

**Mervi Rajala**

**MARKKINOINTISUUNNITELMAN LAATIMINEN JA TOTEUTTAMINEN PERSONAL TRAINER SINI MUHOSELLE**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Lokakuu 2021**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Lokakuu 2021	<b>Tekijä/tekijät</b> Mervi Rajala
<b>Koulutus</b> Liiketalouden koulutus		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> MARKKINOINTISUUNNITELMAN LAATIMINEN JA TOTEUTTAMINEN PERSONAL TRAINER SINI MUHOSELLE.		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen		<b>Sivumäärä</b> 61
<b>Työelämäohjaaja</b> Sini Muhonen		
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli ylivieskalainen liikunta-alan yrittäjä Sini Muhonen. Sini perusti toiminimensä vuonna 2019 valmistuttuaan personal traineriksi. Täysipäiväisenä liikunta-alan yrittäjänä Sini aloitti vuoden 2020 huhtikuussa. Vuoden 2020 lopussa Sini valmistui äitiysliikuntavalmentajaksi.</p> <p>Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jossa laadittiin kohdeyritykselle markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelman tavoitteena oli kasvattaa yrityksen liiketoimintaa ja lisätä äitiysliikuntapalveluiden asiakaskuntaa niin, että se on yrityksen pääasiallinen asiakaskunta. Näiden lisäksi tavoitteena oli yrittäjän tunnettavuuden lisääminen ja asemoituminen markkinoilla ammattitaitoisena, äitiysliikuntapalveluja tarjoavana yrittäjänä. Markkinoinnin kohderyhmänä olivat odottavat ja synnyttäneet äidit.</p> <p>Markkinointisuunnitelman laatiminen aloitettiin lähtökohta-analyysien työstämisellä, markkinointistrategian luomisella ja tavoitteiden asettamisella. Näiden pohjalta tehtiin toimintasuunnitelma sisältäen aikataulutuksen ja budjetoinnin. Tämän jälkeen toteutimme toimintasuunnitelmaan kirjatut toimenpiteet yhdessä yrittäjän kanssa sekä seurasimme ja mittasimme asetettujen tavoitteiden toteutumista. Saavutimme asetetut tavoitteet yhdessä yrittäjän kanssa ja osittain jopa ylitimme ne. Tämä kehittämistehtävä osoitti, että äitiysliikuntapalveluille on alueellamme kysyntää.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa olen käynyt läpi markkinointia käsitteenä, markkinoinnin kehitysvaiheita sekä markkinoinnin toimintamuotoja ja tavoitteita. Tämän jälkeen olen perehtynyt palveluiden markkinointiin. Olen käynyt läpi palvelua käsitteenä ja palvelulle tyypillisiä erityispiirteitä. Lisäksi olen avannut palveluiden markkinoinnin kilpailukeinojen 7P-mallin. Olen käynyt läpi myös palvelun laatua ja sen ulottuvuuksia, sekä sitä, kuinka asiakkaan kokema kokonaislaatu muodostuu. Tämän jälkeen olen käynyt läpi markkinointisuunnitelman eri vaiheita aina strategisesta suunnittelusta operatiiviseen suunnitteluun. Tietoperustassa olen käyttänyt lähteinä alan kirjallisuutta liittyen työni keskeisiin käsitteisiin, joita ovat markkinointi, palveluiden markkinointi ja markkinointisuunnitelma.</p>		
<b>Asiasanat</b> Markkinointi, markkinointisuunnitelma, palveluiden markkinointi		

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> October 2021	<b>Author</b> Mervi Rajala
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> DRAFTING AND IMPLEMENTING A MARKETING PLAN FOR PERSONAL TRAINER SINI MUHONEN.		
<b>Centria supervisor</b> Pekka Paajanen		<b>Pages</b> 61
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Sini Muhonen		
<p>This thesis was commissioned by Sini Muhonen, who is an entrepreneur in the field of sports in Ylivieska. Muhonen established her business in the year 2019, when she graduated as a personal trainer. As a full-time entrepreneur in the sports industry, she started in April 2020. At the end of 2020, Muhonen graduated as a maternity exercise coach.</p> <p>The thesis was a development task in which a marketing plan was prepared for the target company. The aim of the marketing plan was to grow the company’s business and expand the customer base for maternity sport services so that it would be the company’s main customer base. In addition to these, the aim was to increase the people’s awareness of the company’s services and establish a position in the market as a skilled provider of maternity sports services. The target group for marketing was expectant mothers and mothers that have given birth already.</p> <p>The preparation of the marketing plan started with the processing of baseline analyzes, the creation of a marketing strategy and the setting of goals. Based on these, an action plan was made, including scheduling and budgeting. After this, we implemented the measures in the action plan together with the entrepreneur and monitored and measured the achievement of the set goals. We achieved the set goals together with the entrepreneur and partially even exceeded them. This development task showed that there is a demand for maternity exercise services in the operating area of the company.</p> <p>In the theoretical basis of this thesis, I have addressed marketing as a concept, the development stages of marketing, and the forms and aims of marketing. After this, I familiarized with the marketing of services. I have addressed the service as a concept and the specific features of the service. In addition, I have discussed the 7P-model of the competitive tools of marketing services. I have also addressed the quality of the service and its dimensions, as well as how the overall quality experienced by the customer is formed. After that, I have addressed the various stages of a marketing plan, from strategic planning to operational planning. In the theoretical framework, I have used as a source the literature in the field related to the key concepts of my thesis, which are marketing, service marketing, and marketing plan.</p>		
<b>Key words</b> Marketing, marketing of services, marketing plan		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 MARKKINOINTI AJATTELU- JA TOIMINTATAPANA</b> .....	<b>3</b>
2.1 Markkinoinnin käsite.....	3
2.2 Markkinointiajattelun kehitysvaiheet.....	3
2.3 Markkinoinnin toimintamuodot ja tavoitteet.....	4
<b>3 PALVELUIDEN MARKKINOINTI</b> .....	<b>6</b>
3.1 Palvelun käsite ja erityispiirteet .....	6
3.2 Palveluiden markkinoinnin kilpailukeinojen 7P-malli.....	7
3.2.1 Tuote ja tarjooma (Product) .....	8
3.2.2 Hinta (Price) .....	9
3.2.3 Saatavuus (Place) .....	11
3.2.4 Markkinointiviestintä (Promotion) .....	12
3.2.5 Henkilöstö ja asiakkaat (People).....	15
3.2.6 Toimintaprosessit (Processes) .....	16
3.2.7 Palveluympäristö (Physical evidence) .....	17
3.3 Palveluiden laatu .....	17
<b>4 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU</b> .....	<b>21</b>
4.1 Markkinoinnin strateginen suunnittelu .....	22
4.1.1 Lähtökohta-analyysit .....	22
4.1.2 Markkinointistrategia.....	24
4.1.3 Tavoitteiden asettaminen.....	25
4.2 Markkinoinnin operatiivinen suunnittelu.....	27
4.2.1 Toimintasuunnitelma .....	27
4.2.2 Aikataulu ja budjetointi .....	28
4.2.3 Seuranta ja mittaaminen .....	28
<b>5 MARKKINOINTISUUNNITELMAN LAATIMINEN JA TOTEUTTAMINEN PERSONAL TRAINER SINI MUHOSELLE</b> .....	<b>30</b>
5.1 Yritysanalyysi .....	30
5.2 Ympäristöanalyysi.....	31
5.2.1 Toimialan kehitysnäkymät ja trendit.....	31
5.2.2 Taloudelliset tekijät.....	33
5.2.3 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi .....	33
5.2.4 Teknologia.....	35
5.3 SWOT-analyysi .....	36
5.4 Tavoitteet .....	38
5.5 Markkinointistrategia.....	38
5.5.1 Segmentointi, kohderyhmän määrittely ja asemointi.....	38
5.5.2 Suuntausstrategia ja kilpailuetustrategia .....	39
5.6 Kilpailukeinot 7P.....	40
5.6.1 Tuote ja tarjooma (Product) .....	40
5.6.2 Hinta (Price) .....	40

5.6.3 Saatavuus (Place) .....	41
5.6.4 Markkinointiviestintä (Promotion) .....	41
5.6.5 Henkilöstö ja asiakkaat (People).....	41
5.6.6 Toimintaprosessit (Processes) .....	42
5.6.7 Palveluympäristö (Physical evidence) .....	42
5.7 Toimintasuunnitelma .....	42
5.7.1 Logo ja nettisivut.....	42
5.7.2 Uusien palvelupakettien koostaminen.....	44
5.7.3 Valokuvaus.....	45
5.7.4 Instagram- ja Facebook-mainonta .....	46
5.7.5 Haastattelu Kalajokilaakso-lehteen.....	49
5.7.6 Muu mainonta .....	50
5.8 Aikataulu.....	51
5.9 Budjetti.....	51
5.10 Vuosikello .....	52
5.11 Seuranta ja mittarit .....	54
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>57</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>60</b>
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Palveluiden markkinoinnin kilpailukeinot 7P .....	8
KUVIO 2. Palvelutuotteen kerrokset .....	9
KUVIO 3. Markkinointiviestinnän osa-alueet .....	13
KUVIO 4. Koettu kokonaislaatu.....	19
KUVIO 5. Markkinoinnin suunnittelu prosessina .....	21
KUVIO 6. SWOT-analyysipohja.....	23
KUVIO 7. Personal trainer Sini Muhosen SWOT-analyysi .....	37
<b>KUVAT</b>	
KUVA 1. Yrityksen logo .....	43
KUVA 2. Valokuvausta Kuntokeskus Liikussa.....	45
KUVA 3. Joulukuun mainos julkaistiin Instagramissa ja Facebookissa. ....	47
KUVA 4. Huhtikuun mainos Instagramissa ja Facebookissa .....	48
KUVA 5. Kalajokilaakson lehtijuttu.....	49
KUVA 6. Mainos jaettavaksi .....	50
<b>TAULUKOT</b>	
TAULUKKO 1. Markkinointibudjetti .....	52
TAULUKKO 2. Markkinoinnin vuosikello.....	53

## 1 JOHDANTO

Usein etenkin aloittava yrittäjä saattaa unohtaa markkinoinnin tärkeyden, tai kokee, ettei hänellä ole riittävästi aikaa tai muita resursseja suunnitella omaa markkinointiaan sen tarkemmin. Vaikka yrittäjällä olisi kuinka loistava liikeidea, ei liikevaihtoa synny, jos potentiaaliset asiakkaat eivät tiedä yrityksen olemassaolosta ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Markkinointia ei kuitenkaan kannata lähteä toteuttamaan täysin arpapelillä, koska huonosti suunniteltu markkinointi syö vain yrittäjän aikaa ja rahaa. Jotta markkinoinnista saadaan kaikki hyöty irti ja toimenpiteistä kannattavia, tulee ennen markkinoinnin aloittamista tehdä pohjatyötä ja suunnitella markkinointiin liittyviä asioita. Markkinointisuunnitelma on yrittäjälle hyvä apu toteuttaa markkinointiaan johdonmukaisesti, suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti.

Sain opinnäytetyölleni idean ylivieskalaiselta liikunta-alan yrittäjältä Sini Muhoselta. Hän perusti toimimensä huhtikuussa 2019, valmistuttuaan silloin personal trainer-koulutuksesta. Hän oli saanut kipinän liikunta- ja hyvinvointialalle oman kuntosaliharrastuksensa kautta. Vielä vuonna 2019 Sini teki valmentajan töitä sivutoimisesti muiden töiden ohessa, mutta vuoden 2020 huhtikuussa Kuntokeskus Liikun tarjottua hänelle vastuupalmentajan paikkaa Ylivieskasta, päätti hän hypätä mukaan täyspäiväisen yrittäjän maailmaan.

Valmentajana hän löysi myöhemmin kipinän äitiysliikunnasta, joka sai hänet kouluttautumaan vielä äitiysliikuntavalmentajaksi. Nyt hän on valmistunut ja erikoistunut raskaana olevien ja synnyttäneiden äitien valmentamiseen, mutta toivottua asiakaskuntaa ei vielä ole saatu kasvatettua. Yrittäjä haluaa jatkossa keskittyä tarjoamaan pääasiallisesti äitiysliikuntapalveluita, ja on myös todennut juuri näillä palveluilla olevan markkinarakoa alueellamme.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia markkinointisuunnitelma kohdeyritykselle ja näin kehittää yrityksen markkinointia. Olen myös yrittäjän tukena ja apuna toteuttamassa markkinointisuunnitelmaan kirjattuja toimenpiteitä yhteistyömme ajan. Kehittämistehtävän tavoitteena on markkinointisuunnitelman ja sen myötä tehtävien toimenpiteiden avulla kasvattaa kannattavasti yrityksen liikevaihtoa 10% ja lisätä äitiysliikuntapalveluiden asiakaskuntaa niin, että se on yrityksen pääasiallinen asiakaskunta. Näiden lisäksi tavoitteena on yrittäjän tunnettavuuden lisääminen ja asemoituminen markkinoilla ammattitaitoisena, äitiysliikuntapalveluja tarjoavana yrittäjänä. Koska kyseessä ovat äitiysliikuntapalvelut ovat kohderyhmänä odottavat ja synnyttäneet äidit.

Opinnäytetyöni koostuu johdannosta, lähteisiin pohjautuvasta tietoperustasta sekä toiminnallisesta osuudesta eli itse kehittämistehtävästä. Tietoperusta lähtee luvusta kaksi, jossa käsittelen ensin markkinointia ajattelu- ja toimintatapana. Käyn läpi markkinointia käsitteenä, markkinointiajattelun kehitysvaiheita sekä markkinoinnin toimintamuotoja ja tavoitteita. Luvussa kolme perehdyn palveluiden markkinointiin, koska kyseessä on palveluyritys. Avaan palvelua käsitteenä ja käyn läpi mitä palveluiden erityispiirteisiin kuuluu, ja miten nämä tulisi huomioida palveluiden markkinoinnissa. Luvussa kolme käyn läpi myös palveluiden markkinoinnin kilpailukeinojen 7P-mallin. Lisäksi luvussa kolme käyn läpi palvelun laatua ja sen ulottuvuuksia, sekä sitä, kuinka asiakkaan kokema kokonaislaatu muodostuu. Luvussa neljä avaen markkinointisuunnitelman eri vaiheita aina strategisesta suunnittelusta operatiiviseen suunnitteluun. Teoriaperustassa käytän lähteenä alan kirjallisuutta liittyen työni keskeisiin käsitteisiin, joita ovat markkinointi, palveluiden markkinointi ja markkinointisuunnitelma. Luvusta viisi alkaa opinnäytetyöni toiminnallinen osuus, jossa olen työstänyt markkinointisuunnitelman kohdeyritykselleni hyödyntäen aiemmin kokoamaani tietoperustaa. Kerron myös siitä, minkälaisia tuloksia saimme aikaan toteuttaessamme markkinointisuunnitelmaan kirjatut toimenpiteet yhdessä. Viimeisessä luvussa kuusi ovat johtopäätökset ja pohdinta työlleni, jossa käyn läpi opinnäytetyöni tavoitteiden toteutumista. Lisäksi arvioin omaa työtäni ja käyttämiäni menetelmiä. Lopuksi annan työni toimeksiantajalle vinkkejä ja toimintaohjeita tulevaan.

## 2 MARKKINOINTI AJATTELU- JA TOIMINTATAPANA

### 2.1 Markkinoinnin käsite

Markkinoinnin määritelmiä löytyy yhtä paljon kuin määrittelijöitäkin, mutta Bergström ja Leppänen (2015, 18) määrittelevät markkinoinnin olevan strateginen liiketoimintaa ohjaava ajattelu- ja toimintatapa. Kaikki mitä yrityksessä tehdään on markkinointia, ja henkilöstön lisäksi yrityksen kanssa yhteistyössä toimivat yhteistyökumppanit ja asiakkaat toimivat hekin markkinoijina. Markkinoinnissa luodaan ja ylläpidetään hyviä suhteita niin asiakkaisiin kuin kaikkiin yrityksen sidosryhmiin. Markkinoinnissa tulee toimia vastuullisesti, eli toimia lakien, säännösten ja hyvän tavan mukaisesti, eettiset, sosiaaliset ja ympäristönäkökulmat huomioon ottaen. Pitkällä tähtäimellä myös kannattavuus tulee markkinoinnissa huomioida. (Bergström & Leppänen 2015, 18-21.)

Bergström ja Leppänen (2015, 21) ovat määritelleet tämän päivän markkinoinnin seuraavasti:

Markkinointi on vastuullinen, suhteisiin ja yhteisöllisyyteen pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti toimien.

Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2015, 20) tärkeänä pidetään tarjooman myötä arvon tuottamista eri osapuolille. Tärkeää on vuorovaikutus sidosryhmien kanssa ja se, että arvontuotanto osataan viestinnällä tuoda ilmi. (Bergström & Leppänen 2015, 20.)

Grönroosin (2009, 315) mukaan taas markkinointi on ensisijaisesti yrityksen tai organisaation filosofia ja ajattelutapa, joka jokaisen yrityksessä toimivan henkilöstön jäsenen tulisi ymmärtää. Markkinointia toteutetaan koko yrityksen ja sen henkilöstön toimesta. Yrityksen markkinointiajattelu ohjaakin henkilöstön lisäksi päivittäisiä toimintoja ja prosesseja. (Grönroos 2009, 315.)

### 2.2 Markkinointiajattelun kehitysvaiheet

Kotlerin, Kartajayan ja Setiawanin (2011, luku 1) mukaan markkinointi on kehittynyt kolmessa vaiheessa. Kun puhuttiin markkinointi 1.0:sta, puhuttiin tuotelähtöisestä markkinoinnista, jossa tavoitteena oli tuotteiden myynti. Markkinoinnin 2.0:sta alettiin puhua tietoteknologian ja internetin kehityk-



sen myötä. Silloin alettiin puhua asiakaskeskeisestä markkinoinnista, jonka tavoitteena oli asiakastyytyväisyys. Tämän hetken markkinoinnin 3.0 tähtää edelleen kuluttajien tarpeiden tyydyttämiseen. Kyse on kuitenkin arvolähtöisestä markkinoinnista, jonka tavoitteena on maailman parantaminen. Ne yritykset, jotka ovat siirtyneet markkinoinnissaan vaiheeseen 3.0 omaavat vahvan mission, vision ja arvot, joiden avulla he haluavat vaikuttaa ympäröivään maailmaan ja ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, luku 1.)

Kotlerin ym. (2011, luku ”alkusanat”) mukaan yritys ei voi kuitenkaan enää tänä päivänä toimia vain yksin, vaan sen tulee toimia vahvasti verkostoituneena. Jos yritys löytää verkostoonsa ne kumppanit, jotka omaavat samat tavoitteet, pystyvät ne yhdessä olemaan ylivertaisia kilpailijoihinsa nähden. Kyse on kuitenkin siitä, että yritys pystyy jakamaan omat arvonsa, missionsa ja visionsa verkostonsa kanssa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan yhdessä. (Kotler ym. 2011, luku ”alkusanat”).

Myös Bergströmin ja Leppäsen (2015, 18-21) mukaan markkinointiajattelu ja markkinoinnin toimintatavat ovat muuttuneet hyvin paljon viime vuosikymmeninä. Asiakkuuslähtöinen markkinointiajattelu on tänä päivänä usein se, joka ohjaa liiketoiminnan päätöksiä ja ratkaisuja. Keskeisenä lähtökohtana tälle markkinointiajattelulle toimivat nykyisten ja mahdollisten asiakkaiden tarpeet, arvostukset ja toiveet, joiden pohjalta kehitetään uusia palveluita ja tuotteita. Ajatellaankin, että asiakas ostaa tuotteen sijaan siitä saatavan hyödyn ja tyydytyksen. Yritysten tulee luoda sellainen tarjooma, joka täyttää asiakkaiden tarpeet ja toiveet, ja pyrkiä tekemään oma tarjoomansa kilpailijoita paremmaksi ja halummaksi. Kun tarjooma vastaa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden toiveita ja tarpeita, saavat kuluttajat haluamaansa arvoa ja hyötyä. (Bergström & Leppänen 2015, 18-21.)

### **2.3 Markkinoinnin toimintamuodot ja tavoitteet**

Markkinoinnilla on neljä eri toimintamuotoa. Näitä ovat ulkoinen, sisäinen, vuorovaikutus- ja jälki-markkinointi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 9.)

Ulkoisessa markkinoinnissa on kyse siitä, että yritys käyttää hyväkseen erilaisia kilpailukeinoja saadakseen potentiaaliset asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Markkinointi kohdistuu yrityksestä siis ulospäin, ja sen tavoitteena on lisätä yrityksen ja sen tuotteiden tunnettavuutta, lisätä asiakkaiden ostohalukkuutta ja kehittää yrityksen imagoa, eli sitä minkälaisen kuvan yritys antaa itsestään ja tuotteistaan. (Lahtinen & Isoviita 2004, 9.)

Vuorovaikutusmarkkinoinnissa on kyse asiakkaan ja yrityksen henkilöstön vuorovaikutuksesta. Sen tavoitteena on saada vakuutettua asiakas ostamaan tuote omasta yrityksestä kilpailijoiden sijaan. (Lahtinen & Isoviita 2004, 9.) Vuorovaikutusmarkkinointia pidetään palveluorganisaatioiden markkinoinnin ytimenä. Vuorovaikutteista markkinointia on aina olemassa, koska se on tapa, jolla markkinointitoimenpiteitä tehdään. Tyytyväiset asiakkaat tuovat suosittelujensa myötä lisää asiakkaita, jolloin normaalin ulkoisen markkinoinnin tarve vähenee. (Grönroos 2009, 338.)

Kun potentiaalinen asiakas asioi yrityksessä, tulee pyrkiä myös jatkamaan ja kehittämään jo alkanutta asiakassuhdetta. Tällöin on kyse jälkimarkkinoinnista. (Lahtinen & Isoviita 2004, 9.) Tavoitteena on vahvistaa asiakkaan ajatusta siitä, että hän teki aiemmin hyvät kaupat ja haluaa jatkaa yhteistyötä yrityksen kanssa vielä jatkossakin. On helpompaa myydä tuotteita ja palveluita uudestaan asiakkaalle, joka on asioinut yrityksessä aiemmin, kuin hankkia täysin uusi asiakas. Sitoutuneen kanta-asiakkaan mukana saadaan aikaiseksi lisä- ja täydennysmyyntiä. Jälkimarkkinointikeinoja ovat esimerkiksi yhteydenotot asiakkaaseen kaupanteon tai toimituksen jälkeen. Yhteydenoton avulla varmistetaan, että asiakas on ollut tyytyväinen saamaansa palveluun tai tuotteeseen, ja tarvittaessa autetaan ja opastetaan asiakasta palvelun tai tuotteen käyttämisessä. Hyvään jälkimarkkinointiin kuuluvat myös mahdollisten reklamaatioiden hoitaminen asianmukaisesti, sekä esimerkiksi kaupan tekoa seuraavan laskutuksen tai palvelun ja tuotteen toimittamisen hoitaminen aiemmin sovitulla tavalla. (Lahtinen & Isoviita 2004, 161.)

