



# Yritysmarkkinointisuunnitelma

- Case: Kakadu Oy



Lamberg, Leena

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

**Yritysmarkkinointisuunnitelma**  
**Case: Kakadu Oy**

Leena Lamberg  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2009

Leena Lamberg

### Yritysmarkkinointisuunnitelma - Case: Kakadu Oy

Vuosi 2009

Sivumäärä 66

---

Opinnäytetyön aihe on yritysmarkkinointisuunnitelman kehittäminen tilasuunnittelu yritys Kakadu Oy:lle. Työn tavoitteena on segmentoida Kakadu Oy:n asiakaskunta ja määrittää tärkein asiakassegmentti sekä tehdä valitulle, potentiaalisimmalle asiakassegmentille kohdistettu markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelman tarkoitus on auttaa Kakadu Oy:tä suuntaamaan erittäin rajalliset resurssit mahdollisimman perustellusti ja tuottavasti.

Yrityksessä ei ole aikaisemmin toteutettu markkinoinnin systemaattista suunnittelua, koska sitä ei ole osattu tehdä. Yrittäjillä on muotoilijan koulutus, joten yrityksen toiminnan kannalta oleellisin osaaminen löytyy, mutta liiketoiminnan suunnittelu vaatii kehittämistä. Markkinoinnin suunnittelu on erityisen tärkeää yrityksen resurssien ollessa melko vaatimattomat ja markkinointiin ei voida esimerkiksi taloudellisesti paljoakaan panostaa. Siksi on tärkeää, että tehdyt toimenpiteet myös synnyttävät tulosta. Keskeisinä lähteinä työssä on käytetty markkinoinnin kirjallisuutta sekä toimeksiantajilta saatuja tietoja ja internet-lähteitä.

Markkinointisuunnitteluprosessin ensimmäinen askel on nykytila-analyysi, jossa tarkastellaan niin toimeksiantajayrityksen sisäistä, kuin ulkoistakin ympäristöä yrityksen lähtötilanteen määrittämiseksi. Nykytila-analyysin löydökset kootaan SWOT-analyysiksi, jonka avulla täsmennetään nykytilanteen heikkoudet ja vahvuudet. Nykytila-analyysin pohjalta määritetään asiakassegmentit, joista potentiaalisin valitaan toimeksiantajayrityksen kohdesegmentiksi. Tässä vaiheessa luodaan myös kohdistamisstrategia sekä asemoidaan palvelu. Seuraavaksi toteutetaan pieni kvalitatiivinen tutkimus, jolla pyritään selvittämään asiakkaiden käsityksiä ja mielipiteitä Kakadun tarjoamasta palvelusta. Nykytila-analyysin, segmentoinnin, kohdistamisen ja asemoinnin sekä tutkimuksen pohjalta kehitetään markkinointistrategiat 4P-mallin mukaan. Viimeisenä luodaan kehitetyille strategioille jalkauttamissuunnitelma.

Lopputuloksena markkinointisuunnitteluprosessista syntyi markkinointisuunnitelma, joka perustuu uudelle markkinatiedolle. Markkinointisuunnitteluprosessia voidaan pitää onnistuneena, sillä siitä on toimeksiantajalla kahdenlaista hyötyä: yritykselle tehty käyttökelpoinen markkinointisuunnitelma sekä eväät jatkaa strategiasuunnittelua omin neuvoin tulevaisuudessa.

Asiasanat markkinointisuunnitelma, yritysmarkkinointi, palvelujen markkinointi, markkinointistrategiat

Opinnäytetyön ohjaajat: Seppo Leminen, Laurea; Sanni Seppälä, Kakadu

Leena Lamberg

**Business-to-Business Marketing Plan Case: Kakadu Oy**

Year 2009 Pages 66

---

The topic of this thesis is the development of a business-to-business marketing plan for the interior design company Kakadu Oy. The objective is to segment the clientele of Kakadu Oy and define the segment having the biggest potential, as well as to create a marketing plan targeted to that chosen segment. The purpose of the marketing plan is to help Kakadu Oy direct its very limited resources as justifiably and profitably as possible.

The marketing planning in the company has not been executed very systematically so far, because of the absence of know-how. Both of the entrepreneurs have a degree in design, so all the relevant competences in operating in this field of business are possessed, but planning of business operations still needs developing. Especially marketing planning is important as the company resources are restricted and it is not possible to invest much in marketing measures. That is why it is extremely important that the chosen measures are actually profitable. The essential sources used in this thesis are marketing literature and internet sources, as well as information gained from the company.

The first step in the marketing planning process is the analysis on the current state of the company. It consists of analyzing the internal as well as external environments of the company. The findings are gathered into a SWOT analysis in order to specify the strengths and weaknesses of the present state. Based on the analysis the customer segments are defined, of which the most potential one is chosen as the target segment of the company. At this stage also a targeting plan is created and the service is positioned as well. The next phase is to execute a small qualitative research, with which the clients' opinions and conceptions on the service are researched. The current situation analysis, segmenting, targeting and positioning, and the research together form a platform, onto which the marketing strategies are then built following the 4P model. The last section is the implementation plan.

The end product of the marketing planning process was a concrete marketing plan, which is based on new market information. The marketing planning process can be considered successful as it benefits the company in two ways; it offers concrete measures on how to start building its marketing now, as well as the knowledge on how to develop strategies in the future.

