. Tuote kilpailukeinona on asiakasryhmittäin suunniteltuja tavaroiden ja palveluiden kokonaisuuksia, jotka ovat houkuttelevampia kuin kilpailijoiden vastaavat. Tuotteen kannattavuus on koko-

naiskannattavuuden edellytys, sillä ilman kannattavaa tuotetta asiakkuudetkaan eivät voi olla kannattavia. (Bergström & Leppänen 2009, 194-203; Hill & O'Sullivan 1999, 169; Korkeamäki ym. 2002, 47-50)

Yrityksen tuoteratkaisujen muodostama tarjonta on se, joka voittoa vastaan saa tyydytettyä asiakkaan tarpeet tai luo kysyntää. Tuotekehityksen olisi aina lähdettävä asiakkaan tarpeista kaikessa markkinoinnissa. Markkinoinnin kannalta tuotteen olomuoto ei ole oleellinen, vaan merkittävää on se, kuinka tuote saadaan haluttavaksi ja kilpailuetuiseksi suhteessa kilpailijoihin, etenkin niihin, joiden tiedetään kyseiselle asiakkaalle tuotetta tarjoavan. Vaikka tuote toimii muiden kilpailukeinojen perustana, avain onnistuneen liiketoiminnan toteuttamisessa on tuotteen aseman muuttaminen niin, että tuotteen avulla yrityksen osaaminen saadaan rakennettua liiketaloudelliseksi tulokseksi. (Anttila & Iltanen 2001, 134-135; Kotler 2005, 132-135; Rope 2005, 208-209)

Laatu toimii tuotteen arvon mittarina ja sitä voidaan luokitella monella tapaa. Tuottaja arvioi laatua objektiivisesti, kun taas asiakas lähestyy laatua subjektiivisesti. Kokonaislaatu voi muodostua teknisestä laadusta, vuorovaikutuslaadusta ja toiminnallisesta laadusta. Tuotteeseen on liitettävä vain muutama laatutekijä, joilla halutaan erottua kilpailijoista. Kilpailuetua ei ole realistista lähteä rakentamaan kaikista mahdollisista laatutekijöistä. (Bergström & Leppänen 2009, 238-240; Korkeamäki ym. 2002, 50)

Tuotteen menestystekijät voidaan jaotella neljään osaan: tuotteen markkinalähtöisyys, markkinoilla olevien mahdollisuuksien hyödyntäminen, tuotteen ylivoima markkinoilla ja tuotteen soveltuvuus yrityksen nykyiseen osaamiseen. Tuotteen markkinalähtöisyys käsittää tuotekehityksessä asiakkaan tarpeiden ja ostopäätöksiin vaikuttavien tekijöiden huomioimisen. Markkinoilla oleviin mahdollisuuksiin kuuluu oikea ajoitus markkinoille tuloon, resurssien suhteuttaminen olemassa olevaan markkinapotentiaaliin ja kasvuun. Ylivoiman saamiseen markkinoilla tarvitaan uutuusarvo tai tuotteen käyttöarvon ja hinnan välinen edullinen suhde verrattuna kilpailijoihin. Osaaminen vaikuttaa markkinoilla kilpailuun. (Mäntyneva 2002, 53-54)

5.4.2 Hinta kilpailukeinona

Hinta on kilpailukeinoista ainut tekijä, joka tuottaa tuloja, muut keinot aikaansaavat kustannuksia. Hinta on tuotteen arvon mittari ja muodostaja sekä tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä. Hinta voi vaikuttaa oleellisesti yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Korkea hinta saattaa rajoittaa myyntiä, kun taas halpa hinta saattaa antaa asiakkaille mielikuvan heikosta laadusta. Vasta tuotteen rakentamisen jälkeen tehdään lopulliset hintaa koskevat päätökset, koska tuotteen laatuun, elinikään ja imagoon liittyvät päätökset vaikuttavat hinnoitteluun. Kilpailukeinona hinta muodostuu hinnasta, hintaporrastuksesta, alennuksista ja

maksuehdoista. (Bergström & Leppänen 2005, 213; Korkeamäki ym. 2002, 67; Opetushallitus 2010)

Tuotteen hintaan vaikuttavat kustannukset, markkinoiden kilpailutilanne, tuotteen ominaisuudet, kohderyhmä, yrityksen tavoitteet, yhteiskunnallinen säätely ja yrityksen resurssit. Tuotetta hinnoitellessa tulee muistaa kannattavuus. Kilpailutilanne vaikuttaa hinnoitteluun merkittävästi. Lisääntynyt tarjonta sekä uudet tulokkaat markkinoilla voivat vaikuttaa hintaan alentavasti. Tuntiessaan kilpailijansa kustannusrakenteen, yritys pystyy arvioimaan kilpailijoiden hinnoittelun alarajan. Pääsääntöisesti oikea hinta on se, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tuotteella voi olla joko korkeampi tai alempi hinta kuin kilpailijalla. Tällöin on asiakkaan oma valinta, hyväksyykö vai hylkääkö hän tuotteen kyseisen hinnan perusteella. (Kotler 2005, 29-30; Mäntyneva 2002, 92-95; Opetushallitus 2010; Rope 2005, 222-223)

