

Minna J Korhonen LLM17S

## Lähtökohta-analyysit, Yritys X

Kohti suunnitellumpaa ja tehokkaampaa markkinointia

Tradenomi AMK

Liiketalous

Kevät 2020



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Korhonen Minna J

**Työn nimi:** Lähtökohta-analyysit, Yritys X

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK) Liiketalous

**Asiasanat:** Markkinointi, markkinointistrategia, lähtökohta-analyysi

Markkinoinnilla on suuri rooli yrityksen liiketoiminnassa ja se on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Yrityksen on tärkeää tuntea omat vahvuutensa ja toimintaympäristönsä. Kokonaisuuksien ja markkinoinnin peruslähtökohtien ymmärtäminen edesauttaa toimivien markkinointitoimien suunnittelua ja toteuttamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja tuottaa markkinointisuunnitelma Yritys X:lle, jonka se hyväksyy käyttöönsä. Tavoitteena oli edistää myös toimeksiantajan markkinoinnin suunnittelua ja liiketoimintaa. Opinnäytetyön edetessä empirian painopiste muuttui ja uudeksi tavoitteeksi muotoutui lähtökohta-analyysien laatiminen toimeksiantajayritykselle. Lähtökohta-analyysit antavat pohjan markkinointistrategian ja markkinointisuunnitelman laatimiselle.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tarkastelee markkinoinnin teoriaa, suunnittelua ja lähtökohta-analyysien toteutusprosessia. Aihealueet ovat valikoituneet toimeksiantajan hyötynäkökulmaa silmälläpitäen. Lähtökohta-analyysit sisältävät kilpailija-, markkina-, asiakas- ja ympäristöanalyysin sekä yhteenvetoanalyysin.

Opinnäytetyöhön sisältyy teoriaosuuden lisäksi myös varsinainen tuotos, lähtökohta-analyysit, jotka on laadittu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Lähtökohta-analyysit annetaan ainoastaan toimeksiantajan käyttöön ja ovat opinnäytetyön ei-julkisina liitteinä.

## **Abstract**

**Author:** Korhonen Minna J

**Title of the Publication:** Business Analysis, Company X

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** Marketing, marketing strategy, business analysis

Marketing plays a big role in a company's business and is one of the most important success factors. It is important for a company to know its own strengths and the operating environment. Understanding the entities and basic marketing principles facilitates the planning and implementation of effective marketing activities.

The purpose of the thesis was to design and produce a marketing plan for Company X, which it accepts for use. The aim was also to promote the client's marketing planning and business. As the thesis progressed, the focus of the empirical part changed. The new goal was to produce a business analysis for Company X. The business analysis provides the basis for developing a marketing strategy and marketing plan.

The theoretical framework examines marketing theory, planning and the implementation process of business analysis. The topics were selected with the client's benefits. The business analyzes include competition analysis, customer analysis, market analysis and environment analysis. The analyzes were finally compiled into a conclusion analysis.

In addition to the theoretical part, the thesis also includes the actual output, business analysis, which was prepared in cooperation with the client. The analysis was provided only for the client and it is as non-public appendices in the thesis.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Markkinointi .....	2
2.1	Markkinoinnin suunnittelu .....	2
2.2	Markkinointistrategia .....	4
2.3	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	5
2.4	Asiakassuhdemarkkinointi.....	11
2.5	Verkostot .....	13
3	Lähtökohta-analyysit .....	15
3.1	Yritysanalyysi .....	15
3.2	Kilpailija-analyysi .....	17
3.3	Markkina- ja asiakas-analyysi .....	17
3.4	Ympäristöanalyysi .....	18
3.5	SWOT-analyysi.....	19
4	Vuorovaikutus ja viestintä .....	22
4.1	Yhteisöviestintä .....	22
4.2	Sosiaalinen media viestintäkanavana .....	23
5	Lähtökohta-analyysien toteutus kohdeyritykselle .....	26
5.1	Toimeksiantajan esittely .....	26
5.2	Missio, arvot ja visio .....	27
5.3	Tuotemielikuva.....	28
5.4	Nykytilanne.....	30
5.5	Lähtökohta-analyysit .....	30
5.6	Kehittämistyön toteutus .....	34
6	Pohdinta .....	36
	Lähteet .....	39
	Litteet	

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa vuonna 2017 perustetulle kantavarakenteisia saunoja valmistavalle yritykselle yritysanalyysijä, joiden pohjalta toimeksiantaja voi kehittää yrityksen markkinointia tulevaisuudessa. Aihevalintaan vaikuttivat toimeksiantajan hyötynäkökohdat ja opinnäytetyön laatijan oma kiinnostus aiheeseen. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka lopputuloksena koottiin konkreettiset analyysit toimeksiantajayrityksen käyttöön. Opinnäytetyön lopputulos liittyy läheisesti työelämään, on käytännönläheinen ja se on toteutettu tutkimuksellisesta näkökulmasta.

Toimeksiantajayrityksen toiminta on laajentumassa, joten markkinoiden ja yritys ympäristön tunteminen on tärkeää. Kehittämistyön tavoitteena oli antaa valmiuksia suunnitella tulevaisuuden strategioita ja tutkia markkinointiin vaikuttavia tekijöitä. Alkuperäinen toimeksianto oli laatia konkreettinen markkinointisuunnitelma toimeksiantajan käyttöön, mutta tilanne muuttui yrityksessä niin, ettei markkinointisuunnitelmaa nähty järkeväksi toteuttaa tässä vaiheessa.

Tämän työn teoreettinen viitekehys koostui markkinoinnista ja sen eri osa-alueista, sivuten myös viestintää ja sosiaalista mediaa viestintäkanavana. Tietoperustana opinnäytetyölle olivat alan kirjallisuus, sähköiset lähteet ja yrittäjän kanssa yhteistyössä laaditut lähtökohta-analyysit. Teoriaosuus painottui markkinoinnin teoriaan ja markkinoinnin suunnitteluun, lähtökohta-analyysihin, asiakassuhdemarkkinoihin ja suhdeverkostoihin. Aiheet valikoituivat toimeksiantajan tarpeen mukaisesti. Toimeksiantajayritys hyötyy analyyseista ja markkinointiin perehtymisestä myös yleisellä teoriatasolla, lisäten markkinointisuunnitelman ja markkinointistrategian suunnittelun tietoperustaa.

Toimeksiantajan nykytilan tutkiminen ja yritysanalyysien tekeminen oli keskeistä tässä työssä, joiden avulla voidaan suunnitella jatkossa uutta strategiaa markkinoinnille ja toteuttaa konkreettinen markkinointisuunnitelma. Opinnäytetyön empiirisessä osassa laadittiin toimeksiantajayritykselle erilaisia analyysejä, joissa tarkasteltiin yrityksen markkinaympäristöä, kilpailutilannetta ja menestymisen edellytyksiä. Lähtökohta-analyysit ja yrityksen tuotteisiin liittyvät tekniikkaan liittyvät liitteet sisältävät ei-julkista materiaalia.

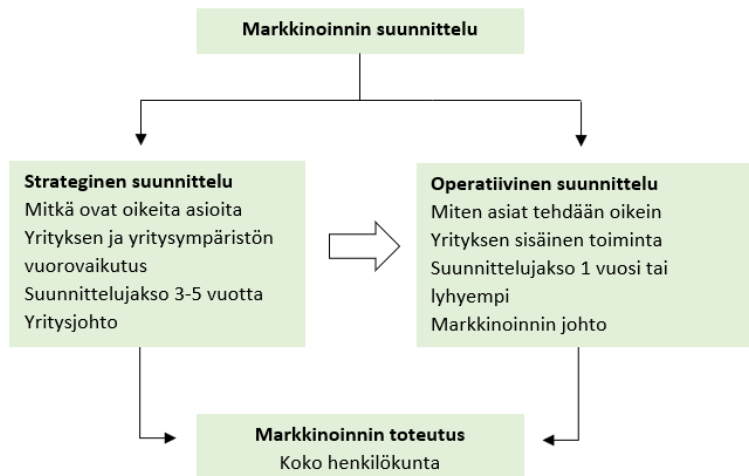
## 2 Markkinointi

Markkinoinnissa on keskeistä ihmisten toiminnan ja ostokäyttäytymisen ymmärtäminen. Yksilötason ostokäyttäytymiseen vaikuttaa se, mitä yleisellä tasolla ostetaan. Ihmiset haluavat saada sitä, mitä muillakin on. Kysyntään voidaan vaikuttaa suuntaamalla tarjontaa ja muodostamalla kysyntää oikeille kohderyhmille. Psykologisella vaikuttamisella yksilö saadaan haluamaan sitä, mitä markkinoija on tarjoamassa. Yksilön ostopäätösmekanismi perustuu tunteisiin, mikä tekee markkinoinnista haasteellisen ja monitasoisen vuorovaikutusketjun. (Rope & Pyykkö 2003, 19-21.)

Strateginen markkinointi perustuu yrityksen toiminta-ajatukseen, liiketoiminnan lähtökohtiin ja toiminnan ohjaukseen. Strateginen markkinointi kattaa laajasti liiketoiminnan strategiset ratkaisut ylimmän johdon markkinointiin saakka. Strategisen markkinoinnin avulla voidaan kartoittaa uusia mahdollisuuksia ja kehittää liikeideoita. Yritysjohdolle voi rakentaa toimivan strategisen markkinoinnin avulla perustan menestykselle ja saavuttaa kilpailuetua. Strateginen markkinointi kertoo visiosta mitä yrityksen on tarkoitus markkinoida, mitä arvoa se tuottaa asiakkaalle ja miten siitä viestitään. (Tikkanen & Vassinen 2010, 23-25.)

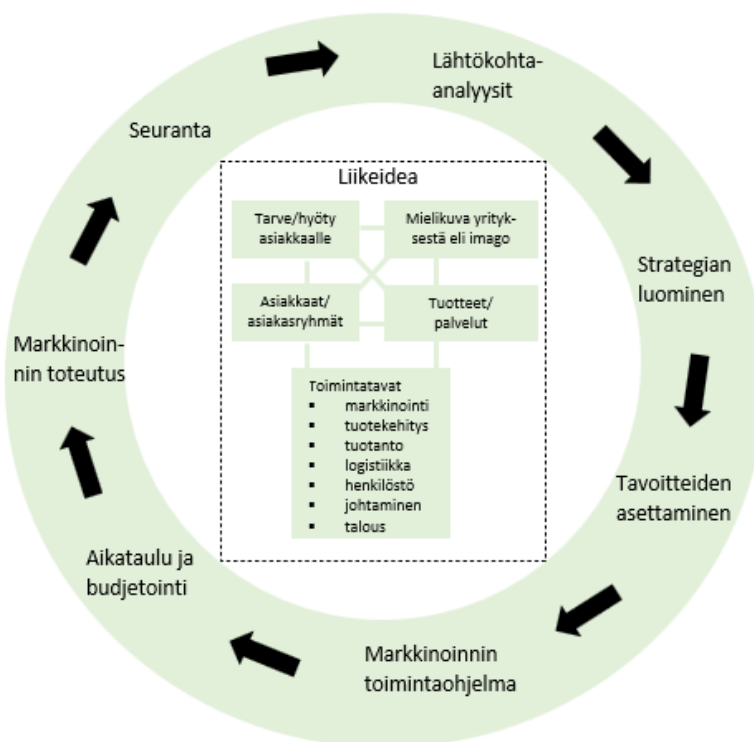
### 2.1 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinoinnin suunnittelu voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Strateginen eli pitkäjänteinen suunnittelu luo visioita ja määrittää painopistealueet toiminnalle. Strategisella suunnittelulla yritysjohto hahmottaa 3-5 vuoden aikavälin kehityksen, mahdollisuuksien hyödyntämisen ja uhkien välttämisen. Lyhyen aikavälin suunnittelu on operatiivista strategiaan pohjautuvaa suunnittelua, joka sisältää vuosi-, kausi- ja kuukausisuunnittelun. Seuraavassa kuvassa on hahmotettu strategisen ja operatiivisen suunnittelun muodostama kokonaisuus:



Kuva 1. Strateginen ja operatiivinen suunnittelu (Raatikainen 2004, 59, mukailtu)

Strategisella suunnittelulla määritetään tehtävät asiat, operatiivisella suunnittelulla ohjataan toimenpiteitä käytännössä. Operatiivinen suunnittelu vaatii markkinoinnin johdolta ammatillista osaamista, projektien hallintaa, aikatauluttamista ja sitoutumista tehtäviin. Koko henkilökunta osallistuu markkinoinnin toteutukseen ja päivittäisten työtehtävien suunnitteluun. Markkinointisuunnitelman laatimisen vaiheet on kuvattu kuvassa 2. (Raatikainen 2004, 60.)



Kuva 2. Markkinoinnin suunnitteluprosessi (Raatikainen 2004, 60, mukailtu)

Markkinointisuunnitelma lähtee liikkeelle lähtökohta-analyyseistä ja nykytilasta. Yrityksen visiota eli yhteistä tahtotilaa tukeva strategia asettaa raamit käytännön toimintaohjelmalle, johon liitetään markkinoinnin tavoitteet, aikataulut ja budjetti. Markkinoinnin toteutuksen aikana seurataan sen tavoitteiden onnistumista ja tehdään tarvittavia muutoksia sekä kehitetään markkinointia vaatimuksia vastaavaksi. (Raatikainen 2004, 58-60.)