Koska markkinointi on koko yrityksen ja sen henkilöstön tehtävä, ei markkinointi pääse toteutumaan toivotulla tavalla ilman motivoitunutta henkilöstöä, joka osallistuu sen toteuttamiseen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 9.) Sisäisessä markkinoinnissa onkin kyse yrityksen omaan henkilöstöön kohdistuvasta markkinoinnista, jossa yrityksen johto on keskeisessä asemassa. Johdon tulee jalkauttaa yrityksen liikeideita ja arvot henkilöstölle, jotka näkyvät jokaisen henkilöstön jäsenen päivittäisessä toiminnassa. Johdon tulee ymmärtää sisäisen markkinoinnin tärkeys, koska jos sisäinen markkinointi ei toimi, heijastuu se myös yrityksestä ulospäin asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishengen luominen ovat esimerkkejä hyvistä toteutuskeinoista sisäiseen markkinointiin. (Bergström & Leppänen 2015, 155.)

### 3 PALVELUIDEN MARKKINOINTI

#### 3.1 Palvelun käsite ja erityispiirteet

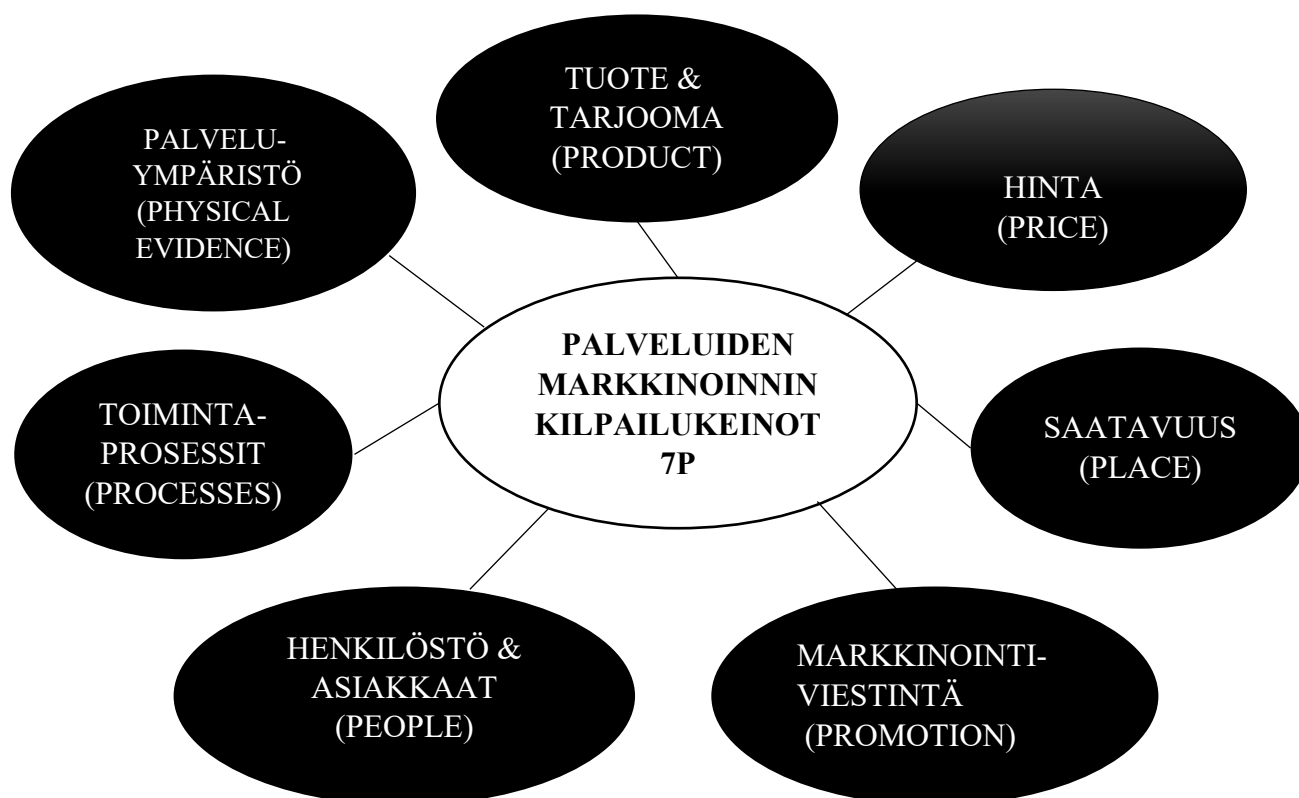
Palvelujen johtamisen ja markkinoinnin mallit ja käsitteet perustuvat siihen, että asiakas on jossain määrin läsnä palveluprosessissa, jossa palvelu tuotetaan ja toimitetaan, ja että asiakas myös osallistuu prosessiin ja näkee prosessin toiminnan sen edetessä. Palvelut ovat siis prosesseja, jotka koostuvat toimintoista tai joukosta toimintoja. Palvelut eivät siis ole konkreettisia asioita, vaan ne tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Palvelun laatua voidaan usein tarkastella vasta kun palvelu on myyty ja kulutettu. Palvelujen erityispiirteisiin kuuluu myös se, ettei niitä voi varastoida toisin kuin konkreettisia tuotteita. Palveluita ei tavallisesti voi myöskään ennalta kokeilla ennen ostamista, eikä niiden käyttö johda yleensä minkään omistamiseen. Kun tavaroita tuotetaan asiakkaiden käyttämiksi resursseiksi, palveluiden tarkoituksena on edistää prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luontia. Onkin tärkeää ymmärtää, että palveluyrityksen tarjoama arvo syntyy asiakkaiden kulutus- tai käyttöprosesseissa, kun he käyttävät resursseja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa, jotta he saisivat haluamansa lopputuloksen. (Grönroos 2009, 76-83.)

Palveluita markkinoitaessa tulee palveluiden erityispiirteisiin kiinnittää huomiota. Palvelutuotteiden markkinoinnissa ostaja ja myyjä luovat arvoa yhdessä. Onnistuneen vuorovaikutuksen tärkeys myyjän ja ostajan välillä näin ollen korostuu. (Bergström & Leppänen 2015, 177.) Palveluiden markkinointi onkin näkymättömän tuotteen markkinoimista, jossa asiakas tulee saada vakuutettua palvelunlaadusta etukäteen. Koska asiakas ei pysty etukäteen arvioimaan palvelua, hän arvioi itse tekijää ja yrityksen näkyviä elementtejä kuten yrityksen tiloja ja välineitä sekä materiaaleja ja esitteitä. Asiakkaan luomiin ennakko-odotuksiin vaikuttaa myös sellainen viestintä, joka ei ole tullut suoraan yrityksestä kuten esimerkiksi ystävien ja kollegojen kanssa käydyt keskustelut. Asiakkaat mahdollisiin ennakko-odotuksiin tulisi pyrkiä vastaamaan. Palveluyritysten markkinoimiseen, myyntiin sekä asiakassuhteiden ylläpitoon ja syventämiseen voidaan käyttää mm. markkinointiviestintää verkossa, asiakasprosessien räätälöintiä, asiakaskäyntejä ja -tilaisuuksia, messuja, myyntikirjeitä, esitteitä sekä mainoksia. (Viitala & Jylhä 2013, luku 7.)

### 3.2 Palveluiden markkinoinnin kilpailukeinojen 7P-malli

Jotta asiakasmarkkinoinnissa onnistutaan tuottamaan parempaa arvoa asiakkaille kuin kilpailijat, tulee yrityksen selvittää kysyntä ja asiakkaiden tarpeet. Yritysten tulisi näiden pohjalta luoda, ohjata, ylläpitää ja tyydyttää kysyntää tarjoamiensa ratkaisujen avulla. Markkinoinnin kilpailukeinot auttavat yrityksiä näissä suunnitelmissa. Ajatuksena on, että yritys rakentaa itselleen kilpailukeinoista suunnitelmallisen yhdistelmän, jota kutsutaan markkinointimixiksi. Näistä muodostuu markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuus, jolla yritys lähestyy asiakkaitaan ja muita sidosryhmiään. (Bergström & Leppänen 2015, 148.)

Amerikkalaiset professorit Neil Borden ja Jerome McCarthy kehittivät jo 1960-luvulla markkinoinnin kilpailukeinojen 4P-mallin, jonka mukaan yrityksen markkinointimixin osat ovat tuote, hinta, jakelu/saatavuus ja markkinointiviestintä. 4P-malli on saanut kuitenkin vuosien saatossa kritiikkiä osakseen mm. sen tuotelähtöisyyden vuoksi. (Bergström & Leppänen 2015, 148.) Tässä perinteisessä markkinoinnin mallissa asiakas on yksipuolisesti markkinoinnin kohteena ja arvo syntyy asiakkaan ja myyjän välisissä yksittäisissä transaktioissa. Tämä perinteinen markkinointiajattelu eli 4P-viitekehys on kuitenkin saanut rinnalleen 4C-mallin. Tässä 4C-mallissa markkinoinnin johtamisen tarkastelukohteena on ostaja. Kun 4P-malli korostaa tuotteen ominaisuuksia, keskittyy 4C-malli tarkastelemaan markkinointia ostajan näkökulmasta. 4C-viitekehyyksen osa-alueet ovat asiakkaan ratkaisu, asiakkaan kustannus, mukavuus ja viestintä. (Karjaluoto, 13.) 1980-luvulla taas Bernard H. Booms ja Mary Jo Bitner kehittivät 7P-mallin, joka soveltuu paremmin palvelujen markkinointiin, joka on esitettyinä kuviossa 1. Tässä mallissa 4P-mallin kilpailukeinoihin lisättiin henkilöstö ja asiakkaat, toimintatavat ja prosessit sekä palveluympäristö ja muut näkyvät osat. (Bergström & Leppänen 2015, 148.)



KUVIO 1. Palveluiden markkinoinnin kilpailukeinot 7P (Bergström & Leppänen 2015, 148)

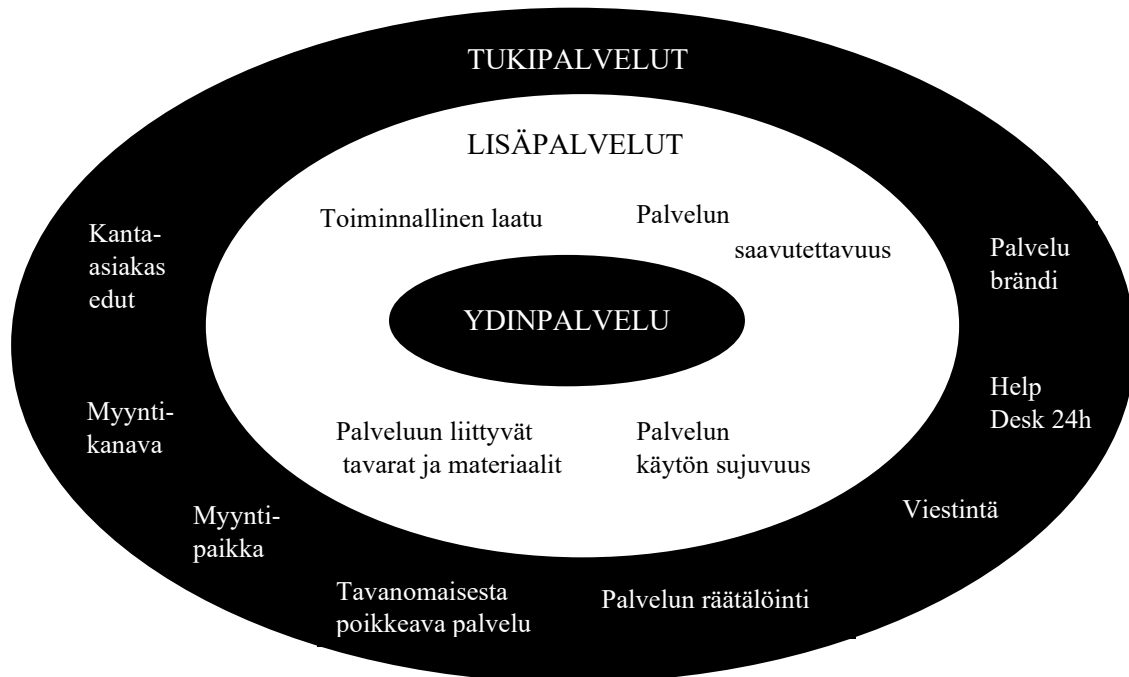
### 3.2.1 Tuote ja tarjooma (Product)

Yrityksen kilpailukeinoista tuote ja tarjooma ovat keskeisimpiä, koska kaikki muut kilpailukeinot rakentuvat niiden ympärille. Tuotetermiä voidaan käyttää sekä tavaroista että palveluista. Tuotteen rakentaminen kilpailukeinoksi lähtee liikeidean määrittelystä ja strategiasta. Kun yritys tietää kohderyhmänsä tarpeet ja toiveet, osataan niitä lähteä tyydyttämään tarjooman avulla. Asiakas ei osta itse tuotetta, vaan sen hyödyn ja arvon mitä hän ostamisesta saa. (Bergström & Leppänen 2015, 173-175.)

Markkinoinnin 4C-mallissa tuote ja tarjooma on korvattu asiakkaan ratkaisulla. Tällä tarkoitetaan kykyä ratkaista asiakkaan ongelmia. Tuotestrategioita ei siis enää vain mietitä tuotteiden ominaisuuksia korostaen, vaan tuotestrategioita mietitään siitä näkökulmasta, mikä on asiakkaan ongelma ja kuinka me voimme sen ratkaista. (Karjaluo, 13-14.)

Tuote on kerroksellinen kokonaisuus, jonka perustana on tuoteydin, jota muut osat täydentävät. Palvelujen kohdalla puhutaan ydinpalvelusta sekä lisä- ja tukipalveluista. Ydinpalvelu on yrityksen pääasiallinen palvelu, miksi yritys on perustettu. Lisäpalveluita ovat ne palvelut, jotka ovat välttämätön osa palvelua. Tukipalvelut taas täydentävät ydinpalvelua ja niillä voidaan luoda kilpailuetua kilpailijoihin.

(Bergström & Leppänen 2015, 179-180.) Ydinpalvelu, lisäpalvelut ja tukipalvelut muodostavat yhdessä palvelupaketin (Bergström & Leppänen 2015, 200). Palvelutuotteen kerrokset on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Palvelutuotteen kerrokset (Bergström & Leppänen 2015, 179)

Yritysten tulee seurata markkinoita ja trendejä sekä pyrkiä vastaamaan näihin. Palveluiden kehittämisen kohteita voivat olla mm. nykyisen palvelun parannus tai ilmeen muutos, nykyisen tarjooman laajennus tai uuden palvelun kehittäminen. Onkin hyvä kuvata nykyinen palvelutarjooma ja miettiä miten niitä tulisi kehittää. Palveluiden sisällön ja palveluprosessin kuvaaminen auttavat myymään palveluita, kun asiakas tietää mistä osista palvelu muodostuu. Näin ollen palveluiden määrittelyllä voidaan tehostaa hinnoittelua, jolloin asiakas tietää minkä vastineen saa rahalleen. (Bergström & Leppänen 2015, 199-200.)

### 3.2.2 Hinta (Price)

Tuotteen ja tarjooman ohella myös hinta on tärkeä kilpailukeino yritykselle. Kun hinta on kohdillaan, yritys saa myyntituloja ja yritys toimii kannattavasti. On tärkeää osata hinnoitella tarjooma oikein ja ottaa huomioon mm. kustannukset, liiketoiminnan tavoitteet, kilpailutilanne, asiakkaiden kokema arvo ja asiakkaiden hintaherkkyys. Palveluissa hinta viestii myös palvelun laadusta, ja hinta onkin tuotteen

arvon mittari ja muodostaja sekä kilpailuun vaikuttava tekijä. Hinnoittelussa kannattaa miettiä mitä oma kohderyhmä on valmis tuotteesta maksamaan. Hintapäätöksiä tulee tehdä myös kohderyhmän näkökulmasta, koska eri kohderyhmille saattaa sopia erilaiset hintatasot, vaikka myytävä tuote olisikin sama. (Bergström & Leppänen 2015, 233-234.) Markkinoinnin 4C-viitekehyksessä hinta on korvattu asiakkaan kustannuksella, jolla tarkoitetaan kaikkia asiakkaan kustannuksia eli esteitä ostamiselle. Tänä päivänä onkin syytä miettiä hintastrategioiden ohella, kuinka poistaa mahdolliset asiakkaiden ostopäätösten esteet ja minimoida kulut. (Karjaluoto, 14.) Ennen hinnoittelupäätöksiä tulee pohtia kohderyhmien ostovoimaa, markkinoiden hintaherkkyyttä ja kilpailijoiden hinnoittelua (Bergström & Leppänen 2015, 238).

Hinnoittelualueeksi kutsutaan sitä liikkumavaraa, joka yrityksellä on hinnoitellessaan siten, että hinta on edelleen kilpailukykyinen. Jos yrityksen tuote on ainoa laatuaan markkinoilla, sillä on myös hinnoitteluvapaus. Vastaavasti tarjonnan ylittäessä kysynnän, kilpailu alentaa hintatasoa. Olennaista onkin pyrkiä tarjoamaan oma tuote kilpailijoita parempana ja houkuttelevampana, jotta hinnoitteluun saadaan lisää hinnoitteluvapautta. (Bergström & Leppänen 2015, 238-239.)

Hinnoittelupolitiikassa on kyse hintatason valitsemisesta suhteessa kilpailijoihin. Omaa tuotetta on syytä verrata kilpailijoiden myymiin tuotteisiin. Yritys voi myydä tuotteitaan joko kilpailijoita korkeammalla tai alhaisemmalla hinnalla tai lähellä alan keskihintoja. Jos tuote on selkeästi ylivertainen markkinoilla kilpaileviin tuotteisiin nähden, voidaan siitä pyytää myös korkeampaa hintaa. Täytyy kuitenkin muistaa, että korkea hinta syö osan potentiaalisesta asiakaskunnasta. Kilpailijoita alhaisempi hinnoittelu voi olla yrityksen kannattavuudelle vaarallinen, vaikkakin se houkuttelee uusia asiakkaita kokeilemaan tuotetta tai palvelua. Keskihintaisten tuotteiden myyjille hinnoittelu ei ole kilpailukeinona tärkein, vaan ostajia houkutellaan toisella tavalla. (Verkkovaria 2016a.) Hinta on oleellinen tekijä vaikuttamaan myynnin määrään ja tuottoihin. Korkeampi hinta parantaa kannattavuutta, kun taas alhainen hinta voi nostaa myynnin määrää, mutta vaikuttaa negatiivisesti kannattavuuteen. Joskus kilpailijoiden toimenpiteet tai omat kustannukset voivat vaatia nopeitakin hintojen muutoksia (Bergström & Leppänen 2015, 233-234.)

Palvelutuotteiden hinnoittelussa käytetään usein markkinaperusteista hinnoittelua, jossa otetaan huomioon asiakkaan hintaodotukset ja kilpailijoiden hintataso. Palvelun hinnat voidaan määrittellä etukäteen tai palvelun hinnassa voi olla neuvotteluvaraa sen mukaan, mitä palveluita räätälöidään asiakkaan yksilölliseen palvelupakettiin. (Bergström & Leppänen 2015, 247.) Tällainen yhdistelmähinnoittelu on usein toimiva, ja asiakas maksaa vain niistä palveluista, joita haluaa palvelupakettiinsa sisällyttää.

Näin usein hintakin pysyy alhaisempana kuin niillä kilpailijoilla, jotka käyttävät pakettihinnoittelua, jossa tiettyjä palveluita ei voida poistaa ja niistä joudutaan myös maksamaan. (Bergström & Leppänen 2015, 254.) Oli hintapolitiikka tai hinnoittelumenetelmä sitten mikä tahansa, hinnoilla pitää osata operoida tarvittaessa (Verkkovaria 2016a).

Yksi yleisimmistä operointitavoista, joita etenkin palveluiden markkinoinnissa käytetään, on hintaporrastus ja dynaaminen hinnoittelu. Kyse on saman tuotteen myymisestä eri hinnoilla asiakkaille ilman että itse tuotteessa olisi tuote-eroja. Hintaa tarjotaan esimerkiksi edullisemmin ennakkovaraajille, tai tietyille ikäryhmälle tai kanta-asiakkaille. Hintaporrastuksella pelisäännöt tulee kuitenkin olla selvät niin myyjällä kuin kuluttajilla. Se kuka on oikeutettu alennuksiin ja millä ehdoin, tulee olla kaikille selvää ja tiedossa. (Bergström & Leppänen 2015, 249-250.)

### 3.2.3 Saatavuus (Place)

Saatavuus on tuote- ja hintapäätösten ohella yksi markkinoinnin kilpailukeinoista. Saatavuutta tarkastellaan eri tavoin riippuen siitä, onko kyseessä palvelu- vai teollisuusyritys. Kun teollisen yrityksen saatavuuspäätökset koskevat jakelukanavia ja logistiikkaa, palveluyritysten saatavuuspäätöksissä on kyse ulkoisen ja sisäisen saatavuuden järjestämisestä. Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan tekijöitä, joiden avulla helpotetaan asiakkaan saapumista yritykseen ja sisäisellä saatavuudella taas sitä, millä tavoin tavaroiden ja palveluiden ostaminen ja käyttäminen on tehty asiakkaalle helpoksi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 108.) Markkinoinnin 4C-mallissa saatavuus onkin korvattu mukavuudella. Tällä tarkoitetaan ostamisen helppoutta. Onkin siis syytä miettiä tätäkin asiaa asiakkaan näkökulmasta, kuinka voidaan tehdä ostaminen mahdollisimman helpoksi asiakkaalle? (Karjaluo, 14.)

Ulkoisen saatavuus on tärkeää etenkin kivijalkamyymälöille. Ulkoiseen saatavuuteen vaikuttavia kilpailutekijöitä ovat mm. yrityksen sijainti, liikenneyhteydet, aukioloajat, paikoitustilat ja liikkeen julkisivu. Markkinointiviestinnässä tulee opastus yritykseen ottaa myös huomioon, jotta asiakkaat löytävät perille ja toisaalta myös tunnistavat yrityksen muiden joukosta. Sijainnista tiedottamiseen voidaan käyttää ajo-opasteita liikenteessä, mainoskirjeitä, lehti-ilmoituksia ja sähköistä viestintää. Myös yrityksen julkisivun tulee olla asiakkaita houkutteleva, piha-alueen siisti ja paikoitustilaa tarpeen mukaan riittävästi. Näyteikkuna on yrityksen käyntikortti ja se luo asiakkaalle jo ensivaikutelman yrityksestä sekä herättää parhaassa tapauksessa ostohalua. Yrityksen aukioloajoissa tulee myös huomioida asiakkaiden tarpeet. Yrityksen on oltava auki silloin, kun toivotulla kohderyhmällä on tarvetta, halua sekä



mahdollisuus asioida yrityksessä. Onneksi internet mahdollistaa monesti kaupankäynnin, vaikka itse kivijalkamyymälä olisikin suljettu. (Lahtinen & Isoviita 2004, 112-114.)