Tehdessään hintaratkaisua, yrityksen tulee tehdä kolme päätöstä, jotka vaikuttavat tuotteen markkinamenestykseen. Nämä ovat hinnoittelupolitiikka, hinnoittelutekniikka ja hinnan asettaminen. Ensimmäisenä tehdään yleensä päätös hinnoittelupolitiikasta, jossa määritetään tuotteen hintaluokka suhteessa toisiin markkinoilla oleviin tuotteisiin. Hintaluokkia ovat kallis, hintava, keskihintainen, edullinen ja halpa. Hintaluokka vaikuttaa myös asiakkaan luomaan mielikuvaan tuotteen laadusta. Hinnoittelutekniikka tarkoittaa hinnan rakenteen päättöstä. Perusvaihtoehtoja ovat pakettihinnoittelu, ydintuotehintaa sekä lisät hinnoiteltuna erikseen tai täysin pilkottu hinnoittelu. Hinnoittelumenetelmällä tarkoitetaan laskentamenetelmiä, joiden perusteella tuotteen hinta määritellään. Hinnoittelumenetelmiä ovat esimerkiksi kustannuspohjainen, kilpailusuuntautunut, kysyntäsuuntautunut ja kiinteä hinnoittelu. (Opetushallitus 2010; Rope 2005, 227-228, 233)

Yrityksen omat tavoitteet vaikuttavat hinnoitteluun suuresti. Esimerkiksi kilpailulähtöisessä hinnoittelussa olisi otettava huomioon yrityksen strategiset tavoitteet, jotka liittyvät kasvuun ja kannattavuuteen. Jotta pitkän aikavälin kannattavuus ei kärsisi, tulisi yrityksen pyrkiä yhdistämään kannattavuuden ja markkinaosuuden tavoitteet. Peruslähtökohta hinnoitteluun on se, että jos yrityksellä on ylimääräistä kapasiteettia, lisämyynnistä tulevat tulot ylittävät lisätuotannon kustannukset. (Mäntyneva 2002, 97-98)

5.4.3 Saatavuus kilpailukeinona

Kilpailukeinona saatavuuden tarkoituksena on tehdä tuotteiden ja palveluiden ostaminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi poistamalla esteet yrityksen tai tuotteen ja asiakkaan väliltä. Saatavuuteen sisältyy myös jakeluteiden valinta. Asiakkaan tulee olla fyysisesti, palvelullisesti ja hinnallisesti tuotteiden ulottuvilla. Saatavuuteen kuuluu neljä kohtaa: markkinointikanava, fyysinen jakelu sekä sisäinen ja ulkoinen saatavuus. Markkinointikanavalla tarkoite-

taan yrityksen valitsemaa, erilaisten yritysten muodostamaa ketjua, jonka kautta tuote saadaan markkinoille. Markkinointikanava myös välittää tietoa tuotteesta. Markkinointikanavan tehtäviin kuuluu muun muassa markkinainformaation keruu asiakkailta, asiakkaiden informoiminen, myynnin edistäminen ja tukeminen sekä asiakaskontaktiverkoston luominen. (Anttila & Iltanen 2001, 213; Bergström & Leppänen 2009, 287; Korkeamäki ym. 2002, 83)

Fyysinen jakelu sisältää kuljetuksen, varastoinnin ja tilaamisen järjestämisen eli yrityksen logistisen järjestelmän. Fyysisellä jakelulla pyritään varmistamaan yrityksen logistisen ketjun toimivuus. Tämä tarkoittaa tavaratoimitusten oikea-aikaisuutta, hyvää kuntoa ja toimitusvarmuutta. Sisäinen saatavuus käsittää viihtyisän palveluympäristön sekä tuotteen helpon löytämisen ja saamisen tai oikean henkilön nopean tavoittamisen. Koska palvelua ei pystytä varastoimaan, osaavan ja palveluhaluisen henkilökunnan riittävän määrän merkitys korostuu palveluita tuottavassa yrityksessä. Ulkoinen saatavuus taas käsittää ne tekijät, joiden avulla helpotetaan asiakkaan saapumista yritykseen ja asiakkaan mahdollisuutta löytää yrityksen palvelut. Saatavuuspäätöksiä tehdessään yrityksen tulee ottaa huomioon, että asiakas tunnistaa yrityksen muiden joukosta, löytää sen helposti ja että hän saisi yrityksestä positiivisen ensivaikutelman. Konkreettisesti nämä saatavuuden tekijät ovat sijainti, liikenneyhteydet, julkisivut, aukioloajat, paikoitustilat sekä opasteet. (Bergström & Leppänen 2009, 310-312; Korkeamäki ym. 2002, 90,107)