## 2.2 Markkinointistrategia

Markkinointistrategia on suunnitelma, jonka avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa asiakkaalle, omistajilleen ja yhteistyökumppaneilleen. Markkinointistrategiassa toteutetaan markkinoinnin tehtäviä johtamalla markkinoinnin perusprosesseja käytännön tasolla. Markkinointistrategia määrittelee tavan ja keinot, joilla yritys aikoo toimia markkinoilla ja millä tavoilla strategisessa markkinoinnissa asetetut tavoitteet saavutetaan. (Tikkanen, Aspara & Parviainen 2007, 57.)

Yrityksen liiketoimintastrategia määrittelee strategisen markkinoinnin sisällön ja tavoitteet. Yritys tarvitsee vision ja markkinoiden johtamisen tehtävien määrittelyn, jota pyritään toteuttamaan käytännön tasolla esimerkiksi mainonnassa ja hinnoittelussa. Sisältö perustuu yrityksen johdon määrittelemiin näkemyksiin yrityksen arvontuotantokyvystä ja ansaintalogiikasta. Yrityksen tulee tiedostaa mitä arvoa se tarjoaa, kenelle ja missä. Liiketoiminnan organisointi ja toiminta yhteistyöverkostossa on tärkeää, samoin sijoittajasuhteiden kehittäminen ja ylläpito. Markkinointistrategian käytännön sisältö voi vaihdella liiketoiminnan tilanteen ja tavoitteiden mukaan. Strategioita voi olla useita, mutta yrityksessä tulisi olla myös selkeä yhtenäinen näkemys eri strategioista. (Tikkanen ym. 2007, 60-61.)

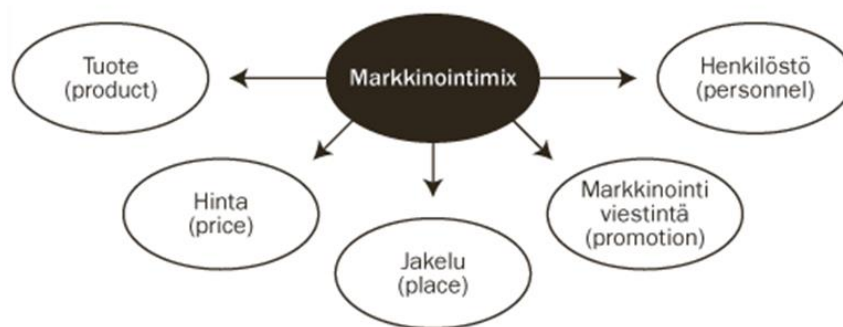
Markkinointistrategian tavoitteet voivat olla eri tasoilla ja niiden tavoittamiseen voidaan vaikuttaa erilaisella toimenpiteillä. Tasojen tavoitteita voivat olla esimerkiksi tavoitteet yksilö- tai asiakassuhdetasolla, asiakassegmentti- tai liiketoimintamallitasolla. Kaikki perustellut määrälliset tai laadulliset tavoitteet voivat olla sopivia markkinointistrategian tavoitteiksi. Sisällöllä ja tavoitteilla on neljä olennaista päämäärää: asiakassegmenttien ja oman tarjooman ominaisuuksista päättäminen, ulkoisten ja sisäisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelu, markkinoinnin resurssien määrittäminen sekä toiminnan mittareiden ja markkinointistrategian toteuttamiseen osallistuvien kannustimista päättäminen. Markkinointistrategia kertoo yrityksen kilpailukeinot, tulevaisuuden panostukset ja miten tavoitteisiin aiotaan päästä. Hyvä markkinointistrategia on pohja markkinointisuunnitelmalle. (Tikkanen ym. 2007, 62-64.)



Strateginen markkinointiajattelu on prosesseina perinteisesti analysointia, suunnittelua, toteutusta ja kontrollointia. Analysoimalla voidaan suunnitella markkinoinnin kilpailukeinoja, joita toteutetaan käytännössä. Kontrollointi vertaa toteutunutta tulosta suunniteltuun tulokseen, jonka perusteella voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Asiakassuhteen vahvistaminen ja asiakasprosessin tuntemus on tärkeää, jotta strateginen markkinointiajattelu voi toteutua ja kehittyä. Prosessi etenee vaiheittain, palaten alun analysointivaiheeseen ja edeten syklisesti uudistuen suunnitteluvaiheeseen, aina kontrollointiin saakka uudelleen ja uudelleen. Ymmärtääkseen markkinoinnin johtamisen kokonaisuuden, tulee hahmottaa kaikki yritykselle ja toimintaverkostolle lisäarvoa tuottavat prosessit kokonaisvaltaisesti. (Tikkanen ym. 2010, 31.)

### 2.3 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuus voidaan esittää 4P-mallina, joka muodostuu tuotteesta, hinnasta, saatavuudesta ja viestinnästä. Nämä ovat muuttujia, joita yritys voi itse kontrolloida. Markkinoinnin kilpailukeinoista käytetään yleisesti markkinointimix-nimitystä, joka on täydentynyt 5P-malliksi (Kuva 3). Markkinointimix-kokonaisuudella yritys pyrkii luomaan kysyntää tuotteilleen ja edellytyksiä myös vastata kysyntään. Yrityksen kannattavuus riippuu asemasta, jonka se on kyennyt luomaan kilpailukeinojen avulla. (Isohookana 2007, 47-48.)



Kuva 3. Markkinoinnin peruskilpailukeinot eli markkinointimix (Isohookana 2007, 48)

Markkinointimixin osa-alueiden sisältö ja painotus riippuu yrityksestä ja ympäristötekijöistä. Strategiset valinnat tehdään liikeidean, myytävän tuotteen, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisesti. Myös toimiala, kilpailutilanne, yrityksen omat tavoitteet ja resurssit vaikuttavat markkinointimixin muodostaman kokonaisuuden sisältöön. (Isohookana 2007, 48.)

**Tuote** on myytävä hyödyke, joko tavara tai palvelu, jonka kuluttaja ostaa. Tuotteen markkinoijan tavoite on saada tarjontansa kilpailijoita paremmaksi ja haluttavammaksi. Hyödykkeen ostajat tekevät emotionaalisia päätöksiä ja valintoja hankkiessaan tuotteita. Yritys rakentaa tuoteratkaisuja, jotka näkyvät kuluttajalle ostettavina hyödykkeinä. Emootioperusteisesti käyttäytyville asiakkaille tarjotaan tuotteita, joita he haluavat ostaa. Rationaaliset asiakkaat perustavat ostopäätöksensä järkisyihin. Markkinoinnillinen tuotekäsitys tarkastelee tuotetta kerroksellisesti ja tuote nähdään sellaisena kuin se ostajan näkökulmasta näyttää. Asiakas havainnoi tuotteesta ensimmäiseksi ulkoisia tekijöitä esimerkiksi pakkausta, logoa, väritystä ja tyyliä. Toiseksi asiakas kiinnittää huomiota mahdollisiin lisäetuihin, esimerkiksi hampurilaisaterian mukana tulevaan leluun. Ydintuote huomioidaan vasta kolmantena, jolloin asiakas ostaa mielikuvan, joka tuotteesta on kyetty luomaan. Kaikki tuotteen eri osiot tulee olla yhteensopivia, jotta markkinoinnillinen toimivuus toteutuu. (Rope ym. 2003, 177-178.)

Imago ja mielikuva ovat tuotteen markkinoinnillisen menestyksen pääsisältöä. Tuotteen sisältöä tärkeämpää on saada tuote vetovoimaiseksi ja kilpailijoiden tuotetta houkuttelevammaksi. Markkinoijan täytyy pystyä tekemään tuotteesta sellainen, että se herättää asiakkaassa ostohalun. Haluttavuus- ja uskottavuuskuvat ovat tärkeitä, jotta kauppaa saadaan aikaiseksi. Vaikuttaminen asiakkaan asenteisiin, tunteisiin ja uskomuksiin on tärkeää, jotta kohderyhmän mielikuva tuotteesta saadaan mahdollisimman myönteiseksi. (Rope ym. 2003, 178-179.)

Tuote muodostuu mielikuvista, joita esimerkiksi tuotemerkin havaitseminen synnyttää. Tuote sisältää emotionaalisen mielikuvamaailman, jonka kerroksellisuutta voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla:



Kuva 4. Tuotteen mielikuvallinen muodostuminen (Rope 2011, 59, mukailtu)

Kerroksellinen mielikuvasisältö erottaa tuotteen kilpailijoista, jotka voivat tuotesisällöltään olla identtisiä ja joita myydään samoilla markkinoilla. Asiakas ei osta tuotesisältöä vaan mielikuvasisällön, jota tuotemerkki edustaa. (Rope 2011, 59.)

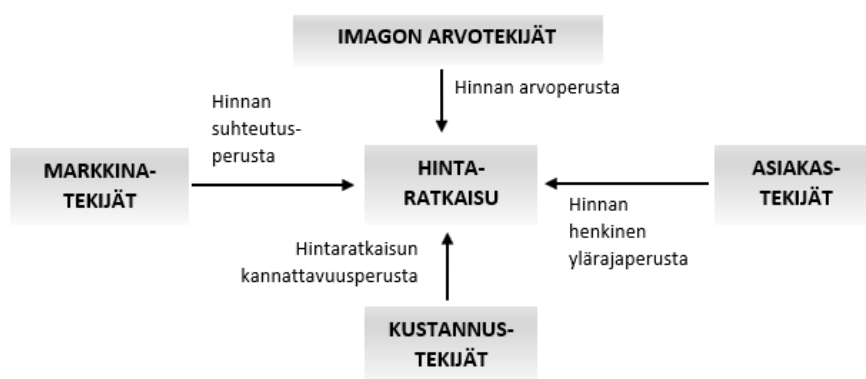
Tuotekehityksen johtamisella tavoitellaan markkinoijan menestyksen turvaamiseen tulevaisuudessa. Tuotekehityksen kehittämistä käytetään termiä PDM (Product Development Management), jonka kautta syntyy uusia tarjoomia ja markkinoita. Tuotekehityksen johtamisella voidaan vahvistaa jo olemassa olevan tarjooman tasoa tai kehittää täysin uusia, joko yrityksen sisällä tai yhteistyössä verkostojen kanssa. Tutkimus- ja kehitysstrategia määrittelee suunnan tuotekehityksen johtamiselle ja sitä tulisi tarkastella yhdessä muiden markkinoinnin tehtävien kanssa. Tuotekehitystä varten yrityksessä on tärkeää olla selkeä tutkimus- ja tuotekehitysyksikkö, joka jaottelee kehitystyöt selkeiksi projekteiksi. (Tikkanen ym. 2007, 37-38.)

Havainnoimme näkemällä ja teemme päätöksiä visuaalisen tiedon perusteella ja visuaalinen havainto on usein ensimmäinen kosketus tuotteeseen tai palveluun. Visuaalisuus on tärkeä tiedon vastaanottamisen, ymmärtämisen ja käytön kannalta. Brändi vaikuttaa yrityksen tuottaman tuotteen suunnitteluun ja markkinointiin sekä myynnin että markkinaosuuksien kehitykseen. Brändit eivät aina kilpaile keskenään, vaan on olemassa myös vaihtoehdoisen tarjooman välistä kilpailua. Selviytyäkseen kilpailusta yritysten täytyy linjata toimintaansa brändiarvojen ja määritysten mukaisesti. Brändimäärittelyssä tulee ottaa huomioon koko organisaatio ja ottaa se kiinteäksi osaksi

johtamista. Yritysbrändi tulee käsittää liiketoimintastrategiaan perustuvana prosessina, identiteetti perustuu uskottavaan strategiaan ja pitkäjänteiseen brändin rakennustyöhön. (Pohjola & Pohjola 2019, 43-47, 87.)

**Hinta** viestii voimakkaasti tuotteen odotuksista ja laadusta. Markkinat määräävät hinnoittelun ylärajan, alarajan tuotteen hinnalle määräävät tuotantokustannukset. Tuotteen hinta sanelee yritykselle kertyvien tuottojen määrän, ja tuottojen tulee kustantaa kaikki aiheutuneet tuotantokustannukset. Tiukka kilpailutilanne johtaa helposti hintakilpailuun, tuotteen erilaistamisella ja lisäarvoa tuottamalla voi päästä eroon hintakilpailusta. Luxus- ja design-tuotteet ovat hinnaltaan korkeampia ja henkivät brändin laatua sekä toimivat myös statussymboleina. Tuotteen hinta ja tuotettyytyväisyys ovat sidoksissa toisiinsa, edullisen tuotteen rikkoutuessa negatiivisia tunteita ei aiheudu kuluttajalle niin paljon kuin jos tuotteesta on maksettu korkea hinta. Alennusten käyttö viestii myös tuotteesta, merkkituotteita ei myydä jatkuvilla alennuksilla. Hinta on määräävä tekijä tilanteissa, joissa tuote tai palvelu on kuluttajalle uusi tai kuluttaja on epävarma valinnastaan. (Isohookana 2007, 56-57.)