Sisäiseen saatavuuteen vaikuttavia kilpailutekijöitä taas ovat mm. itse palveluympäristö, tuotevalikoima ja sen esillepano, esite- ja opastemateriaalit, henkilökunta sekä muut asiakkaat. Yrityksen palveluympäristön tulee olla kunnossa, jotta asiakkaan asiointi ja palvelu on helppoa. Palveluympäristöön kuuluvat kaikki fyysiset tilat, laitteet ja opasteet, jotka vaikuttavat palvelusta koettuun laatuun ja palvelukokemukseen. Tuotevalikoiman tulee olla monipuolinen ja vastata asiakkaiden tarpeisiin. Tuotteiden tulee olla myös esillä hyvin, niin että asiakkaat löytävät haluamansa helposti. Esite- ja opastemateriaaleilla voidaan tiedottaa tuotteiden hinnoista ja ominaisuuksista. Henkilökunnan on oltava saavutettavissa asiakkaan niin halutessa, tapahtui yhteydenotto sitten henkilökohtaisesti, puhelimitse, kirjeitse tai sähköpostitse. Muut asiakkaat vaikuttavat myös asiakkaan kokemaan saatavuuteen, jos asiakas joutuu jonottamaan palvelua. (Lahtinen & Isoviita 2004, 114-115.)

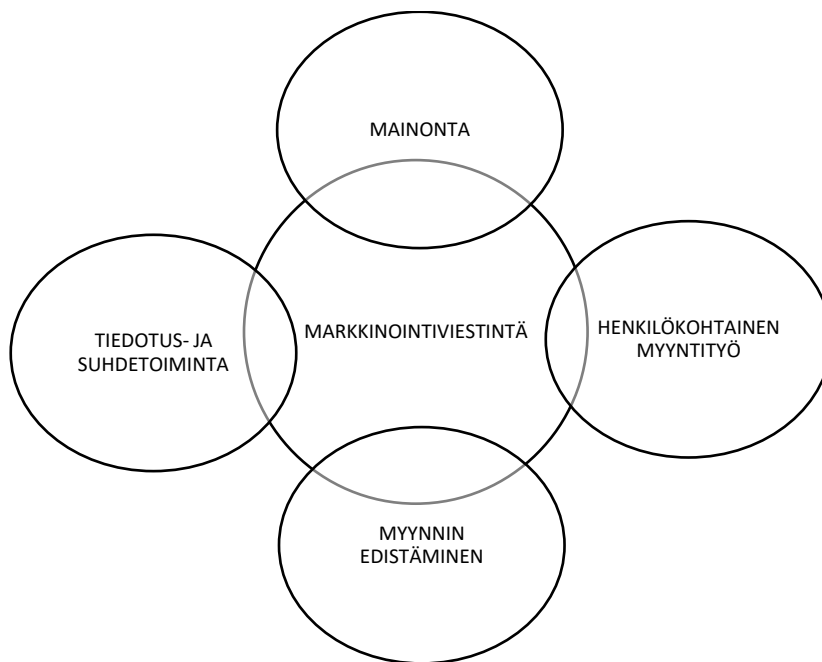
Bergströmin ja Leppäsen (2015, 262) mukaan ulkoisen ja sisäisen saatavuuden lisäksi palveluyrityksissä tulee kiinnittää huomiota myös markkinointikanavaan. Markkinointikanava-käsite sopii niin tavaroille kuin palveluille. Palveluiden markkinoinnin kohdalla on kyse siitä tietokanavasta, josta asiakas saa tiedon tuotteesta. Markkinointikanavapäätökseen vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytyminen. Missä asiakkaat ovat ja miten paljon heitä on, kuinka usein he ostavat ja kuinka paljon he ostavat? Yritys voikin valita monenlaisia kanavia saadakseen palvelut ja tuotteensa markkinoille. (Bergström & Leppänen 2015, 262-264.)

### **3.2.4 Markkinointiviestintä (Promotion)**

Markkinointiviestinnällä yritys tekee yrityksensä näkyväksi potentiaalisille asiakkaille. Sen avulla yritys lisää tunnettavuuttaan ja luo itselleen yrityskuvaa. Markkinointiviestinnän avulla yritys esittelee tarjoomansa ja kertoo tuotteistaan, hinnoistaan ja ostopaikoistaan. Markkinointiviestinnällä voidaan luoda ostohalua ja vaikuttaa kysyntään, kun osataan viestiä asiakkaalle tuotetusta hyödystä ja arvosta. Sen avulla voidaan erottautua muista kilpailijoista. Onnistunut markkinointiviestintä luo myönteisiä mielikuvia yrityksestä asiakkaille. Sen avulla myös ylläpidetään jo luotuja asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2015, 300-302.) Markkinoinnin 4C-mallissa viestintää suunnitellaan myös perinteisen yri-

tyksen näkökulman sijaan myös asiakkaan näkökulmaa korostaen. Tässä mallissa korostetaan asiakas-suhteessa tapahtuvaa viestintää ja viestinnän suunnittelua. Kyse onkin siitä, että pyritään rakentamaan aitoa vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välille. (Karjaluoto, 14.)

Bergströmin ja Leppäsen (2015, 300-301) mukaan tärkeimpiä markkinointiviestintään kuuluvia osa-alueita ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö. Näiden lisäksi markkinointiviestintään kuuluvat myynnin edistäminen sekä tiedostus- ja suhdetoiminta. Markkinointiviestinnän tärkein tavoite on saada aikaiseksi kannattavaa myyntiä. Markkinointiviestinnässä tulee olla pitkäjänteinen ja muistaa, että usein tulokset näkyvät vasta hiukan myöhemmin. Tunnettavuutta, kiinnostavuutta tai luottamusta ei rakenneta yhdessä yössä. Ennen markkinointiviestinnän aloittamista täytyy tehdä päätös siitä, kenelle halutaan viestiä, mihin sillä pyritään ja miten viestitään? Myös se, kuinka usein viestintää on hyvä toteuttaa, tulee suunnitella. (Bergström & Leppänen 2015, 300-301.) Markkinointiviestinnän osa-alueet on kuvattuna kuviossa 3.



KUVIO 3. Markkinointiviestinnän osa-alueet (Bergström & Leppänen 2015, 300)

Yrityksen on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että yrityksen visuaalinen ilme on yhtenäinen aina kotisivuista mahdollisiin painotuotteisiin. Markkinointikanavista tulee valita käyttöön ne kanavat, jotka tavoittavat oman kohderyhmän. Jotta markkinoinnista saadaan tehokasta, tulee rohkeasti kokeilla erilaisia markkinointitoimenpiteitä ja seurata niistä saatuja tuloksia. Käytettäessä useita markkinointikanavia, tulee sovittaa markkinointikanavat ja viestintätavat niin, että viestintä pysyy samansuuntaisena,

oli viestintäväline mikä tahansa. Tällöin puhutaan integroidusta markkinointiviestinnässä, jossa kaikki viestintä tukee ja täydentää toisiaan. (Bergström & Leppänen 2015, 300-301.)

Näkyvin osa yrityksen markkinointiviestintää on mainonta. Se on tavoitteellista ja maksullista tiedottamista yrityksen myymistä tuotteista ja palveluista. Mainonta jaetaan usein media- ja suoramainontaan. Kun mainostettavan tuotteen tai palvelun käyttäjiä on paljon, käytetään usein mediamainontaa tavoittamaan suuri joukko kohderyhmää kerralla. (Verkkovaria 2016b.) Suoramainonta taas toteutetaan valikoidulle yksilöille tai rajatulle kohderyhmälle (Lahtinen & Isoviita 2004, 139).

Sosiaalisen median käyttö mainonnassa on lisääntynyt vuosi vuodelta ja se on syönyt perinteisempiä mainonnan muotoja kuten lehti-, televisio- ja radiomainontaa. Mainosbudjetti määrittää myös käytettäviä markkinointiviestinnänkanavia, koska hintaerot ovat suuret esimerkiksi televisio- ja radiomainonnan välillä. Sanomalehtimainonnan jälkeen toiseksi suosituin mainonnan muoto on Suomessa digi- eli verkkomainonta, joka on kasvattanut suosiotaan vuosi vuodelta. Tämän päivän yritykset käyttävät usein esimerkiksi erilaisia Facebookin tarjoamia mainonnan muotoja ja bannereita, sekä kohdistavat mainoksiansa kuluttajille hakukonemarkkinoinnin avulla. Myös verkkolehdistä käytettyjen verkkomainoksien suosio on kasvanut. (Verkkovaria 2016b.)

Henkilökohtaisessa myyntityössä on kyse siitä, että myyjä auttaa ja vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä sekä luo ja ylläpitää asiakassuhteita. Etenkin asiantuntijapalveluita markkinoitaessa, korostuu myyjän ammattitaito. (Bergström & Leppänen 2015, 371.) Kun palveluita myydään, tulee myös näkymättömät palvelun osat pyrkiä konkretisoimaan potentiaaliselle asiakkaalle esim. kuvina, esitteinä, videoina, tai näytteinä (Bergström & Leppänen 2015, 388). Myyjän tehtävänä onkin tuoda esille ne arvot ja se hyöty mitä asiakas saa ostaessaan palvelun tai tuotteen. Kun myyjä osaa perustella tuotteen sopivuuden asiakkaalle ja kertoa palvelusta ammattitaitoisesti ja vahvalla tuotetuntemuksella, vahvistuu näin asiakkaan ostopäätös ja myönteinen mielikuva yritystä kohtaan. Ei riitä, että myyjä saa asiakkaan ostamaan tuotteen kerran, vaan onkin tärkeää pyrkiä luomaan asiakkaaseen pitkäkestoinen asiakassuhde. (Bergström & Leppänen 2015, 371-374.)

Myynnin edistämisessä on kyse niistä toimenpiteistä, joilla pyritään lisäämään asiakkaiden ostohalua ja mielenkiintoa yritystä kohtaan. Tällaisia myynninedistämisen keinoja ovat mm. esittely-, kokeilu- ja tutustumistilaisuudet, maistiaiset ja muut ilmaisenäytteet, näyttelyt ja messut. Myös erikoistarjouksia ja kilpailuja käytetään usein apuna myynnin edistämisessä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 147.)

Tiedotus- ja suhdetoiminnalla taas pyritään yhteistyön aikaansaamiseen ja kehittämiseen yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Suhdetoiminta voi olla sisäistä, jolloin kohderyhmänä on yrityksen oma henkilöstö tai ulkoista, jolloin kohderyhmänä ovat ulkoiset sidosryhmät. Ulkoisen suhdetoiminnan keskeisimpänä tavoitteena on luoda myönteistä mielikuvaa yritystä kohtaan. Tätä toteutetaan esimerkiksi tiedotustoiminnan, sponsoroinnin tai hyväntekeväisyyden kautta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 150.) Markkinoinnissa tiedotus- ja suhdetoiminnalla on tärkeä merkitys imagon luomisessa yritykselle. Tiedotusvälineiden kautta annetut viestit ovat usein uskottavampia kuin yrityksen omat mainokset. Ulkoisen tiedottamisen keinoin yritys voikin antaa ajankohtaista ja uutta tietoa yrityksestä ja rakentaa luottamusta yritykseen ja sen tuotteisiin kertomalla esimerkiksi testituloksista tai tuotekehityksestä. (Bergström & Leppänen 2015, 414.)

### **3.2.5 Henkilöstö ja asiakkaat (People)**

Palveluja markkinoivassa yrityksessä osaavan henkilöstön tärkeys korostuu, koska ihmiset ovat usein mukana tuottamassa palvelua. Kun yritys tekee palvelulupauksen asiakkailleen, tulee se pitää realistisena, jonka yritys pystyy toteuttamaan. Kun henkilöstö viihtyy työssään, se osaa myös kuunnella asiakkaiden mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia ja tehdä näiden pohjalta parannusehdotuksia. (Bergström & Leppänen 2015, 153-154.)

Hyvällä asiakaspalvelulla yritys erottuu kilpailijoistaan ja tuottaa myös lisäarvoa asiakkailleen. Kun halutaan kilpailla asiakaspalvelulla, tulisi tuntea kilpailijoiden tavat palvella asiakkaita ja pyrkiä erottautumaan niistä positiivisella tavalla. Jotta palvelua voidaan lähteä kehittämään, tulee tietää asiakkaiden tarpeet ja odotukset palveluun liittyen ja pyrkiä ennakoimaan erilaiset palvelutilanteet. Ensimmäistä kertaa palvelua käyttävä asiakas voi tarvita enemmän apua, tietoa ja opastusta palvelutilanteessa kuin asiakas, jolle palvelu on tuttu ennestään, jolloin hän odottaa usein samantyyppistä palvelua kuin aikaisemmin. Tarjottaessa henkilökohtaisia palveluita, tulee keskittyä ratkaisemaan jokaisen asiakkaan ongelmat yksilöllisesti, sen sijaan että palvelu olisi rutiiniluonteinen asiakaspalvelutilanne. On hyvä huomioida, että eri asiakasryhmillä on omat tarpeensa ja toiveensa, jotka tulee huomioida palvelun suunnittelussa. (Bergström & Leppänen 2015, 161-163.)

### 3.2.6 Toimintaprosessit (Processes)

Kuten luvussa 3.1 kerroin, Grönroosin (2009, 76-83) mukaan asiakas on aina jossain määrin läsnä palveluprosessissa, jossa palvelu tuotetaan ja toimitetaan. Asiakas myös osallistuu prosessiin ja näkee prosessin toiminnan sen edetessä. Palvelut ovat siis prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja. Palvelut eivät siis ole konkreettisia asioita, vaan ne tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 76-83.)

Se miten asiakkaat kokevat palveluprosessin sujuvuuden, vaikuttaa merkittävästi siihen, mikä on heidän kokemuksensa palvelun kokonaisuudesta. Palveluyritykset eivät voi juurikaan erilaistaa lopputuloksiaan verrattuna kilpailijoihin, ja ne erottuvatkin usein nimenomaan prosessien kautta. Kun fyysiset tuotteet tuotetaan ja kulutetaan eri paikoissa, palvelutuotteet tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tärkeää on, että palveluprosessi rakennetaan asiakaslähtöisesti, ja että asiakkailta ja palveluntuottajilla on sama käsitys siitä, miten prosessi etenee. Tämä edellyttää hyviä palvelukuvauksia ja vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan välillä. (Grönroos 2009, 86-87.)

Koska asiakas on osa palvelun tuotantoprosessia, on asiakkaalta saatu palaute ensiarvioiden tärkeää huomioida. Sen avulla palveluntuottajalle selviää missä kohtaa prosessia hän on onnistunut ja missä olisi kehittämisen varaa. Asiakkaan näkökulmasta prosessi sisältää esimerkiksi sen, miten ja mistä hän voi palvelun ostaa ja miten hän pääsee sitä hyödyntämään. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 71.) Palveluprosessin aikana korostuvat asiakkaan ja myyjän väliset vuorovaikutustilanteet, ja niiden sujuminen vaikuttaa siihen, mitä arvoa asiakas kokee palveluiden ostamisesta saavansa. Huonosti hoidetut palveluprosessit huonontavat asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Ne lupaukset ja odotukset, joita palveluyritys on markkinointiviestinnällään antanut asiakkaalle, tulee prosessin aikana täyttää. (Grönroos 2009, 519-521.)

Palveluiden sisältöä määrittäessä voidaan hyödyntää prosessikuvauksia. Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen missäkin vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Myös prosessikuvauksesta selviää ne palvelun osat, jotka odotetaan asiakkaan itse tekevän. Lisäksi palvelun laadulliset, taloudelliset ja muut tavoitteet voidaan määrittää prosessikuvaukseen ja seurata niiden toteutumista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 71.)

### 3.2.7 Palveluympäristö (Physical evidence)

Palveluympäristöä pidetään monilla aloilla keskeisenä kilpailutekijänä. Palveluympäristö tarkoittaa sekä ulkoista että sisäistä palveluympäristöä. Monet palveluympäristöön liittyvät asiat nähdäänkin saatavuuteen liittyvinä kilpailutekijöinä, joita käsiteltiin luvussa 3.2.3. Yrityksen tulisi suunnitella palveluympäristö asiakkaiden tarpeiden mukaan, jotta asiointi olisi heille mahdollisimman helppoa ja nopeaa. Oli kyseessä sitten kivijalkamyymälä tai verkkokauppa, tulee huolehtia siitä, että asiakas löytää etsimänsä helposti. (Bergström & Leppänen 2015, 164-165.)

Henkilöstön pitää huolehtia siitä, että palveluympäristö ja muut asiakkaat vahvistavat myönteisen mielikuvan luomista. Muiden asiakkaiden käyttäytyminen meluisasti tai hyökkäävästi voi säikäyttää herkeempiä asiakkaita. Kuitenkin ne toimialat, joissa asiakas ei tule myyjän luo, vaan palveluhenkilöstö menee asiakkaan luo, on palveluympäristön merkitys silloin vähäinen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 43-44.)

Hyvässä palveluympäristössä onkin virikkeitä asiakkaiden kaikille aisteille, jotka vaikuttavat positiivisesti asiakkaan palvelukokemukseen, vaikka itse palvelu olisikin aineeton. Kun palveluympäristöä suunnitellaan, tuleeekin miettiä esimerkiksi sitä, mitä asiakas kuulee ja näkee, mitä tuoksua asiakas tuntee tai mitä hän voi tunnustella tai maistaa. Ensivaikutelman muodostumisessa palveluympäristöllä on suuri rooli. (Bergström & Leppänen 2015, 165).

### 3.3 Palveluiden laatu

Kun tuotteiden laatu liittyy perinteisesti niiden teknisiin ominaisuuksiin, on prosesseista koostuvien palveluiden laatu väistämättä hiukan monimutkaisempi asia. Tavaroilla kun on fyysisiä ominaisuuksia, joita voidaan havaita ja arvioida, kun taas palveluja on olemassa vasta kun ne kulutetaan. Palveluntuotantoprosessi alkaa siitä, kun asiakas pyytää palvelua ja lopulta se päättyy siihen, kun asiakkaalle jää sen lopputulos. Palvelut ovatkin prosesseja, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa toisistaan ja jossa asiakas osallistuu aktiivisesti tuotantoprosessiin. Kun palveluntarjoaja kuitenkin ymmärtää miten asiakkaat kokevat palvelujen laadun ja arvioivat sitä, pystyy se hallita ja ohjata palvelun laatua haluttuun suuntaan. (Grönroos 2009, 98-99.)

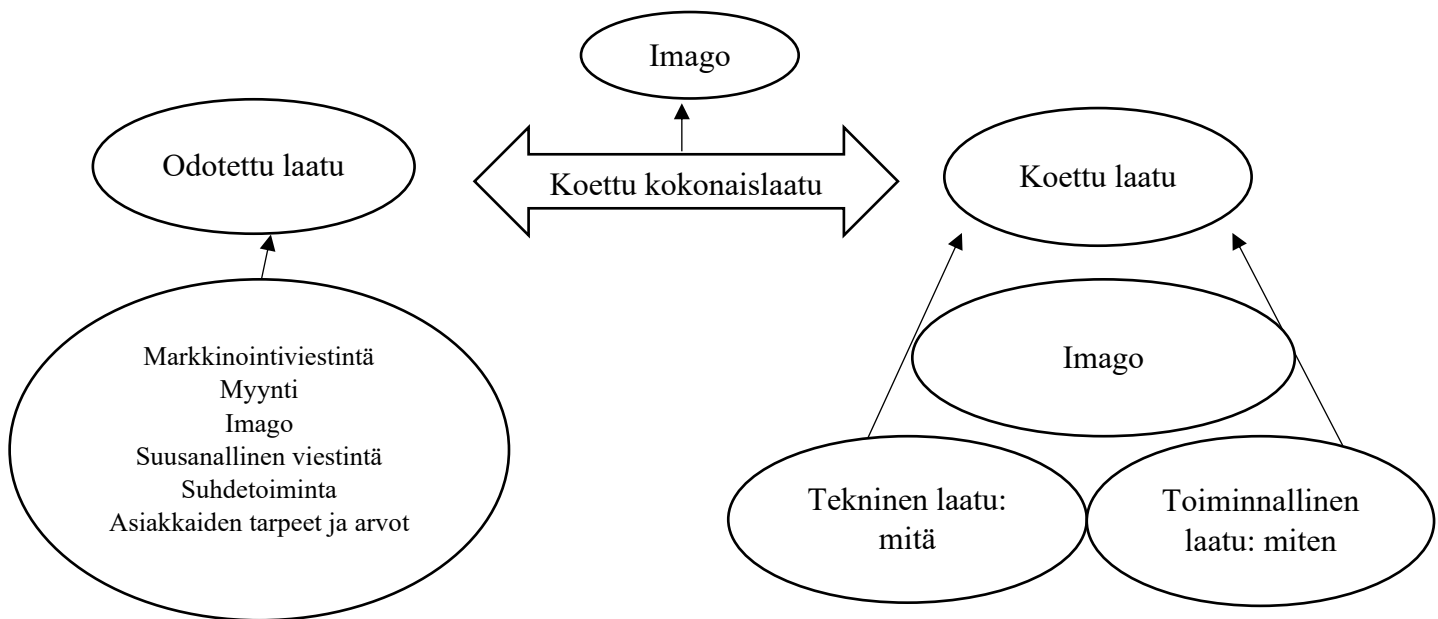
Asiakkaan kokema palvelun laatu voidaan jakaa kahteen perusulottuvuuteen, tekniseen eli lopputulosulottuvuuteen ja toiminnalliseen eli prosessiulottuvuuteen. Kun asiakkaat arvioivat palvelun laatua, he arvioivat sitä, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Tällöin kyseessä on yksi laadun ulottuvuus eli palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus ovat ohi. Tämä teknisen laadun ulottuvuus ei kuitenkaan pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Se millä tavoin tekninen laatu tai prosessin lopputulos on toimitettu asiakkaalle, vaikuttaa myös asiakkaan laatukokemukseen. Se miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin vaikuttaa myös asiakkaaseen. Tätä kutsutaankin laadun toiseksi ulottuvuudeksi, jota kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Tekninen laatu siis kertoo mitä asiakas saa, ja toiminnallinen laatu miten hän sen saa. Näistä kahdesta teknistä laatua on useimmiten helpompaa arvioida, koska kyseessä on ongelman tekninen ratkaisu. (Grönroos 2009, 101-102.)

Tulee kuitenkin muistaa, että yrityksen imagolla on myös suuri merkitys siihen, kuinka asiakas kokee palvelun laadun. Asiakas kun useimmiten pystyy näkemään palveluyrityksen ja sen resurssit, toimintatavat ja prosessit. Mikäli asiakas on saanut myönteisen mielikuvan palvelutarjoajasta, antaa hän helposti pienet virheet anteeksi. Jos virheitä kuitenkin sattuu useampia ja yrityksen imago näin ollen kärsii, kokevat asiakkaat virheiden vaikutuksen suurempana. (Grönroos 2009, 102.)