Key words marketing plan, business-to-business marketing, service marketing, marketing strategies

Tutors of the thesis: Seppo Leminen, Laurea; Sanni Seppälä, Kakadu

## EXECUTIVE SUMMARY

### Tilasuunnittelun ja sisustusarkkitehtuurin kehittyvä toimintaympäristö

Tilasuunnittelu ja sisustaminen ovat nousseet lyhyessä ajassa koko kansan mielenkiinnon kohteiksi. Vastapainoksi nykyajan jatkuvalle kiireelle ja erilaisille suorittamistarpeille kodista halutaan tehdä rauhallinen ja viihtyisä lepäämiseen ja harrastuksiin tarkoitettu keidas. Villitys näkyy myös esimerkiksi sisustusalan tv-ohjelmien ja erikoislehtien koko ajan kasvavana määränä ja myös yleislehdissä käytetään jatkuvasti erilaisia sisustusteemoja houkuttimena. Tämän valtavaksi kehittyneen kysynnän tyydyttämiseksi syntyy myös nopeasti tarjontaa; erilaisten sisustusliikkeiden ja tilasuunnittelu- sekä sisustusarkkitehtuuri-toimistojen määrä kasvaa koko ajan.

Hieman kuluttajapuolesta jäljessä myös yritykset ovat havahtuneet tilojen toimivuuden ja viihtyvyyden tärkeyteen. Optimaalisesti toimivat ja tunnelmaltaan miellyttävät toimitilat vaikuttavat positiivisesti sekä työntekijöiden työssäjaksamiseen, että myös asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja kumppaneiden yhteistyöhalukkuuteen. Tilasuunnittelu ja tilojen uudistaminen on alettu näkemään pikemminkin investointina, kuin välttämättömänä kuluera. Hyvin suunnitellut tilat luovat onnellisuutta käyttäjässään, olipa hän työntekijä, asiakas tai yhteistyökumppani, ja nimenomaan tätä onnellisuutta luomaan on perustettu myös Kakadu Oy.

### Markkinointisuunnittelu kilpailuedun luomisen välineenä

Tilasuunnittelun toimiala on verrattain uusi ja siksi alakohtaista tutkimustietoa on hyvin vähän. Kuitenkin, jo pikainen silmäys internetiin kertoo huimasta suunnittelutoimistojen määrästä ja herättää kysymyksen millä yksittäinen toimisto erottuu kilpailijoistaan. Tilasuunnittelualalla on vallinnut tapa olla markkinoimatta omaa osaamistaan kovin voimakkaasti ja asiakkaat on perinteisesti hankittu referenssien kautta. Kuitenkin tulee ottaa huomioon, että alana tilasuunnittelu on vain toimiala muiden joukossa ja näin ollen sillä vallitsee samat liiketoiminnan lait, kuin muillakin.

Kakadu Oy:ssä tämä fakta tiedostettiin ja yrittäjille on ollut tärkeää kehittää liiketaloudellista osaamistaan eritoten markkinoinnin näkökulmasta. Varsinkin kun kyseessä on pieni suunnittelutoimisto, on rajalliset resurssit kyettävä kohdistamaan tehokkaasti ja tuottavasti. Systemaattisella ja jatkuvalla markkinoinnin suunnittelulla pystytään luomaan kestävä kilpailuetua ja erottumaan positiivisesti kilpailijoista sekä tukemaan halutunlaista kasvua.

Tärkeimmiksi kehityksen kohteiksi markkinoinnin suunnittelussa nousivat asiakaskunnan segmentointi ja potentiaalisimman segmentin valinta sekä valitulle segmentille kohdistettujen konkreettisten markkinointikeinojen määrittäminen. Pienelle yritysmarkkinoilla toimivalle suunnittelutoimistolle erityisen tärkeä liiketoiminnan kivijalka on perusteltu segmentointi, jonka pohjalta markkinointitoimenpiteitä voidaan järkevästi suunnitella. Huomionarvoinen seikka oli myös talouden taantuma ja sen avaamat mahdollisuudet.

#### Asiakastutkimuksen tulokset

Ensimmäisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää aikaisempien asiakkaiden tyytyväisyyttä Kakadu Oy:n toimintaan ja työn laatuun, eli löytää tekijät, joihin oltiin tyytyväisiä sekä vastaavasti myös kehityksen kohteet. Toisella tutkimuksella taas pyrittiin selvittämään potentiaalisten asiakkaiden näkemyksiä Kakadun tavasta lähestyä uutta asiakasta.

Kaikki haastatellut aikaisemmat asiakkaat olivat tyytyväisiä suunnittelutyön lopputulokseen; työn jälki oli hyvää, värivalinnat osuvia ja tilat tunnelmaltaan toivotunlaisia. Yrittäjien ydinosaamisen voidaan siis sanoa olevan kohdallaan. Tähän tulokseen on syytä olla tyytyväinen - perustuuhan koko yrityksen liiketoiminta tälle nimenomaiselle osaamiselle.

Budjetointi ja annetussa budjetissa pysyminen nousi kehitettävien asioiden joukkoon. Asiakkaat myös toivoivat suoraviivaisempaa, vähemmän taiteellista asiakkaan lähestymistä. Osassa tapauksista asiakkaalle oli jäänyt epäselväksi, että mitä tapaamisten ulkopuolella tapahtuu ja mahdollisimman suora viestintä jättää myös vaikutelman, että tapaamisten ulkopuolella työskentely on tehokasta. Taiteellisuuden tulisi näkyä asiakkaalle vain suunnitelmissa ja työn lopputuloksessa. Myös valmiutta muuttaa omia jo tehtyjä suunnitelmia asiakkaan toiveiden mukaiseksi korostettiin.