Markkinoinnillisessa hinnoittelussa ei voi käyttää pelkästään kustannusperusteista hinnoittelua, koska se voi johtaa yli- tai alihinnoitteluun. Hinta muodostuu markkinoiden mukaan, ajassa ja asiakkaan silmissä. Samasta tuotteesta voi saada eri markkinoilla tai eri aikana eri hinnan, myös eri kohderyhmät voivat maksaa samasta tuotteesta erilaisia hintoja. Seuraavassa kuvassa kuvataan tuotteen hintaratkaisuun vaikuttavia tekijöitä:



Kuva 5. Hintaratkaisuun vaikuttavat tekijät (Rope 2005, 78, mukailtu)

Tuotteeseen kohdistuvat kustannukset ovat perusta, jonka pohjalle lopullinen hinta määräytyy. Markkinoinnin suunnittelun tulisi olla katesuunnittelua ja hintaratkaisu tulisi perustua eri tekijöi-

den yhteisvaikutuksiin. Markkinatekijöitä ovat asiakkaat ja kilpailu, kysynnän ja tarjonnan muodostama suhde. Tasapainomarkkinoilla kysyntä ja tarjonta ovat tasapainossa, tuotteella on tasainen kysyntä eikä ole ali- tai ylitarjontaa ja hinnat ovat kohtuullisella tasolla. Ensimmäinen hinnoittelua koskeva päätös yrityksessä on päättää tuotteen hinnoittelupolitiikasta eli määrittellä tuotteelle hintataso suhteessa kilpaileviin tuotteisiin. Hinta kertoo tuotteen laatu arvosta ja hinnoittelupolitiikka voidaan jakaa kolmeen (Rope 2005, 79), perusratkaisuun:

1. korkea hinta
2. keskihinta
3. matala hinta

Yritys määrittelee itse suhteen tuotteensa ja kilpailevan tuotteen hinnan välillä. Volyymitarjonnan hinnoittelu on yleensä keskihinnan molemmin puolin ja se vaikuttaa tuotteen mielikuva-arvoon. Laatu osoitetaan hinnalla, ellei yrityksellä ei ole muuta tapaa osoittaa tuotteen laatua. Asiakastekijät ja markkinoiden yleinen hintataso määrittelevät millaista hintaa tuotteesta ollaan valmiita maksamaan. Hintakipurajaksi sanotaan hintaa, jota enempää asiakas ei ole valmis maksamaan. Imagon arvotekijät on rakennettu mielikuvallisella laatutasolla ja tällöin imagollisesti vetovoimaisesta tuotteesta voidaan saada korkeampi hinta kuin kilpailijan tuotteesta. Tuotteen hinnan on tärkeää olla oikealla tasolla alusta alkaen, sillä hintaa ei voi myöhemmin nostaa uskottavasti. (Rope 2005, 77-84.)

**Saatavuus** on markkinointikanavaratkaisujen tärkeä käsite. Kanavaratkaisuja suunniteltaessa karotetaan yritykselle toimivimmat kanavat, tuotteen jakelun väliportaajat ja roolit sekä varmistetaan tuotteen kulku halutulla tavalla loppukäyttäjälle. Kanavarakenteet ovat kahdensuuntaisia: horisontaalisia ja vertikaalisia. Horisontaaliset kanavarakenteet kytkeytyvät verkostoitumiseen, jossa on olennaista löytää oikeat yhteistyökumppanit ja tehdä tiivistä yhteistyötä yhteistoimintajärjestelmän avulla. Toimiva yhteistoiminta edellyttää kumppanuusperiaatetta, jossa liiketoiminta-alueet kytkeytyvät toisiinsa. Vertikaalisia kanavarakenteita voidaan kuvata väliportaiden määrän avulla, jossa valmistajan ja loppukäyttäjän välissä voivat olla esimerkiksi myyntiedustaja, tukkukauppa ja vähittäiskauppa. (Rope 2011, 113-120.)

Mahdollisimman hyvä saatavuus on kanavaratkaisujen päätehtävä, mutta täydellinen saatavuus, asiakaspeitto, toimituskyky ja -varmuus on haasteellinen toteuttaa. Yrityksen tulisi löytää toimiva kanavaratkaisu, joka on taloudellinen, rationaalinen sekä tuloksellinen ja joka pyrkii saatavuuden oikea-aikaisuuteen, helppouteen ja oikealaatuisuuteen. Markkinoinnin kanavaratkaisut sisältävät

myös materiaalivirrat eli materiaalitoimintojen osto-, varasto- ja kuljetustoiminnot. Logistiikkaratkaisut selvittävät kanavaratkaisujen pohjalta toimivimmat ja taloudellisimmat kuljetusreitit tuotannosta loppukäyttäjälle. (Rope 2000, 248-249.)

**Markkinointiviestinnän** tehtävä on rakentaa, säilyttää ja kehittää vuorovaikutussuhteita asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Yrityksen sisäisillä ja ulkoisilla vuorovaikutussuhteilla on joko välitön tai välillinen vaikutus yrityksen liiketoiminnan menestykseen. Myös muut kilpailukeinot eli koko markkinointimix, osallistuvat viestintään. (Isohookana 2007, 35.)

Markkinointiviestintä pitää yllä vuorovaikusta markkinoiden kanssa, luoden palvelun tai tuotteen tunnettavuutta ja lisäten myyntiä. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat tärkeitä, markkinointiviestinnän voidaan sanoa olevan sidoksissa asiakassuhteen luomiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Markkinointiviestintä jaetaan perinteisesti neljään osaan: asiakaspalveluun, mainontaan, myynninedistämiseen ja tiedottamiseen. Näiden perinteisten tekijöiden rinnalle on tullut nopeasti kasvava ja erityisosaamista vaativa verkko- ja mobiiliviestintä. (Isohookana 2007, 62-63). Seuraava kuva havainnollistaa markkinointiviestinnän eri osa-alueet:



Kuva 6. Markkinointiviestinnän osa-alueet (Isohookana 2007, 63)

Henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu ovat suoraa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Media- ja suoramainonta ovat massaviestintää, myynninedistäminen (SP eli Sales Promotion) tukee myyntihenkilöitä ja jakelukanavia sekä vaikuttaa loppukäyttäjään. Tiedottaminen on tärkeää asiakasyhteydenpidossa, varsinkin muutostilanteissa. Myös asiakaslehdet ovat osa tiedottamista ja keino saada tuotteelle mediajulkisuutta. Verkkoviestintä mahdollistaa runsaan tiedon jakamisen ja vuorovaikutteisen viestinnän kohderyhmän kanssa. Verkko- ja mobiiliyhteisöissä viestiminen

tavoittaa kohderyhmänsä ajasta ja paikasta riippumatta, mahdollistaen kohdennettujen ja lyhyiden viestien lähettämisen. (Isohookana 2007, 62-64.)

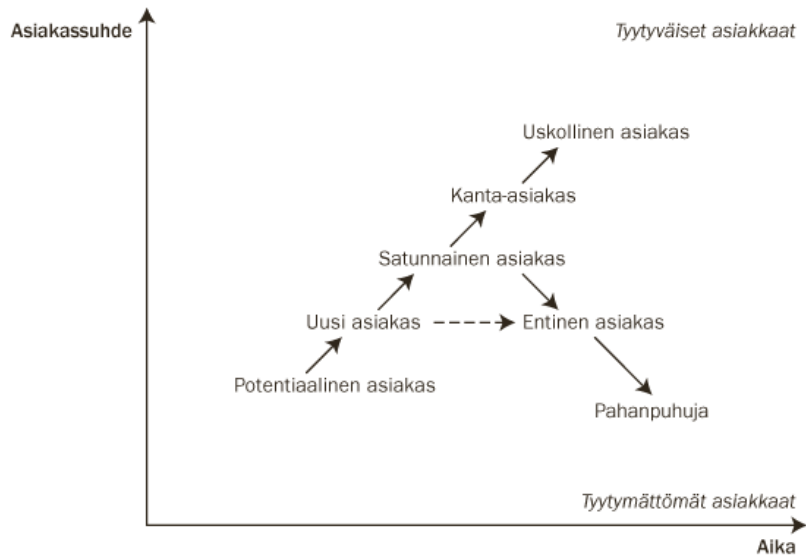
**Henkilöstö** on markkinointimixin viides kilpailukeino. Henkilöstön tulee olla sitoutunutta ja motivoitunutta, jotta yrityksen toiminta-ajatuksen, liikeidean ja vision tavoitteet voidaan saavuttaa. Henkilöstö on tärkeä osa yrityksen markkinointiviestintää, koska he ovat suoraan tai välillisesti tekemisissä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Henkilöstö viestii osaamisellaan ja työn laadulla tuote-, palvelu- ja yrityskuvaa. Verkostoissa toimivien yritysten on tärkeää huomioida vuorovaikutustaidot, sillä viestintäsuhteiden määrä voi olla hyvin suuri. Eri osapuolten välillä tulee olla toimiva informaatiojärjestelmä, jotta viestintä verkostossa toimivien yritysten ja yksilöiden välillä toimii tarkoituksenmukaisesti. (Isohookana 2007. 61-62.)

#### 2.4 Asiakassuhdemarkkinointi

Avainasiakkaat ovat keskeinen yrityksen menestyksen osa. Asiakkuussuhteet ovat muuttuvia ja kehittyviä rakenteita, joiden johtaminen on markkinoinnin päätehtävä. Tämä vuorovaikutusprosessi tapahtuu yrityksen toimintaverkostossa, jossa käytännön asiakassuhdejohtamisesta käytetään termiä CRM (Customer Relationship) ja KAM (Key Account Management). Asiakassuhteiden johtamisen tavoitteena on varmistaa liiketoiminnan kehittäminen pitkällä aikavälillä ja vahvistaa yhteistyötä strategisesti tärkeiden asiakkaiden kanssa. Yrityksissä asiakkuussuhteiden tärkeys näkyy asiakasvastaavien ja avainasiakaspäälliköiden yleistymisenä sekä rakenteiden muuttumisena asiakaslähtöisemmäksi. Asiakassuhteiden johtamisella pyritään ylläpitämään olemassa olevia asiakassuhteita ja löytämään uusia. (Tikkanen ym. 2007, 25–62.)

Toimittajasuhteiden johtamisella on tärkeä rooli yrityksen roolien, esimerkiksi valmistuksen tai asiakassuhdelogistiikan onnistumisessa ja menestyksessä. Toimittajasuhteiden johtaminen tähtää tuotanto- ja muiden resurssien hankkimisen tehokkuuteen. Samalla kehitetään yritykselle tarjoama, jolla on asiakkaalle optimaalisin arvo. Toimittajasuhteiden johtamisella pyritään saamaan yrityksen omat ja yhteistyökumppaneiden prosessit toimimaan tavalla, jolla saadaan asiakkaalle tuotettua optimaalinen ratkaisu tehokkaasti. SCM-toiminta (Supply Chain Management) tähtää ostotoiminnan ja toimittajasuhteiden kehittämiseen. Keskittymällä strategisiin alihankintasuhteisiin, ei tarvitse hallita laajaa toimittajaverkostoa. (Tikkanen ym. 2007, 33-35.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin keskipiste on asiakassuhde, jossa suhdemarkkinoinnin arvoja ja keinoja sovelletaan käytännössä (Isohookana 2007, 43.) Asiakassuhteita voidaan kuvata asiakassuhdeportaikolla, jotka on esitetty seuraavassa kuvassa:



Kuva 7. Asiakassuhdeportaikot: tyytyväiset ja tyytymättömät asiakkaat (Isohookana 2007, 43)

Luodakseen potentiaalisen asiakkaan kanssa asiakassuhteen, täytyy yrityksen segmentoida markkinat, valita kohdemarkkinat ja positointi. Varsinaiset asiakassuhteet jaetaan pysyviin kanta-asiakkaisiin ja uskollisiin asiakkaisiin. Uskolliset asiakkaat levittävät yrityksestä positiivista sanomaa ja suosittelevat yrityksen tuottamia hyödykkeitä muille. Asiakassuhde voi kehittyä myöskin haitalliseen suuntaan, mikäli asiakkaan tyytymättömyyttä ei havaita ajoissa. Suhteet negatiivisiin asiakkaisiin tulee hoitaa korjaavin toimenpitein, kuunnellen ja selvittäen tyytymättömyyden syyt. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys on helposti saavutettavissa ja lähestyttävissä, vuorovaikutus on aitoa ja laadukasta. (Isohookana 2007, 43-47.)

Asiakastyytyväisyys on yksi osa asiakassuhdetta ja asiakastietojen hallinta on pohja tuloksekselle asiakastyölle. Asiakastietojen hyödyntäminen markkinoinnissa edellyttää kattavien ja ajantasaisien asiakastietojen hallintaa, toimivaa asiakastietojärjestelmää ja koko myymiseen liittyvän asiakastyön toteuttamista asiakasjärjestelmän kautta. Asiakastietojärjestelmä mahdollistaa pitkäkestoisien asiakkuuksien hoitamisen tuloksellisesti ja yksilöidyn asiakassuhdetyön asiakassuhde luokittain. Asiakastyytyväisyys ei ole tae asiakassuhteelle, vaan siihen tarvitaan myös asiakkaan halu olla yrityksen asiakas. (Rope 2011, 167-176.)