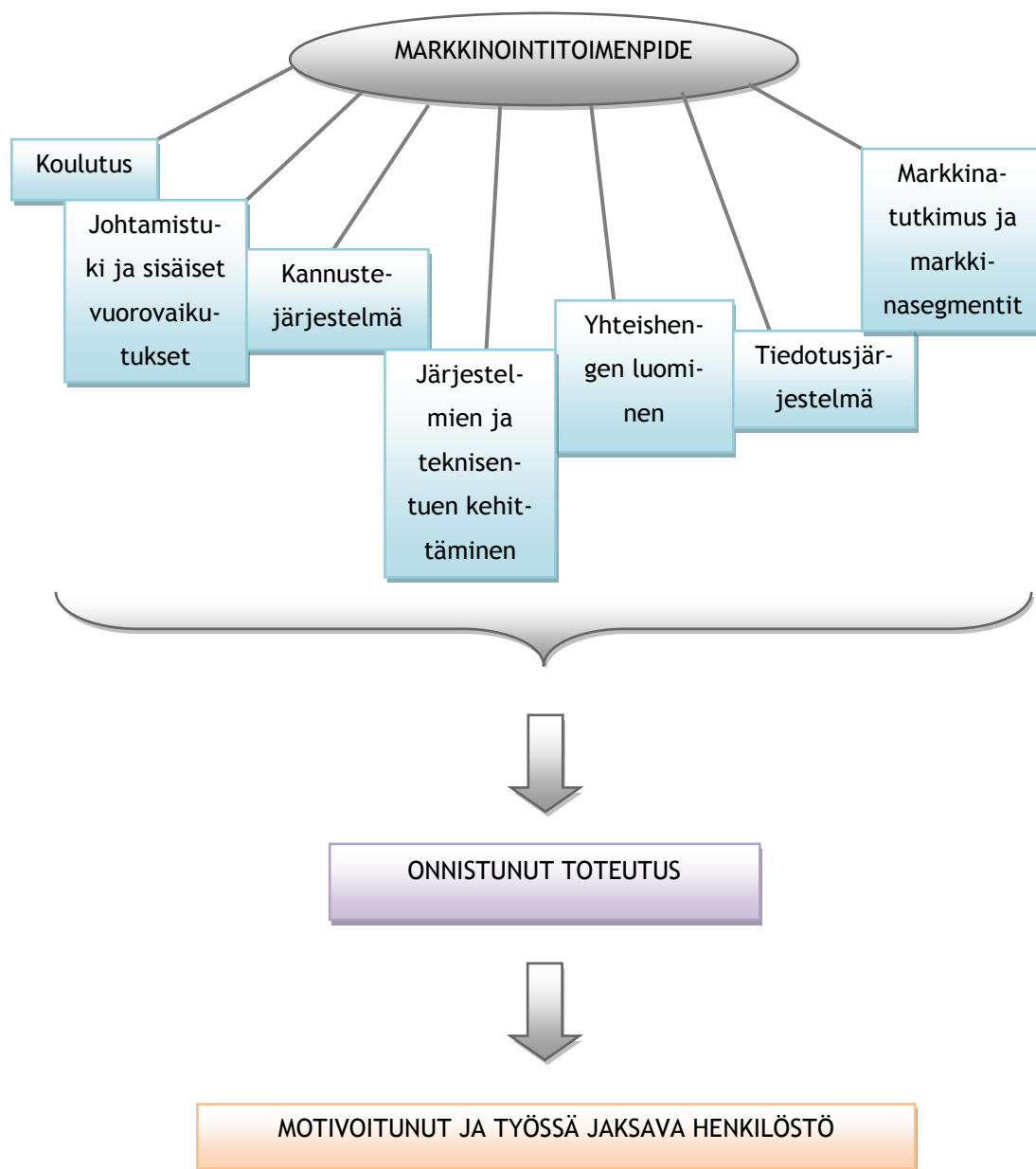
5.4.4 Markkinointiviestintä kilpailukeinona

Markkinointiviestinnän tarkoituksena on edistää myyntiä tuomalla tuotteiden ja yrityksen myönteisiä piirteitä asiakkaiden tietoon. Kilpailukeinoista markkinointiviestintä on se, jonka avulla yritys kertoo tuotteistaan ja toiminnastaan kohderyhmille. Kilpailukeinoista markkinointiviestintä myös näkyy eniten ulospäin ja sen avulla pyritään luomaan tavoiteltu mielikuva, parannetaan myyntiä sekä ylläpidetään asiakassuhteita. Markkinointiviestinnän tavoitteena on ylläpitää vuorovaikutusta markkinoiden kanssa ja vaikuttaa tuotteen tunnettuuteen. (Bergström & Leppänen 2007, 178; Opetushallitus 2010) Markkinointiviestinnän teoriaa on käsitelty luvussa 2.4.

5.5 Sisäinen markkinointi

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda, ylläpitää ja parantaa organisaatioon kuuluvien ihmisten suhteita niin, että työntekijät ovat motivoituneita palvelemaan asiakkaita. Pääasiallinen tavoite on luoda sisäinen ympäristö ja toteuttaa sisäisiä toimintaohjelmia niin, että työntekijät ovat motivoituneita osallistumaan osa-aikaiseen markkinointiin. Mitä paremmin sisäinen markkinointi toimii, sitä houkuttelevampana yritys koetaan työnantajana. Sisäisiin markkinointitoimiin voidaan sisällyttää melkein kaikki toiminnot, jotka vaikuttavat sisäisiin

suhteisiin sekä työntekijöiden palveluhenkisyys- ja asiakaskeskeisyyteen. Kuviossa 11 on käsitelty sisäisiä markkinointitoimia ja niiden vaikutusta.



Kuvio 11: Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet

Koulutus on tarvittava perusosa sisäisessä markkinointiohjelmassa. Koulutuksen tarkoituksena on henkilöstön kykyjen kehittäminen vastaamaan yrityksen tulevaisuuden haasteisiin ja heidän valmistaminen tuleviin työtehtäviin sekä mahdolliseen uralla etenemiseen. Koulutuksen voidaan katsoa olevan sisäisen markkinoinnin tärkein työkalu. Johtamistuessa johtajuuden ilmaiseminen on tärkeää, niin ettei ilmaista vain administratiivista johtamista ja kontrolloiv-

mista. Työntekijät olisi tärkeää ottaa mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon ja sitä kautta luoda avoin, rohkaiseva sisäinen työilmapiiri. Palautteen, tiedotteiden ja kaksisuuntaisen viestinnän antaminen on tärkeää. (Grönroos 2000, 340-341)

Kannustejärjestelmiin kuuluvat sekä rahaan perustuvat että rahaan perustumattomat kannusteet. Kannusteesta puhuttaessa, tarkoitetaan sitä palkkamallia, jossa ihmisiä palkitaan suoritusten ja tulosten perusteella. Tässä katsotaan sitä, miten he ovat saaneet tulosta aikaiseksi. Kannustejärjestelmiin kuuluu yksilö- ja ryhmäkannusteet. Kannustejärjestelmiä on esitelty tarkemmin luvussa 2.3.3.3. Yhteis- eli me-henki on tavoittelemisen arvoinen asia työyhteisössä. Yritykseen ei palkata ketään viihtymään, mutta viihtymisen avulla työyhteisöstä saadaan enemmän irti. Johdon tärkeimpiä tehtäviä on edesauttaa työntekijöitä viihtymään niin, ettei se kuitenkaan vaikuta työmoraliin alentavasti. (Rope 2005, 617-622)