Palveluyrityksissä toiminnallisen laadun kehittäminen saattaa lisätä asiakkaan kokemaa arvoa ja näin voi antaa kilpailuetua. Teknistä laatua voidaan toki myös kehittää, mutta usein tänä päivänä yritykset yltyvät lähes samaan tekniseen laatuun keskenään. Teknisen edun saavuttaminen voikin olla hankalaa, koska kilpailijat pystyvät tuomaan markkinoille vastaavia ratkaisuja varsin nopeasti. Kilpailuetua voi-kin hakea tarjoamalla enemmän ja parempia palveluita kuin muut, joissa korostetaan toiminnallista laatua. Tekninen laatu on kuitenkin hyvän laadun edellytys, mutta jos halutaan että asiakas pitää koko palvelua laadukkaana, myös toiminnallisen laadun tulee olla hyvä. (Grönroos 2009, 104.)

Asiakkaan laadun kokeminen on kuitenkin vielä monimutkaisempi prosessi. Asiakas kokee laadun olevan hyvä, jos koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos asiakkaan odotukset ovat epärealistisia, hänen kokemansa kokonaislaatukin on näin ollen alhainen. Asiakkaan odotettu laatu

muodostuu monista tekijöistä: markkinointiviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, yrityksen imagoista ja asiakkaan tarpeista. Näistä markkinointiviestintä on yrityksen valvonnassa, mutta muita osa-alueita yritys voi valvoa vain epäsuorasti ja näihin voidaan vaikuttaa myös ulkopuolelta. Yrityksen palvelulupaus ei saa olla liikoja lupaava, vaan annettu lupaus pitää pystyä myös täyttämään. Jos asiakkaan odotukset nousevat liian suuriksi, kokee hän herkästi myös laadun heikoksi, vaikka laadun taso olisikin korkea. Koettu kokonaislaatu määräytyykin useimmiten laadun teknisen ja toiminnallisen ulottuvuuden lisäksi odotetun ja koetun laadun kohtaamisesta. (Grönroos 2009, 105-106.) Kuviossa 4 on esitettyä koettu kokonaislaatu.



KUVIO 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Kun halutaan mitata palvelun laatua, asiakkaan käsitystä palvelun laadusta pitää pystyä arvioimaan. Käytetyimpiä mittausvälineitä ovat attribuuttipohjaiset mallit, joissa määritetään joukko attribuutteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia. Tämän jälkeen vastaajat antavat arvosanansa palvelusta näiden attribuuttien osalta. Attribuuttipohjaisista malleista tunnetuin on SERVQUAL-menetelmä. Tässä menetelmässä tutkitaan viittä palvelun osa-aluetta, joita ovat:

1. Konkreettinen ympäristö: Palveluyrityksen käyttämien toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyys sekä asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus.
2. Luotettavuus: Palveluyritys tarjoaa asiakkailleen täsmällistä ja virheetöntä palvelua ja tekee sovittussa ajassa sen, mitä on luvannut.

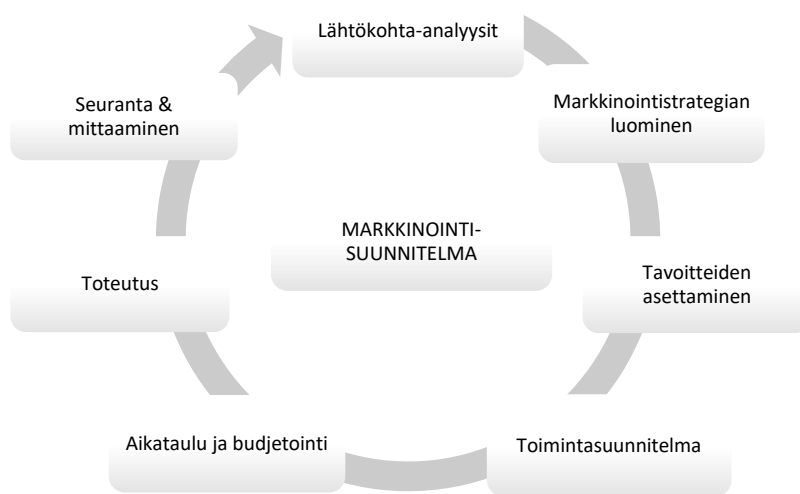


3. Reagointialttius: Palveluyrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä, kertomaan asiakkaille, milloin palvelu annetaan, ja palvelemaan heitä viipymättä.
4. Vakuuttavuus: Työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Työntekijät ovat kohteliaita ja osaavat vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin.
5. Empatia: Yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii heidän etujensa mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä ja että sen aukioloajat ovat sopivat.

Toisena vaihtoehtona on taas käyttää kvalitatiivisia menetelmiä, joskin niitä käytetään paljon vähemmän. Tällöin vastaajia pyydetään kuvailemaan käsitystään palveluista tai palvelutapaamisista. Kvalitatiivisista menetelmistä kriittisten tapahtumien menetelmä on yleisin. Tässä menetelmässä palveluja käyttäneitä asiakkaita pyydetään kertomaan kriittisiä tapahtumia eli niitä tilanteita, joissa palvelu on poikennut tavanomaisesta hyvällä tai huonolla tavalla. Tämän jälkeen asiakasta pyydetään vielä kuvailemaan mitä tapahtui ja miksi hän koki tapahtuman kriittisenä. Vastauksia analysoidaan ja mietitään, millaisia laatuongelmia tai myönteisiä laatukokemuksia esiintyy ja miksi niitä esiintyy. (Grönroos 2009, 113-120.)

## 4 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU

Markkinoinnin suunnittelu on strategista pidemmän tähtäimen suunnittelua sekä lyhyemmän aikavälin operatiivista suunnittelua. Markkinoinnin strateginen suunnittelu pitää sisällään lähtökohta-analyysit, markkinointistrategian luomisen ja tavoitteiden asettamisen. Operatiiviseen vaiheeseen taas kuuluvat toimintasuunnitelman työstäminen, aikataulus ja budjetointi, toteutus sekä seuranta ja mittaaminen. (Raatikainen 2004, 58-60.) Markkinoinnin suunnitteluprosessi on kuvattuna kuviossa 5.



KUVIO 5. Markkinoinnin suunnittelu prosessina (mukaillen Raatikainen 2004, 60)

Markkinointisuunnitelma on yrittäjälle työkalu, jolla voidaan varmistaa, että markkinointiresurssit kohdistetaan oikein, markkinointitoimenpiteet ovat tehokkaita sekä seurataan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Markkinointisuunnitelma ohjaa käytännön tekemistä joka päivä. Markkinointisuunnitelmassa mietitään markkinoinnin tavoitteita, aikatauluja, toimenpiteitä, vastuualueita sekä kootaan tietoja olemassa olevista markkinoista ja kilpailijoista. Markkinointisuunnitelman teko on jatkuva prosessi ja sitä tulee päivittää jatkuvasti. Vanhaa markkinointisuunnitelmaa ja sen tuloksia analysoidaan ja niitä käytetään pohjana uuden markkinointisuunnitelman työstämisessä. (Puranen 2018.)

Hyvä markkinointisuunnitelma on yksinkertainen, helposti ymmärrettävä ja riittävän täsmällinen. Kun markkinointisuunnitelmaa laaditaan, tulee sen olla tarpeeksi haastava, mutta myös toteutettavissa oleva. Ennalta valitut markkinointitoimenpiteet tulee pystyä toteuttamaan käytännössä. Yleensä markkinointisuunnitelma tehdään kerrallaan aina vuodeksi eteenpäin. (Bergström & Leppänen 2015, 28-33.)

## 4.1 Markkinoinnin strateginen suunnittelu

Markkinoinnin suunnittelu alkaa markkinoinnin strategisella suunnittelulla (Raatikainen 2004, 58). Strategialla tarkoitetaan tietoisesti valittuja keinoja päämäärään pääsemiseksi (Bergström & Leppänen 2015, 30). Strateginen suunnittelu antaa kehityssuunnan seuraavalle 3-5 vuoden aikavälille, jossa mietitään kuinka hyödyntää tulevaisuuden mahdollisuuksia ja torjua uhkia, sekä opitaan tuntemaan yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia. Markkinoinnin suunnitteluprosessin alussa lähdetään liikkeelle analysoimalla yrityksen tämänhetkinen toimintaympäristö ja tila. Se mitä on saavutettu ja miten halutaan tulevaisuudessa kehittyä, luo pohjan markkinointistrategialle. (Raatikainen 2004, 58-59.)

### 4.1.1 Lähtökohta-analyysit

Strateginen suunnittelu aloitetaan lähtökohta-analyysien työstämisellä. Lähtökohta-analyyseillä selvitetään markkinoinnin näkökulmasta yrityksen tämänhetkistä tilaa ja niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta sen menestymiseen tulevaisuudessa. Kerättyjen tietojen pohjalta voidaan muodostaa kuva siitä, mihin suuntaan yrityksen toimintaympäristö on kehittymässä ja minkälaisia haasteita tai mahdollisuuksia tulevaisuus on luomassa markkinoinnille. Lähtökohta-analyyseillä kartoitetaan yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, joista ulkoisia analyyskejä ovat ympäristö-, kilpailija- ja markkina-analyysi, kun taas sisäisiin analyysihin luetaan yritysanalyysi. (Raatikainen 2004, 61.)

Ympäristöanalyysiä tehdessä otetaan huomioon ne tekijät, joilla on vaikutusta yrityksen pitkän aikavälin menestymiseen ja liiketoimintaan (Rope 2003, 66-67). Ympäristöanalyysin kohteeksi tulisi valita niitä laajoja ympäristöllisiä muuttujia, jotka jäävät yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle. Näitä voivat olla esimerkiksi sosiodemografiset, taloudelliset, teknologiset, kilpailulliset tai juridiset muuttujat. Jokaisen markkinointisuunnitelmaa työstävän yrityksen tulisi valita tarkasteluun trendejä niin alueellisella kuin valtiollisella tasolla ja arvioida, mitkä niistä ovat merkittävimpiä oman markkinointisuunnitelmaa ajatellen. Ajatuksena on arvioida trendien mukanaan tuomia uhkia ja mahdollisuuksia, joita ne tuovat välillisesti tai välittömästi yritykselle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 70-71.)

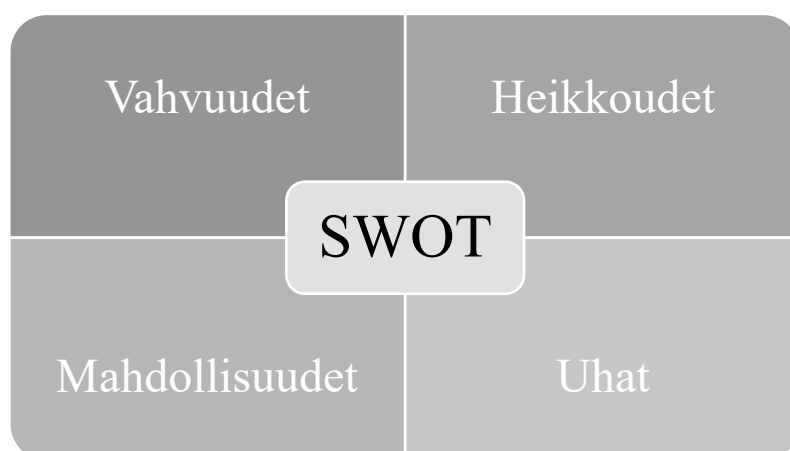
Kilpailu- ja kilpailija-analyysillä selvitetään markkinoilla vallitsevaa kilpailutilannetta. Kyse on yrityksen kilpailijoiden määrittämisestä ja tunnistamisesta. Kilpailijoiden toimintaa verrataan oman yrityksen toimintaan ja pohditaan mm. kilpailijoiden käyttämiä kilpailukeinoja, tunnettavuutta, markkina-ase-

maa, toimintatapoja sekä resursseja suhteessa omaan yritykseen. Analyysissä pyritään myös arvioimaan, onko toimialalle tulossa tulevaisuudessa uusia yrittäjiä, ja miten markkinat tulevat kehittymään. Näiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä, miten tulisi tehdä ja toimia, jotta pärjätään kilpailussa. (Raatikainen 2004, 64.)

Yrityksen menestystekijöitä lähimenneisyydessä, nykyhetkessä ja tulevaisuudessa pohditaan markkina-analyysin avulla. Tässä analyysissä pohditaan tämänhetkisiä markkinoita ja sitä mihin suuntaan ne ovat mahdollisesti kehittymässä. Analyysissä pohditaan myös asiakkaita ja heidän ostovoimaansa ja ostokäyttäytymistään. Hyvänä työkaluna voidaan tässä käyttää markkina-tuotematriisia, jossa taulukoidaan asiakasryhmät ja niille kohdistetut tuotteet. Tarkoituksena on ennustaa esimerkiksi vuositasolla myyntiä asiakaskohderyhmittäin. (Raatikainen 2004, 65.)

Sisäinen yritysanalyysi kertoo yrityksen tilasta suunnitteluhetkellä. Palveluyrityksen analyysissä kerrotaan esimerkiksi yrityksen henkilöstöstä, tuotteista ja palveluista, markkinoinnista, taloudesta ja toimintatavoista. (Raatikainen 2004, 61.) Sisäisessä yritysanalyysissä tarkastellaan siis yrityksen perustointoja (Raatikainen 2004, 67).

Sisäisten ja ulkoisten analyysien pohjalta voidaan tehdä yritykselle SWOT-analyysi, jossa tarkoituksena on selvittää yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Tavoitteena on tarkastella niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat markkinointistrategisiin valintoihin ja markkinointisuunnitelman laatimiseen. Näiden analyysien avulla saadaan markkinointisuunnitelman laatimiseen ja täsmentämiseen arvokasta tietoa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 71.) SWOT-analyysipohja on esitettyä kuviossa 6.



KUVIO 6. SWOT-analyysipohja (Raatikainen 2004, 68)

#### 4.1.2 Markkinointistrategia

Markkinointistrategia voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat kannattavuus-, kasvu- ja kilpailustrategia (Tikkanen 2005, 175). Kun puhutaan yrityksen suuntausstrategioista, tarkoitetaan valintaa kasvustrategian ja kannattavuusstrategian välillä (Rope 2003, 107).

Kun yrityksen visiossa on määritelty tavoitteeksi yrityksen kasvu, kasvustrategian avulla määritellään, miten tämä toivottu kasvu saadaan aikaan yrityksen tuotteilla tai palveluilla eri asiakasryhmittäin. Yritystoiminnan kasvattamiseen on pääasiassa neljä eri tapaa. Kasvuun voidaan pyrkiä nykyisillä tuotteilla nykyisten asiakasryhmien kanssa, eri asiakasryhmiä lisäämällä tai tuotevalikoimaa kasvattamalla tai lisäämällä ja kasvattamalla näitä molempia. Kasvavilla markkinoilla voidaan kasvua hakea nykyisillä tuotteilla ja asiakasryhmillä. Jos markkinat eivät kuitenkaan kasva, voidaan kasvua lähteä hakemaan kilpailijoiden markkinoista. Kun kasvua haetaan asiakasryhmiä lisäämällä, segmentti eli kohdeyryhmä pysyy samana, mutta markkinointi kohdistetaan uudelle maantieteelliselle alueelle. Tuotevalikoimaa voidaan lähteä kasvattamaan uusien tuotteiden avulla tai entisiä tuotteita parantamalla. Jos lähdetään hakemaan kasvua kokonaan uusilla tuotteilla ja asiakasryhmillä, tulee muistaa, että muutos sitoo paljon yrityksen varoja ja muuttaa koko yrityksen liikeideaa ja liiketoiminnan luonnetta. (Raatikainen 2004, 76.)

Kannattavuusstrategiassa taas on kyse siitä, että määritellään, miten tavoiteltu toiminnan kannattavuus voidaan saavuttaa. Kannattavuus on riippuvainen luonnollisesti toiminnan tuotoista ja kustannuksista. Jos yritys haluaa pyrkiä parantamaan kannattavuuttaan, tulee miettiä, tehdäänkö se nykyisillä tuotevalikoimalla ja asiakasryhmillä, pienentämällä asiakasryhmiä tai tuoteryhmiä vai molempia näistä. Jos kannattavuutta lähdetään hakemaan nykyisillä tuotteilla ja asiakasryhmillä, voidaan pyrkiä tehostamaan toimintoja, pienentämään syntyviä kustannuksia tai nostamalla tuotteiden hintoja. Jos kuitenkin koetaan, että toiminnassa on kannattamattomia asiakasryhmiä, voidaan näitä toimintoja vähentää ja keskittyä hoitamaan kannattavampia asiakassuhteita. Jos toiminnassa on mukana kannattamattomia tuotteita, ei niitä kannata pitää mukana valikoimissa, etenkin jos niille ei näytä olevan kysyntää edes tulevaisuudessa. (Raatikainen 2004, 76-77.)

Kilpailukeinostrategiat taas kertovat, millä kilpailukeinoilla saavutetaan ja säilytetään markkinoilla yrityksen kilpailukykyisyys. Palveluyrityksien kaksi yleistä strategiaa kilpailuedun saavuttamiseksi ovat joko hintaan tai osaamiseen ja sen hyödyntämiseen perustuva ylivertauus. Koska palveluyrityksissä

hintaa pidetään usein laadun mittarina, voidaan matalia hintoja pitää negatiivisena tapana hakea kilpailuetua. Usein käytetäänkin osaamiseen pohjautuvaa ylivertaisuutta, jolloin tarjotaan parempaa palvelua, jakelua tai markkinointiviestintää suhteessa kilpailijoihin. Koska useat palveluita tarjoavat yritykset tarjoavat keskenään samankaltaisia palveluita, tulee kilpailijoista erottautua esimerkiksi luomalla markkinointiviestinnällä parempia mielikuvia tai tarjoamalla parempaa jakelua kuten esimerkiksi hyvää sijaintia suhteessa kilpailijoihin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24-25.)

#### **4.1.3 Tavoitteiden asettaminen**

Markkinointisuunnitelmassa asetetaan tavoitteet, joihin markkinoinnilla tullaan pyrkimään. Tavoitteiden määrittelyssä pohditaan markkinointistrategiaa ja sen kehittämistä seuraavia mahdollisuuksia. Yrityksen tavoitteet tulee määrittää täsmällisesti esimerkiksi prosentuaalisena tai euromääräisenä. Tavoitteita voivat esimerkiksi olla kokonaisymyynnin kasvu, nykyisten asiakkaiden ostojen kasvattaminen, uusien asiakkaiden määrän kasvattaminen, tietyn markkinaosuuden saavuttaminen tai asiakastytyväisyyden parantaminen. (Bergström & Leppänen 2015, 30-31.)

Markkinoinnin tavoitteet voidaan jakaa kolmen tyyppisiin tavoitteisiin, joita ovat myynti- eli menekkitavoitteet, välitavoitteet ja tuotto- tai puitetavoitteet (Lehtinen & Niinimäki 2005, 75).

Menekkitavoitteet voidaan ilmaista absoluuttisessa muodossa joko euro- tai perusyksikkömääräisinä myyntitavoitteina. Suhteellisesti menekkitavoitteet voidaan ilmaista prosentuaalisina markkinaosuuksina kokonaismarkkinoista sekä markkinaosuuksien tai myynnin kasvuprosentteina. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 75.)

Tuotto- tai puitetavoitteita ovat esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottotavoite, voittotavoite ja erilaiset markkinoinnin näkökulmaa kuvastavat tavoitteet, joihin on pyritty käyttämään markkinointikate-, markkinointipääoma- ja markkinointituottotavoitteita. Kannattavuuteen liittyviä tavoitteita pidetään markkinoinnin onnistumisen keskeisinä kriteereinä. Viimekädessä markkinoinnilla tähdätään tulos- ja katetuottotavoitteiden saavuttamiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 75-76.)

Kannattavuudella tarkoitetaan tuottojen ja kustannusten positiivista erotusta eli voittoa. Kokonaiskannattavuutta ilmaisevia lukuja ovat myyntikate ja käyttökate. Myyntikatetta laskettaessa vähennetään

liikevaihdosta liiketoiminnan muuttuvat kustannukset. Käyttökate saadaan, kun siitä edelleen vähennetään kiinteät kustannukset. Yleinen kannattavuuden mittari on myös sijoitetun pääoman tuotto ROI (Return on Investment), jossa yrityksen voitto suhteutetaan yritykseen sijoitettuun pääomaan. Markkinoinnin tuloksellisuutta mittaa markkinointikate. Se saadaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvien kustannusten lisäksi markkinointitoimenpiteiden kustannukset. Markkinoinnin kannattavuutta voidaan pyrkiä parantamaan lisäämällä myyntiä, muuttamalla myyntihintaa tai alentamalla kustannuksia. (Raatikainen 2004, 93.)

Välitavoitteet taas ovat menekkitavoitteiden toteutumisen edellytystavoitteita, kuten esimerkiksi tuotteen tunnettuutta tai toimitusvalmiutta koskevia tavoitteita. Välitavoitteet ovat siis tavoitteita, joiden avulla pyritään seuraamaan ja ennakoimaan yrityksen markkinointitoimintaa jo ennen, kuin se realisoituu myyntinä, markkinaosuuksina tai tuottoina. Yritystyyppin mukaan välitavoitteita voi olla hyvin monenlaisia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 75-77.) Myynti- ja menekkitavoitteita voidaan lähestyä yksityiskohtaisempien välitavoitteiden kautta. Välitavoitteet voivat koskea esimerkiksi myyntiä, kannattavuutta, tuotteita, hintoja, saatavuutta, viestintää tai asiakkaita. Välitavoitteisiin pyritään pääsemään markkinointikeinoilla. (Raatikainen 2004, 89-91.)

Apuna markkinoinnin tavoitteiden määrittelyssä voidaan käyttää SMART-kaavaa. SMART on lyhenne, jonka avulla voit määrittellä kriteerejä tavoitteillesi. SMART-kirjainyhdistelmä koostuu seuraavista sanoista;

**S**pecific = tarkka

**M**easurable = mitattavissa

**A**ttainable = saavutettavissa

**R**elevant = merkityksellinen

**T**ime-bound = aikaan sidottu (Smartsheet 2019.)

Kun asetetut tavoitteet ovat selkeät ja konkreettiset tulosten arviointi myös luonnollisesti helpompaa (Raatikainen 2004, 89). Tulee myös miettiä, voidaanko asetetut tavoitteet saavuttaa nykyisellä asiakaskunnalla vai lähdetäänkö tavoittelemaan uusia asiakkaita (Bergström & Leppänen 2015, 28-31). Asiakastavoitteet liittyvätkin siihen millaisia asiakkaita ja asiakasryhmiä yritys tavoittelee. Kun yritys haluaa lisätä myyntiä, voidaan pyrkiä hankkimaan uusia asiakkaita tai pyrkiä lisäämään myyntiä jo olemassa oleville asiakkaille. Uusasiakashankinnan lisäksi asiakastavoitteita asettaessa pohditaan mitkä

olemassa olevat asiakassuhteet olisi hyvä säilyttää, mitä niistä olisi hyvä kehittää ja mistä taas olisi syytä luopua. (Raatikainen 2004, 99.)