Organisaation tulee selvittää keitä heidän tärkeimmät asiakkaansa ovat ja kohdentaa heihin tuote- ja palvelukehitys, sekä markkinointi että viestintä. Keskittymällä tärkeimpiin asiakkaisiin, voidaan luoda yksityiskohtainen ostoprosessia tukeva malli, joka keskittyy asiakkaan tarpeisiin ja tavoitteisiin. Uudenaikaiset asiakasryhmät rikkovat perinteisiä segmentointitapoja ja tavoittelevat ymmärrystä siitä, mikä saa asiakkaan tekemään ostopäätöksen. Keskittyminen strategisesti tärkeisiin asiakkaisiin, tuotteisiin ja palveluihin mahdollistaa houkuttelevamman ja tuloksellisemman viestinnän. (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 57-58.)

Digitaalinen maailma pakottaa muuttamaan tuotantolähtöistä ajattelua asiakaslähtöiseksi. Perinteinen asiakasryhmittely luokittelee asiakkaat toimialan, tulosyksikkörakenteen tai asiakkaan ostaman hyödykkeen perusteella. Asiakkaan ominaisuuksien mukaan (ikä, sukupuoli, asuinpaikka, koulutus) tehty jako pohjautuu demografiaan. Puhuttelevalla ja kohdennetulla sisällöllä erotetaan muista ja houkuttelevat asiakkaita. Motiivipohjainen segmentointi on sisältöstrategian tärkeä menetelmä, jossa perehdytään asiakkaan tiedontarpeisiin, tavoitteisiin ja motivoiviin asioihin suhteessa yrityksen tarjoamaan arvoon ja maailmankuvaan. Motiivit ohjaavat käyttäytymistä erityiseen suuntaan ja ovat usein tiedostamattomia. Tutkimalla asiakkaan ostoprosessia ohjaavia tekijöitä, voidaan asiakkaita tunnistaa motiivien kautta ja luoda erilaisia markkinoinnin ja viestinnän sisältöjä. Motiivipohjainen segmentointi auttaa tunnistamaan asiakasryhmien todelliset erot ja yhtäläisyydet. (Keronen ym. 2017, 59-63.)

## 2.5 Verkostot

Perusajatuksena suhdemarkkinoinnissa on se, että yritys tunnistaa liiketoiminnalleen tärkeät ja merkitykselliset verkostot ja kykenee johtamaan niitä systemaattisesti. Suhdeverkostojen tyypit ja merkitys vaihtelevat yrityksen eri kehitysvaiheissa. Sijoittajasuhdemarkkinoinnista on tullut strategisesti keskeinen asia yrityksille. Verkostosuhteiden johtamisella kehitetään ja vahvistetaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeiden verkostojen yhteistyötä. Verkostosuhteet voidaan jakaa neljään perustyyppiin:

- perinteiset markkinasuhteet (yrityksen asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat)
- megasuhteet (yrityksen toimintaympäristön toimijat)
- yrityksen sisäiset nanosuhteet

- erityiset markkinasuhteet

Suhdemarkkinointi koostuu yritykselle merkityksellisten suhdetyyppien tunnistamisesta ja näiden avainsuhteiden järjestelmällisestä kehittämisestä. (Tikkanen ym. 2007, 39- 40.)

Yritykset toimivat liiketoimintaverkostossa, jossa joukko yrityksiä tuottaa yhdessä tuotteita tai palveluja. Jokainen yksittäinen yritys tuottaa osuuden joko tuotteen valmistuksesta, suunnittelusta, tuotekehityksestä, markkinoinnista, jakelusta tai myynnistä. Kilpailukykyinen tuote syntyy, kun eri toimijat yhdistetään parhaalla mahdollisella tavalla ja tuotetaan halutuimpia ja kustannustehokkaimpia tuotteita. Liiketoimintaverkostojen työnjako perustuu yritysten pyrkimykseen voittojen maksimoinnista ja kulujen minimoinnista. Ydinosaamiseen keskittymällä yritykset pääsevät liiketoiminnassaan kokonaisuuden kannalta parhaaseen tulokseen. Vaikka osa arvoketjusta toteutetaan ostopalveluna, jokaisen organisaation pyrkimys on kehittää omaa kilpailuetuaan. (Nieminen 2016.)

Hankintatoimessa tulee kiinnittää huomiota taloudellisten seikkojen lisäksi myös pitkäjänteisen yhteistyön tuomaan lisäarvoon ja vuorovaikutuksellisiin henkilösuhteisiin. Hankintojen johtaminen, yhteistyö ja verkostot tuovat lisäarvoa asiakkaalle, lisäävät kustannustehokkuutta ja parantavat riskien hallintaa. Toimintaympäristöjen kompleksisuus lisääntyy tulevaisuudessa ja uusia tuotteita, palveluja ja liiketoimintaa kehitetään yli toimialarajojen. Hankinta toimii yhä enemmän verkostoissa ja sitä ohjaavat organisaation strategia, liiketoiminnan tavoitteet ja asiakastarpeet. Verkostot vahvistuvat ja uudet innovaatiot syntyvät yhteistyönä, asiakastarpeisiin kyetään vastaamaan nopeammin toimivan yhteistyöverkoston ja toimitusketjun avulla. (Nieminen 2016.)

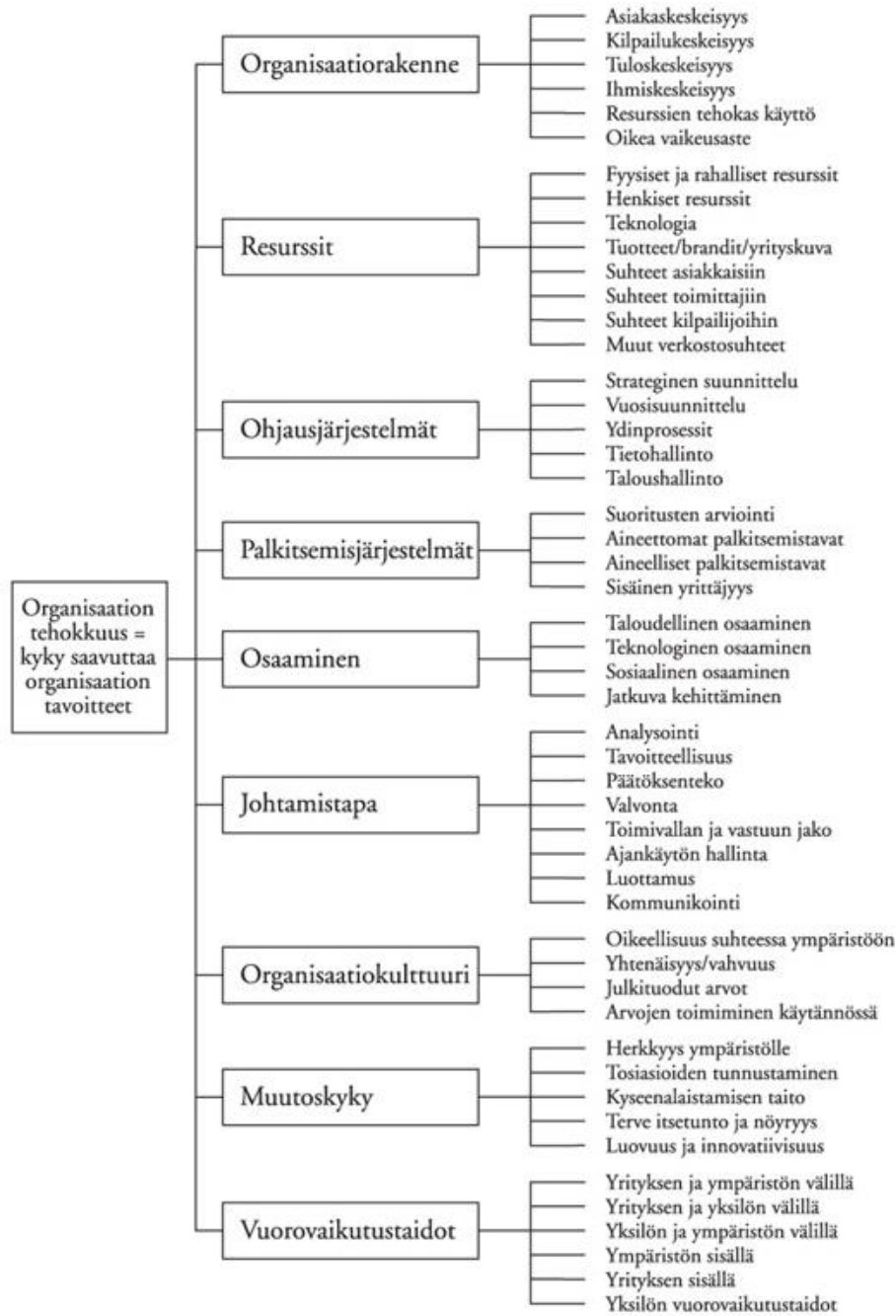
### 3 Lähtökohta-analyysit

Lähtökohta-analyysit selvittelevät yrityksen nykytilaa ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen tulevaisuudessa. Lähtökohta-analyyseilla on tärkeää selvittää markkinoinnin toiminta-alueet konkreettisesti. Ulkoisia analyysejä ovat kilpailija-, markkina-, ja ympäristöanalyysit, yrityksen sisäisiä tekijöitä tarkastellaan yritysanalyyseillä. Analysoimalla lähtökohtiaan yrityksen tulisi pyrkiä tekemään analyyseistä yhteenveto ja johtopäätökset. SWOT-analyysi on yksinkertainen ja tehokas tapa koota eri analyyseit yhteensä johtopäätösanalyysiksi. (Rope 2000, 464-468.)

#### 3.1 Yritysanalyysi

Yritysanalyysit tuottavat tietoa yrityksen sisäisestä tilasta ja niissä selvitetään organisaation tämänhetkisiä olosuhteita. Yritysanalyysit analysoivat monipuolisesti henkilöstöön, tuotantoon, tuotteisiin, markkinointiin, toimintatapoihin, johtamiseen, sijaintiin, toimitiloihin ja talouteen liittyviä seikkoja, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan. (Raatikainen 2004, 61.)

Organisaatiot sisältävät erilaisia monitahoisia elementtejä, joiden tarkastelua varten on hyödyllistä koota rakenne, joka helpottaa pääelementtien ja alarakenteiden hahmottamista. Organisaatioarkkitehtuurin avulla osatekijöiden analysointi, suunnittelu, toteutus ja uudistaminen toteutuu järjestelmällisesti ja pitkäjänteisesti. (Kamensky 2014, 176). Kuvassa 8 nähdään organisaatioarkkitehtuurin yhdeksän pääelementtiä ja alarakenteet:



Kuva 8. Organisaatioarkkitehtuuri (Kamensky 2014, 177)

Päaelementtien ja alarakenteiden määrä on suuri, joten organisaation tehokkuutta analysoitaessa on tärkeää priorisoida mukaan tärkeimmät tekijät ja painopistealueet. Yrityskohtaisilla tarpeilla voidaan rajata valittuja kehittämiskohteita ja asettaa etusijalle tärkeimmät elementit johdopäätöksissä ja toimenpiteissä. (Kamensky 2014, 176.)

### 3.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi aloitetaan identifioimalla nykyisiä ja potentiaalisia kilpailijoita. Osa kilpailijoista on merkittävämpiä kuin toiset. On tärkeää tarkastella kilpailijoiden kustannusrakenteita, tavoitteita, imagoa, kulttuuria, heikkouksia ja vahvuuksia. Strategian luomiseksi on tärkeää ymmärtää kilpailijoiden luonne ja jakaa kilpailijat strategisiin ryhmiin. Strategisia ryhmiä ovat yritykset, joiden markkinakäyttäytyminen on samanlaista, vastaavat kooltaan toisiaan ja resurssit ovat myös yhteneväiset. Kilpailijoiden määrittelyssä voidaan käyttää myös asiakkaan näkökulmaa apuna. Asiakasnäkökulmassa kilpailutilanne näyttää eri tavalla ja on hyvä huomioida tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaiden päätöksentekoon. (Aaker 2001, 19-21, 58-59.)

### 3.3 Markkina- ja asiakas-analyysi

Markkina-analyysissä tutkitaan markkinoiden kokoa, kasvumahdollisuuksia, esteitä kannattavuudelle, kustannusrakenteita, jakelukanavia, trendejä ja kehitystä sekä menestyksen avaintekijöitä. Ensisijaisena tavoitteena on määrittellä markkinoiden vetovoimaa. Markkinoiden vetovoima vaikuttaa tuotemarkkinoiden investointipäätöksiin pitkällä tähtäimellä ja yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien tulisi täsmätä kilpailijoiden ominaisuuksien kanssa. Analysoidessa markkinoita tulisi ymmärtää niiden dynamiikkaa ja menestyksen avaintekijöitä. Jos yrityksellä on strategisia heikkouksia, niitä ei voida kompensoida tai neutralisoida harkitulla strategialla, kilpailukyky on tällöin rajoittunutta. Kilpailuilla markkinoilla käydään kovaa taistelua samoista markkinaosuuksista ja uusia asiakkaita kalastellaan kilpailijoiden riveistä. Myynnin lisäämiseksi voidaan alentaa hintoja ja kiristää näin kilpailua entisestään. (Aaker 2001, 19-22, 76-82.)