Sisäinen tiedotus tarkoittaa perustiedotusta ja ajankohtaistiedotusta. Perustiedotuksen tavoitteena on henkilöstön tietoisuus niistä asioista, jotka vaikuttavat kunkin henkilön mahdollisiin toimia liikeidean mukaisella toimintatavalla. Ajankohtaistiedotuksen tavoitteena on henkilöstön pitäminen ajan tasalla yrityksen toimintasuunnitelmista. Sisäisiin prosesseihin vaikuttaa nykyaikainen tietotekniikka. Tietokantojen, Internet-sivujen ja sähköpostin vaivattomalla käytöllä ihmiset ja sisäiset prosessit voivat olla luotettavasti ja helposti yhteydessä toisiinsa. Markkinatutkimuksen avulla voidaan selvittää esimerkiksi asenteita osa-aikaista markkinointia ja palvelukeskeistä toimintaa kohtaan. (Grönroos 2000, 344; Rope 2005, 611)

Sisäisen markkinoinnin onnistumisen kannalta työntekijöiden motivoiminen on tärkeää. Kun motivoimiseen käytetään mahdollisimman montaa toimenpidettä, tuloksena on onnistunut sisäisen markkinoinnin toteutus ja tätä kautta motivoitunut ja työssä jaksava henkilöstö.

5.6 Markkinoinnin toimintaohjelma

Tavoitteisiin pääsemiseksi on käytännön markkinointitoimille laadittava toimintaohjelma. Toimintaohjelmaa laadittaessa, eri markkinointitoimet aikataulutetaan tarkasti ja vastuhenkilöt määritellään. Markkinoinnin toimintaohjelma laaditaan yleensä vuodeksi kerrallaan.

Markkinoinnin eri osa-alueille asetettujen tavoitteiden pohjalta laaditaan markkinoinnin toimintaohjelma. Toimintaohjelma sisältää päätökset eri osa-alueiden toimenpiteistä. Näitä toimenpiteiden osa-alueita ovat:

- Tuotetoimenpiteet
- Hintatoimenpiteet
- Viestintätoimenpiteet
- Jakelu- ja saatavuustoimenpiteet
- Asiakassuhdetoimenpiteet
- Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet (Raatikainen 2004, 105)

Toimintaohjelman tulisi sisältää seuraavat asiat:

- Tilannekatsaus
- Strategia
- Tavoitteet ja toimenpiteet
- Toteutuksen aikataulu
- Organisointi ja vastuunjako
- Markkinoinnin kustannusbudjetti
- Seuranta, mittarien määrittely, mittaustavat (Raatikainen 2004, 105-106)

Taulukossa 8 on markkinointitoimenpiteiden aikataulupohja.

	tammi - maaliskuu	huhti - kesä	heinä - syys	loka - joulukuu
MITÄ				
KUKA				
MILLOIN				
BUDJETTI				

Taulukko 8: Markkinoinnin toimintaohjelma

5.7 Budjetti

Markkinointitoimista aiheutuu kustannuksia, yleensä myös hyvin suunniteltuna ja toteutettuna voittoa. Markkinoinnin budjetin suunnittelu on tärkeä osa yrityksen kokonaisbudjetin suunnittelua. Markkinoinnin perusbudjetti on myyntibudjetti, joka käsittelee yrityksen tuotteiden menekkitavoitteet kappale-, yksikkö- tai euromääräisenä. Markkinoinnin suunnitteluun kuuluu myös ostobudjetin laatiminen, koska oikein ajoitetut ja suunnitellut ostot edesauttavat onnistunutta kaupantekoa. Markkinointiin liittyvä kustannukset kootaan markkinoinnin kustannusbudjettiin. Budjetointi myös ohjaa yrityksen toimintaa.

Myyntibudjetti laaditaan seuraavalle toimintakaudelle. Taulukko 9 kuvaa sen rakennetta.

MYYNTIBUDJETIN OSATEKIJÄT	OSUUS MYYNTIBUDJETISTA
Kuluvan kauden toteutuva liikevaihto	_____ euroa
Toimialan kehitys/muutoksen suunta	_____ euroa
Kehityksen mukainen arvioitu liikevaihto	_____ euroa
Oman markkinointiohjelman vaikutukset	
1. toimenpide_____	_____ euroa
2. toimenpide_____	_____ euroa
3. toimenpide_____	_____ euroa
4. toimenpide_____	_____ euroa
Myyntibudjetti kuluvan kauden hintatasolla	_____ euroa
Inflaatiotarkistus_____	_____ euroa
Seuraavan kauden myyntibudjetti	_____ euroa
Alan keskimääräinen katetuotto prosentti	_____ %
Katetuottobudjetti	_____ euroa

Taulukko 9: Myyntibudjetti (Raatikainen 2004, 164)

Kaikki yrityksen osabudjetit laaditaan myyntibudjetin pohjalta. Myyntibudjettiin vaikuttavat alan ennakoitu kasvuvauhti, muutokset kysyntä- ja kilpailutekijöissä sekä yrityksen omat markkinointitoimet. Myyntibudjetti voidaan laatia tuotteittain, asiakkaittain tai myyjittäin.