## **4.2 Markkinoinnin operatiivinen suunnittelu**

Strategisen suunnittelun aikana kerätty tieto toimii pohjana markkinoinnin operatiiviselle suunnittelulle. Strategisen suunnittelun aikana asetetut tavoitteet pyritään operatiivisessa vaiheessa saavuttamaan. Operatiivinen suunnittelu on lyhyen aikavälin markkinoinnin suunnittelua, kuten esimerkiksi vuosi-, kausi-, tai kuukausisuunnittelua. Operatiiviseen suunnitteluun kuuluu käytännön toimenpiteiden ohjaaminen järjestelmällisesti ja hallitusti kohti asetettuja tavoitteita. (Raatikainen 2004, 59.)

Markkinointijohdon tehtävänä on seurata ja ohjata markkinoinnin toteutumista. Jos kyse on pienestä yrityksestä, osallistuvat samat henkilöt usein niin suunnitteluun, toteutukseen kuin seurantaankin. (Bergström & Leppänen 2015, 33.)

### **4.2.1 Toimintasuunnitelma**

Markkinoinnin toimintasuunnitelmaan kirjataan kaikki markkinointitoimenpiteet tietylle ajanjaksolle, joilla lähdetään saavuttamaan ennalta määritellyjä tavoitteita, olivat ne sitten jatkuvia tai kertaluontoisia toimenpiteitä. Toimenpiteitä suunnitellaan kohderyhmittäin. Mahdollisia aiempia kokemuksia markkinoinnista hyödynnetään toimintasuunnitelmaa laadittaessa. (Bergström & Leppänen 2015, 32.)

Markkinoinnin toimintasuunnitelma laaditaan yleensä vuositasolla, joka taas tarpeen mukaan jaetaan pienempiin lyhyemmän aikajänteen suunnitelmiin. Toimintasuunnitelmaa toteutetaan pitkälti erilaisina markkinointikampanjoina, joissa valittua kohderyhmää tavoitellaan ennalta valituissa kanavissa tietyillä markkinointikeinoilla. (Raatikainen 2004, 105.)

Esimerkkejä ylös kirjattavista markkinointitoimenpiteistä voivat olla esimerkiksi yrityksen verkkosivujen päivitys tai ylläpito, sosiaalisen median kanavissa viestiminen tai tulevat mainoskampanjat ja tapahtumat. Se miten markkinointiviestintää toteutetaan ja missä kanavissa, kirjataan osaksi toimintasuunnitelmaa. Lisäksi tarjoamaan, asiakaspalveluun, hinnoitteluun tai saatavuuteen kohdistuvat toimenpiteet kirjataan ylös. Suuremmissa yrityksissä henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet ja sisäinen



markkinointi voivat olla myös yksi osa-alue toimintasuunnitelmasta. Toimintasuunnitelmaan kirjataan vastualueet ja toteutusaikataulut valituille toimenpiteille sekä työstetään markkinointibudjetti. (Bergström & Leppänen 2015, 32.)

#### **4.2.2 Aikataulu ja budjetointi**

Toimintasuunnitelmassa tulee määritellä toimenpiteille toteutusaikataulu ja nimetä vastuuhenkilöt eri toimenpiteiden toteuttamiselle. Näin jokainen yrityksessä on myös selvillä siitä, kenen vastuulla on hoitaa mitään markkinointitoimenpidettä. Jotta halutuissa kustannuksissa myös pysytään, tulee vielä työstää markkinointibudjetti, joka sisältää myynti- ja tuottoennusteet sekä kaikkien markkinointitoimenpiteiden kokonaiskustannukset. (Bergström & Leppänen 2015, 32.)

Markkinointitoimenpiteiden kustannukset on hyvä budjetoida, jotta säästytään ikäviltä yllätyksiltä. Hyvä budjetointi tuo toimintaan myös tehokkuutta ja parantaa kannattavuutta. Suuremmissa yrityksissä markkinoinnin kustannusbudjetit voidaan jakaa kaikille eri markkinointiviestinnän osa-alueille, sekä tuotekehitykseen ja markkinointitutkimukseen. Yleensä budjettisuunnitelma tehdään yhtä pitkäksi ajaksi eteenpäin kuin itse markkinointisuunnitelmakin. (Bergström & Leppänen 2015, 112-117.)

#### **4.2.3 Seuranta ja mittaaminen**

Hyvään markkinointiin kuuluvat luonnollisena osana myös seuranta ja tulosten tarkastelu suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Raatikainen 2004, 58). Markkinoinnin seuranta pitää sisällään toteutettujen markkinointitoimenpiteiden ja niistä saatujen tulosten seurannan niin lyhyellä kuin pidemmälläkin tähtäimellä. Markkinointitoimenpiteitä seurataan säännöllisesti esim. viikoittain tai kuukausittain. Seurannan pohjalta markkinointisuunnitelmia voidaan muuttaa ja esimerkiksi kilpailijoiden markkinointiin vastata tarvittaessa nopeastikin. (Bergström & Leppänen 2015, 32.)

Jos tavoitteeksi on esimerkiksi asetettu myyntitavoite, käytetään usein apuna erilaisia myyntiä seuraavia raportteja. Erilaiset taloushallinnon sekä kassanhallinta- ja asiakashallintaohjelmien kautta voidaan laatia tarkkoja tavoitteita koskien esimerkiksi tiettyä ajanjaksoa, yksikköä, aluetta tai vaikkapa tuoter ryhmää. (Raatikainen 2004, 91.)

Markkinoinnin seurantaan kuuluu siis seurantakohteiden nimeäminen, joille myös valitaan seuranta-menetelmät. Kun tulostavoitteet on asetettu, mitataan tuloksia säännöllisesti ja vertaillaan saatuja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin nähden. Jos mittauksessa havaitaan poikkeamia, selvitetään syyt ja tehdään tämän pohjalta korjaavia toimenpiteitä. Jotta seuranta onnistuu, on tärkeää, että tavoitteet ja miten niitä seurataan, on määritelty selkeästi etukäteen. Markkinoinnin seurannasta saatuja tuloksia hyödynnetään myös seuraavan markkinointikauden suunnittelussa. Tarkoituksena on löytää toimivat markkinointikeinot, oppia mahdollisista virheistä ja parantaa olemassa olevia käytänteitä. (Raatikainen 2004, 118-119.)

## 5 MARKKINOINTISUUNNITELMAN LAATIMINEN JA TOTEUTTAMINEN PERSONAL TRAINER SINI MUHOSELLE

### 5.1 Yritysanalyysi

Sini Muhonen on ylivieskalainen yrittäjä, joka perusti toiminimensä vuonna 2019 valmistuttuaan personal traineriksi. Tuolloin yritystoiminta oli vielä sivutoimista muiden töiden ohessa. Kuntokeskus Liikun tarjottua hänelle vastuvalmentajan paikkaa vuoden 2020 huhtikuussa, aloitti hän kuitenkin täyspäiväisenä liikunta-alan yrittäjänä. Tuleekin näin ollen huomioida, että kyseessä melko tuore yritys, johon on voitu keskittää täysipäiväisesti resursseja vielä varsin lyhyen aikaa.

Yrittäjä on kokenut alusta alkaen naisten valmentamisen omakseen, ja koska kilpailu personal trainereiden keskuudessa osoittautui melko kovaksi, päätti hän lähteä erikoistumaan äitiysliikuntavalmentajaksi. Hän kokee, että erikoistuminen tuo mukanaan toivottua kilpailuetua kilpailijoihin nähden, sekä mahdollistaa yrittäjän asemoitumisen markkinoilla. Yrittäjän toiveena on saada kasvatettua omaa liiketoimintaansa, mutta jotta tämä on mahdollista, tulee saada tavoitettua uusi toivottu kohderyhmä, odotavat ja synnyttäneet äidit. Yrittäjä toivoo äitiysliikuntapalveluita tarvitsevista asiakkaista tulevan hänen pääasiallinen asiakaskuntansa tulevaisuudessa.

Yrityksen asiakaskunta on tähän saakka koostunut hyvin pitkälti naisasiakkaista, jotka ovat kaivanneet ammattilaisen tukea liikunnan aloittamiseen. Hyvin usein heillä tavoitteena on kuitenkin ollut esimerkiksi elämäntapamuutos, kehonmuokkaus tai liikunnan ilon löytäminen. Yrityksen tärkeimpiä palveluita ovat erilaiset valmennuspalvelut. Valmennuspalveluiden lisäksi yrityksen palveluihin kuuluvat yksilölliset treeniohjelmat ja -ohjelmat sekä ravinto-ohjaus. Verrattaessa palveluiden keskinäistä mennekkisuhdetta, on yksittäisten treeniohjelmien ja lyhyiden valmennuspakettien osuus muihin palveluihin nähden ollut suurinta.

Liikevaihtoa Sinin yritykselle kertyi vuonna 2020 n. 19 000 euroa. Vuoden 2020 ensimmäisen neljänneksen Sini toimi kuitenkin vielä yrittäjänä vain osa-aikaisesti, joka tulee huomioida liikevaihtoa tarkasteltaessa.

Aloittaessamme yhteistyön Sini oli juuri valmistumassa Äitiysliikunta Akatemian kautta äitiysliikunta-valmentajaksi, eikä näin ollen Sinillä ole vielä ollut äitiysliikunta-asiakkaita muutamaa asiakasta enempää. Äitiysliikuntapalveluiden markkinointi on näin ollen vielä täysin alkutekijöissä.

Muutoin yrityksen markkinointiviestintään yrittäjä on tähän saakka käyttänyt henkilökohtaista Instagram-tiliään ja yritykselle luotuja Facebook-sivuja. Yrittäjä on onnistunut lisäämään tunnettavuuttaan liikunta-alan yrittäjänä tasaiseen tahtiin olemalla aktiivinen sosiaalisen median kanavissa.

Yrittäjän toiminta-ajatuksena on tarjota toiminta-alueellaan kokonaisvaltaisia valmennuspalveluita yksilöllisesti. Yrittäjä haluaa auttaa ihmisiä löytämään liikunnan mukanaan tuoman ilon ja hyvinvoinnin. Visiona Sinillä on olla toiminta-alueellaan tunnettu äitiysliikuntapalveluiden tarjoaja ja auttaa erityisesti äitejä voimaan paremmin. Yrityksen visio ja missio tulevat ohjaamaan jokapäiväistä tekemistä ja valintoja markkinointiin liittyen.

Näen, että yrityksellä on hyvät mahdollisuudet kasvattaa liiketoimintaansa ja tavoittaa uusi kohde-ryhmä markkinointitoimenpiteiden avulla. Markkinointisuunnitelman myötä tulemme tekemään ja kokeilemaan erilaisia markkinointitoimenpiteitä ja mainonnan muotoja, kuitenkin sillä ajatuksella, että markkinointikulut pysyvät pienyritykselle kohtuullisina ja markkinointi pysyy kannattavana. Varsinaista markkinointisuunnitelmaa Sinillä ei ole yritykselle ennestään ollut, joten tämä markkinointisuunnitelma ja sen myötä toteutettavat toimenpiteet tulevat näyttämään Sinille, mitkä markkinointitoimenpiteistä ovat kannattavia ja mihin on järkevää keskittää resursseja myös tulevaisuudessa.

## **5.2 Ympäristöanalyysi**

### **5.2.1 Toimialan kehitysnäkymät ja trendit**

Opetushallituksen teettämän selvityksen mukaan liikunta-ala on murroksessa. Tänä päivänä ihmisten fyysinen työ vähenee ja istumatyö lisääntyy, joka on vähentänyt ihmisten liikkumista arkipäivissä. Tämä taas näkyy elintapasairauksien lisääntymisenä ja kestävyyskunnan yleisenä heikentymisenä. Siinä missä osa ihmisistä ovat fyysisesti passivoituneet, osa ihmisistä seuraa tiukasti liikunta-alan trendejä ja he ovat innokkaita kokeilemaan uusia kuntoilumuotoja ja urheilulajeja. Liikunnan perustehtä-

vän nähdään pysyneen yhteiskuntakehityksen saatossa kuitenkin samana. Sen tehtävänä on auttaa ihmisiä voimaan paremmin ja pysymään terveempinä. Liikunta-alan toimintaympäristö on kuitenkin muuttumassa, joka vaatii ajan seuraamista ja yhteiskuntakehityksessä mukana pysymistä. Suurina megatrendeinä alalla nähdään väestön ikääntyminen ja digitalisaatio, jotka heijastuvat liikunta-alaan haasteina muuttaa työn toteuttamistapoja ja uusina mahdollisuuksina vahvistaa liikunnan saavutettavuutta kaikille väestöryhmille. (Haapamäki, Nikander & Tuominen-Thuesen 2020, 5.)

Valtion liikuntaneuvoston mukaan Suomessa yritykset ovat merkittäviä liikuntapalveluiden järjestäjiä. Liikunta-alan yritykset ovat maallemme myös merkittäviä työllistäjiä ja verotulojen tuottajia. Valtion liikuntaneuvoston, vuonna 2020 valmistuneen selvityksen mukaan, vallitsevalla koronapandemialla on ollut suuret vaikutukset myös liikunta-alaan. Koronapandemia on vaikuttanut väestömme fyysiseen aktiivisuuteen ja liikunnan harrastamiseen, kun ihmisten välistä kanssakäymistä sekä liikkumista on rajoitettu, harrastustoimia peruutettu ja liikuntapaikkoja suljettu. (Valtion liikuntaneuvosto 2020, 11-40.)

Koronapandemia on tuonut erityisiä haasteita liikunta-alan yrittäjille. Valtion liikuntaneuvoston mukaan jopa 59%:lla alalla toimivista yrityksistä liikevaihto on laskenut vähintään puolella. (Valtion liikuntaneuvosto 2020, 55.) Pandemian torjunnan kannalta välttämättömien rajoitus- ja turvatoimien vuoksi liikuntapalveluiden tuottajat ovat joutuneet sopeuttamaan toimintaansa ja rajoittamaan asiakasmääriään. Tämä on näkynyt alalla myös erittäin rajuna tulonmenetyksinä, mutta on näyttänyt myös sen, kuinka kykenevä liikunta-ala on reagoimaan pandemian muuttamaan toimintaympäristöön. (Haapamäki ym. 2020, 6.) Näin ollen, vaikka koronapandemia on tuonut mukanaan paljon ikävää myös tälle toimialalle, on se myös vaikuttanut positiivisesti liikunta-alan toimijoiden digitaalisten ja etäpalveluiden kehittämiseen. Yritykset ovat pyrkineet reagoimaan koronarajoituksiin, mikäli yritysten toimintaresurssit ovat antaneet siihen mahdollisuuden. Liikunta-alan yritykset ovatkin käynnistäneet tai lisänneet etä- ja videopalveluiden tarjoamista sekä käynnistäneet pienryhmäpalveluita. (Valtion liikuntaneuvosto 2020, 44.) Koronapandemian lopulliset vaikutukset toimialaan selviävät kuitenkin vasta, kun nähdään, kuinka pitkä vallitsevasta kriisitilanteesta tulee ja uskaltavatko kuluttajat lähteä taas käyttämään liikunta-alan yritysten palveluita. (Valtion liikuntaneuvosto 2020, 6.)

ACSM (American College of Sports Medicine) julkaisi vuoden 2020 lopussa vuosittaisen listansa liikunta-alalla vallitsevista trendeistä. Myös tässä listassa näkyy vahvasti koronapandemian vaikutukset tämänhetkisiin trendeihin. Liikkujat ovat suosineet koronan aikana onlinevalmennuksia ja livestreenejä, joiden sijoitus on noussut merkittävästi listalla. Koska kovinkaan monelta ei löydy kotoa myöskään

kuntosalia tai erilaisia kuntoiluvälineitä, on kehonpainoharjoittelu ja HIIT-treenit nostaneet suosiotaan. Näissä treenimuodoissa ei tarvita välineitä, mutta ne ovat liikuntamuotoina silti erittäin tehokkaita. Ulkoilmassa tapahtuvat aktiviteetit ovat myös nousseet suosioon ennen näkemättömällä tavalla. Tämän innostuksen ei nähdä laantuvan vielä pitkään aikaan. Myös personal trainer-palvelut pääsevät listalla top 10:n joukkoon. Osalle ihmisistä koronavirus on lisännyt keskittymistä omaan hyvinvointiin ja monet ovatkin entistä kiinnostuneempia seuraamaan ja saamaan dataa omasta hyvinvoinnistaan. Tähän apuna ovat esimerkiksi erilaiset aktiivisuuskellot, joiden kysyntä on lisääntynyt entisestään. (American College of Sports Medicine, 2020.)

Sini toimii pääsääntöisesti Kuntokeskus Liikussa Ylivieskassa, joka ei ole joutunut sulkemaan oviaan vallitsevan koronapandemian aikana. Asiakasrajoitukset ovat kuitenkin tuoneet mukanaan haasteita myös Sinin toiminnalle, koska suunniteltuja ryhmäliikuntatunteja ei ole ajoittain voitu järjestää, eikä myöskään pienryhmätunteihin ole ollut niin kovasti kysyntää tilanteesta johtuen. Koronapandemian aikana liikuntapalveluiden tarjoaminen on osaltaan myös haastavaa sen vuoksi, että asiakkaat ovat irtisanoneet kuntosalijäsenyyksiään, koska he eivät halua käyttää kuntokeskuksien palveluita koronapandemian aikana. Tämän vuoksi myös Sinin tulee pyrkiä tarjoamaan asiakkailleen palveluita, joita he voivat toteuttaa koronan aikana myös kotoa käsin etänä. Tämän lisäksi Sinin on syytä pohtia digitalisaation tuomia mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaansa.

### **5.2.2 Taloudelliset tekijät**

Vallitseva koronapandemia on ehdottomasti suurin taloudellinen tekijä, joka voi negatiivisesti vaikuttaa yrityksen asiakkaiden ostovoimaan. Kyseessä on kuitenkin palvelu, joka ei ole kuluttajalle välttämätön. Usein nämä palvelut ovatkin sellaisia, mistä ensimmäisinä karsitaan taloudellisen tilanteen ollessa tiukka. Koronapandemia on tuonut mukanaan paljon lomautuksia ja irtisanomisia, ja vaikuttanut näin kuluttajien talouteen heikentävästi ja luonut monelle taloudellista epävarmuutta.

### **5.2.3 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi**

Aloittaessaan työt personal trainerina oli Sinillä useita kilpailevia yrittäjiä toiminta-alueellaan. Erikoistuminen äitiysliikuntavalmentajaksi kuitenkin supisti kilpailijoiden määrää huomattavasti, koska nyt hänellä on ihan oma kohderyhmä. Lähin äitiysliikuntavalmentaja löytyy tällä hetkellä Oulusta, joten

ihan lähialueelta toisia äitiysliikuntavalmentajia ei näin ollen löydy. Tämä taas osaltaan mahdollistaa Sinille alueellamme kilpailuedun.

Nivalassa toimiva Hyvinvointikeskus FlowFitin yrittäjä Laura Pihlajaniemi on tarjonnut alueella äideille suunnattuja liikkuvuus- ja kehonhuoltotunteja sekä joogaa muiden liikuntapalveluidensa ohessa. Häneltä löytyy mm. viikkotarjonnasta lempeää raskausjoogaa sekä äidit ja vauvat -joogaa. Kuitenkaan varsinaista äitiysliikuntavalmennusta hän ei asiakkailleen tarjoa, eikä hänellä ole siihen tarvittavaa koulutusta. Yrittäjä on kuitenkin lähialueella tunnettu, sekä hän on aktiivinen sosiaalisessa mediassa ja toteuttaa markkinointiviestintäänsä hyvin ammattimaisella otteella. Hän on myös reagoinut koronan tuomiin rajoituksiin ja alkanut tarjota jo mm. etänä toteutettavia joogakursseja Zoom-alustaa hyödyntäen. Vaikka hänellä on tarjonnassaan hiukan erilaisia liikuntamuotoja, on hänellä selvästi kuitenkin osittain sama kohderyhmä kuin Sinillä. Lisäksi myös läheinen sijainti on yksi syy nähdä hänet kilpailijana. Toki yhteinen kohderyhmä voidaan nähdä myös mahdollisuutena yhteistyölle, koska Laura tarjoaa vain liikkuvuus- ja kehonhuoltotunteja, kun taas Sini on keskittynyt kokonaisvaltaisemmin valmentamaan odottavia ja synnyttäneitä äitejä, johon hänellä löytyy erityistä ammatillista osaamista.

Coronaria Fysioterapia Oy taas tarjoaa alueella äitiysfysioterapiaa ja lantionpohjankuntoutusta. Alueelta löytyy yhteensä kolme fysioterapeuttia, jotka toimivat Coronarian palveluksessa ja ovat erikoistuneet näiden hoitoon. He palvelevat asiakkaita Nivalassa, Kalajoella, Sievissä ja Ylivieskassa. Fysioterapian avulla voidaan korjata mahdollista vatsalihasten erkaumaa tai kuntouttaa lantionpohjaa. Fysioterapeuttien kilpailuvalttina on heillä apunaan oleva laitteisto, jonka avulla voidaan mitata tarkasti asiakkaan mahdollinen erkauma tai lantionpohjan lihasten toiminta. Siniltä löytyy myös koulutus vatsalihasten erkaumaan ja sen hoitoon, mutta koska hänellä ei ole mahdollisuutta käyttää apunaan tarvittavaa laitteistoa, voi hän mitata asiakkaan erkauman vain asiakkaan vatsanpäältä tunnustelemalla. Näin ollen mittaustulos ei ole niin tarkka, kuin mitä se olisi siihen soveltuvaa laitteistoa hyödyntäen. Coronarian kautta asiakas voi saada yksilölliset harjoitteluohjeet, joiden avulla fysioterapeutit ohjaavat asiakkaan itsenäiseen harjoitteluun. Sini voi kuitenkin tarjota asiakkaalle henkilökohtaisempaa palvelua, jossa hän voi antaa ohjausta ja tukea asiakkaalle koko yhteisen valmennusmatkan ajan, jolloin kuntoutus ei jää täysin asiakkaan omalle vastuulle. Näin asiakas voi myös olla varma siitä, että hän suorittaa hänelle annetut harjoitukset varmasti oikein ja voi saavuttaa tavoitteensa. Voidaankin näin ollen todeta, että Coronarian tarjoamat fysioterapia ja kuntoutuspalvelut ovat terapiamuotoja, eikä näin ollen Sini koe heitä suoranaiseksi kilpailijoihseen. Sini kokee Coronarian hänelle ikään kuin yhteistyöyrityksenä, koska sen kautta saatavia tarkkoja mittaustuloksia hän voi hyödyntää räätälöidessään ja suunnitellessaan asiakkaalle yksilöllistä treeniohjelmaa.