Potentiaalisten asiakkaiden haastatteluista kävi ilmi, että Kakadun lähestymistapaan oltiin tyytyväisiä ja sen koettiin soveltuvan hyvin Kakadun kaltaiselle yritykselle ja toimintatavalle. Ratkaiseviksi tekijöiksi yhteistyökumppanin valinnassa nostettiin referenssien laaja hyödyntäminen, kokonaisuuden hallinta, hinta ja että yritys pystyy jo ensimmäisellä käynnillä esittämään ideoita tilan suhteen.

#### Jatkokehitys

Ympäristöanalyysien, segmentin valinnan ja asiakastutkimuksen pohjalta Kakadun tarjoamalle palvelulle rakennettiin vallitsevaan talouden tilanteeseen soveltuva markkinointistrategia. Jatkossa tärkeää on tietysti uudistaa ja päivittää markkinointisuunnitelmaa jatkuvasti, koska

sekä yrityksen sisäinen, että ulkoinen ympäristö muuttuu koko ajan. Muutoksia tapahtunee myös yrityksen resursseissa ja tavoitteissa, ja osaltaan myös yrittäjien liiketoimintaosaamisen kehitys vaikuttaa.

Jatkossa Kakadussa voitaisiin keskittyä myös hinnoittelun selkiyttämiseen ja palveluprosessin mallintamiseen, joista molemmat auttaisivat myös budjetoinnissa. Tämä kokonaisuus taas avaisi myös tehtävää työtä asiakkaalle selkeämmäksi, jolla taas saavutettaisiin suurempi luottamus jo prosessin aikana.

## Sisällys

1	Johdanto.....	10
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	10
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	10
1.3	Rajaus.....	10
1.4	Työn rakenne.....	10
2	Markkinointi ja sen suunnittelu.....	11
2.1	Teoreettinen viitekehys.....	11
2.2	Markkinointi.....	12
2.2.1	Business-to-business-markkinointi.....	14
2.2.2	Markkinoinnin suunnittelu.....	15
2.2.3	Markkinointisuunnitelma.....	17
2.3	Markkinoinnin suunnitteluprosessi.....	17
2.3.1	Nykytila-analyysi.....	17
2.3.2	Tulokset ja johtopäätökset.....	22
2.3.3	Segmentointi, kohdistaminen ja asemointi.....	22
2.3.4	Markkinatutkimus.....	25
2.3.5	Markkinointistrategiat.....	27
2.3.6	Strategian jalkauttaminen ja seuranta.....	39
3	Kakadu Oy.....	40
4	Nykytila-analyysi.....	42
4.1	Sisäinen ympäristö.....	42
4.1.1	Missio.....	42
4.1.2	Resurssit.....	42
4.1.3	Tavoitteet.....	42
4.2	Ulkoinen ympäristö.....	43
4.2.1	Ympäristöanalyysi.....	43
4.2.2	Kilpailu- ja kilpailija-analyysi.....	44
4.2.3	Markkina- ja asiakasanalyysi.....	45
4.2.4	Yhteistyösuhteet.....	45
5	Nykytila-analyysin tulokset ja johtopäätökset.....	46
6	Segmentointi, kohdistaminen ja asemointi.....	48
7	Markkinatutkimus.....	50
7.1	Toteutus.....	50
7.2	Tulokset.....	51
7.2.1	Aikaisemmat asiakkaat.....	51
7.2.2	Potentiaaliset asiakkaat.....	52
7.3	Yhteenveto.....	52



7.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	53
8	Markkinointistrategiat .....	54
8.1	Palvelu .....	54
8.2	Hinta .....	56
8.3	Markkinointikanavat .....	56
8.4	Viestintä .....	56
9	Strategian jalkauttaminen ja seuranta .....	58
10	Yhteenveto .....	59
	Lähteet .....	62
	Kuviot ja taulukot .....	64
	Liite 1 Haastattelu aikaisemmille asiakkaille .....	65
	Liite 2 Haastattelu potentiaalisille asiakkaille .....	66

## 1 Johdanto

### 1.1 Opinnäytetyön tausta

Tilasuunnittelun ja sisustusarkkitehtuurin kasvava kysyntä näkyy muun muassa alati lisääntyvänä sisustuslehtien ja television sisustusohjelmien määränä. Kuluttajat haluavat panostaa omaan kotiin ja on myös entistä tärkeämpää, että työpaikalla viihdytään. Näinpä myös työnantajat joutuvat panostamaan tilojen monipuolisuuteen, ei vain toimivuuden, vaan myös viihtyvyyden näkökulmasta.

Kysynnän lisääntyessä myös tarjontaa on oltava enemmän. Tilasuunnittelu on kasvava toimiala, jolla alkaa olla jo suhteellisen paljon kilpailua. Tilasuunnittelutoimistojen tyyli on kuitenkin olla markkinoimatta osaamistaan kovin voimakkaasti; asiakkaat saadaan referenssien avulla tai jotain muuta kautta. Kuitenkin kilpailun lisääntyessä on jollain tapaa pystyttävä erottautumaan muista alalla toimijoista. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys Kakadu Oy haluaa rikkoa nämä alan sisäiset, totut toimintatavat ja markkinoida itseään ja osaamistaan potentiaalisille asiakkaille. Tämä markkinointisuunnitelma tähtääkin Kakadu Oy:n erottautumiseen muista toimialan kilpailijoista.

### 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on segmentoida Kakadu Oy:n asiakaskunta ja määrittää tärkein asiakassegmentti sekä tehdä valitulle, potentiaalisimmalle asiakassegmentille kohdistettu markkinointisuunnitelma.