Se sisältää arvion myyntimäärästä, myyntihinnasta ja -tuotoista. Kuluva kauden myynti toimii usein budjetoinnin perustana. Myynnin budjetoinnin perustana on myös yrityksen strategiapäätökset pitkällä aikavälillä. Konkreettisesti lähtökohtina budjetin laatimiseen ovat myyntimahdollisuudet ja myyntiennuste. ”Myyntibudjetti sisältää yrityksen tuotteiden suunnitellut myyntimäärät ja myyntihinnat sekä niiden perusteella määräytyvät myyntituotot”. (Opetushallitus; Raatikainen 2008, 113)

WSP:n myyntibudjettiin vaikuttaa ulkopuoliset markkinointitoimet (alan kehitys, kysyntä- ja kilpailutekijät) ja sisäiset markkinointitoimet (toimenpiteet, tulos). Markkinointikustannusbudjetti voidaan laatia seuraavan sivun taulukon 10 avulla.

	tammi- maalis	huhti-kesä	loka-joulu	yhteensä
Myyntikustannukset				
- km-korvaukset				
- hotellikustannukset				
- edustaminen				
- päivärahat				
- muut				
Myyntikustannukset yhteensä				
Mainonta				
- sanomalehti				
- aikakauslehti				
- TV				
- uusmedia				
- esitteet				
- ulko ja liikenne				
- näytteet				
- dealer-aineistot				
- muut				
Mainonta yhteensä				
Myynninedistäminen ja PR				
- messut ja näyttelyt				
- tuote-esittelyt				
- koulutus				
- myyntikilpailut				
- lehdistötilaisuudet				
- kampanjat				
- kannatusilmoitukset				
- sponsorointi				
- huomionosoitukset				
- matkat				
- tarjoilu				
- edustus				
- muut				
Myynnin edistäminen ja PR yhteensä				
Tuotekehitys				
- tuotekehityskustannukset				
- konsultointipalkkiot				
- muut				
Tuotekehitys yhteensä				
Markkinointitutkimus				
- markkinointitutkimus- kustannukset				
- muut				
Markkinointitutkimus yhteensä				
Markkinoinnin kustannukset yhteensä				

Taulukko 10: Markkinointikustannusbudjetti (Raatikainen 2004, 165)

Markkinointibudjetti kuuluu olennaisesti markkinointisuunnitelmaan ja koko yrityksen toimintaan. Markkinointibudjetti on tärkeä, sillä se määrittää toimenpiteiden toteutuksen resurssit. Markkinointibudjettiin panostaminen jo suunnitteluvaiheessa maksaa itsensä takaisin, koska tällöin on paremmat mahdollisuudet tarpeettomien markkinointikustannusten välttämiseen ja näin jokainen työntekijä pystyy keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Kun markkinointibudjetti on kohdistettu oikein, on myös helpompaa hahmottaa etukäteen tulevan myynnit ja markkinoinnin haasteet. (Raatikainen 2004, 112)

5.8 Riskit

Riskeillä tarkoitetaan yrityksen toiminnan kannalta epäsuotuisia tilanteita, jossa liiketoiminnan jatkuminen ja kannattavuus ovat uhattuina. Suurimpana riskinä tällä hetkellä voidaan pitää taloudellista ahdinkoa Suomessa ja maailmalla. Taantumana aikana organisaatiot usein tinkivät hankinnoista, jotka vievät resursseja, mutta eivät ole välttämättömiä. Esimerkkinä voidaan pitää kuntien haluttomuutta investoida uudisrakentamiseen.

Jos yritys haluaa toteuttaa ja tehdä markkinointia, joka vie paljon rahallisia resursseja (esimerkiksi tv-mainonta ja erilaiset kampanjat), riskinä on mainonnan kannattamattomuus. Jos rahallisia resursseja on käytetty paljon, ja tulosta ei tule, on se yrityksen kannalta epätoivotu tilanne. Seuraavalla sivulla, taulukossa 11, esitellään WSP:n liiketoiminnan kannalta olennaisia riskejä sekä niiden vaikutusten lieventämistä.

Riskityyppi	Tarkennus	Miten vaikutusta voidaan lieventää/välttää
Tekniset riskitekijät	Suorituskyky- ja laaturiskit	Ammattitaitoinen henkilöstö, ajantasainen laitteisto, järjestelmällinen laadunvalvonta, henkilöstön motivointi
Sosiaaliset riskitekijät	Työnseisaukset, lakot	Työtyytyväisyys, työssä jaksaminen
Taloudelliset riskitekijät	Luotto- ja rahoitusriskit	Ostovoiman arvioiminen, oman talouden kunnossapito, vahva luottamussuhde rahoittajiin
Poliittiset riskitekijät	Epävakaa poliittiset tilanteet	Toimiva kriisiviestintä
Omaisuusriskit	Koneet, laitteet, tulipalo, varkaudet, keskeytykset	Riittävän kattavat vakuutusratkaisut, henkilöstön sitouttaminen riskien lieventämiseen
Henkilöstöriskit	Sairastapaukset, irtisanotumiset	Työterveyshuolto, henkilöstön hyvinvointi, motivoiva palkitsemisjärjestelmä
Työturvallisuusriskit	Tapaturmat, ammattitaudit	Henkilöstön kouluttaminen, turvallisuuden varmistaminen, hyvinvoiva henkilöstö, tapaturma-alttiiden työtilanteiden tunnistaminen
Tietoturvariskit	Tietomurrot, tietojen vuoto	Palomuurit ja virustentorjuntaohjelmat, rajattu pääsy luottamuksellisiin tietoihin, oman ydinosaamisen salassapito

Taulukko 11: WSP:n riskien kartoitus

Taulukossa 11 on eritelty joitakin niitä riskejä, joilla saattaa olla vaikutusta WSP:n toiminnan kannalta. Oikealla olevassa sarakkeessa on ehdotuksia, kuinka näiden riskien vaikutusta voidaan vähentää tai ne voidaan jopa sulkea pois. Ensimmäisenä taulukossa on tekniset riskit. Näillä tarkoitetaan tuotantoon ja laatuun vaikuttavia riskejä, kuten laitteiston vanhenemista tai henkilöstön kouluttamattomuutta. Säännöllinen ja järjestelmällinen laaduntarkkailu on myös työkalu teknisten riskien välttämiseen.