Raahessa toimiva Äitiysliikuntapalvelut MiraSmura taas tarjoaa fysioterapia- ja hyvinvointipalveluita. Hän mainitsee erityisosaamiseksi naisten fysioterapian ja äitiysfysioterapian. Hän tarjoaa asiakkailleen fysioterapian lisäksi raskausajan hierontaa ja synnytyksestä palauttavaa hierontaa. Näiden lisäksi hän järjestää pienryhmäliikuntaa raskausajalle, synnytyksestä palautumiseen sekä kunnon kohottamiseen ja ylläpitämiseen. Hänen pienryhmävalikoimastaan löytyy lähinnä keskivartaloa kuntouttavia ja vahvistavia kursseja. Näillä kursseilla paneudutaan erityisesti syvien vatsalihasten aktivoimiseen ja mahdollisen erkauman kuntouttamiseen. Tutkiessani hänen sosiaalista mediaansa, sain kuvan, ettei hän ole sosiaalisen median kanavissa säännöllisesti aktiivinen eikä selvästi tavoittele tai puhuttele asiakkaitaan näissä kanavissa. Sosiaalisessa mediassa hän antaa kuitenkin ymmärtää, että asiakkaat ovat löytäneet hänet ja ajanvarauksissa on jonoa. Hänen valttikorttejaan on hänen palveluidensa monipuolisuus, koska hän on yhdistänyt fysioterapeuttillisen osaamisensa liikuntapalveluihin. Vaikuttaisi kuitenkin, että pienryhmäliikunnat ovat vain pieni osa hänen liiketoiminnastaan, mutta uskon näihin löytyvän helposti osallistujia äitiyshieronta- ja äitiysfysioterapiapalveluiden myötä. Yrityksen sijainti Raahen sekä hänen epäsäännöllinen markkinointiviestintänsä syövät kuitenkin näitä hänen kilpailuetujaan.

Näin ollen voidaan todeta, ettei Siniltä löydy lähialueelta suoria kilpailijoita ja epäsuorat kilpailijat taas sijaitsevat kauempana. Äitiysliikuntapalveluiden tunnettavuus kuitenkin lisääntyy koko ajan, joten voidaan hyvin olettaa, että lähivuosina suoria kilpailijoita tulee markkinoille. Siispä Sinin onkin oikea aika alkaa nyt markkinoimaan yritystään ja sen palveluita. Kun Sini saa luotua äitiysliikuntavalmentajana itsestään asiakkaille ammattitaitoisen ja luotettavan kuvan, tulee hänen tunnettavuutensa tämän myötä myös lisääntymään ja hänet tullaan tuntemaan alueella ensimmäisenä äitiysliikuntavalmentajana. Kun Sini pääsee asemoitumaan markkinoille, on suorien kilpailijoiden myöhemmin hankalampaa päästä samaan markkinarakoon.

#### **5.2.4 Teknologia**

Siinä missä digitalisaatiolla ja teknologisella kehityksellä on ollut vaikutusta moneen toimialaan ja toimintatapoihin, voidaan nähdä, että myös liikunta-alan toimintaympäristö muuttuu. Kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta on tuettu ja osittain korvattu sähköisillä ratkaisuilla, mikä puolestaan vaatii työtapojen ja palvelumuotojen uudistamista. Teknologisten ratkaisujen kehityksestä ja digitaalisten palvelujen lisääntymisestä huolimatta liikunta-alan nähtiin pysyvän tulevaisuudessakin ennen kaikkea vuorovaikutustyönä, jota sähköiset viestintäkanavat ja kehittyvän teknologian mahdollisuudet tukevat.

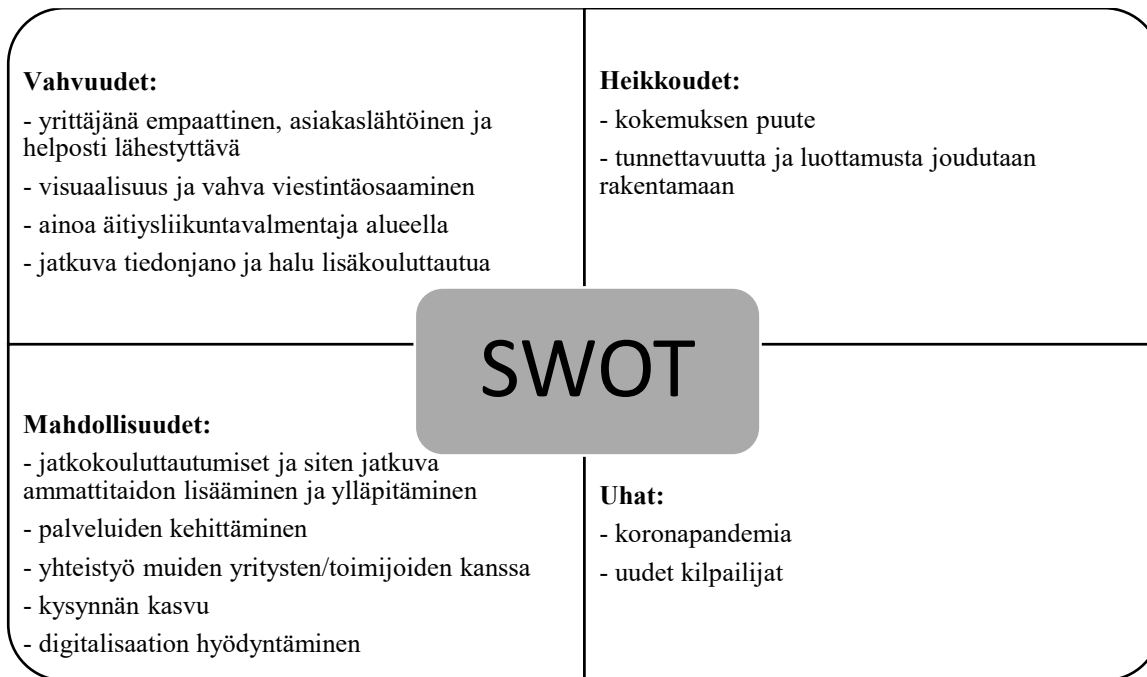


Keskeisinä liikunta-alan osaamistarpeina tulevaisuudessa nähdään vahvasti kuitenkin teknologia- ja digitalisaatio-osaaminen. (Haapamäki ym. 2020, 5-8.)

Digitalisaatio ja teknologinen kehitys ovat mahdollistaneet mm. sen, että ryhmäliikuntaa voi harrastaa jokainen omasta kodista käsin osallistumalla erilaisiin etäliikunnanohjauksiin. Liikuntapalveluiden saavutettavuus on näiden kehityksen myötä parantunut myös esimerkiksi syrjäseuduilla asuville. (Haapamäki ym. 2020, 15.) Etenkin näin korona-aikana moni suosii etävalmennuksia, joissa yhteydenpito asiakkaan ja valmennettavan välillä tapahtuu erilaisia viestintä- ja yhteistyöalustoja käyttäen. Myös esimerkiksi joogatunnille voi tänä päivänä osallistua omasta olohuoneesta käsin, osallistumalla etäliikunnanohjaukseen Zoomin tai jonkun muun viestintäalustan välityksellä. Näiden alustojen hyödyntäminen liiketoiminnassa mahdollistaa yrittäjille etäliikunnanohjauksien järjestämistä isommillekin ryhmille koronapandemian aikana. Myös Sinin on hyvä yrittäjänä tutustua näiden viestintä- ja yhteistyöalustojen käyttämiseen ja niiden mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Nämä alustat luovat liiketoiminnalle myös uudenlaisia mahdollisuuksia ja toimintamuotoja ja poistavat myös esteitä esimerkiksi koronarajoitusten tieltä.

### **5.3 SWOT-analyysi**

Edellä koostettujen sisäisten ja ulkoisten analyysien pohjalta voidaan tehdä Sinin yritykselle SWOT-analyysi, jossa kuvataan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat markkinoinnin näkökulmasta. SWOT-analyysi on kuvattuna kuviossa 7 esitetyssä nelikentässä, jonka jälkeen analyysin osa-alueisiin syvennytään vielä tarkemmin.



KUVIO 7. Personal trainer Sini Muhosen SWOT-analyysi

Sinin on yrittäjänä empaattinen, asiakaslähtöinen ja helposti lähestyttävä. Työskenneltäessä odottavien ja juuri synnyttäneiden äitien kanssa, ollaan melko herkkien aiheiden äärellä, joten onkin tärkeää, että valmentajalta löytyy tähän soveltuvaa luonnetta. Sini on myös visuaalisesti lahjakas ihminen ja häneltä löytyy myös vahvaa viestintäosaamista, jota tarvitaan mm. työstettäessä sisältömarkkinointia ja oltaessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Myös se, että Sini on ainut äitiysliikuntavalmentaja lähialueella, on hänen vahvuutensa. Se luo Sinille kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Vaikka häneltä löytyy äitiysliikuntavalmentajakoulutus, löytyy häneltä edelleenkin tiedonjanoa. Hän edelleen kehittää ja kouluttaa itseään ammatillisesti eteenpäin alan koulutuksilla ja kirjallisuudella. Tämä takaa sen, että Sini pysyy alalla aallonharjalla, eikä ammatillinen osaaminen tai menetelmät pääse missään vaiheessa vanhenemaan.

Sinin yrityksen heikkouksina voidaan kuitenkin nähdä se, että hän on toiminut alalla vielä varsin lyhyen aikaa, joka voidaan kuitenkin vielä tässä vaiheessa nähdä kokemuksen puutteena. Näin ollen tunnettavuutta ja luottamusta joudutaan vielä yrittäjänä rakentamaan.

Mahdollisuuksina Sinin yritykselle voidaankin nähdä nämä erilaiset jatkokouluttautumiset ja niiden mukanaan tuoma ammattitaidon lisääntyminen, jotka taas luovat lisäarvoa asiakkaille. Sinin yrityksellä on myös paljon mahdollisuuksia kehittää palveluitaan ja hyödyntää mm. digitalisaatiota tulevaisuuden liiketoiminnassa. Erilaiset etävalmennukset ja -liikunnanohjaukset kannattaa pitää mielessä, etenkin

kun halutaan poistaa esteitä koronapandemian tuomien rajoitusten tieltä. Digitaalisten alustojen käyttäminen liiketoiminnassa voi myös lisätä kysyntää Sinin palveluille korona-aikana. Muina mahdollisuuksina Sinin yritykselle voidaan nähdä yhteistyöt ja verkostoituminen muiden yrittäjien ja toimijoiden kanssa. Esimerkiksi neuvolat voivat tulevaisuudessa haluta tarjota tietoisuutta äitiysliikunnasta ja sen tuomista hyödyistä odottaville ja synnyttäneille äideille. Äitiysliikuntavalmennus on vielä varsin uusi ilmiö yrityksen toiminta-alueella, mutta se lisää koko ajan suosiotaan. Tulevaisuudessa äitiysliikuntapalveluiden kysyntä tulee varmasti kasvamaan entisestään ihmisten tietoisuuden lisääntyttyä.

Suurimpana uhkana Sinin liiketoiminnalle voidaan nähdä koronapandemia. Mikäli Kuntokeskus Liikku päättäisi sulkea kuntosalinsa pandemian takia, lomautettaisiin myös Sini vastuuvallmentajan työstään, mikä tarkoittaisi tulonmenetyksiä myös Sinille yritykselle. Koronapandemian mukanaan tuomat rajoitukset tuovat omat haasteensa Sinin liiketoiminnalle, koska kovinkaan suuria ryhmäliikuntatunteja ei ole ajoittain saanut järjestää ja se on myös heikentänyt kysyntää ryhmäliikunnalle. Korona on myös luonut taloudellista epävarmuutta moneen talouteen, joka myös heijastuu potentiaalisten asiakkaiden ostovoimaan. Toisena uhkana voidaan nähdä kilpailijoiden lisääntyminen. Vaikka juuri nyt Sinillä ei ole montaa kilpailijaa lähialueella, voi niitä kuitenkin lähitulevaisuudessa muodostua. Tämän vuoksi Sinin onkin syytä pyrkiä asemoitumaan markkinoilla ammattitaitoisena äitiysliikuntavallmentajana, ja luoda myös markkinointiviestinnällään tällaista mielikuvaa. Kun Sini on jo päässyt asemoitumaan markkinoille, on mahdollisten kilpailijoiden hankalampaa asettua samaan markkinarakoon.

## **5.4 Tavoitteet**

Yrityksen tavoitteena on markkinointisuunnitelman ja sen myötä tehtävien toimenpiteiden avulla kasvattaa kannattavasti yrityksen liikevaihtoa 10% ja lisätä äitiysliikuntapalveluiden asiakaskuntaa niin, että se on yrityksen pääasiallinen asiakaskunta. Näiden lisäksi tavoitteena on yrittäjän tunnettavuuden lisääminen ja asemoituminen markkinoilla ammattitaitoisena, äitiysliikuntapalveluja tarjoavana yrittäjänä. Koska kyseessä ovat äitiysliikuntapalvelut ovat kohderyhmänä odottavat ja synnyttäneet äidit.

## **5.5 Markkinointistrategia**

### **5.5.1 Segmentointi, kohderyhmän määrittely ja asemointi**

Tärkeimpänä vaiheena strategisen markkinoinnin suunnittelussa voidaan pitää kohderyhmän määrittelyä. Ennen kuin voidaan tehdä kohderyhmän valinta, täytyy tehdä segmentointi, jossa on kyse erilaisten

asiakasryhmien tunnistamisesta. Jokaisella asiakasryhmällä on erilaiset tarpeet, erilaiset ominaisuudet tai erilainen ostokäyttäytyminen. Kun segmentointi on tehty, tehdään kohderyhmän tai kohderyhmien valinta, kenelle markkinointi tullaan kohdistamaan.

Personal trainer Sini Muhosen markkinointisuunnitelman kohderyhmänä ovat odottavat ja synnyttäneet äidit. Sinin on kannattavaa keskittyä juuri tähän kohderyhmään, koska tällä kohderyhmällä on markkinarakoa yrityksen toiminta-alueella. Ei ole kannattavaa yrittää tarjota jokaiselle jotakin, koska tällöin tuhataan vain aikaa, rahaa ja muita resursseja.

Tulevaisuudessa Sinin tavoitteena onkin asemoitua markkinoilla niin, että häntä pidetään ammattitaitoisena äitiysliikuntapalveluja tarjoavana yrittäjänä. Tavoitteena on erottua kilpailijoista säännöllisellä viestinnällä ja luomalla potentiaalisille asiakkaille lisäarvoa jakamalla heitä puhuttelevaa sisältöä eri kanavissa, mikä myös vahvistaa positiivista mielikuvaa Sinistä ammattitaitoisena äitiysliikuntavalmentajana.

### **5.5.2 Suuntausstrategia ja kilpailuetustrategia**

Suuntausstrategioista Sini lähtee toteuttamaan yritykselleen kasvustrategiaa. Kasvua lähdetään hakemaan asiakasryhmiä lisäämällä ja palveluvalikoimaa kasvattamalla. Liiketoiminnalle haetaankin kasvua juuri äitiysliikuntapalveluiden avulla, joille Sini tulee työstämään uuden palveluvalikoiman. Tavoitteena on saada odottavista ja synnyttäneistä äideistä Sinin pääasiallinen asiakasryhmä, mutta edelleen Sini tulee tarjoamaan siinä sivussa myös tähän saakka tarjoamiaan valmennuspalveluita.

Kilpailuetustrategioista taas käytetään osaamiseen ja sen hyödyntämiseen perustuvaa ylivertaisuutta. Koska Sini on tällä hetkellä alueellamme ainoa äitiysliikuntavalmentaja, tulee hänen koulutustaan hyödyntää yrityksen markkinoinnissa. Koulutuksensa myötä hän pystyy tarjoamaan parempaa palvelua asiakkailleen suhteessa kilpailijoihin. Myös säännöllisellä, osaamisen esille tuovalla markkinointiviestinnällä luodaan lisäarvoa potentiaalisille asiakkaille. Markkinointiviestinnällä voidaan näin ollen luoda myönteisempää ja ammattitaitoisempaa mielikuvaa suhteessa kilpailijoihin.

## 5.6 Kilpailukeinot 7P

### 5.6.1 Tuote ja tarjooma (Product)

Personal trainer Sini Muhosen ydinpalvelut koostuvat erilaisista valmennuspalveluista treeniohjelmien ja -ohjauksineen. Lisäpalveluita ovat alkukartoitukset, erilaiset testit ja mittaukset, ravinto-ohjaukset, treeniohjelmoinnit ja -opastukset sekä tapaamiset. Tukipalveluita ovat valmentajan helppo saavutettavuus ja valmennukseen sisältyvä yhteydenpito ja tuki niin kasvotusten kuin etänä.

Sini tarjoaa palveluita vastaamaan jokaisen äitiysliikunnasta kiinnostuneen asiakkaan tarpeita ja toiveita ja auttaa heitä voimaan paremmin. Oli kyseessä sitten odottava, juuri synnyttänyt tai muuten vain lapsiperhearjen keskellä oleva äiti, haluaa Sini palveluidensa avulla tukea häntä kohti energisempää arkea, hyvinvoivaa mieltä ja kestävämpää kehoa. Sini tarjoaa jokaiselle asiakkaalleen yksilöllisiä henkilökohtaisesti räätälöityjä valmennuspaketteja eikä ns. ”pöytälaatikko-ohjelmia” monistettuna.

### 5.6.2 Hinta (Price)

Koska Sini on ainoa äitiysliikuntavalmentaja ja äitiysliikuntapalveluiden tarjoaja toiminta-alueellaan, vallitsee hänellä tietynlainen hinnoitteluvapaus näiden palveluiden osalta ja se onkin myös yksi hänen kilpailukeinoistaan. Personal trainer -palveluita tarjoavia yrittäjiä kyllä on, mutta kun kyseessä on raskaana oleva tai juuri synnyttänyt äiti, hakeutuu hän varmasti mieluiten juuri hänen tarpeisiinsa erikoistuneen ammattilaisen puoleen. Tulee myös muistaa, että koska usein palveluissa hinta viestii myös palvelun laadusta, ei Sinin ole syytä asettaa hintoja liian alas, vaikka onkin uusi toimija alalla. Sinin kilpailuvalttina hinnoittelussa toimii myös se, että valmennuspalvelut ovat helposti räätälöitävissä asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaan, jolloin asiakas pystyy itse vaikuttamaan valmennuspalveluiden hintaan riippuen siitä, mitä hän haluaa valmennusmatkaansa sisällyttää. Mikäli asiakas haluaa yksilöllisempää palvelua, on hinta silloin luonnollisesti korkeampi, kuin osallistumalla esimerkiksi yhteiseen pienryhmävalmennukseen. Koska kaikilla äitiyslomalla tai hoitovapaalla olevilla äideillä ei kuitenkaan ole varaa maksaa valmennuksesta kovinkaan suuria summia, on hyvä, että valmennuspaketteja löytyy monelle eri hintatasolle, eikä hinnasta muodostu näin ostamiselle estettä. Myös se, että Sinin yrityksen palveluihin käyvät maksuvälineenä ePassi, SmartumPay, Smartum- ja Tyky-setelit, edesauttaa niiden käyttömahdollisuus potentiaalisten asiakkaiden osallistumista valmennuksille. Usein tänä päivänä työnantajat tarjoavat henkilöstölleen näitä seteleitä tukeakseen sen työhyvinvointia.

### 5.6.3 Saatavuus (Place)

Mikäli asiakas ei tiedä yrityksen olemassaolosta ja sen tarjoamista palveluista, ei voida myöskään odottaa, että toivottua liikevaihtoa syntyy. Usein tänä päivänä asiakas etsii ja vertailee palveluita ensimmäisenä verkosta itsenäisesti. Tästä syystä on tärkeää olla verkossa saatavilla ja palveluiden olla esillä. Tähän tullaan reagoimaan työstämällä Sinille nykyaikaiset ja informatiiviset nettisivut, joissa yhteystiedot ovat myös selkeästi esillä ja helposti löydettävissä. Myös muissa sosiaalisen median kanavissa löytyvät ajantasaiset yhteystiedot ja erilaisia vaihtoehtoja yhteydenottamiseen. Koska Sini on Kuntokeskus Liikun vastuuvallmentaja, on hän myös viikoittain tavattavissa kasvotusten Kuntokeskus Liikussa maanantaista keskiviikkoon klo 16.00-19.00. Useat eri vaihtoehdot ottaa yhteyttä madaltavat kynnyistä yhteydenottamiseen, ja tekevät yhteydenotosta asiakkaalle vaivatonta. Sini pyrkii vastaamaan hänelle tulleisiin yhteydenottoihin mahdollisimman pian ja näin olemaan asiakkaiden saatavissa nopeasti.

### 5.6.4 Markkinointiviestintä (Promotion)

Markkinointiviestinnän avulla pyritään tavoittamaan uusi kohderyhmä ja herätellä siihen kuuluvissa ostohalua tuomalla esille Sinin tarjoamia palveluita. Markkinointiviestinnällä pyritään puhuttelemaan kohderyhmää ja luomaan sille myös markkinointiviestinnän avulla lisäarvoa. Kaikella markkinointiviestinnällä pyritään luomaan myös myönteistä, asiakaslähtöistä, helposti lähestyttävää ja ammattitaitoista mielikuvaa Sinistä äitiysliikuntavalmentajana.

### 5.6.5 Henkilöstö ja asiakkaat (People)

Kuten kaikissa palveluissa, hyvän asiakaspalvelun tärkeys korostuu. Sini haluaa palvella asiakkaitaan asiakaslähtöisesti, empaattisella ja asiantuntevalla otteella. Koska Sinin tapauksessa on kyse henkilökohtaisista palveluista, hän haluaakin osata lukea jokaista asiakasta ja heidän tarpeitaan ja keskittyä ratkaisemaan jokaisen asiakkaan ongelmat yksilöllisesti. Sini on myös aidosti kiinnostunut kuulemaan asiakkaidensa mielipiteitä palveluistaan ja haluaa näiden pohjalta myös kehittää toimintaansa eteenpäin. Koska Sinin palveluympäristönä toimii useimmiten Kuntokeskus Liikku, huolehtii hän myös

siitä, ettei Kuntokeskus Liikun muiden asiakkaiden käyttäytyminen vaikuta negatiivisesti hänen asiakkaidensa palvelukokemukseen.

### **5.6.6 Toimintaprosessit (Processes)**

Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin aina kanssatuottajana, koska palvelut tuotetaan ja kulutetaan aina jossain määrin samanaikaisesti. Siksi on tärkeää, että palveluprosessi on rakennettu asiakaslähtöisesti. Tämä on huomioitu myös Sinin toiminnassa aina ensi yhteydenotosta valmennusmatkan päättymiseen. Kaikki palvelupaketit räätälöidään yksilöllisesti huomioiden asiakkaan toiveet ja tarpeet. On tärkeää, että asiakkaalla ja Sinillä on sama käsitys siitä, miten valmennusmatka tulee etenemään ja tätä Sini haluaa tuoda esille hyvillä palvelukuvauksilla ja vuorovaikutuksellaan. Myös mahdolliset lupaukset ja odotukset mitä asiakkaalle annetaan, tulee täyttää. Asiakkailta tullaan keräämään myös palautetta, jotta tiedetään missä kohtaa on onnistuttu ja miten palveluita voitaisiin edelleen kehittää.