### 1.3 Rajaus

Yrityksen tekemät valinnat itsessään rajaavat opinnäytetyötä. Koska Kakadu Oy on keskittynyt yritysmarkkinoille, ei opinnäytetyössäkään käsitellä kuluttajamarkkinoita. Yrittäjät myös toivoivat, että markkinointitoimenpiteet olisivat toteutettavissa aluksi yrityksen omin voimin, eli kahdella henkilöllä.

### 1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyö alkaa teoriaosiolla, jossa teoreettisen viitekehyksen kautta siirrytään käsittelemään markkinoinnin ja markkinointisuunnittelun tärkeimpää käsitteistöä. Tämän jälkeen perehdytään Kakadu Oy:n toimintaan ja sen tämänhetkiseen markkinointiin, jota seuraa määritelmät yrityksen tavoitteista ja resursseista sekä analyysit markkinoista,

kilpailijoista ja asiakkaista. Analyysien yhteydessä käsitellään myös yrityksen ulkoiset uhat ja mahdollisuudet sekä sisäiset heikkoudet ja vahvuudet SWOT-analyysin kautta.

Analyysien yhteenvedon jälkeen määritellään asiakassegmentit ja yrityksen palvelujen asemointi sekä esitellään varsinaiset markkinointistrategiat. Viimeisenä käsitellään vielä strategian jalkauttaminen ja seuranta sekä tehdään loppuyhteenveto.

Työn viimeisillä sivuilla ovat lähdeluettelo ja liitteet.

## 2 Markkinointi ja sen suunnittelu

### 2.1 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen osio on jaoteltu kahteen osioon, joista ensimmäisessä käsitellään markkinointia yleisenä ilmiönä ja toisessa markkinoinnin suunnitteluprosessia, joka on kuvattu kuviossa 1.

Kuvio 1 on johdettu kahdesta eri määritelmästä. Jobberin (1998, 30) mukaan markkinoinnin suunnitteluprosessi koostuu yhdeksästä osa-alueesta: toiminta-ajatuksesta, tilanneanalyysistä, SWOT-analyysistä, markkinointitavoitteista, ydinstrategiasta, kilpailuedusta, markkinointimixistä, jalkauttamisesta ja seurannasta. Wood taas nimeää (2007) suunnitteluprosessin osiksi nykytilanteen määrittämisen, markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtämisen, segmentoinnin, kohdistamisen ja asemoinnin suunnittelemisen, tavoitteiden määrittämisen, strategioiden kehittämisen, kehityksen seurannan ja jalkauttamisen suunnittelun. Jo nämä kaksi prosessin kuvausta eriävät toisistaan hieman, joskin käsiteltävät asiat ja osa-alueet ovat molemmissa jokseenkin samat. Vain käsiteltävien kohtien järjestys on erilainen.

Kirjallisuudesta löytyy muitakin markkinoinnin suunnitteluprosessin kuvauksia ja lähes kaikki poikkeavat hieman toisistaan. Mikään näistä prosesseista ei kuitenkaan ole toista oikeampi tai parempi, vaan ainoastaan kirjoittajan oman näkemyksen ja kokemuksen mukaan toimineet parhaalla mahdollisella tavalla. Markkinoinnin suunnittelu onkin yksilöllistä jokaiselle yritykselle ja tuotteelle tai palvelulle, ja siksi käytettävät prosessimallitkin eroavat toisistaan. On kuitenkin muutamia kohtia, jotka mainitaan kaikissa prosessimalleissa. Ne ovat lähtökohta- tai nykytila-analyysi, segmentointi, kohdistaminen ja asemointi, strategiasuunnittelu ja toteuttamis- tai jalkauttamissuunnittelu. Kuvioista 1 käy ilmi tähän työhön valitut markkinointisuunnitelman osat, joita käsitellään yksityiskohtaisemmin kohdassa 2.3.



Kuvio 1. Markkinoinnin suunnitteluprosessi

## 2.2 Markkinointi

”On helpompaa sanoa, mitä markkinointi ei ole, kuin mitä se on.”

Timo Rope 2005, 16

Kauppaa on käyty ihmisen alkuajoista lähtien, ainoastaan kaupanteon kohteet, toimintatavat ja keinot ovat muuttuneet. Markkinointi käsitteenä on syntynyt vasta 1900-luvun jälkipuoliskolla ja sisällöltään se läpikäy jatkuvaa muutosta ja kehitystä, jonka tahti on entisestään kiihtynyt 2000-luvulle siirryttäessä. Myös markkinoinnin merkitys on korostunut viime vuosina, yritysten kuitenkin vielä täysin käsittämättä, kuinka sitä pitäisi johtaa. (Rope 2005, 16; Lahtinen & Isoviita 1998a, 16.)

Viime vuosina markkinointiajattelun kehittyminen on näkynyt markkinoinnin käsittämisenä liiketoiminnallisena ajattelutapana, eikä ainoastaan toimintona, joka on yrityksen markkinointiosaston vastuulla. Kotler selittää tätä lainaamalla David Packardin sanoja: ”Markkinointi on aivan liian tärkeä asia jätettäväksi pelkästään markkinointiosaston hoidettavaksi”. Liiketoiminnan markkinoinnillisen ajattelutavan tulisi siis leikata koko organisaation läpi. Vaikka yrityksen markkinointiyksikkö olisi huippuluokkaa, voidaan markkinoinnissa epäonnistua, jos valmistus tuottaa heikkolaatuisia tuotteita, logistiikkayksikkö myöhästelee toimituksissa tai lähetetyt laskut ovat virheellisiä. Onnistunut markkinointi vaatii siis koko yrityksen panoksen. Jokaiselle yrityksen työntekijälle tulee olla selvää, että koko yrityksen olemassaolo ja tulevaisuuden kasvu riippuvat heidän kyvystään

aikaansaada asiakkaalle luvattua arvoa ja tyydyttää asiakkaan odotukset. (Fifield 2007, 2; Kotler 2005a, 2; Rope 2005 461.)