Asiakas-analyysi on osa ulkoista toimintaympäristöanalyysiä. Analysoitaessa toimintaympäristöä asiakkaat segmentoidaan ja jokaisen segmentin tarpeet ja motiivit kartoitetaan. Motiivien tunnistamisen avulla yritys voi saavuttaa tai ylläpitää kilpailuetua toisiin yrityksiin nähden. Asiakkaan tyydyttämättömien tarpeiden tunnistaminen voi olla myös strategisesti merkittävä kilpailuetu vaikiintuneessa kilpailutilanteessa. Onnistuakseen segmentoinnissa täytyy tuntea markkinat ja kuluttajien ostokäyttäytyminen. (Aaker 2001, 19-20, 37-39.)

### 3.4 Ympäristöanalyysi

PESTEL-analyysin mukaan yrityksen toimintaa analysoidaan poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä ympäristötekijöitä tarkastelemalla. (Vuorinen 2013, 220). Seuraavassa kuvassa on esitetty PESTEL-analyysin viitekehys ja asioita, joita analyysin kussakin osa-alueessa tarkastellaan:



Kuva 9. PESTEL-analyysi (Vuorinen 2013, 222)

PESTEL-analyysin tarkoituksena on kuvata yrityksen toimintaan vaikuttavia muutosvoimia ja auttaa strategian laadinnassa. Analyysia kootessa on olennaista löytää juuri kyseisen yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät ja hyödyntää niitä muiden ympäristöä tutkivien analyysien kanssa. PESTEL-analyysin tarkastelujakso on usein 3-10 vuotta, skenaariotyöskentelyssä vaihtoehtoisten tulevaisuuksien jakso voi olla huomattavasti pidempi. Tärkeimmät muutosajurit saadaan selville esimerkiksi kategorisoimalla vaikuttavat tekijät niiden todennäköisyyden ja vaikuttavuuden perusteella sekä arvioimalla ajanjakso, jolloin muutos luultavasti vaikuttaa. Analyysin loppuvai-

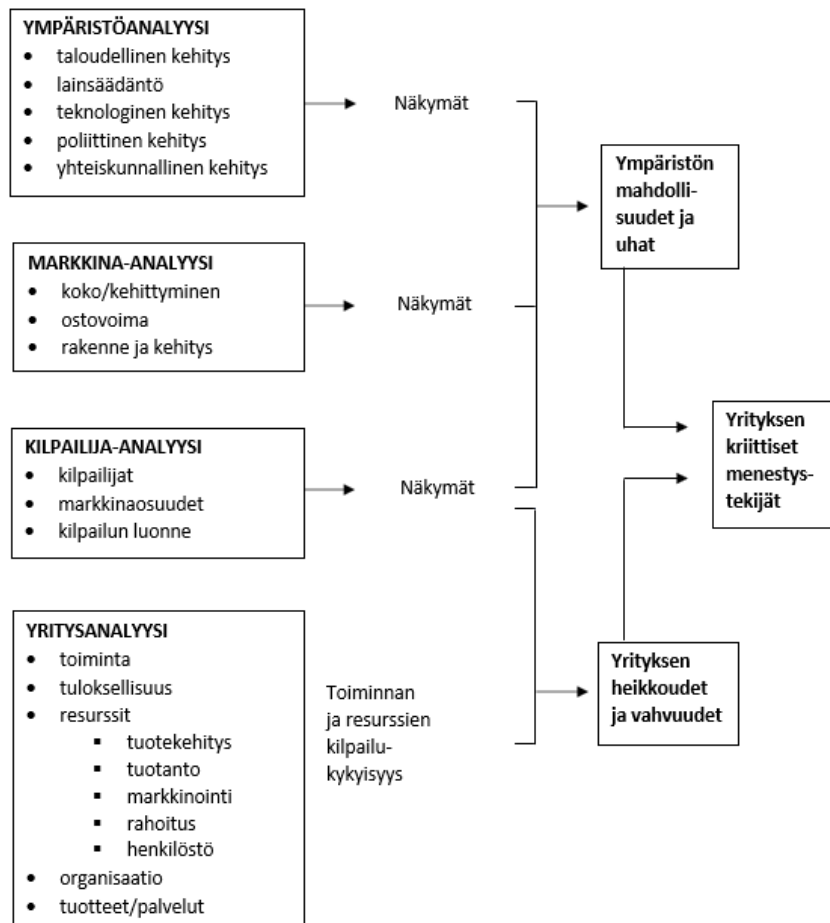
heessa muutosajureille suunnitellaan toimintavaihtoehtoja, joiden avulla positiivisia voimia voidaan hyödyntää ja negatiivisilta voimilta voidaan suojautua. Heikkouksien ja vahvuuksien tarkastelu on myös hyödyllistä analyysin viimeisessä vaiheessa. (Vuorinen 2013, 220-223.)

**Sisäiseen toimintaympäristöön** kuuluvat kaikki organisaation sisäiset tekijät, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Sisäisiä tekijöitä ovat ihmiset, aineeton tai aineellinen pääoma ja fyysiset järjestelmät. Sisäisen toimintaympäristön analyysillä voidaan selvittää yrityksen toimintaedellytykset, resurssit ja mahdollisuudet. Rahoitusvarojen eli käyttöpääoman, sijoitusrahoituksen ja luottokelpoisuuden analysoinnilla saadaan tietoa yrityksen rahavarantojen tilasta. Tilat, laitteistot järjestelmät ja käytettävä teknologia ovat yrityksen fyysistä omaisuutta, jotka vaikuttavat toimintaan oleellisesti. Sisäistä toimintaympäristöä voidaan tarkastella myös organisaation rakenteen, tuotantosuunnitelmien, johtamisen ja strategioiden kautta. Henkilöstöresurssit, sopimussuhteet ja yrityksen imago, brändit ja markkinoinnin tilanne liittyvät niin ikään analysoitavaan osa-alueisiin. (Drummond, Ensor & Ashford 2008, 90.) Sisäinen toimintaympäristöanalyysi alkaa usein tutkimalla yrityksen taloudellista suorituskykyä, kannattavuutta ja myyntiä. Merkit huonontuneesta taloudellisesta suorituskyvystä voivat johtaa strategian muutostarpeeseen. Tulevaisuuden kannattavuutta analysoitaessa tulee ottaa huomioon asiakastyytyväisyys, tuotteiden laatu, assosiaatiot, suhteelliset kustannukset ja tuotekehitys. Myös aiemmat strategiat nykyisen strategian ohella tulee tutkia, onko niissä ollut ongelmia tai heikkouksia. Yrityksen omat ominaisuudet vaikuttavat organisaation ja tuotteiden haluttavuuteen markkinoilla. (Aaker 2001, 111-112.)

### 3.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysiä (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) voidaan käyttää yrityksen sisäistä analysointia tehtäessä. Analyysi kartoittaa yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Yrityksen tilaa tarkastellaan niin sisäisten kuin ulkoistenkin tekijöidenkin osalta. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä joihin yritys pystyy vaikuttamaan. Analyysin tarkoitus on löytää kriittiset pisteet, joihin tulee kiinnittää huomioita saavuttaakseen strategiset tavoitteensa. (Drummond ym. 2008, 106.)

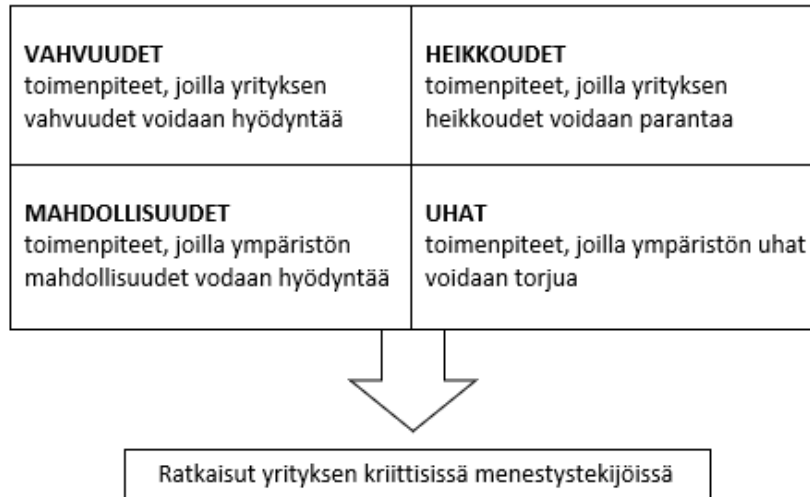
SWOT-analyysin avulla voidaan tehokkaasti ja yksinkertaisesti koostaa erillisistä lähtökohta-analyseistä kokonaisanalyysi, jossa kaikista vaikuttavista tekijöistä kootaan yhteenveto ja johtopäätökset (Rope 2000, 468). Seuraava kuva esittää erillisanalyysien kokoamisen yhteenvetoanalyysiksi:



Kuva 10. Erillisanalyyseistä yhteenvetoanalyysiksi (Rope 2000, 468, mukailtu)

Analyysin tavoitteena on tarkastella yrityksen ympäristön ja kilpailijoiden kehityssuuntia sekä olosuhteita, joilla on vaikutusta liiketoiminnan menestysedellytyksille. Keskeistä on myös analysoida yrityksen sisäisiä resursseja ja kilpailukykyä, sekä selvittää yrityksen toiminnan heikkoudet ja vahvuudet. Näiden yrityksen toimintaan ja menestykseen vaikuttavien tekijöiden avulla selvitetään kriittiset menestystekijät, joiden avulla yrityksen liiketoiminta kasvaa ja menestyy tulevaisuudessa. (Rope 2000, 468-469). Kuva 11 havainnollistaa nelikenttä-analyysin hyödyntämisen:





Kuva 11. SWOT-analyysin hyödyntäminen (Rope 2000, 469, mukailtu)

SWOT-analyysin hyödyntämisessä on keskeistä kerätä konkreettisella tasolla kaikki seikat, jotka vaikuttavat kriittisten menestystekijöiden ratkaisuihin. (Rope 2000, 468- 469.)

## 4 Vuorovaikutus ja viestintä

Vuorovaikutustaidot ovat yksi organisaatioiden merkittävimmistä tehokkuuden tekijöistä. Vuorovaikutussuhteet muodostuvat ympäristön, yksilön ja yrityksen muodostamassa kokonaisuudessa ja ovat tärkeitä organisaation tehokkuuden kannalta. Yksilöiden vuorovaikutustaidot vaikuttavat merkittävästi yrityksen toiminnan sujuvuuteen ja tulokseen. Yrityksen ja ympäristön vuorovaikutus esimerkiksi verkostosuhteissa on tärkeää ottaa huomioon tarkastellessa organisaation resurssi-, osaamis-, johtamis- ja muutoskykyä. (Kamensky 2014, 183.)

Viestintä on vuorovaikutusta, sekä sanallista että sanatonta. Verbaalinen viestintä tuottaa puhetta tai kirjoitusta, myös ääni on osa nonverbaalista viestintää. Sanatonta viestintää ovat ilmeet, katse, eleet, liikkeet, asennot, joilla tuotetaan viestejä tiedostaen ja tiedostamatta. Tekstin välittämiseen ja sanalliseen viestintään käytetään esimerkiksi puhelinta, sähköpostia, kirjeitä. Viestintä tehostuu oikean kohderyhmän ja sisällön valinnalla, vuorovaikutusprosessissa viestit kulkevat lähettäjän ja vastaanottajan välillä joko kasvokkain tai erilaisten viestintäkanavien avulla. Kasvokkain tapahtuva viestintä lisää vuorovaikutusta, väärinymmärryksen riski kasvaa viestintäkanavia, esimerkiksi internettiä tai televisiota, käytettäessä. Viestintä kohtaa myös häiriöitä, inhimillisten tekijöiden takia prosessi voi häiriintyä sisäisistä tai ulkoisista syistä. Viesti voidaan ymmärtää tai kuulla väärin, kieli voi olla vierasta, tilassa on hälinää tai viestintäkanava on kohderyhmälle vieras tai se ei tavoita vastaanottajaansa. Viestin lähettäjällä ja vastaanottajalla on vastuu siitä, että viesti ymmärretään oikein, eivätkä häiriöt pääse vaikuttamaan viestin perillemenoon ratkaisevalla tavalla. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11- 13.)