Aina yritys ei voi varautua sosiaalisiin riskeihin. Työmarkkinoilla tapahtuu ja esimerkiksi ammattiliitot saattavat järjestää erilaisia lakkoja tai työnseisauksia aseena työtaisteluissa. Ajan-kohtaisemmillaan työnseisaukset ja lakot ovat uusien työehtosopimusten neuvottelutilanteissa. Yrityksen kannalta olisi tärkeää miettiä jo etukäteen, mitä sillä on tehtävissä, mikäli työnseisaus tai lakko tulee. Lyhytkestoisilla, esimerkiksi päivän mittaisilla lakoilla ei WSP:n kannalta ole vielä suurta merkitystä, mutta mikäli lakko pitenee, on tilanteeseen keksittävä jokin ratkaisu.

Taloudellisia riskitekijöitä lievennetään esimerkiksi pitämällä oma talous kunnossa. Globaaliin ostovoiman heikkenemiseen ei suoranaisesti vaikuta oman talouden tila, sillä tilausten määrä vähenee auttamattomasti. Tällaisia tilanteita varten olisi yrityksellä hyvä olla suunnitelma, kuinka henkilöstöä voitaisiin työllistää muihin tehtäviin oman toimialan työtilanteen ollessa huono. Epävakaat poliittiset tilanteet eivät tänä päivänä ole suuri riskitekijä Suomessa, mutta niidenkin varalta on hyvä varautua valmistelemalla kattava kriisiviestintäsuunnitelma.

Omaisuuksien riskit yritykset varautuvat usein vakuutuksilla. Vakuutukset kattavat esimerkiksi tulipalossa tuhoutuneen laitteiston arvon. Arvokkain omaisuus on syytä vakuuttaa, mutta myös omalla toiminnalla on suuri merkitys omaisuusriskien hallinnassa. Henkilöstö on syytä kouluttaa ja sitouttaa omaisuusriskien hallintaan esimerkiksi kouluttamalla paloturvallisuutta. Laitteiston ja toimitilojen huolto ja siisteys ovat olennainen osa omaisuusriskien torjunnassa.

Henkilöstö- ja työturvallisuusriskit nivoutuvat yhteen joiltakin kohdilta, sillä niitä voidaan hallita ja torjua jokseenkin samoin keinoin. Sairauspoissaoloja ja työtapaturmia on vähemmän, mikäli henkilöstö voi hyvin, heillä on haastavat, mutta mahdolliset työtehtävät, henkilöstön koulutustaso on riittävä työtehtäviin nähden sekä työmäärä on sopiva. Motivoiva työ ja saavutettavissa olevat työtavoitteet saa henkilöstön voimaan paremmin. Työtapaturmiin ei aina ole syynä henkilöstön hyvinvointi. Tapaturmaisia, henkilöstön jaksamisesta riippumattomia työtapaturmia voidaan ennalta ehkäistä tiedottamalla henkilöstöä mahdollisista vaaranpaikoista työmaalla ja kouluttamalla toimimaan tapaturmatilanteen uhatessa.

Tietoturvariskejä vastaan voidaan suojautua erilaisilla tietoteknisillä ratkaisuilla, joista yleisimmät ovat virustentorjuntaohjelmat sekä palomuurit. Tietoturvaa voidaan suojella myös

esimerkiksi rajoittamalla salaisiin tietoihin pääseminen vai tietyille, tietoa todella tarvitseville henkilöille. Oman osaamisen salassapito on tärkeää; kilpailijoille ei paljasteta, miten yritys toteuttaa toimintaansa.

Kaiken kaikkiaan riskejä ei kannata nähdä pelotteena liiketoiminnalle. Kun riskit on tunnistettu ja kartoitettu, on niitä vastaan helpompi suojautua. Yrityksen on hyvä aika ajoin päivittää riskit -taulukkoaan, mikäli huomaa siinä olennaisia puutteita.

5.9 Toteutuksen seuranta

Markkinoinnin seuranta on kokoaikaista toimintaa, jonka tarkoituksena on havaita markkinoinnin tavoitteiden toteutuminen. Seurannan tarkoituksena on olemassa olevien käytänteiden parantaminen, virheistä oppiminen ja menestystekijöiden tunnistaminen. Taulukko 12 on laadittu markkinoinnin tavoitteiden toteutumisen seurannan helpottamiseksi.

SEURATTAVA TAVOITE	MITEN SEURATAAN?	KUKA SEURAA?
Tunnettuus	Kysely sidosryhmille, imago tutkimus vuoden kuluttua, markkinaosuuden seuranta	
Sisäisen markkinoinnin ja tiedonkulun kehittäminen	Sisäisen markkinoinnin tutkimus vuoden kuluttua, työtyytyväisyyskysely, työnantajakuva tutkimus	
Kannattavuus	Myyntikatteen kehityksen tarkistaminen, asiakkuussuhteiden määrän seuranta, keskiostos per asiakas	
Tehokas markkinointiviestintä	Markkinointiohjelmien sisällön ja aikataulun toteutumisen seuranta, mielipiteet yrityskuvasta, kustannusten ja tulosten vertailu	
Asiakassuhteiden kehittäminen	Asiakastytyväisyys ja asiakasuskollisuus, asiakasohjelmien toteutuminen, tilausten määrän seuranta	

Taulukko 12: Markkinoinnin tavoitteiden seuranta

Markkinoinnin suunnittelun kannalta on tärkeää suunnitella myös, miten markkinoinnin onnistumista seurataan, jotta markkinoinnin onnistumisista ja virheistä opitaan ja tehdään mahdollisia muutoksia seuraavaa suunnitelmakautta varten. Seurannan tulisikin olla yhtä systemaattista ja ennakkoon suunniteltua kuin itse markkinoinnin toteutus.