Markkinointisanakirjassa (Hart 1996, 180) markkinoinnin määritellään olevan asiakkaiden vaatimusten kannattavasta tunnistamisesta, ennakoimisesta ja tyydyttämisestä vastuussa oleva prosessi. Bergströmin ja Leppäsen (1998, 8) mukaan taas markkinoinnin tarkoitus on luoda ostohalua ja tuotteita, joita asiakkaat haluavat ostaa. Nämä väittämät pitävät sisällään myös tuotteista tiedottamisen, tuotteiden saannin takaamisen, kannattavan myynnin sekä asiakassuhteiden hoidon. Markkinointiguru Philip Kotler (2005a, 1) erottaa markkinoinnin yhtäältä tieteenalaksi ja toisaalta käytännöiksi, joiden tarkoitus on tutkia, luoda ja aikaansaada arvoa tyydyttämään kohdemarkkinoiden tarpeita kannattavalla tavalla.

Ropen (2005, 41) mukaan ”markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa valitun kohderyhmän tarpeisiin rakennettua ja segmenttiperusteisesti eriytettyä liiketoimintaa niin, että markkinointitoimin saadaan rakennettua kilpailuetuperusteinen tarjonta, joka saadaan vietyä tuloksellisesti ostohalua synnyttämällä kohdejoukon tietoisuuteen ja sitä kautta ensikaupaksi varmistaen näin aikaansaadun asiakkuuden syventämisen tulokselliseksi asiakassuhteeksi. Kennedy (2006, viii) taas määrittelee markkinoinnin ytimekkäämin: se on oikean viestin välittämistä oikeille ihmisille oikeiden keinojen ja viestimien kautta.

Markkinoinnissa tulee olla ennalta asetetut päämäärät, jotka on edelleen pilkottu pienemmiksi välitavoitteiksi. Operatiivisella suunnittelulla pyritään tavoitteiden saavuttamiseen lyhyellä aikavälillä. Päämäärät ovat yrityksestä riippumatta usein hyvin yleisluontoisia ja keskenään samankaltaisia; pyritään kannattavuuteen, taloudellisuuteen ja tuottavuuteen. Näitä päämääriä lähestytään juuri operatiivisen suunnittelun kautta saavutettujen lyhyen aikavälin tavoitteiden täyttymisellä. Lyhyen aikavälin tavoitteille määritetään konkreettiset keinot, joiden avulla tavoitteet saavutetaan ja sitä kautta lähestytään lopullista päämäärää. (Raatikainen 2005, 89-91; Lahtinen & Isoviita 1998a, 42.)

Markkinoinnin tavoiteasetannan alueet voidaan jaotella kolmeen: myyntitavoitteisiin, mielikuvatavoitteisiin ja kannattavuustavoitteisiin. Konkreettisia markkinoinnin tavoitteita eri aloilla ovat julkisuuden tai apurahojen saaminen, asiakkaiden tai jäsenien hankinta, kannatuksen saaminen, olemassaolon oikeutuksen varmistaminen tai työntekijöiden hankinta. Tavoitteita voivat olla myös markkinaosuuden tai myynnin kasvattaminen, yrityskuvan tai tuotekuvan parantaminen, tai myyntikatteen tai nettotuloksen parantaminen. (Rope 2005, 17; Lahtinen & Isoviita 1998a, 43.)

### 2.2.1 Business-to-business-markkinointi

Markkinointisanakirja (Hart 1996, 39) määrittelee business-to-business -markkinoinnin olevan sellaisten tuotteiden tai palveluiden markkinointia, joiden potentiaaliset markkinat koostuvat yrityksistä tai organisaatioista ennemmin kuin kuluttajista, ja siksi puhutaankin yritysmarkkinoinnista. Vitale & Giglierano (2002, 5) taas kuvaavat yritysmarkkinoinnin olevan prosessi, joka yhdistää myyjän kyvykkyudet asiakkaan haluamien lopputulemien kanssa luodakseen arvoa asiakkaan asiakkaalle ja näin ollen molemmille yrityksille. Ostopäätösprosessin ja ostajayrityksen sidosryhmien tarpeiden luoma tilanne on usein huomattavasti kuluttajamarkkinoita monitahoisempi.

Yritysmarkkinoilla vallitsevat hyvin erityyppiset haasteet ja mahdollisuudet, kuin kuluttajamarkkinoilla. Suhteiden, arvon ja ostajan päätöksenteon konseptit toimivat hyvin eri tavoin, mitä kuluttajamarkkinoilla odotettaisiin. Yritysmarkkinoinnin kentän haltuunottaminen on haastavaa, koska markkinointia yleensä on helpompi lähestyä jo olemassa olevasta kuluttajan näkökulmasta. Kuluttajan näkökulman ymmärtämisestä on myös hyötyä yritysmarkkinoinnissa, sillä päättäjät yritysmarkkinointitilanteissa toimivat hyvin samalla tavoin kuin kuluttajat ostotilanteessa, ainoastaan ostomotiivit ovat usein monisyisempiä. (Vitale & Giglierano 2002, 4)

Kuten taulukosta 1 käy ilmi, yritysmarkkinoille ja -markkinoinnille on useita tyypillisiä ominaispiirteitä, jotka erottavat ne kuluttajapuolesta. Yritysmarkkinat ovat usein maantieteellisesti keskittyneempiä ja siellä on lukumääräisesti vähemmän ostajia kuin kuluttajamarkkinoiden puolella. Yksittäiset ostot ovat kuitenkin arvoltaan suurempia kuluttajamarkkinoihin verrattuna. Yritysmarkkinoilla vallitseva kilpailutilanne on oligopolistinen, joka tarkoittaa että samaa tuotetta tai palvelua tarjoavia yrityksiä on vain muutama. Kuluttajamarkkinoilla taas vallitsee monopolistinen kilpailu, jossa yritykset pyrkivät erilaistamaan tuotteensa tai palvelunsa niin, että he pystyvät toimimaan markkinoilla tuotteen tai palvelun ainoana tarjoajana.