### 4.1 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Yhteisöviestintä on osa liiketoimintaa ja se koostuu vuorovaikutteisesta viestinnästä ja yksisuuntaisesta tiedottamisesta. Liiketoiminta tarvitsee johtamista ja viestintää toimiakseen, onnistuakseen ja saavuttaakseen tavoitteensa. Sisäistä viestintää voidaan kutsua työyhteisöviestinnäksi, jolloin viestintää käydään organisaation viestintäkanavissa koko henkilöstön kesken. Yhteisöviestintä sisältää eri asiantuntijoiden mukaan kaiken organisaation viestinnän, myös markkinointiviestinnän sekä talous- että sijoittajaviestinnän. Ulkoinen viestintä on tärkeä osa organisaation uutisoinnissa ja suhdetoiminnassa asiakkaiden, median ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Kaikki organisaation toteuttama

viestintä lujittaa liiketoimintaa ja edesauttaa tuotteiden tai palvelujen myymistä. Eri kohderyhmät ovat kiinnostuneita eri asioista, esimerkiksi asiakas on kiinnostunut tuotteista tai palvelusta, yhteistyökumppanit liiketoiminnan jatkuvuudesta. Organisaation on tärkeää valita oikeat viestinnän osa-alueet ja keinot eri kohderyhmien tavoittamiseksi. (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 13-17.)

Organisaation viestit kulkevat viestintäkanavia pitkin, samat kanavat voivat toimia niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässäkin. Eri kanavia pitkin välitetty sama viesti tavoittaa kohderyhmät tehokkaasti, viestiminen väärässä kanavassa voi vääristää viestin tai se ei tavoita kohderyhmäänsä lainkaan. Myös viestin oikeellisuuteen, lähetysaikaan ja ulkoasuun kannattaa kiinnittää huomiota, jotta viesti huomataan ja siihen ehditään reagoida ajoissa. (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 19-20.)

#### 4.2 Sosiaalinen media viestintäkanavana

Sosiaalinen media on viestintää, joka kulkee tietoverkossa erilaisten sovellusten avulla. Viestien lähettäjät ja vastaanottajat voivat jakaa ja kommentoida sisältöjä, halutessaan myös julkisesti. Sosiaalinen media tarvitsee vuorovaikutteisen kanavan, perinteinen yrityksen internet sivusto tai uutissivusto eivät ole sosiaalista mediaa, vaikka niissä on jako- ja kommentointimahdollisuus. Työnantajat käyttävät sosiaalista mediaa uusien kontaktien löytämiseen, potentiaalisten työntekijöiden taustojen tarkistamiseen ja oman työnantajakuvan kehittämiseen. Yritykset voivat tutustua asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin sosiaalisessa mediassa, verkko mahdollistaa tutustumisen yrityksesi tyyliin, yrittäjän persoonaan, asiantuntemukseen ja viestintätapaan. Someläsnäolo helpottaa asiakkaaksi tulemistä. Sisältömarkkinointi on sosiaalisen median perusta, jossa jaetaan tietoa ja autetaan ihmisiä. (Kortesuo 2018, 16-20.)

Sosiaalinen media on merkittävä tietolähde uuden oppimisessa ja ajan tasalla pysymisessä. Vuorovaikutteisen kanavan avulla voi kehittää työtään lukijoiden ja katselijoiden tarpeita vastaavaksi. Sosiaalisen median palvelut voivat säästää aikaa työyhteisössä, esimerkiksi Google Drive tai Dropbox auttavat materiaalin jakamisessa ja dokumenttien yhteistyöstössä. Sosiaalinen media on myös asiakaspalvelukanava, viisas yritys palvelee asiakkaitaan nopeasti ja tehokkaasti siellä missä asiakkaat ovat. Häätötilanneviestinnässä sosiaalinen media on tehokas keino, kanavien ja taitojen tulee olla valmiina, jotta nopea reagointi kriisitilanteeseen on mahdollista. Toimivan mediaseurantaohjelman avulla, kuten Meltwater, Meedius tai Retriever, yritys voi seurata brändin nimen esiintymistä sosiaalisessa mediassa ja reagoida esimerkiksi mainekriisin syntymiseen ajoissa. (Kortesuo 2018, 23-27.)

Sosiaalisen median käyttäjillä on erilaisia rooleja; kuluttaja, sisällöntuottaja, puheenjohtaja, kommentoija tai näiden yhdistelmä. Liiketoiminnan kannalta on tärkeää pohtia sosiaalisen median kuluttamisen ja sisällöntuottamisen suhdetta. (Kortesuo 2018, 57). Seuraava kuva havainnollistaa erilaisten roolien aktiivisuutta ja sisällöntuotantoa sosiaalisessa mediassa:

	Tuotan sisältöä	En tuota sisältöä
Luen muiden sisältöjä	En kommentoi muiden sisältöjä Aktiivinen some-osallistuja; sekä kuluttaja että sisällöntuottaja	En kommentoi muiden sisältöjä Harvinaistuva some-kuluttaja
En lue muiden sisältöjä	Kommentoim muiden sisältöjä Aktiivinen ja rakentava some-osallistuja; sekä kuluttaja että sisällöntuottaja	Kommentoim muiden sisältöjä Tyypillinen somen kuluttaja-kommentoija
	Itsekeskeinen some-viestijä; pelkkä sisällöntuottaja (vrt. perinteiset kotisivut)	Ei somessa

Kuva 12. Someen osallistutaan monella tapaa. Kaikkien ei ole pakko tuottaa sisältöjä, mutta he voivat kyllä seurata ja kommentoida muita (Kortesuo 2018, 57)

Osallistumattomuus sosiaaliseen mediaan aiheuttaa palveluja käyttävän asiakkaan markkinaosuu- den menetyksen. Kuluttamalla, kommentoimalla ja lukemalla sisältöjä voi sosiaalisesta mediasta saada tasapainoisen ja aktiivisen verkoston sekä parhaan hyödyn. (Kortesuo 2018, 55-57.)

Sosiaalinen media tarjoaa yrityksille kustannustehokkaita keinoja saavuttaa ja huolehtia asiakas- palvelusta, rekrytoida osaajia ja sitouttaa nykyasiakkaita. Perinteinen printtimedia, mainokset ja kampanjat tuhlaavat sosiaalisen median potentiaalia. Sosiaaliset verkkopalvelut ovat vuorovai- kutteista viestintää ja sopivien kanavien valinta on tärkeä tekijä, jotta vuorovaikutuksesta asiak- kaan ja potentiaalisen asiakkaan välillä saadaan kaikki hyöty. Sosiaalisen median palvelut sopivat hyvin myynninedistämiseen ja rajattuun tuotekehitykseen. Myynnin edistämiseen sosiaalisen median kanavat soveltuvat vasta, kun luonnollinen luottamus ja vuorovaikutus on saavutettu. (Leino 2012, 11, 31-32.)

**Facebook, LinkedIn, Twitter ja Instagram** ovat suurimpia yhteisöpalveluja. Yrityksen on oltava somessa, jotta sillä on mahdollisuus selvitä kilpailusta. Facebook on hyvä kanavavalinta kuluttajille suuntautuvassa liiketoiminnassa, koska sitä käyttävät suuret ikäluokat ja ostokykyiset työikäiset. Nuoret ovat Facebookin piilokäyttäjiä, he eivät itse päivitä julkaisuja mutta kuluttavat muiden sisältöjä. LinkedIn on ammattimainen yhteisöpalvelu verkottumiseen ja uusien suhteiden luomiseen. LinkedIn toimii hyvin B2B-yhteyksien näkökulmasta ja rekrytointi kanavana, mainontaan se ei ole paras vaihtoehto. Twitter on kanava, jonka toiminta perustuu lyhyisiin viesteihin, jotka haarahtavat monitahoisiksi viestivirroiksi. Twitter sopii yhteiskunnallisen vaikuttajan tai viestintäalalla toimivan henkilön tai yrityksen kanavaksi. Twitter sopii nopeaan keskusteluun, avun kysymiseen ja uutisten seuraamiseen, myös asiakaspalvelu on mahdollista hoitaa Twitterin kautta. Videoiden ja kuvien kuluttaminen on lisääntynyt visuaalisen aikakauden myötä. Instagram pohjautuu valokuviiin ja lyhyisiin videoihin. Kanavana Instagram soveltuu verkkokaupoille ja yrityksille, joiden toimiala on visuaalinen. YouTube on videotoistopalvelu ja se toimii yrityksen tuote- ja käyttövinkkien jakelukanavana. SlideShare on kanava, jossa on mahdollista jakaa esityksiä esimerkiksi yrityksen tuote-esittelyistä, strategioista ja myyntipuheista. Esitystenjakopalvelu lisää yrityksen osaamisen näkyvyyttä ja sisällöt ovat upotettavissa muihin yrityksen käytössä olevien kanavien sisältöihin. (Kortesuo 2019, 12-19.)

Kaikissa kanavissa ei ole tarpeellista olla, yrityksen tulee valita kanavien yhdistelmä, joka on hyödyllisin ja jossa yrityksen osaaminen sekä tuotteet pääsevät parhaiten esille. Yrityksen tulee panostaa laadukkaaseen sisältöön saadakseen positiivista näkyvyyttä käyttämässään kanavissa. Sisällöntuotanto ja päivittäminen tulee olla suunniteltua ja säännöllistä, huomioiden yrityksen käytössä olevat resurssit. Automaattiohjauksen käyttäminen ja sisällöntuotannon suunnittelu helpottavat resurssointia ja ajankäyttöä. Kanavia tulee seurata säännöllisesti, vastata kysymyksiin, tykätä ja kommentoida asiakkaiden sekä kollegoiden kuvista. Kriittisiin kommentteihin vastaaminen on myös tärkeää. Kanavaan valittaessa on otettava huomioon se, missä yrityksen kohderyhmä on ja ketä yritys haluaa tavoittaa. Tärkeitä valintaseikkoja näkyvyyden ja peiton takaamiseksi ovat jaettavuus, levikki ja Google-löydettävyys. (Kortesuo 2019, 32-36.)

## 5 Lähtökohta-analyysien toteutus kohdeyritykselle

Markkinoinnin suunnittelu on järjestelmällistä, tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa asetetut päämäärät ja selkiyttää toimintaa. Markkinointi koskettaa koko henkilöstöä ja se on syytä ottaa huomioon kaikilla organisaation toiminta-tasoilla. Asiakassuuntainen markkinointi vaatii nopeaa reagoitakykyä toimintaympäristön muutoksiin ja yrityksen toiminnan kehittämistä haasteita vastaaviksi. Markkinoinnin suunnittelu aloitetaan analysoimalla yrityksen toimintaympäristöä ja tilaa, jotta saadaan pohja markkinointistrategialle. Käytännön markkinointitoimenpiteet suunnitellaan strategian pohjalta. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee asiakas kohdata kaikissa tilanteissa yhdenmukaisen ajatusmallin mukaisesti. Onnistunut markkinointi tarvitsee seuranta- ja tulosten että tavoitteiden tarkastelua. (Raatikainen 2004, 58.)

Kohdeyrityksen analyysien kokoaminen aloitetaan kartoittamalla nykytilanne ja laatimalla lähtökohta-analyysit, jotta saadaan riittävästi tietoa kilpailijoista, markkinoista ja liiketoimintaympäristöstä. Analyysien pohjalta on mahdollista laatia myös yrityksen markkinointistrategia ja markkinointisuunnitelma, mutta niitä ei käsitellä tässä työssä. Tämän opinnäytetyön pääsisältö ja -paino on konkreettisisä lähtökohta-analyyseissa.

### 5.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö toteutetaan pääkaupunkiseudulla toimivalle Yritys X:lle. Yritys valmistaa käyttövalmiita siirrettäviä saunoja, jotka ovat mitoitukseltaan merikonttiin sopivia ja kuljetettavissa kokonsa ja rakenteensa ansiosta mihin päin maailmaa tahansa. Tuotteet myydään tällä hetkellä omien suhdeverkostojen kautta ja tulevaisuudessa myös jälleenmyyjäverkoston avulla. Asiakkaita ovat yksityiset henkilöt, yhdistykset ja yritykset. Merkittävimmät tekniset ratkaisut ja tuotevariaatiot on esitelty liitteessä 2.

Yritys X:n valmistama liikuteltava sauna asettuu vakaasti kaikenlaisille alustoille säädettävien jalkojensa ansiosta, eikä se vaadi perustuksia. Saunapaketti sisältää saunan, jalat, kiukaan, suihkun ja järjestelmät, esimerkiksi aurinkopaneelin. Saunaa voi räätälöidä värin, lauteiden, ikkunoiden ja ovien osalta yksilölliseksi. Rakenteiden CLT-materiaali on hengittävä, homeeton ja hiilijalanjäljeltään neutraali rakennusmateriaali. Tuotantoon käytetyt maalit, liimat ja suoja-aineet on valittu

tarkasti ja aurinkoenergialla tuotettu energia on ekologista. Pesuvesistä huolehditaan integroitujen lattiakaivojen avulla ja harmaa vesi suodatetaan ennen sen palauttamista luontoon tai sadevesikaivoon.

## 5.2 Missio, arvot ja visio

Missio on yksi yrityksen peruspilareista, arvojen, toiminta-ajatuksen ja liikeidean ohella. Missio kertoo yrityksen olemassaolon tarkoituksen ja perustehtävän. Yrityksen arvot muodostavat missio kanssa tärkeän osan yrityksen identiteetistä ja henkisestä perustasta. Arvot kertovat yrityksen perusasioista, joita yrityksessä arvostetaan ja pidetään tärkeinä. Arvot ohjaavat päivittäistä toimintaa ja niiden tulee olla uskottavia sekä omaksuttavia. (Isohookana 2007, 223-224.)