Erilaiset kyselyt ja tutkimukset ovat yksi työkalu markkinoinnin tulosten seurantaan ja tutkimiseen. Kyselyiden avulla saadaan tarkkaa ja todellista tietoa yrityksen markkinoinnin onnistumisesta. Kyselyiden hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että vastaukset tulevat yrityksen ulkopuolelta. Kyselyitä laatiessa on hyvä miettiä tarkkaan, mitä halutaan kysyä ja miksi. Kysymystenasettelulla on merkittävä osuus vastausten luotettavuuden kannalta, sillä vastaajat ovat aina yksilöitä, jotka tulkitsevat eri asiat eri tavalla. Tämän vuoksi kysymysten tulisi olla sellaisessa muodossa, että mahdollisimman moni ymmärtäisi ne samalla tavalla.

Tässä suunnitelmassa ulkoisen markkinoinnin seurannan tärkeimmiksi työkaluiksi on valittu asiakastyytyväisyyskysely tai imago tutkimus. Asiakastyytyväisyyskysely antaa yritykselle arvokasta tietoa siitä, miten sen asiakkaat kokevat yrityksen onnistuneen asiakaspalvelussa ja asiakassuhteiden ylläpidossa. Imago tutkimuksen avulla voidaan selvittää yrityksen asemaa ja tunnettua kohderyhmän sisällä, sekä tutkia, millaisena yrityksen imago koetaan kohde- ja asiakasryhmissä.

Sisäistä markkinoinnin onnistumista pyritään seuraamaan erilaisten tyytyväisyys ja sisäisen markkinoinnin tutkimuksilla. Henkilöstölle tulisi toteuttaa noin vuoden kuluttua tutkimus, jossa selvitetään henkilöstön mielipiteitä koskien sisäistä markkinointia, sen onnistumista ja henkilöstön tyytyväisyyttä siihen. Henkilöstön tyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että heidän mielipiteitään kuunnellaan sekä ollaan myös valmiita muuttamaan toimintaa vastaamaan enemmän henkilöstön tarpeita ja näkemyksiä.

Kannattavuuden seuranta on yksinkertaisimmillaan myyntilukujen seurantaa. Myös myyntikatteen kohentuminen kertoo yrityksen kannattavuuden noususta. Asiakassuhteiden määrää tulisi myös seurata tarkasti, jotta tiedetään, miten yritys on markkinoinnin avulla onnistunut hankkimaan uusia asiakkaita.

Tapahtui seuranta mitä työkalua tahansa käyttämällä, tulisi seurannalle nimetä vastuuhenkilö, jonka tehtävä on toteuttaa erilaisia tutkimuksia ja tilastoja ja raportoida näistä henkilöstölle. Henkilöstön motivoinnin kannalta on tärkeää, että tehdystä työstä on nähtävissä myös tuloksia.

6 YHTEENVETO

Työn tarkoituksena oli tehdä kattava kokonaisuus, jossa teoria ja käytäntö linkittyvät yhteen. Mielestämme onnistuimme luomaan ehyen kokonaisuuden, joka täyttää toimeksiantajan odotukset kokonaisvaltaisesti. Teorian ja käytännön osiot täydentävät toinen toisiaan. Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitellulla tavalla; teoriakatsauksen jälkeen siirryimme käsittelemään käytäntöä.

Tutkimusongelmia olivat sisäinen markkinointi, riskit sekä kilpailijat, jotka on tarkennettu johdannossa. Opinnäytetyö vastaa kaikkiin näihin kysymyksiin. Toivomme, että opinnäytetyö antaa suunnan yrityksen markkinoinnille sekä osoittaa suunnitelmallisen toiminnan merkityksen.

Työn aikana havaitsimme lähtökohta-analyysien merkityksen pohjatyötä tehtäessä. Lähtökoh-ta-analyysit kartoittivat yrityksen asemaa ja nykytilaa. Näiden pohjalta markkinoinnin suunnittelu osattiin kohdentaa vastaamaan yrityksen tarpeita. Kun markkinoinnin suuntaviivat olivat hahmotettu, päädyimme suunnittelemaan markkinointia luomalla sille tavoitteet. Tavoitteiden pohjalta suunnittelimme toimenpiteet, joilla niihin päästään. Koimme tämän johdonmukaisimmaksi tavaksi lähestyä asiaa. Jotta markkinointisuunnitelma olisi kattava, päätimme sisällyttää siihen myös suunnitelman markkinointiviestinnästä, markkinoinnin kilpailukeinot, toimintaohjelman, budjetin sekä riskit. Toimeksiantajan toiveista johtuen, markkinointisuunnitelma sisältää myös sisäisen markkinoinnin toimenpiteet.

Pelkkä markkinointisuunnitelman laatiminen ei auta yritystä parantamaan sen tunnettuutta, vaan markkinointi vaatii konkreettisia toimenpiteitä. Olemme sisällyttäneet opinnäytetyöhön erilaisia toimenpiteitä, joita yrityksen kannattaisi toteuttaa. Mielestämme markkinointisuunnitelma toimii hyvänä pohjana markkinoinnin toteuttamiselle. Yrityksen tulee päivittää markkinointisuunnitelmaa, mikäli havaitsee sen tarpeelliseksi.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli sekä mielenkiintoinen että haastava. Mielenkiintoisuutta työhön toi molempia kiinnostava aihe, työn konkreettisuus sekä sen tarpeellisuus. Haastavaa opinnäytetyössä oli b2b-palvelukokonaisuuksien hahmottaminen.