### **5.6.7 Palveluympäristö (Physical evidence)**

Koska Sini toimii Ylivieskan Kuntokeskus Liikun vastuvalmentajana, tapaa hän asiakkaansa lähtökohtaisesti aina Kuntokeskus Liikun tiloissa, jossa myös toteutetaan alkukartoitukset ja treeniohjelmien läpikäynti ohjauksineen. Näin ollen Sini pitää huolen myös siitä, että Kuntokeskus Liikku palveluympäristönä vahvistaa asiakkaiden myönteistä mielikuvaa ja palvelukokemusta. Sini huolehtii vastuvalmentaja siitä, että fyysiset tilat laitteineen ovat kunnossa ja siistit. Sini pitää palveluympäristöä miellyttävänä huolehtimalla sopivasta taustamusiikista äänenvoimakkuuksineen, sekä huolehtimalla tilan riittävästä valaistuksesta ja ilmanvaihdosta.

## **5.7 Toimintasuunnitelma**

### **5.7.1 Logo ja nettisivut**

Aloittaessani yhteistyön Sinin kanssa, kysyin heti alkuun häneltä, oliko hän harkinnut yritykselleen nettisivuja ja logoa. Molemmat näistä olivat käyneet Sinillä mielessä, mutta toimenpiteisiin hän ei ollut vielä ryhtynyt. Olin sitä mieltä, että Sini tarvitsisi ehdottomasti nämä molemmat. Nettisivujen avulla

hän pystyisi esittelemään ajantasaisesti tarjoomaansa, ja kertomaan tuotteistaan ja hinnoistaan selkeästi potentiaalisille asiakkaille. Koska äitiysliikunta on muutenkin vielä osalle hiukan tuntematon käsite yrityksen toiminta-alueella, on hyvä tuoda esiin äitiysliikunnan eri muotoja ja hyötyjä nettisivujen avulla. Näiden lisäksi kaikki muukin oleellinen tieto kuten maksutavat sekä yhteystiedot löytyisivät kaikki samasta paikasta. Olin myös sitä mieltä, että logon käyttäminen lisäisi Sinin yrityksen tunnistettavuutta. Asiakkaan näkökulmasta ajattelin nettisivujen ja logon myös lisäävän Sinin uskottavuutta yrittäjänä ja luovan myös ammattimaisempaa kuvaa hänen toiminnastaan.

Vaikka Facebookissa ja Instagramissa pystyisi myös esittelemään palveluitaan jopa ilmaiseksi, oli minusta nämä kanavat hiukan kömpelöitä tähän tarkoitukseen. Nettisivuista saisi työstettyä oman näköisensä ja koska tiesin Sinin olevan erittäin visuaalinen ihminen, olinkin varma, että hän saisi edullisesti rakennettua yritykselleen nettisivut, jotka vastaisivat niin sisällöltään kuin ulkoasultaan tämän päivän nettisivuja. Nettisivujen työstämiseen lähdimmekin sillä ajatuksella, että ne rakennetaan mahdollisimman edullisesti itse, hyödyntäen valmista alustaa. Tutkimme ja vertailimme hiukan eri alustoja ja niiden ominaisuuksia ja hinnoittelua. Päädyimme käyttämään nettisivujen työstämisessä Wix-alustaa, joka osoittautui käyttäjäystävälliseksi ja helppokäyttöiseksi. Ostimme Wix-alustalta Sinille unlimited-paketin, joka vastasi parhaiten yrityksen tarpeita rajoittamattoman kaistanleveyden ja riittävän suuren muistin myötä. Tällä paketilla Sini myös sai oman domain-nimen sekä välttyi muilta mainoksilta kotisivuillaan. Wix-alustaa hyödyntäen Sini sai työstettyä nopeasti itselleen nettisivut, jotka yhdessä vielä viimeistelimme ja julkaisimme. Kotisivujen hinnaksi tuli 12,5€/kk ja Sini sai myös domain-nimen vuoden ajaksi käyttöönsä ilmaiseksi.

Logon suunnittelemiseen ja työstämiseen taas Sini käytti hyödykseen Canva Logo Makeria, joka oli erittäin helppokäyttöinen ja mikä parasta myös ilmainen työkalu. Logosta tuli yksinkertaisen kaunis, ja se oli myös visuaalisesti yhteneväinen nettisivujen kanssa (KUVA 1). Nyt kun Sinin yritykselle oli selkeästi muodostunut nettisivujen ja logon työstämisen myötä oma visuaalinen ilme, tulisimme myös yhtenäistämään olemassa olevat markkinointikanavat ja tulevat markkinointimateriaalit tätä ilmettä käyttäen.



KUVA 1. Yrityksen logo



### 5.7.2 Uusien palvelupakettien koostaminen

Koska personal trainer Sini Muhosen pääasiallinen asiakaskunta oli tähän saakka ollut elämäntapamuutokseen tai kehonmuokkaukseen keskittyneet asiakkaat, oli äitiysliikuntapalveluille koostettava erilainen tuote ja tarjooma, jossa huomioitaisiin niin odottavien kuin jo synnyttäneiden äitien toiveet ja tarpeet. Lähdimme rakentamaan omaa tarjoomaa raskausajalle ja synnytyksestä palautumiseen. Koostimme kaksi erilaista valmista valmennuspakettia. Pyrimme myös kuvaamaan nämä palvelupakettien sisällöt mahdollisimman selkeästi ja tarkasti, jotta asiakas tietää mitä vastinetta saisi rahalleen.

Raskaana oleville Sini kokosi Energiaa raskausajalle -valmennuspaketin, jossa keskitytään odottavan äidin turvalliseen harjoitteluun raskausaikana ja kehon valmistautumiseen synnytystä varten. Tämä valmennuksen sisältö suunniteltiin huomioiden äidin yksilölliset tarpeet ja raskauskolmannes. Synnyttäneille äideille taas suunnitellaan Palaudu synnytyksestä -valmennuspaketti, jonka tarkoituksena on tukea synnyttäneitä äitiä aloittamaan liikunta turvallisesti ja järkevästi synnytyksen jälkeen. Harjoittelu suunnitellaan yksilöllisesti huomioiden äidin lähtötaso ja palautuminen. Kumpikin valmennuspaketti näin ollen suunnitellaan yksilöllisesti asiakkaan tarpeet huomioiden.

Huomioimme myös vallitsevan koronatilanteen koostaessamme palvelupaketteja. Koronapandemian aikana moni oli lopettanut kuntosaliharjoittelun ja keskittynyt vain kotona treenaamiseen. Jotkut kuntosalit olivat myös sulkeneet ovensa, joten moni saattoi ajatella, ettei nyt ole hyvä aika ostaa itselleen kuntosaliohjelmaa. Niinpä päätimme luoda palvelupaketin, joka sisälsi treeniohjelman sekä salille että kotiin. Tällä halusimme pyrkiä mahdollistamaan äitiysvalmennukseen osallistumisen myös heille, jotka eivät halua käyttää kuntosalipalveluita korona-aikana. Toisaalta taas moni juuri synnyttänyt äiti ei välttämättä pääse lähtemään kuntosalille hektisen vauva-arjen keskeltä, jolloin kotona treenaaminen on heille luontevampaa ja onnistuu paremmin. Kotitreeniohjelma suunnitellaan asiakkaalta löytyvää pienvälineistöä tai kehonpainoa hyödyntämällä. Hintaan sisältyy myös tekniikkaopastus molemmille ohjelmille. Kun asiakas saa samalla hinnalla kaksi treeniohjelmaa, ja treenaaminen onnistuisi niin kotona kuin salillakin, kynnys osallistua valmennukseen on pienempi koronatilanteesta tai hektisesti vauva-arjesta huolimatta.

Näiden lisäksi Sini halusi vielä tarjota pienryhmävalmennusta synnyttäneille äideille. Monelle treenaaminen porukalla on se luontevin tapa liikkua. Pienryhmävalmennuksessa huomioitaisiin luonnollisesti koronan asettamat kokoontumisrajoitukset. Mikäli pienryhmävalmennukselle olisi kysyntää, kokoon-tuisi ryhmä viikoittain Ylivieskan Kuntokeskus Liikussa. Valmennuksessa käydään läpi raskauden ja synnytyksen tuomia muutoksia kehossa, vahvistetaan kehon heikentyneitä lihaksia, keskivartaloa ja lantionpohjaa sekä parannetaan kehonhallintaa.

Koimme, että näillä palvelupaketeilla olisi helppoa lähteä markkinoimaan äitiysliikuntapalveluita ja saada esitelyä äitiysliikunnan erilaisia muotoja potentiaalisille asiakkaille.

### 5.7.3 Valokuvaus

Koska aloimme markkinoida äitiysliikuntapalveluita, koimme, että tarvitsemme myös sen markkinoimiseen valokuvia, jotka herättävät kiinnostusta tätä palvelua kohtaan. Koska olin itse raskaana, päätimme että toimisim apuna valokuvissa raskausvatsani kanssa. Otin yhteyttä tuttavaani Henri Korhoseen, jolla oli oma media-alan yritys HL-Foto. Henrin kanssa sovimme treffit Ylivieskan Kuntokeskus Liikkuun, jossa kuvasimme mm. erilaisia liikkeitä, joita Sini voisi myöhemmin käyttää apuna eri markkinointikanavissaan äitiysliikuntapalveluiden mainostamisessa. Kuvassa 2 on valokuva kyseiseltä kuvauspäivältä.



KUVA 2. Valokuvausta Kuntokeskus Liikussa

#### 5.7.4 Instagram- ja Facebook-mainonta

Heti yhteistyömme alusta asti oli selvää, että somekanavista tulisimme keskittymään Sinin Instagramiin ja Facebookiin. Ajattelimme tavoittavamme kohderyhmän helpoiten Instagramista, mutta yrityksellä oli hyvä olla olemassa myös informatiiviset Facebook-sivut, joihin voisi jakaa myös Instagramiin tuotettua sisältöä aika-ajoin. Yrityksellä oli jo ennestään Facebook-sivut ja omaa henkilökohtaista Instagramia yrittäjä käytti myös yrityksensä markkinoinnissa. Sinille olikin selvää, ettei hän halunnut vaihtaa käyttäjänimeään Instagramissa personal trainer Sini Muhoseksi, vaan halusi käyttäjänimen ilman ammattinimikettä. Sen sijaan hän lisäsi omille Instagram-tililleen tiedot olevansa äitiysliikunta- valmentaja ja yrittäjä, ja lisäsi sivuilleen erilaisia kohokohtia, johon lisäsi sisältöä liittyen valmentamiseen ja palautteisiin, joita oli asiakkailtaan saanut. Lisäksi hän lisäsi tililleen yhteystietonsa ja verkkosivunsa osoitteen. Näin henkilökohtaisestakin Instagram-sivusta saatiin ammattimainen.

Yrittäjä oli ollut Instagramissa koko ajan aktiivinen ja olikin saanut kartoitettua tililleen seuraajia tasaiseen tahtiin mielenkiintoista sisältöä jakaessaan. Nyt kuitenkin päätimme, että hän keskittyisi tuottamaan säännöllisesti yrityksensä kohderyhmää puhuttelevaa sisältöä, ja näin toisi julki omaa osaamistaan ja kasvattaisi myös tunnettavuuttaan ammattitaitoisena äitiysliikuntavalmentajana.

Koska mainostaminen Instagramissa ja Facebookissa on varsin edullista ja koska uskoimme tavoittavamme kohderyhmän näissä sosiaalisen median kanavissa, päätimme toteuttaa muutamia Instagram- ja Facebook-mainoksia. Loimme puolen vuoden aikana kaksi eri mainosta, jotka näkyivät molemmissa kanavissa samanaikaisesti. Kohderyhmäksi molemmille mainoksille valitsimme 80 km:n säteellä Ylivieskasta asuvat naiset, joiden ikähaarukka oli 18-50 vuoden välillä.

Ensimmäinen mainos julkaistiin joulukuun 2020 loppupuolella ja mainosta esitettiin kuukauden verran yhden euron päiväbudjetilla. Mainos tavoitti kuukauden aikana 5514 henkilöä, joista tähän julkaisuun sitoutui 246 henkilöä ja linkin kotisivuille avasi 207 henkilöä. Tällä mainoksella (KUVA 3) halusimme esitellä äitiysliikuntapalveluita ja sen hyötyjä ja näin herättää ostohalua potentiaalisissa asiakkaissa.

 **Personal Trainer Sini Muhonen**  
Sponsoroitu · 🌐

Hyvinvointia äideille! ✨

Valmentajana tärkein tavoitteeni on auttaa äitejä voimaan paremmin! Olitpa sitten odottava äiti, juuri synnyttänyt tai pikkulapsiarjen keskellä, haluan tukea sinua kohti energisempää arkea, hyvinvoivaa mieltä ja kestävämpää kehoa.

Haluatko treenata turvallisesti raskausaikana ja valmistaa kehoasi synnytystä varten? Haluatko aloittaa liikunnan turvallisesti raskauden jälkeen ja edistää synnytyksestä palautumista, tai saada lisää energiaa vauva-arkeen?... [Näytä lisää](#)



KUVA 3. Joulukuun mainos julkaistiin Instagramissa ja Facebookissa

Toinen mainos (KUVA 4) taas julkaistiin 18 päivän ajaksi kahden euron päiväbudjetilla, huhtikuun loppupuolella 2021. Mainos tavoitti 5171 henkilöä, joista tähän julkaisuun sitoutui 245 henkilöä ja linkin kotisivuille avasi 226 henkilöä.



KUVA 4. Huhtikuun mainos Instagramissa ja Facebookissa

Näiden mainosten lisäksi toteutimme Instagram-arvonnassa, jossa voittaja sai henkilökohtaisen treniohjelman salille tai kotiin. Kuulutimme arvonnassa äitiä, joka olisi ansainnut ripauksen lisää hyvinvointia ja omaa aikaa arkeensa. Arvontaan osallistuminen edellytti julkaisussa käytetyn kuvan tykkäystä ja Instagram-tilin seuraamista. Arpoina toimivat kuitenkin julkaisun kommentit, joihin tuli tэгätä joku superäiti, joka ansaitsisi myös voiton. Näin saimme julkaisulla tavoiteltua toivomaamme kohderyhmää. Kommentteja sai jokainen jättää niin monta kuin halusi, ja jokainen tэгäys toimi näin lisäarpana. Arvonta oli käynnissä kahden viikon ajan ja sinä aikana tämä julkaisu sai 245 kommenttia ja 204 tykkäystä. Arvonnassa Instagram-tili sai 63 seuraajaa lisää. Tämän arvonnassa avulla saimme Instagramiin seuraajiksi toivottua kohderyhmää ja saimme lisättyä hänelle näkyvyyttä äitiysliikuntavalmentajana. Tuon kahden viikon aikana yrittäjä myös toteutti muutamia postauksia äitiysliikuntaan liittyen, jotta heti nämä uudetkin seuraajat koukuttuisivat tuotettuun sisältöön ja kiinnostuisivat yrityksen tarjoamista palveluista.

Lisäksi koska itse olin raskaana ja liittynyt erilaisiin Facebookin vauvaryhmiin, mainostin Sinin yritystä palveluineen näissä kanavissa.

### 5.7.5 Haastattelu Kalajokilaakso-lehteen

Päätimme ettemme sijoita euroja lehtimainontaan, koska lehdissä mainostaminen ei ole edullista ja koska halusimme toteuttaa markkinointitoimenpiteitä pienellä budjetilla. Emme myöskään uskoneet, että pystyisimme tekemään näillä pienillä lehtimainoksilla kannattavaa mainontaa Sinin yritykselle. Kuitenkin äitienpäivän lähestyessä ajattelin, että annan vinkin Sinistä yrittäjänä Kalajokilaakso-lehdelle, josko he olisivat kiinnostuneita tekemään hänestä lehtijutun, olihan hän äitien hyvinvoinnin asialla ja ainoa äitiysliikuntavalmentaja alueellamme. Aluksi ajattelimme, että tämä vinkki taidettiin sivuuttaa, koska yhteydenottoa ei kuulunut. Kuitenkin kesäkuussa he lähestyivätkin Siniä toivoen haastattelua. Kesäkuun puolivälissä julkaistiin Kalajokilaakson verkkojulkaisuna tämä kyseinen haastattelu, joka myöhemmin heinäkuun alussa ilmestyi myös painettuna Kalajokilaakson perjantain lehteen (KUVA 5). Kyseessä oli kokonainen sivun juttu, jolla Sini sai lisää näkyvyyttä alueellamme.



KUVA 5. Kalajokilaakson lehtijuttu

### 5.7.6 Muu mainonta

Maksullisen Instagram- ja Facebook-mainonnan lisäksi halusimme toteuttaa myös vielä muuta mainontaa. Tavoitteena oli, että mainonta olisi kuitenkin mahdollisimman edullista, ellei jopa ilmaista. Sini hyödynsi kuntokeskus Liikun kuukausitiedotetta, joka lähti joka kuukausi jakoon Kuntokeskus Liikun jäsenille. Kuukausitiedotteeseen hän laittoi tietoa myös omista palveluistaan. Tämän lisäksi päätettiin hyödyntää Kuntokeskus Liikun info-tv:tä, johon pystyi laittamaan pyörimään mainoksia omista palveluista. Näiden lisäksi työstimme yhdessä Canva-ohjelmistoa hyödyntäen mainoksen (KUVA 6), jota tulostimme ja jaoimme neuvoloihin sekä kirjaston että kauppojen ilmoitustauluille. Olisimme vieneet esitettä myös perhekahviloihin, mutta näiden toiminta oli pysäytetty koronasta johtuen.

*Hyvinvointia äideille*

**Haluatko:**

- *treenata turvallisesti raskausaikana ja valmistaa kehoasi synnytystä varten?*
- *aloittaa liikunnan turvallisesti raskauden jälkeen ja edistää synnytyksestä palautumista, tai saada lisää energiaa vauva-arkeen?*
- *voida paremmin ja olla energisempi äiti pikkulapsiarjen keskellä?*

Liikunta on suositeltavaa raskausaikana. Se mm. ehkäisee ja hoitaa tuki- ja liikuntaelinkipuja, valmistaa kuitoksia synnytykseen sekä helpottaa synnytystä ja siitä palautumista. Myös synnytyksen jälkeen on suositeltavaa aloittaa liikkuminen heti kun äidin keho ja jaksaminen sen sallii.

Valmentajana tärkein tavoitteeni on auttaa äitejä voimaan paremmin! Olitpa sitten raskaana, juuri synnyttänyt tai pikkulapsiarjen keskellä, haluan tukea sinua kohti energisempää arkea, hyvinvoivaa mieltä ja kestävämpää kehoa.

Valmennuspalveluihini kuuluvat kokonaisvaltaiset valmennukset sekä yksittäiset ohjaukset ja treeniohjelmat. Kysy rohkeasti lisää!

 Personal Trainer ja Kuntosalivalmentaja  
*Trainer4You/EHFA*

Äitiysliikuntavalmentaja  
*Äitiysliikunta-akatemia*

Sosionomi (AMK)

 045 2074015  
ptainimuhonen@gmail.com [www.ainimuhonen.com](http://www.ainimuhonen.com)

KUVA 6. Mainos jaettavaksi

## 5.8 Aikataulu

Yhteistyömme alussa päätimme, että tämä markkinointisuunnitelma tulisi ajoittumaan vuoden 2020 joulukuusta vuoden 2021 kesäkuun loppuun. Koska yrittäjälle tämä markkinointisuunnitelma oli ensimmäinen, ja koska päätimme, että toimisimme myös itse yrittäjän tukena markkinointitoimenpiteiden työstämisessä, emme lähteneet heti tekemään suunnitelmaa koko vuodelle. Näin ollen tämä reilu puoli vuotta tulisi olemaan ikään kuin kokeilujakso, jonka aikana toteuttaisimme erilaisia markkinointitoimenpiteitä, ja jonka aikana yrittäjä näkisi mitkä toimenpiteistä ovat kannattavia, ja mitä olisi kannattavaa jatkaa myös tulevaisuudessa.

Oli tärkeää, että markkinointitoimenpiteet tulisi aloittamaan heti vuoden 2020 joulukuun alussa. Jotta pääsimme aloittamaan markkinoinnin, tulisi nettisivut ja logo olla valmiina, sekä uudet palvelupaketit koostettuna uudelle kohderyhmälle. Joulukuussa päätimme toteuttaa myös valokuvauksen, jotta saisimme mainontaan sopivia kuvia. Koska osasimme hiukan odottaa, että tammikuussa monet meistä aloittaisivat taas liikkumisen, halusimme ennättää markkinoimaan palveluita jo joulukuussa. Näin ollen suuri osa markkinointitoimenpiteistä ajoittuikin heti yhteistyömme alkumetreille, jonka jälkeen markkinointia päätettiin jatkaa sosiaalisen median kanavissa tasaisesti puolen vuoden ajan.

## 5.9 Budjetti

Koska kyseessä on tuore pienyrittäjä, ei ollut järkevää lähteä toteuttamaan toimenpiteitä suurella budjetilla. Halusimme käyttää euroja harkiten ja pitää budjetin kohtuullisena. Kattorajaksi asetimme seitsemälle kuukaudelle 450 euroa. Koska lähdimme tavoittelemaan uutta kohderyhmää uusilla palveluilla, ja koska joukossa oli suurempiakin toimenpiteitä kuten nettisivujen luominen, tiedostimme, ettei toimenpiteitä voitu lähteä toteuttamaan kuitenkaan nollabudjetilla. Taulukossa 1 on esitetty laskelma, jossa tuli pysyä. Budjetissa oli huomioitu hiukan pelivaraa myös mahdollisiin yllättäviin kuluihin. Taulukkoon on päivitetty varatut eurot ja toteutuneet kulut. Toteutuneita kuluja tuli seitsemän kuukauden aikana yhteensä 358,37€, joten pysyimme hyvin asetetussa budjetissa.



## TAULUKKO 1. Markkinoinnin budjetti

<b>Budjetti ajalle 1.12.2020- 30.06.2021</b>	<b>Milloin?</b>	<b>Kuka hoitaa?</b>	<b>Varatut eurot</b>	<b>Toteutu- neet kulut</b>
Kotisivut ja logo	Valmiit joulukuussa 2020	Sini työstää logon ja kotisivut, joiden viimeistelyssä ja julkaisussa Mervi tarvittaessa auttaa.	100€	87,5€  (7*12,5€)
Valokuvaus	Joulukuussa 2020	Mervi hoitaa valokuvaajan, Sini suunnittelee kuvauksen	200€	200€
Instagram ja Facebook-mainonta	Joulukuun 2020-kesäkuun 2021	Sini ja Mervi yhdessä	100€	65,87€
Muu mainonta ja materiaalit	Joulukuun 2020-kesäkuun 2021	Sini ja Mervi yhdessä	50€	5€

**5.10 Vuosikello**

Taulukossa 2 on esitetty markkinoinnin vuosikello joulukuusta 2020 kesäkuuhun 2021. Suurin osa toimenpiteistä ajoittui heti joulukuulle, jolloin loimme hyvän pohjan aloittaa uusien palveluiden mainonta.