Yritysmarkkinoilla tuotteet ovat monesti teknisempiä kuin kuluttajamarkkinoilla ja tästä syystä myös myyjien tekninen osaaminen nousee tärkeämpään rooliin kuin kuluttajamarkkinoilla. Tuotteet voidaan myös yksilöidä yrityksen toivomalla tavalla, eikä samaa tuotetta massamarkkinoida samaan tapaan kuin kuluttajille. Yritysassiakkaiden tapauksessa palvelu, tavarantoimitus ja saatavuus ovat huomattavasti tärkeämpiä kuin kuluttajille, ja näissä osa-alueissa onnistuminen auttaa luomaan pitkäaikaisia ja vakaita asiakassuhteita. Yritysmarkkinoilla tuotteet toimitetaan suoraan asiakkaalle, toisin kuin kuluttajamarkkinoilla, joilla tuote saattaa kiertää useiden välikäsien kautta myymälään, josta se päättyy loppuasiakkaalle.

Myytäessä yrityksille on painopiste henkilökohtaisessa myyntityössä ja henkilökohtaiset suhteet myyjä- ja ostajayritysten välillä ovat erittäin tärkeitä pitkän asiakassuhteen luomiseksi, sillä vaikka asiakas onkin yritys niin kauppaa tekevät kuitenkin aina ihmiset. Henkilökemioiden lisäksi yritysmarkkinoilla ostopäätöksen syntymiseen vaikuttaa voimakkaasti myös hinta, joka määräytyy tarjouskilpailulla tai monimutkaisen ostoprosessin tuloksena.

Yritykset	Kuluttajat
<b>Markkinoiden rakenne</b>	
Maantieteellisesti keskittynyt	Maantieteellisesti hajautunut
Muutamia ostajia	Paljon ostajia
Oligopolistinen kilpailu	Monopolistinen kilpailu
<b>Tuotteet</b>	
Teknisyys	
Yksilöitävyys	Standardoituneisuus
Palvelu, tavarantoimitus ja saatavuus erittäin tärkeää	Palvelu, tavarantoimitus ja saatavuus vain jokseenkin tärkeää
Ei osteta henkilökohtaiseen käyttöön	Ostetaan henkilökohtaiseen käyttöön
<b>Ostokäyttäytyminen</b>	
Koulutettu ostohenkilöstö	Yksilöllinen ostaminen
Toiminnallinen vaikuttaminen	Perheen vaikuttaminen, vaikutteet
<b>Ostaja-myyjä -suhde</b>	
Tekninen osaaminen tärkeää	Tekninen osaaminen vähemmän tärkeää
Henkilöiden väliset suhteet ostajien ja myyjien välillä	Ei henkilöiden välisiä suhteita
Henkilökohtaisen tason tiedonvaihto merkityksellistä	Vain vähän henkilökohtaisen tason tiedonvaihtoa
Vakaat, pitkäaikaiset suhteet kannustavat asiakasuskollisuuteen	Muuttuvat, lyhytaikaiset suhteet kannustavat vaihtamiseen
<b>Kanavat</b>	
Lyhyet, suorat	Epäsuorat, useita välikäsiä
<b>Myynninedistäminen</b>	
Painopiste henkilökohtaisessa myynnissä	Painopiste mainonnassa
<b>Hinta</b>	
Määräytyy joko tarjouskilpailulla tai monimutkaisen ostoprosessin tuloksena	Yleensä ennaltilmoitettu
<b>Kysyntä</b>	
Johdettua	Suoraa
Joustamatonta	Joustavaa
Epävakaata	Vakaata
Jatkumatonta	

Taulukko 1. Yritys- ja kuluttajamarkkinoiden eroavaisuudet (Vitale & Giglierano 2002, 10)

### 2.2.2 Markkinoinnin suunnittelu

”Hyvä suunnitelma tänään on parempi kuin täydellinen suunnitelma huomenna.”

Pattonin laki

(Rope 2003, 32)

Markkinoinnin suunnittelu on osa laajempaa strategisen suunnittelun käsitettä, joka pitää sisällään markkinoinnin, mutta myös tuotanto-, rahoitus- ja henkilöstöstrategiat sekä ympäristön. Suunnitteluprosessissa yritykset analysoivat ympäristöä ja sen kyvykkyksiä,

päättävät markkinointitoimenpiteistä ja toteuttavat tehtyjä päätöksiä. Markkinoinnin suunnittelulla pyritään varmistamaan, että tuotteen tai palvelun markkinointimix vastaa jatkuvasti muuttuvia asiakastarpeita. (Jobber 1998, 29) Ropen (2005, 461) määritelmän mukaan ”(markkinoinnin) suunnittelu on systemaattista valmistautumista tulevaisuuden varalle” ja suunnittelun tarkoituksena on vaikuttaa tapahtumien kulkuun niin, että yrityksen menestys on mahdollisimman hyvä.