Lähteet

- Anttila, M. & Iltanen K. 2001. Markkinointi. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9.-10. painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Bergström S. & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing. 2.painos. New York: John Wiley & Sons
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy
- Hill E. & O'Sullivan T. 1999. Marketing. 2. painos. Essex: Longman group
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Korkeamäki A., Lindström P., Ryhänen T., Saukkonen M. & Selinheimo R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö
- Kotler, P. 2002. Marketing Professional Services. USA: Prentice Hall Press
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 1.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kuusela, H. 2002. Markkinoinnin haaste. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 2.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. 1. painos. Tampere: A5 Repropalvelu Oy
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WSOY.
- Norman, H. 1998. Business to Business marketing communications. 6. painos. Lontoo: Biddles Ltd
- McDonald, M. & Payne, A. 2006. Marketing Plans for Service Businesses. 2.painos. Italia: Lego-print Spa
- Mäntyneva M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. 1. painos. Espoo: WSOYpro

- Peppers, D. & Rogers, M. 2001. One to One B2B. 1. painos. USA
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Prima Oy
- Rope, T. 1998. Business to business-markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Porvoo: WSOY
- Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Tikkanen, H., Aspara, J., Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum

Internet-lähteet:

- Ahma-insinöörit Oy. 2011. Yritys. Viitattu 6.3.2011.
<http://www.ahmainsinoorit.fi/yritys.php>
- Finavia Oyj. 2011. Finavia lyhyesti. Viitattu 6.3.2011.
<http://www.finavia.fi/tietoafinaviasta/finavia-lyhyesti>
- Fingrid Oyj. 2011. Yritysinfo. Viitattu 6.3.2011.
<http://www.fingrid.fi/portal/suomeksi/yritysinfo/>
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010. ELY-keskukset. Viitattu 6.3.2011.
<http://www.ely-keskus.fi/FI/ELYKESKUKSET/Sivut/default.aspx>
- Empower Oy. 2011. Empower lyhyesti. Viitattu 6.3.2011.
<http://www.empower.fi/index.php?page=146&>
- Gasum Oy. 2011. Yritysinfo. Viitattu 6.3.2011.
<http://www.gasum.fi/yritysinfo/gasumlyhyesti/Sivut/default.aspx>
- Lappeenranta University of Technology. 2009. Markkinoinnin suunnittelu. Viitattu 3.2.2011.
http://www.kouvola.lut.fi/file/.../Markkinoinnin_suunnittelu.pdf
- Neste Jacobs. 2011. About us. Viitattu 6.3.2011.
<http://www.nestejacobs.com/default.asp?path=111,360,13761>
- Oulaisten Ammattiopisto: virtuaalimerkonomi. 28.8.2007. Markkinoinnin suunnittelu. viitattu 4.2.2011.
http://oula.yritysnetwork.com/virtuaalimerkonomi/markkinoinnin_suunnittelu.htm#_Toc102195063
- Rudus Oy. 2011. Yritys. Viitattu 6.3.2011.
<http://www.rudus.fi/yritys>
- Tarja Heikkilä. 2.7.2010. Lähtökohta-analyysit liikeidean testaamiseksi ja suunnitelmien perustaksi. viitattu 5.2.2011. <http://my.helia.fi/~heita/analyysit.htm>
- Kuluttajavirasto. Kuluttajien tottumukset. viitattu 15.2.2011.
<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/kuluttajien-tottumukset/>

Opetushallitus. 2010. Markkinoinnin keinot. Viitattu 28.2.2011.

<http://www2.edu.fi/yritysjyvayla/?page=76>

Teemu Korpi. 2009. Viitattu 24.3.2011.

<http://www.scribd.com/doc/8446371/Satsaus-markkinointibudjettiin-maksaa-itsensa-takaisin>

VR Group. 2010. Konserniesittely. Viitattu 6.3.2011.

http://www.vr-konserni.fi/fi/index/vr_konserni_2/Konserniesittely.html

WSP Finland Oy. 2011. Yritysesittely. Viitattu 27.1.2011.

<http://www.wspgroup.com/fi/Tervetuloa-WSP-Finlandin-sivuille/WSP-Finland/Yritysprofiili/>

Julkaisemattomat lähteet

Niemi, S. 2010. Markkinointitutkimus. Vaasan ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.4.2011.

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16511/Sanna_Niemi.pdf?sequence=1

Salon seudun ammattiopisto. 2008. Opinnäytetöiden laatiminen. Viitattu 5.4.2011.

<http://www.sskky.fi/ssao/attachements/2008-12-01T15-43-40103.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Markkinoinnin suunnitteluprosessi	10
Kuvio 2: B2b-palveluiden markkinointiprosessin vaiheet	14
Kuvio 3: B2b-asiakassuhteen vaiheet ja yhteistyön laajuus	18
Kuvio 4: Kysynnän vaihtelu suhteessa kapasiteettiin	28
Kuvio 5: Viestinnän yleinen malli	38
Kuvio 6: B2b-myyntiprosessin yleiset vaiheet.....	39
Kuvio 7: AIDA-malli	43
Kuvio 8: Mainonnan osatekijät.....	44
Kuvio 9: Markkinointikanavien peruslinjaukset	48
Kuvio 10: Markkinoinnin tavoitteiden asettaminen	63
Kuvio 11: Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet	71

Taulukot

Taulukko 1: WSP:n yritysanalyysi	54
Taulukko 2: WSP:n markkina-analyysi.....	56
Taulukko 3: WSP:n ympäristöanalyysi	59
Taulukko 4: WSP:n SWOT-analyysi	61
Taulukko 5: WSP:n markkinoinnin tavoitteet	65
Taulukko 6: Markkinointiviestinnän osa-alueet	66
Taulukko 7: Markkinoinnin kilpailukeinot.....	67
Taulukko 8: Markkinoinnin toimintaohjelma	73
Taulukko 9: Myyntibudjetti	74
Taulukko 10: Markkinointikustannusbudjetti	76
Taulukko 11: WSP:n riskien kartoitus	78
Taulukko 12: Markkinoinnin tavoitteiden seuranta	80