Visio antaa yritykselle suunnan ja auttaa yrittäjää tekemään oikeita päätöksiä valittuun tavoitteeseen pääsemiseksi. Visio on tulevaisuuden tahtotila, joka sitouttaa työntekijät ja osakkaat panostelemaan yhdessä valittuun päämäärään. Realistinen ja konkreettinen visio on helposti muistettava sekä ymmärrettävä, epärealistista visioita on uskallettava uudistaa uskottavalle pohjalle, muutoin se voi kääntyä organisaatiota vastaan. Visioon voi listata haluamalleen ajanjaksolle tavoitteet liikevaihdolle, tulokselle, henkilöstön määrälle ja toiminta-alueelle. Tavoitteet kannattaa jakaa myös vuosikohtaisiksi välitavoitteiksi ja tehdä päivittäin asioita vision saavuttamiseksi. (Sekki, A., & Niemi, M. 2016.)

Yritys X:n missio, arvot ja visio on koottu tiivistetysti seuraavaan kuvaan:



Kuva 13. Yritys X:n missio, arvot ja visio

Yritys X on ottanut missiökseen saada koko maailman saunomaan ja tutustumaan suomalaiseen saunakulttuuriin. Yrityksen tahtotila ja visio on mahdollistaa saunominen paikasta riippumatta ja toteuttaa saunominen kestävästi sekä laadukkaasti missä päin maailmaa tahansa. Arvomaailma on asiakaslähtöinen ja luonnonläheinen. Kotimaisuus ja skandinaavinen muotoilu, terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen sekä ekologisuus ja rehellinen toiminta ovat tärkeitä, yritys on saanut oikeuden käyttää Avainlippu-tunnusta merkinä suomalaisesta työstä. Yritys X toimii vastuullisesti ja huolehtii laadukkaiden sekä turvallisten tuotteiden kestävästä kehityksen mukaisesta tuotannosta ja huollosta.

### 5.3 Tuotemielikuva

Yritys X:n tuotteiden mielikuva on laadukas ylellisyystuote, jonka hinta ja tekniset ratkaisut asemoivat sen kilpailijoitaan laadukkaammaksi ja ainutlaatuisemmaksi. Puu pääraaka-aineena tekee siitä luonnollisen, kestävästä ja kierrätettävää. Valmistuksessa käytetyt viimeistelyaineet ja muut



materiaalit ovat myrkyttömiä ja ekologiaa. Varusteluosat, kuten suihku, lasiosat ja kiuas, on valittu myös korkeiden laatumerkkien täyttävien toimijoiden joukosta. Kuva 14 havainnollistaa Yritys X:n ydintuotteen kerroksellisuutta ja tuotteeseen yhdistyviä sisältöjä:



Kuva 14. Yritys X:n tuotteen kerroksellisuus

Ydintuote tyydyttää asiakkaan tarpeen, markkinointisisältö tuo asiakkaalle lisäarvoa ja auttaa ostopäätöksen teossa, mielikuvasisältö erottaa tuotteen kilpailijoista ja kehittää tuotteen imagoa. Tuotteen hinta koostuu kiinteistä kustannuksista, muuttuvista kustannuksista ja tavoitekatteesta. Kustannukset koostuvat materiaaleista, tuotannosta, palkkakuluista ja logistiikasta. Yritys X:n kohderyhmät ovat maksukykyisiä ja arvostavat luksus-tuotteita, joten hinnoittelussa ei ole tarkoituksenmukaista tavoitella markkinoiden alinta hintatasoa. Hinnoittelu on esitetty liitteessä 2.

#### 5.4 Nykytilanne

Lähtötilanteessa pohditaan tulevaisuuden strategiaa, mikä on tahtotila ja resurssit niiden toteuttamiseen. Analyysillä tutkitaan kilpailutilannetta, markkinoita ja yrityksen omia vahvuuksia. Yritys X:llä ei ole käytössään aiemmin laadittuja lähtökohta-analyysijä, markkinointistrategiaa tai markkinointisuunnitelmaa. Yritys on syntynyt tuoteidean ympärille, laajentuen oman suhde- ja yhteistyöverkostonsa kautta lähinnä vientiin suuntautuvaan toimintaan.

Yritys X:n tämänhetkiset markkinointiviestinnän keinot ovat henkilökohtainen myyntityö ja satunnainen menekinedistäminen tapahtumissa. Suhdetoiminnalla kasvatetaan verkostoa, yhteistyötä ja pyritään luomaan uusia asiakassuhteita sekä kasvattamaan myönteistä imagoa. Maksettuun mainontaan ei resursseja ole juuri käytetty. Yrityksellä on käytössään englanninkielinen myyntiesite (Liite 3) ja esittelyvideo, omat verkkosivut, Facebook- sekä Instagram-tilit, joita päivitetään ajoittain. Resurssit ovat rajalliset ja markkinointitoimenpiteet ovat satunnaisia. Lähtökohta-analyysit antavat pohjan markkinointistrategian laatimiselle ja markkinointitoimenpiteiden tarkemmalle suunnittelulle.

#### 5.5 Lähtökohta-analyysit

Lähtökohta-analyysissä tarkastellaan toimeksiantajayrityksen nykyhetkeä ja toimintaympäristöä, jotta voidaan muodostaa käsitys yrityksen toiminnasta, kilpailu- ja markkinatilanteesta sekä tulevaisuuden tavoitteista. Analyysien rakenne on toteutettu Raatikaisen (Raatikainen 2004, 60-68, 152-156) analyysipohjia mukailen ja ne koostetaan yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa soveltuvin osin. Lähtökohta-analyysihin on perehdytty tarkemmin kohdassa 3. Toimeksiantajaa koskevat analyysit ovat opinnäytetyön liitteessä 1.

**Kilpailija-analyysi** auttaa yritystä tarkastelemaan omaa liiketoimintaa suhteessa kilpailijoihin. Analysoimalla kilpailijoita voi havainnoida erottuvuustekijöitä ja yrityksen parhaita osaamisalueita ja kilpailutilanteen kehittymistä tulevaisuudessa. Kilpailija-analyysi koostetaan seuraavan kuvan mukaiseen taulukkoon:

Kilpailevat yritykset	Vahvat puolet	Heikot puolet	Huomautuksia
<b>Mahdolliset tulevat kilpailijat</b>			
Yritys	Vahvat puolet	Heikot puolet	Huomautuksia
<b>Miten kilpailu kehittyy lähiaikoina?</b>			
<b>Mitä tulevaisuudessa on odotettavissa? Tulevaisuuden visio</b>			
<b>Johtopäätökset: Mitä meidän tulisi tehdä?</b>			

Kuva 15. Kilpailija-analyysitaulukko (Raatikainen 2004, 64, mukailtu)

**Markkina- ja asiakas-analyysillä** tutkitaan markkinoita ja asiakkaita. Analyysin avulla pyritään ymmärtämään asiakkaiden ostokäyttäytymistä, kulutustottumuksia ja tulevaisuuden kehitystä. (Raatikainen 2004, 65.) Toimeksiantajayrityksen markkina- ja asiakasanalyysi kootaan kuvan 16 mukaiseen taulukkoon:

Ketkä ovat mahdollisia asiakkaitani tai asiakasryhmiäni?	
Paljonko asiakkaita on valitsemallani markkina- alueella?	
Mihin suuntaan asiakkaiden määrä kehitty?	
Mikä on asiakaskohderyhmän koko ja kasvumahdollisuudet?	
Millaisiin segmentteihin asiakkaat voidaan jakaa?	
Miten tavoitan asiakkaat?	
Millainen mainos asiakasta kiinnostaa, miten häntä lähestytään, millainen ihmistyyppi hän on?	
Millaisia tarpeita eri asiakaskohderyhmillä on? Miten tarpeet tyydytetään tällä hetkellä?	
Paljonko asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteestani?	
Kuka tekee lopullisen ostopäätöksen?	
Mistä ja milloin ostetaan, kuinka usein?	
Miksi asiakas ostaisi mieluummin minulta kuin kilpailijalta?	
Millainen on markkinoiden kehitys? Kasvava, taantuva vai vakaa?	
Mitä johtopäätöksiä voit edellisten kysymysten perusteella tehdä?	

Kuva 16. Markkina- ja asiakas-analyysitaulukko (Raatikainen 2004, 65)

**Ympäristöanalyysi** tarkastelee toimeksiantajayrityksen toimintaympäristöä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi taloudellisia tekijöitä, uusia innovaatioita ja kansainvälistymistä. (Raatikainen 2004, 62). Analyysissa arvioidaan kuvan 17 mukaisia asioita:

Ympäristötekijä	Nykytila	Tulevaisuuden kehitys
Yhteiskunnan taloudellinen tilanne: korkotaso, investoinnit		
Työvoiman saatavuus		
Palkkakustannukset, sivukustannukset		
Teknologian kehitys		
Innovaatiot, uudet toimintatavat, materiaalit		
Kansainvälistyminen: vaikutus tuotantoon, materiaaleihin, kilpailuun, hintoihin, yhteneviin säädöksiin		
Lainsäädäntö, EU:n päätökset, säädösten muuttuminen		
Tapakulttuuri ja kysyntä: kysynnän määrälliset muutokset, ostotapamuutokset		
Kilpailu: uudet kilpailijat, toimialan muutokset, oman yrityksen/tuotteen muutokset		
Markkinat: markkinoiden kasvu tai pieneneminen, markkinoiden rakennemuutokset		

Kuva 17. Ympäristöanalyysitaulukko (Raatikainen 2004, 62)

**SWOT-analyysiin** kerätään edellisistä analyyseistä seikat, joilla on vaikutusta yrityksen menestystekijöihin. SWOT-analyysiä on käsitelty tarkemmin kohdassa 3.4 ja toimeksiantajalle nelikenttä-analyysi laaditaan Ropen (Rope 2000, 469) mukaan. Kokoamisen jälkeen suunnitellaan konkreettiset ratkaisut:

- vahvuuksien hyödyntämiseksi
- heikkouksien kohentamiseksi
- mahdollisuuksien hyödyntämiseksi
- uhkiin varautumiseksi

## 5.6 Kehittämistyön toteutus

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa on tarkoitus tuottaa konkreettiset lähtökohta-analyysit toimeksiantajayrityksen käyttöön. Tavoitteena on kasvattaa yrittäjien markkinoinnin tietämystä ja konkretisoida siihen vaikuttavia tekijöitä. Kehitystoimenpiteillä tavoitellaan myös tavoitteellisempaa ja suunnitelmallisempaa markkinointia, joka on luonteva osa liiketoimintaa. Yritysanalyysien tavoite on tunnistaa toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja auttaa tulevaisuuden markkinointistrategioiden suunnittelussa ja antaa lähtökohdat markkinointisuunnitelman laatimiseksi.

Konkreuttinen markkinointisuunnitelma helpottaa erilaisten toimenpiteiden toteuttamista, resurssointia ja aikatauluttamista. Suunnitelma kertoo miten ja missä on tarkoitus yritystä ja tuotteita markkinoida. Markkinointisuunnitelman voi laatia esimerkiksi 12 kuukaudelle, jossa tärkeimmät ja suurimmat teemat kuvataan ns. vuosikellon muotoon. Näin saadaan runko teemoille, joiden ympärille konkreettisia ja yksityiskohtaisia toimenpiteitä on helppo lähteä rakentamaan. Liian tarkkaa vuoden suunnitelmaa ei kannata tehdä, vasta kolmen kuukauden suunnitelmaan on hyvä tarkentaa toimenpiteitä. Markkinoinnin kehittäminen onnistuu parhaiten saavutettuihin tuloksiin ja dataan pohjautuen, joka mahdollistetaan seurannan ja nopean reagoinnin keinoin.

Opinnäytetyön toteutus alkoi vuoden tammikuussa 2020 toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella ja tarpeen kartoittamisella. Teoreettisen viitekehyksen tarkentamiseen tähtäävää keskustelua käytiin puhelimitse ja sähköpostin välityksellä kevättalven aikana, jolloin opinnäytetyö muokkautui suunnitelmaksi ja teoriaosuuteen valikoituivat toimeksiantajaa hyödyntävät aihealueet. Teoria-aineistona on käytetty markkinoinnin kirjallisuutta, keskittyen painettuihin ja elektronisiin teoksiin. Teoriaosuuden tavoite oli perehtyä markkinoinnin peruskäsitteisiin ja aiheisiin tavalla, joka olisi helposti ymmärrettävää ja joka olisi hyödynnettävissä opinnäytetyön alkuperäisessä tavoitteessa eli markkinointisuunnitelman laadinnassa.