”Tavoitteellinen markkinointi edellyttää suunnitelmallisuutta ja järjestelmällistä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi.” Hyvän suunnitelman on myös tarkoitus selkiyttää töitä ja työnjakoa. Markkinointi suunnitellaan ja toteutetaan koko henkilöstön voimin ja vastuussa ei enää ole pelkästään markkinointiosasto. (Raatikainen 2005, 58)

Ropen (2005, 463) mukaan markkinoinnin suunnittelukenttä on kaksitasoinen. Ensimmäinen taso on liiketoiminnan markkinoinnillinen suunnittelu, joka on linjassa yrityksen vuosisuunnittelumallin kanssa. Koska markkinointia ei enää tulisi nähdä yksittäisenä toimintona, on koko liiketoiminnan tarkastelu markkinoinnillisesta näkökulmasta suotavaa. Toisella tasolla on markkinointitoimien suunnittelu, joka liittyy keskeisten markkinointitavoitteiden toteuttamiseen. Ensimmäistä tasoa voidaan kutsua strategiseksi liiketoiminnan suunnitteluksi ja toista operatiiviseksi suunnitteluksi.

Strateginen suunnittelu on pidemmän aikavälin suunnittelua kuin operatiivinen suunnittelu. Strategisessa suunnittelussa keskitytään visioiden eli tahtotilojen luomiseen ja niihin sitoutumiseen. Strateginen suunnittelu kuuluu yritysjohdon tehtäviin; sen on kyettävä ohjaamaan yritystä tekemään oikeita asioita. Strateginen suunnittelu kattaa 3-5 vuodenaikavälin kehityssuuntia: kuinka torjutaan uhat ja hyödynnetään mahdollisuudet, ja miten löydetään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Strategian on oltava joustava, koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja suunnitelmaa joudutaan mukauttamaan näiden muutosten tahdissa. Lopullista markkinointisuunnitelmasta ei tule koskaan, vaan suunnittelu on jatkuva, itseään uudistava prosessi. (Raatikainen 2005, 58)

Operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan lyhyen aikavälin suunnittelua, joka perustuu strategiseen suunnitteluun. Se koostuu vuosi-, kausi- ja kuukausisuunnitelmista. Strategisella suunnittelulla ohjataan tekemään oikeita asioita ja operatiivisella suunnittelulla tekemään asiat oikein. Operatiivinen suunnittelu on siis käytännön työtehtävien hallittua ja järjestelmällistä ohjausta tavoitteiden saavuttamiseksi. Markkinointijohto tai -tiimi tekee operatiiviset suunnitelmat, jotka perustuvat strategiaan. Markkinointiesimiehet ja myyjät puolestaan laativat viikko- ja kampanjasuunnitelmia sekä lisäksi kaikki yhdessä suunnittelevat päivittäiset työtehtävät. Markkinointia suunnitellaan siis kaikilla yrityksen toimintatasoilla. (Raatikainen 2005, 59)



### 2.2.3 Markkinointisuunnitelma

”Visio ilman toimintaa on päiväunta. Toiminta ilman visiota on painajainen.”

Japanilainen sananlasku  
(Kotler 2005b, 99)

Markkinointisanakirjan (Hart 1996, 183) mukaan markkinointisuunnitelma on kirjallinen, laaja suunnitelma, joka kuvaa kaikki tietyn markkinointitavoitteen saavuttamiseksi tehtävät toimenpiteet ja niiden väliset suhteet ajassa ja suuruudessa. Markkinointisuunnitelma koostuu lyhyen ja pitkän tähtäimen myyntiennusteista, tuotanto- ja tuottavuustavoitteista, hinnoittelusta, myynninedistämisen- ja myyntistrategioista, henkilöstövaatimuksista sekä valitusta markkinointimixistä ja budjeteista.

Kotler (2005b, 99) kutsuisi markkinointisuunnitelmaa taistelusuunnitelmaksi. Sen on annettava luottamusta sodan voittamiseen ennen kuin yhtään taistelua on käyty. Jollei suunnitelmassa kyetä esittämään jotakin parempaa, uudempaa, nopeampaa tai halvempaa, ei markkinoille kannata mennä ollenkaan.

## 2.3 Markkinoinnin suunnitteluprosessi

### 2.3.1 Nykytila-analyysi

Pienikin muutos toimintaympäristössä voi vaikuttaa huomattavan paljon tehtäviin päätöksiin. Nykytila-analyysissä otetaan huomioon nämä päätöksentekoon vaikuttavat seikat, jotta myös niissä tapahtuvat muutokset osataan ottaa huomioon päätöksenteossa tulevaisuudessa. Analyysissä kerätään yritykselle tärkeää tietoa ja järjestetään se niin, että saadaan näkyviin mihin suuntaan toimintaympäristö on kehittymässä ja millaisia uhkia ja mahdollisuuksia kehityksestä syntyy. Nykytila-analyysi voidaan pilkkoa kahteen osa-alueeseen: sisäisen ympäristön analyysiin ja ulkoisen ympäristön analyysiin. (Raatikainen 2005, 61; Wood 2007, 21.)