TAULUKKO 2. Markkinoinnin vuosikello

<p><b>JOULUKUU</b> <b>2020</b></p>	<p>Nettisivujen ja logon työstäminen          Palvelupakettien koostaminen          Valokuvaus          Ensimmäisen Instagram- ja Facebook-mainoksen julkaisu          Kuntokeskus Liikun kuukausitiedotteeseen tietoa Sinin uusista palvelupaketeista          Arvonta Instagramiin, jolla kartoitetaan lisää kohderyhmää seuraajiksi</p>
<p><b>TAMMIKUU</b> <b>2021</b></p>	<p>Instagram-/Facebook-mainos pyörii          Liikun info-tv:ssä mainontaa          Instagramiin ja Facebookiin kohderyhmää puhuttelevaa sisältöä</p>
<p><b>HELMIKUU</b> <b>2021</b></p>	<p>Esitemainoksen työstäminen, joka jakoon neuvoloihin, kirjastoon ja kauppojen seinille          Liikun info-tv:ssä mainontaa          Instagramiin ja Facebookiin kohderyhmää puhuttelevaa sisältöä</p>
<p><b>MAALISKUU</b> <b>2021</b></p>	<p>Instagramiin ja Facebookiin kohderyhmää puhuttelevaa sisältöä          Liikun info-tv:ssä mainontaa</p>
<p><b>HUHTIKUU</b> <b>2021</b></p>	<p>Instagram- ja Facebook-mainos pyörimään, joihin mainintaa myös tulevasta äitienpäivästä          Instagramiin ja Facebookiin kohderyhmää puhuttelevaa sisältöä          Liikun info-tv:ssä mainontaa</p>
<p><b>TOUKOKUU</b> <b>2021</b></p>	<p>Instagram- ja Facebook-mainos pyörii          Instagramiin ja Facebookiin kohderyhmää puhuttelevaa sisältöä          Selvitetään, onko kukaan lehti kiinnostunut tekemään Sinistä juttua          Liikun info-tv:ssä mainontaa</p>

<b>KESÄKUU 2021</b>	Instagramiin ja Facebookiin kohderyhmää puhuttelevaa sisältöä
-------------------------	---

### 5.11 Seuranta ja mittarit

Yrityksen tavoitteeksi asetettiin liikevaihdon kasvattaminen kannattavasti seuraavan puolen vuoden aikana 10%:lla. Vertailukohteena käytimme edeltävää puolta vuotta, jolloin liiketoiminta oli ollut jo täysipäiväistä. Uskoimme pääsevämme tähän tavoitteeseen tavoittamalla uuden kohderyhmän, odottavat ja synnyttäneet äidit, ja tarjoamalla juuri heille räätälöityjä äitiysliikuntapalveluita. Samalla tavoitteeksi asetettiin äitiysliikuntapalveluiden asiakaskunnan kasvattaminen niin, että se on yrityksen pääasiallinen asiakaskunta. Näiden lisäksi tavoitteena on yrittäjän tunnettavuuden lisääminen ja asemoituminen markkinoilla ammattitaitoisena, äitiysliikuntapalveluja tarjoavana yrittäjänä.

Tavoitteiden toteutumisen seurantaan käytimme kirjanpidosta saatavia taloushallinnon raportteja. Kirjanpidon avulla pystyimme seuraamaan liikevaihdon kehitystä yhteistyömme aikana. Yrittäjä piti myös omaa kirjaa äitiysliikunta-asiakkaista, ja näin pystyimme laskemaan heidän prosentuaalisen osuuden kokonaisasiakkaiden määrästä.

Asettamamme tavoite kasvattaa yrityksen liiketoimintaa 10%:lla osoittautui heti alkujaan tavoitteena liian pieneksi. Tämähän oli toki positiivinen ongelma. Vaikka osasimme odottaa liikuntapalveluiden kysynnän kasvua heti alkuvuodesta, yllätyimme toden teolla siitä, kuinka räjähdysmäisesti kysyntä kasvoi. Myös vallitseva koronapandemia teki tavoitteen asettamisesta hankalaa, koska emme voineet tietää varmaksi, saisiko kuntosalit pitää ovensa auki seuraavan puolen vuoden ajan. Ajattelimme myös kysynnän hiipuvan kesää kohti mentäessä, joten ajattelimme tuon 10%:n olevan varsin realistinen tavoite saavutettavaksi. Tämä oli myös Sinille yrittäjänä ensimmäinen vuosi, kun hän toimi täysipäiväisenä yrittäjänä myös alkuvuodesta, joten hänelläkään ei ollut aiempaa kokemusta alkuvuoden kiihtyvistä kysynnästä. Näin ollen hänkään ei osannut odottaa tällaista kysynnän räjähdysmäistä kasvua.

Asettamamme 10% liikevaihdon kasvu olisi tarkoittanut liikevaihdon nousua n. 211€ kuukaudessa. Se tarkoitti karkeasti 1-3 asiakkaan lisäystä kuukautta kohden, riippuen siitä mitä palveluita asiakas oli

halukas ostamaan. Tähän saakka palveluvalikoimasta olivat olleet kysytyimpiä hinnaltaan edullisimmat palvelut kuten yksittäiset saliohjelmat ja lyhyet valmennukset, joten ajattelimme niiden pysyvän myös jatkossa suosituimpina.

Tammikuu lähtikin rytinällä käyntiin ja huomasimme, kuinka mainontamme alkoi purra toivotusti kohderyhmään ja alkoi poikia yhteydenottoja. Yllätykseksi suuri osa uusista asiakkaista halusi sitoutua pidempään valmennusmatkoihin ja ensimmäiset kolme kuukautta valmennuspaikat olivat ajoittain jopa täynnä. Ensimmäisen vuosineljänneksen jälkeen liikevaihto oli noussut 39,86%:lla. Moni pidempi valmennusmatka kuitenkin päättyi juuri maaliskuun loppuun ja kysyntä näytti hiukan alkavan rauhoittua. Näin ollen asetimme uudeksi tavoitteeksi 30%:n liikevaihdon kasvun. Kun kesäkuun loppu koitti, oli liikevaihto noussut kokonaisuudessaan puolen vuoden aikana 30,6%:a edeltävään puoleen vuoteen nähden. Tähän liikevaihdon kasvuun pystyimme olemaan enemmän kuin tyytyväisiä.

Halusimme myös käyttää muita markkinoinnin mittareita markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamiseen. Yhtenä mittarina käytimme markkinoinnin ROI:ta (return on investment), joka kertoo markkinointitoimenpiteisiin sijoitetun pääoman tuottoasteen. Tähän markkinointisuunnitelmaan käytimme yhteensä 358,37 euroa ja se tuotti 3875 euron edestä lisää myyntiä. Näin ollen tämän markkinointisuunnitelman ROI oli 981,28%. Markkinoinnin suhteen on kannattavaa tähdätä 500% tuotto prosenttiin, joten voimme olla todella tyytyväisiä myös tähän mittaustulokseen.

Toisena tavoitteena oli äitiysliikuntapalveluiden asiakaskunnan kasvattaminen niin, että se on yrityksen pääasiallinen asiakaskunta. Sinillä ei ollut ollut äitiysliikunta-asiakkaita muutamaa enempää ennen yhteistyömme alkua, joten oli ilo huomata, että äidit kiinnostuivat tarjottavista palveluista. Yrittäjä piti kirjaa asiakkaistaan, joten pystyimme laskemaan äitiysliikunta-asiakkaiden määrän suhteessa kaikkiin asiakkaisiin. Yhteistyömme päättyessä kaikista asiakkaista äitiysliikunta-asiakkaita oli ollut tasan 50%. Näin ollen voidaan todeta, että yrityksen pääasiallinen asiakaskunta on äitiysliikunta-asiakkaat, koska loput asiakkaista jakaantuvat elämäntapamuutosta tai kehonmuokkausta päämääränään tavoitteleviin naisasiakkaisiin. Yrittäjän mukaan kuitenkin osa näistä elämäntapamuutosta hakevista naisasiakkaista oli valmennuksen aikana tuonut esille mm. erkauman kuntoutustoiveensa, jolloin myös osan heistä olisimme voineet laskea mukaan äitiysliikuntapalveluiden asiakkaisiin. Uskon vahvasti, että jatkossa yhä selkeämmin yrityksen pääasiallinen asiakaskunta tulee olemaan juuri äitiysliikunta-asiakkaat.

Kolmantena tavoitteena oli yrittäjän tunnettavuuden lisääminen ja asemoituminen markkinoilla ammattitaitoisena, äitiysliikuntapalveluja tarjoavana yrittäjänä. Tunnettavuuttahan voidaan mitata myös

euroissa, eihän kukaan osta yritykseltä, joka ei ole tunnettu. Koska saimme aikaan niin hienon euro-määräisen liikevaihdon kasvun ja äitiysliikuntapalveluiden kysynnän sekä tavoitimme toivotun kohderyhmän, voimme sanoa, että olemme onnistuneet lisäämään yrityksen tunnettavuutta.

Yhtenä mittarina tunnettavuuden lisäämisessä halusimme käyttää myös seuraajien määrää sosiaalisessa mediassa ja sitä, miten seuraajat reagoivat julkaisuihin. Yhteistyömme alussa yrittäjällä oli Instagram-tilillään seuraajia 827 henkilöä ja Facebook-sivuillaan 161 tykkäystä. Yhteistyömme päättyessä seuraajien määrä oli Instagramissa kasvanut 345 henkilöllä, joista reilu 60% oli naisia. Ensimmäiset äitiysliikuntaa koskevat postaukset Instagramissa keräsivät keskimäärin n.110 tykkäystä. Tykkäysmäärät näillä julkaisuilla nousivat keskimäärin n. 160 tykkäykseen. Facebookissa taas tykkäysten määrä oli kasvanut 37 henkilöllä, joista 27 oli kohderyhmään kuuluvia naisia. Olimme keskittyneet enemmän Instagram-mainontaan, joten emme hakeneetkaan suurta tykkäysten lisäystä Facebookiin. Koska suuri osa asiakkaista lähestyi yrittäjää juuri Instagramin kautta, voitiin todeta, että kohderyhmä tavoitettiin oikeista kanavista ja näissä hänen tunnettavuus oli lisääntynyt. Yrittäjää lähestyivät asiakkaat myös lähipaikkakunnilta, kuten esimerkiksi Kärsämäeltä, Sievistä ja Kokkolasta, joten olimme onnistuneet tavoittamaan kohderyhmää hyvin maantieteellisen laajasti ja asiakkaat halusivat Sinin valmentajakseen huolimatta mahdollisesta välimatkasta. Yhteistyön päättyessä oli yrittäjä mielestäni onnistunut asemoitumaan markkinoilla juuri äitiysliikuntavalmentajana. Tähän on vaikuttanut kaikki toteuttamamme mainonta ja sisältömarkkinointi, joille olemme onnistuneet vahvistamaan mielikuvaa yrittäjästä juuri äitiysliikuntavalmentajana.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Minusta oli todella mahtava päästä tekemään markkinointisuunnitelma juuri Sinin yritykselle. Näin hänen yrityksellään olevan paljon kasvupotentiaalia ja halusin auttaa häntä tavoittamaan uuden kohderyhmän ja aloittamaan äitiysliikuntapalveluiden tarjoajana toimimisen. Koska olin itse raskaana yhteistyömme alkaessa ja juuri synnyttänyt yhteistyömme päättyessä, koin, että pystyin antamaan kohderyhmän näkökulmaa markkinointitoimenpiteitä suunniteltaessa. Uskon, että kiinnostukseni ja innostukseni tätä opinnäytetyön toteuttamista kohtaan näkyi myös yrittäjälle. Se, että aihe oli oikeasti itselleni mielenkiintoinen, takasi sen, että kiinnostus opinnäytetyö kohtaan ei hiipunut missään vaiheessa prosessia.

Se, että markkinointisuunnitelma ei jäänyt vain pöytälaatikkoon pölyttymään, vaan oikeasti toteutimme yhdessä markkinointisuunnitelmaan kirjatut toimenpiteet, tekivät tästä toiminnallisesta opinnäytetyöstä vielä mielekkäämmän ja myös hyvällä tavalla haastavamman. Sain siis konkreettisesti nähdä toimenpiteiden tulokset yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Olikin ilo huomata, miten saavutimme asetetut tavoitteet ja ylitimme ne. Pysyimme myös helposti budjetissa ja varsin pienellä rahallisella panostuksella saimme aikaan todella hienon liikevaihdon kasvun. Tämä markkinointisuunnitelma ja sen tulokset osoittivat, että äitiysliikuntapalveluille on kysyntää alueellamme.

Voin kuitenkin myöntää, ettei tavoitteen asettaminen liikevaihdon kasvun osalta mennyt aluksi aivan nappiin. Onneksi ongelma oli kuitenkin positiivinen, mutta selvästi olisimme voineet heti alkuun asettaa haasteellisemman tavoitteen. Koronapandemia teki markkinointisuunnitelman toteuttamisesta osaltaan haastavampaa ja jännittävämpää. Olen kuitenkin erittäin tyytyväinen, että saimme yrityksen liikevaihdon kasvamaan näin koronapandemiankin aikana hienosti. Koen, että saimme rakennettua hyvän pohjan yrityksen markkinoinnille ja nyt yrittäjä voi jatkaa itsenäisesti määrätietoista mainontaa.

Markkinointisuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen opettivat minulle käytännössä sen, kuinka tärkeää markkinoinnin suunnittelu ja sen toteuttaminen suunnitelmallisesti, säännöllisesti ja pitkäjänteisesti oikeasti onkaan. Pohjatyon tekemistä ei kannata unohtaa, eikä lähteä toteuttamaan markkinointia arpapelillä. Voisikin sanoa, että pelikenttää on hyvä tutkia, niin tietää ne potentiaaliset paikat ”maalin tekoon”. Tutkimalla yrityksen tämänhetkistä toimintaympäristöä ja tilaa saadaan arvokasta tietoa, jota kannattaa ehdottomasti hyödyntää markkinoinnissa. Kukaan tuskin haluaa heittää euroja hukkaan tai

tuhlata aikaansa toimenpiteisiin, jotka eivät ole kannattavia? Jokaisen yrittäjän olisi kannattavaa toteuttaa markkinointia suunnitelmallisesti ja käyttää tähän apunaan markkinointisuunnitelmaa. En kuitenkaan ihmettele, että tänä päivänä yrittäjät kokevat tarvitsevansa apua juuri markkinoinnissa. Jo markkinointitoimenpiteiden suunnittelu ja niiden toteuttaminen veivät yllättävän paljon aikaa, joten herkästi yrittäjät saattavat kokea, ettei heillä ole resursseja toteuttaa markkinointia suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Markkinointisuunnitelman toteuttaminen osoitti myös sen, miten tärkeää on pitää itsensä yrittäjänä potentiaalisten asiakkaiden saatavilla ja näkyvillä. Jos nyt lähtisimme toteuttamaan markkinointisuunnitelmaa seuraavalle puolelle vuodelle, olisi se hyvin erilainen, koska nyt ei tarvitsisi enää työstää nettisivuja, logoa tai koostaa palvelupaketteja. Resursseja voidaan jatkossa keskittää esimerkiksi enemmän mainontaan ja näkyvyyteen.

Kirjoittamani teoria ja asioihin perehtyminen olivat hyvää kertausta aiemmalle opiskelulle ja sain myös uutta tietoa perehtymällä syvemmin juuri palveluiden markkinointiin ja palvelun laatuun. Teoria toimi hyvänä apuna oikean markkinointisuunnitelman työstämisessä. Tämän opinnäytetyön myötä sain arvokasta oppia markkinoinnin strategisesta ja operatiivisesta suunnittelusta käytännössä. Tietoperustan kirjoittaminen oli minusta pääosin helppoa, vaikka välillä ajoittain tuntuikin, etten pääse eteneämään, koska yritin käsitellä joitakin aiheita jopa ehkä liian laajasti. Koen, että myös tuoreen kirjallisuuden hankkiminen tuotti hankaluuksia, koska en halunnut ostaa kallista kirjallisuutta, jota ei ollut ilmaiseksi saatavilla.

Minulta ei löytynyt aiempaa kokemusta ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessista tai markkinointisuunnitelman laatimisesta tai toteuttamisesta. Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyö vei aikaa n.10 kuukauden verran, joka osoitti, että opinnäytetyö on hyvä aloittaa varhaisessa vaiheessa opintoja. Se, kuinka paljon aikaa opinnäytetyöprosessi lopulta vei tuli itselleni kuitenkin yllätyksenä. Koen, että tämä opinnäytetyö tuli aloitettua oikeaan aikaan, ennen toisen lapsemme syntymää, koska näin pikkuvauva-arjen keskellä opinnäytetyön aloittaminen ja siihen panostaminen voinut olla tässä elämäntilanteessa liian haastavaa. Olen kuitenkin tyytyväinen, miten hyvin sain pidettyä prosessin pyörät pyörimässä ja se eteni suunnitelmieni mukaisesti ja valmistui ajallaan.

Mielestäni toimeksiantajan kannattaa ehdottomasti jatkaa säännöllistä mainostamista Instagramissa ja Facebookissa. Näissä kanavissa mainostaminen on edullista ja mikä parasta, selvästi nämä kanavat tavoittivat kohderyhmän edustajat hyvin. Tämän lisäksi suosittelen toimeksiantajaa myös jatkamaan säännöllisten julkaisujen jakamista äitiysliikuntaan liittyen. Nämä julkaisut puhuttelevat toivottua koh-

deryhmää ja sitouttavat heitä jatkamaan yrittäjän seuraamista sosiaalisen median kanavissa. Näille julkaisuille ja mainoksille kannattaa jatkossakin pitää kirjattua suunnitelmaa, jotta mainostaminen ei pääse unohtumaan. Säännöllisillä julkaisuilla yrittäjä pitää itsensä äitiysliikuntavalmentajana potentiaalisten asiakkaiden mielessä ja herättää heissä ostohalua. Lisäksi kannustaisin yrittäjää perustamaan nettisivuille vielä blogin, johon hän jakaisi ajoittain postauksia äitiysliikuntaan liittyen. Kun hän jakaa tietoa ammatillisesta osaamisestaan, vahvistaa se asiakkaille syntyviä mielikuvia hänestä ammattitaitoisena äitiysliikuntavalmentajana ja kasvattaa luottamusta hänen suuntaansa.

Koska toimeksiantajalla oli ajoittain myös tilanne, että hänen valmennuspaikkansa olivat täynnä yksittäisistä valmennusasiakkaista, suosittelisin suunnittelemaan ja toteuttamaan pienryhmässä toteutettavan äitiysliikunta-workshopin odottaville tai synnyttäneille äideille. Workshopin aluksi hän voisi jakaa tärkeää informaatiota äitiysliikuntaan liittyen, jonka jälkeen he voisivat yhdessä toteuttaa ohjatun treenin esimerkiksi kehonpainoa hyödyntäen. Tarkoituksena olisi muutaman tunnin aikana herätellä äideissä kiinnostusta äitiysliikuntaa kohtaan ja saada heidät ymmärtämään sen hyödyt. Koska tällainen workshop ei olisi hinnaltaan niin arvokas, koska se toteutettaisiin ryhmänä, voisi siihen olla matalampi kynnys asiakkaiden osallistua eikä se myöskään vielä sitoisi mihinkään valmennusmatkaan. Kun hän suunnittelisi tällaisen workshopin toteuttamisen kertaalleen, olisi siitä eteenpäin tätä helppoa jatkossakin toteuttaa aina uudelle ryhmälle. Tällä tavalla hän voisi palvella useampia äitejä samanaikaisesti ja pienemmillä resursseilla.

Kannustaisin myös toimeksiantajaa määrätietoisesti pyrkimään neuvolan kanssa yhteistyöhön, koska tätä kautta hän varmasti tavoittaisi kohderyhmänsä. Tänä päivänä neuvolasta ei saa edelleenkään kattavia ohjeita raskausaikana ja synnytyksen jälkeen liikkumiseen. Neuvolasta kehoitetaan liikkumaan raskausaikana siten kuin hyvältä itsestä tuntuu, mutta oikeilla ammattilaisen neuvoilla äidit voisivat ehkäistä ja hoitaa tuki- ja liikuntaelinkipuja, valmistaa kudoksia synnytykseen sekä helpottaa synnytystä ja siitä palautumista.

Haluan kiittää toimeksiantajaa mielenkiintoisesta opinnäytetyön toimeksiannosta ja yhteistyöstä sen aikana. Lisäksi haluan kiittää myös omaa perhettäni siitä tuesta, jonka olen saanut tämän opinnäytetyön toteuttamisen aikana. Ilman perheen tukea ja antamaansa aikaa työn toteuttamiselle, en olisi saanut opinnäytetyötä ajallaan valmiiksi ja huonossa tapauksessa olisin saattanut menettää uskoni siihen, että valmistun ajallaan.



## LÄHTEET

- American College of Sports Medicine, 2020. Fitness Trends 2021 Revealed. Saatavilla: <https://www.acsm.org/blog-detail/acsm-certified-blog/2020/12/29/fitness-trends-2021> Viitattu 16.3.2021.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. Helsinki: Edita.
- Grönroos, C. & Tillman, M. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Haapamäki, J., Nikander, J. & Tuominen-Thuesen, M. 2020. Vierivä kivi ei sammaloidu – liikunta-ala murroksessa. Opetushallitus. Saatavilla: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Vieriva\\_kivi\\_ei\\_sammaloidu\\_liikunta-ala\\_murroksessa.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Vieriva_kivi_ei_sammaloidu_liikunta-ala_murroksessa.pdf) Viitattu 16.3.2021.
- Karjaluoto, H. 4P → 4C -markkinoinnin uusi ajatusmalli. Saatavilla: <https://amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf> Viitattu 23.6.2021.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. & Heiskanen, M. 2011. Markkinointi 3.0: Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Puranen, T. 2018. Markkinointisuunnitelma – Strateginen suunnittelu. Puranen Consulting Oy. Saatavilla: <https://ammattijohtaja.fi/markkinointisuunnitelma-strateginen-suunnittelu/> Viitattu 15.3.2021.
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi: Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut: Strateginen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Smartsheet. 2019. The Essential Guide to Writing SMART Goals. Viitattu 21.9.2021. Saatavilla: <https://www.smartsheet.com/blog/essential-guide-writing-smart-goals>
- Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Valtion liikuntaneuvosto. 2020. Koronapandemian akuutit vaikutukset liikuntatoimialaan. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2020:1. Saatavilla: <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2020/06/Koronapandemian-akuutit-vaikutukset-liikuntatoimialaan-VLN-2020.pdf> Viitattu 16.3.2021.
- Verkkovaria 2016a. Markkinoinnin kilpailukeinot – hinta. Saatavilla: [https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=483](https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=483) Viitattu 10.3.2021.

Verkkovaria 2016b. Markkinoinnin kilpailukeinot – markkinointiviestintä. Saatavilla: [https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=495](https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=495) Viitattu 11.3.2021.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. p. Helsinki: Edita.