Opinnäytetyön teoriaosuuden valmistuttua huhtikuun lopussa työn tavoite muuttui alkuperäisestä, koska toimeksiantajayrityksen markkinointi oli päätetty ulkoistaa uuden yhteistyökumppanin mukaantulon myötä. Lisäksi maailmanlaajuinen pandemia tilanne (COVID-19) johti erilaisten tapahtumien ja tilaisuuksien peruuntumiseen, jolloin markkinointitoimenpiteille ei nähty tarvetta. Empirian tavoitteeksi muutoksen jälkeen muotoutui lähtökohta-analyysien laatiminen, joiden pohjalta on helppo jatkossa suunnitella markkinointistrategiaa ja konkreettista markkinointisuunnitelmaa toimenpiteineen.

Lähtökohta-analyysien laatiminen alkoi yksityiskohtaisten taulukoiden laatimisella, joiden avulla kerättiin analyyseissa tarvittavat tiedot. Taulukot on laadittu Raatikaisen (Raatikainen 2004, 60-68, 152-156) analyysipohjia mukaillen. Analyysitaulukkopohjat postitettiin toimeksiantajan sähköpostiin tutustumista varten viikolla 17 ja lisäksi käytiin puhelinkeskustelu Teams-palaverien ajankohtien sopimiseksi. Puhelinkeskustelu viikolla 19 toimeksiantajayrityksen uuden yhteistyökumppanin kanssa vahvisti päätöstä vetäytyä markkinointisuunnitelman laatimisesta. Toimeksiantaja keskittyy tällä hetkellä kasvattamaan jälleenmyyjäverkostoa ulkomailla, eikä käytä resursseja kotimaan markkinointiin.

Teams-palaverit lähtökohta-analyysien laatimiseksi pidettiin viikolla 19, joissa täydennettiin analyysit soveltuvien osien yhdessä toimeksiantajan kanssa. Analyysit vaativat täydentämistä ja tiedon hakemista myös palavereiden ulkopuolella. Analyysien täydentämiseksi opinnäytetyön laatija tutustui esimerkiksi yritysten verkkosivuihin, avainlukuihin ja toimialatietoihin, joista saadut tiedot koottiin analyysiaineistoon. Analyysien lisäksi listattiin toimeksiantajan kanssa yrityksen tämänhetkiset arvot, missio ja visio.

Lähtökohta-analyysien pohjalta laadittiin yhteenvedoanalyysi sekä toimenpiteet vahvuuksien hyödyntämiseksi ja uhkiin varautumiseksi viikolla 20. Kriittiset menestystekijät ovat konkreettisia tekijöitä, jotka vaikuttavat pitkällä aikavälillä toimeksiantajan menestymiseen. Kriittisten menestystekijöiden määrittelyssä otettiin huomioon nykytila ja tulevaisuuden muutostekijät. Aineiston kokoaminen vaati opinnäytetyön laatijalta kykyä johdattaa toimeksiantaja aiheeseen ja teorian tiedon soveltamista konkreettisten tekijöiden löytymiseen yhteisten keskustelujen perusteella.

## 6 Pohdinta

Tämän työn tarkoituksena oli aluksi tuottaa markkinointisuunnitelma, joka keskittyy toimeksiantajayrityksen valmistamien siirrettävien saunojen markkinointiin. Tavoitteena oli laatia toimiva markkinointisuunnitelma, joka tukee käytännön markkinointitoimia. Toimivan markkinointisuunnitelman laatimisen perustana on ymmärrys markkinointiin liittyvistä seikoista ja toimeksiantajayrityksen toiminnan ja tavoitteiden tuntemisesta. Opinnäytetyön edetessä tilanne muuttui yrityksessä niin, ettei markkinointisuunnitelma ollut ajankohtainen vielä tässä vaiheessa. Markkinointi ja sen suunnittelu ohjautui ulkoistettavaksi, joten opinnäytetyön tavoitteet ja toteutus muuttuivat alkuperäisestä. Empiria painottui muutoksen jälkeen lähtökohta-analyysihin teoriaosuuden pysyessä alkuperäisessä suunnitelmassa keskittyen markkinoinnin eri osa-alueisiin.

Teoriaosuudessa käsiteltiin markkinoinnin teoriaa peruslähtökohdista, jotka hyödyttävät toimeksiantajayritystä. Markkinoinnin suunnittelu ja kehittäminen vaatii laajaa ymmärrystä liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä. Teoriaosuudessa käytiin läpi markkinoinnin suunnitteluprosessi, jotta analyysien hyödyntämiseen saadaan hyvät teoreettiset lähtökohdat. Työn empiirisessä osassa esitetään Yritys X:n lähtökohta-analyysit, joissa tutkittiin ja analysoitiin yrityksen nykytilaa, markkinoita, kilpailijoita ja toimintaympäristöä sekä arvioitiin tulevaisuuden kehityssuuntia edellä mainittujen tekijöiden vaikutuksessa. Analyysien pohjalta tehtiin yhteenveto yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisuuksista ja uhista, joilla on vaikutus yrityksen menestystekijöihin. Analyysit toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa käyttämällä olemassa olevaa tietoa alan suhdanteista ja tutustumalla kilpailijoiden verkkosivuihin. Lähtökohta-analyysien mukaan Yritys X:llä on perusteet tavoitella tulevaisuudessa markkinaosuuden kasvua kohdistetulla markkinoinnilla ja laajentaa jälleenmyyntiverkostoa maantieteellisesti uusille alueille.

Uusiasiakashankinnalla on tärkeä rooli, jota rakennetaan tällä hetkellä suhdeverkostojen kautta. Tulevaisuudessa kohdennetumpi markkinointi lisää yrityksen tunnettavuutta ja vahvistaa imagoa. Jälkimarkkinoinnilla pyritään varmistamaan asiakastyytyväisyys ja huolehtimaan huolto- ja ylläpitopalveluiden sujuvuudesta. Jälkimarkkinoinnissa onnistuminen on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta ja se tuottaa yritykselle arvokasta asiakaspalautetta, jonka avulla liiketoimintaa ja palvelua voidaan kehittää. Saatu palaute kertoo ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä ja onko palvelu vastannut odotuksia.

Opinnäytetyön tekemistä tuki aiempi osaaminen markkinoinnin ja myynnin parissa. Opinnäytetyön taustateoriaan perehtyminen syvensi strategista suunnitteluosaamista, jota hyödynnettiin



empiirisessä osassa. Markkinoinnin laaja-alaisuus teki opinnäytetyön rajaamisen haasteelliseksi, mutta työ onnistuttiin rajaamaan toimeksiantajaa hyödyttäviin osa-alueisiin. Suunnitteluvaihe eteni nopeasti toteutusvaiheeseen ja teoriaosuus valmistui edellä aikataulusta. Opinnäytetyön teoriaosuus antaa toimeksiantajalle tarvittavat perusvalmiudet markkinoinnin suunnitteluun ja sen kehittämiseen. Lähtökohta-analyysien laatiminen tuotti runsaasti tietoa niin toimeksiantajasta, kilpailijoista kuin toimintaympäristöstäkin, jota voi jatkossa hyödyntää markkinointia kehitettäessä. Empirian toteutus vaati aikataulutusta ja analyysien laatiminen oli pitkälti pohtimista vaativaa ja tiedon hankkimista eri lähteistä. Nopea reagointi muutokseen osoittautui tärkeäksi opinnäytetyön valmistumisen kannalta. Empirian painopisteen muuttuessa markkinointisuunnitelman laadinnasta lähtökohta-analyysien laadintaan työtä oli muutettava uutta tilannetta vastaavaksi niin, että jo koottua materiaalia pystyttiin hyödyntämään tehokkaasti. Nopea reagointi muutokseen on myös liiketoiminnassa tärkeää, sen osoitti ajankohta, jolloin tätä opinnäytetyötä on laadittu. Maailmalaajuinen COVID-19 epidemiatilanne muutti tämän työn toteutusta ja aikataulua huomattavasti jättäen jo suunniteltuja ja koottuja asioita tarpeettomiksi. Suunniteltu tutustuminen tuotantoon ei toteutunut Uudenmaan eristyksen vuoksi ja palaverit pidettiin etäyhteyksin. Tutustumiskäynnit olisivat lisänneet tuotteen ja prosessien yksityiskohtaisempaa tuntemusta ja antaneet työlle arvokasta tietoa esimerkiksi analyysien koostamisessa.

Opinnäytetyön lopputuloksena laaditut lähtökohta-analyysit ovat toimeksiantajan hyödynnettävissä ja heidän päätettäväkseen jää, hyödyntävätkö he analyysieja jatkossa. Toimeksiantaja voi käyttää analyyseilla koottua tietoa suunnitellessaan markkinointistrategiaa ja markkinointitoimenpiteitä. Toimintaympäristö ja kilpailutilanne muuttuu ja elää jatkuvasti, joten analyysien tarkentaminen ja ajantasaistaminen on tarpeellista lähtökohta-analyysien hyödynnettäessä. Opinnäytetyön laatijan näkökulmasta työ on tuottanut runsaasti toimeksiantajaa hyödyttävää tietoa ja syventänyt opinnäytetyön laatijan osaamista teoreettisella ja empiirisellä tasolla sekä lisännyt kokemusta yritys yhteistyöstä. Työpaja-työskentely osoittautui hyödylliseksi ja hedelmälliseksi tavaksi työstää empiria-osuutta, työskentelytapa synnytti sekä toimeksiantajalle että työn laatijalle uusia näkökulmia aiheen tarkasteluun. Opinnäytetyö olisi voitu toteuttaa myös tiukemmin rajatuna koskemaan esimerkiksi pelkkää markkinointisuunnitelmaa mutta tällöin empirian painopisteen muuttuminen olisi tuottanut runsaasti hyödyntämiskelvotonta hukkamateriaalia.

Opinnäytetyöprosessi muodostui mielenkiintoiseksi ja antoisaksi prosessiksi. Markkinointi on aiheena laaja ja monitahoinen, näkökulmaksi voi valita hyvin erilaisia aihealueita. Myös yrityspolut ovat erilaisia ja oli ilahduttavaa päästä tutustumaan tuotelähtöisen yrityksen tarinaan. Asiakas-

lähtöisyys, usko omaan tekemiseen ja tuotteeseen, sekä arvokkaat verkostot leimaavat opinnäytetyön toimeksiantajayritystä. Vaikka alkuperäinen suunnitelma markkinointisuunnitelmasta ei toteutunut, koen että tehdyllä pohjatyöllä ja analyyseilla on huomattava merkitys yrityksen kulkiessa kohti suunnitellumpaa ja tehokkaampaa markkinointia.

## Lähteet

Aaker, D. (2001). *Strategic Market Management*. 6th Edition. John Wiley & Sons, Inc.

Drummond, G., Ensor, J. & Ashford, R. (2008). *Strategic Marketing: Planning and Control*. Elsevier Ltd.

Isohookana, H. (2007). *Yrityksen markkinointiviestintä*. Helsinki: WSOYpro. Saatavilla 11.3.2020. <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.50817>

Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti* (4., tarkistettu painos ed.). Helsinki: Talentum. Saatavilla 1.6.2020. <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.51483>

Keronen, K., Tanni, K. & Muranen, R. (2017). *Sisältöstrategia: Asiakslähtöisyydestä tulosta*. Helsinki: Alma Talent. Saatavilla 22.4.2020. <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.51588>

Kortesuo, K. (2018). *Sano se someksi (1+2=3): Sosiaalisen median suuri laskuoppi* (1. painos ed.). Helsinki: Kauppakamari. Saatavilla 24.4.2020. <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.52130>

Kortesuo, K. (2019). *Kaikenkattava sisällöntuotannon opas yrityksille: Tee teksti, kokoa kuva, puhu podcast* (1. painos ed.). Helsinki: Kauppakamari. Saatavilla 29.4.2020. <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.52112>

Leino, A. (2012). *Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet*. Helsinki.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2012). *Tehoa työelämän viestintään* (2. uud. p. ed.). Helsinki: Talentum Media Oy. Saatavilla 31.3.2020. <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.50144>

Mattila, P. & Rautiainen, M. (2010). Putki: *Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä*. Helsinki: Talentum.

Nieminen, S. (2016). *Hyvä hankinta - parempi bisnes*. Helsinki: Talentum Pro. Saatavilla 23.4.2020. <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.51489>

Pohjola, J. & Pohjola, J. (2019). *Brändin ilmeen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent. Saatavilla 21.1.2020. <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.52053>

Raatikainen, L. (2004). *Tavoitteellinen markkinointi: Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu*. Helsinki: Edita.

Rope, T. (2005). *Markkinoinnilla menestykseen: Hehkeys ja ilahduttamismarkkinointi*. Inforvies-tintä Oy.

Rope, T. (2000). *Suuri markkinointikirja*. Helsinki: Kauppakaari.

Rope, T. & Pyykkö, M. (2003). *Markkinointipsykologia: väylä asiakasmieliseen markkinointiin*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sekki, A. & Niemi, M. (2016). *Menesty yrittäjänä: 68 käytännön ohjetta*. Helsinki: Talentum Pro. Saatavilla 22.4.2020. <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.51507>

Tikkanen, H. Aspara, J. & Parviainen, P. (2007). *Strategisen markkinoinnin perusteet*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Tikkanen, H. & Vassinen A. (2010). *Strateginen markkinointiosaaminen*. Talentum.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum. Saatavilla 14.5.2020. <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.51481>

Liitteet