Sisäisen ympäristön analyysissä lähdetään liikkeelle mission eli toiminta-ajatuksen kiteyttämisestä. Organisaation mission tietäminen helpottaa markkinointipäätösten tekemistä. Missiosta käy ilmi yrityksen perustavanlaatuinen olemassaolon tarkoitus ja kuinka asiakkaalle ja muille sidosryhmille luodaan arvoa sekä kuinka yrityksen tulevaisuus muotoutuu. Tämä määritelmä auttaa yrityksen suunnan määrittämisessä; millaisilla strategisilla toimenpiteillä ja resurssien jakamisella lähestytään yrityksen tulevaisuuden visiota. Missio on siis lupaus, jonka yritys antaa työntekijöilleen. (Wood 2007, 25)

Mission kiteyttämistä seuraavassa vaiheessa perehdytään yrityksen resursseihin. Niihin lasketaan mukaan taloudelliset, tiedolliset, tarjonta- sekä henkilöresurssit. Jokaisen yrityksen resurssit ovat rajalliset ja niiden allokointi tulee tehdä huolellisesti, jotta aikaansaadaan tasapainoista suorituskykyä. Sisäisiä resursseja tarkasteltaessa on hyvä kysyä seuraavia kysymyksiä:

- Henkilöresurssit: Onko työntekijöillä tarvittavat taidot ja koulutus? Onko johtajilla aloitekykyä ja yritteliäisyyttä tukea missiota? Hyödyntääkö yritys kouluttamista ja rekrytointia tulevaisuuteen varautumisessa? Onko yrityksessä korkea vai matala moraalit? Onko liikevaihto paljon vai vähän?
- Taloudelliset resurssit: Onko yrityksellä pääomaa tukea markkinointia? Mitä rahoitusasioita tulee ottaa huomioon markkinointisuunnitelman aikajaksolle?
- Tiedolliset resurssit: Onko yrityksellä tarvittavaa tietoa asiakkaiden ja markkinoiden ymmärtämiseen? Mitä tietolähteitä on käytettävissä markkinoinnin suunnittelun, toteutuksen ja seurannan tukemiseen?
- Tarjontaresurssit: Onko yrityksellä riittävästi tuotantoon tarvittavien osien, komponenttien, materiaalien ja palveluiden tarjoajia? Ovatko tarjoajat sitoutuneet yritykseen?

(Wood 2007, 25)

Näihin kysymyksiin vastaamisen jälkeen siirrytään tarkastelemaan yrityksen omaa tarjontaa. Tässä vaiheessa kartoitetaan muun muassa mitä tuotteita tai palveluita tarjotaan, mille asiakassegmentille, mitä arvoa asiakas tuotteesta tai palvelusta saa ja kuinka tuote edistää yrityksen menestystä. Yrityksessä tulee myös määrittää kuinka tarjonta linkittyy missioon ja resursseihin. Tarjontaan perehtyminen auttaa selkiyttämään yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, joiden määrittämisessä auttaa myös aikaisempien tulosten tarkastelu. (Wood 2007, 26)

Tärkeää on myös tarkastella suhteita tarjoajiin, jakelijoihin ja muihin kumppaneihin. On syytä määrittää voidaanko yhteistyösuhteen jatkamista edelleen perustella vai tulisiko tehdä muutoksia. Yrityksen tulee määrittää riittääkö yhteistyökumppaneiden kapasiteetti myös tulevaisuudessa ja ollaanko liian riippuvaisia yhdestä tarjoajasta. Yrityksessä tulisi myös kyetä määrittämään tärkeimmät yrityksen mission täyttämiseen vaikuttavat tekijät, jotta niiden kehitystä voidaan seurata ja tehdä tarvittavia päätöksiä. (Wood 2007, 27)

Ulkoisen ympäristön analyysissä taas perehdytään yrityksen ulkopuolisiin toimintaan vaikuttaviin tekijöihin. Ympäristöanalyysissä näitä ovat esimerkiksi teknologian kehitys, taloudellinen kehitys, toimialan muutokset, lainsäädäntö, tapakultturi ja poliittiset muutokset sekä uudet keksinnöt ja innovaatiot. Yhä useampi yritys toimii kansainvälisillä

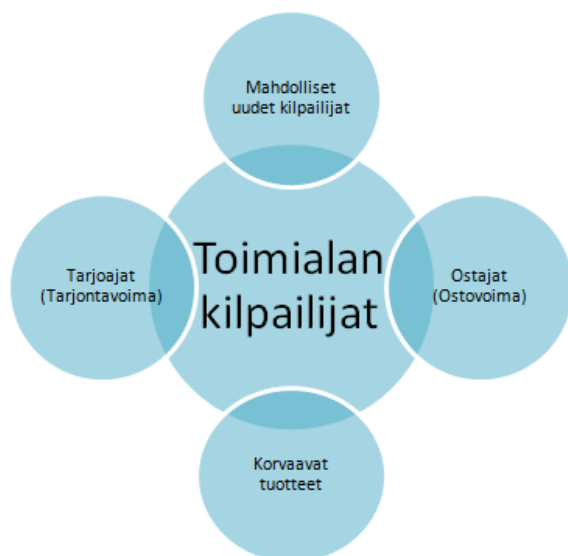
markkinoilla ja ympäristön muutosten seuraaminen on entistä tärkeämpää. Taloudelliset muutokset esimerkiksi korkotasossa tai investointihalukkuudessa vaikuttavat suoraan ostohalukkuuteen ja uusien kauppojen syntymiseen. Myös uudet keksinnöt ja innovaatiot ovat huomionarvoisia seikkoja, koska ne aiheuttavat nopeita muutoksia markkinoilla. Teknologia kehittyy jatkuvasti ja yrityksen on oltava perillä sen kehityksestä, jotta ei jäädä kilpailijoiden jalkoihin. Tapakulttuuri taas vaikuttaa suuresti kansainvälisillä markkinoilla, kun tulee ottaa huomioon erimaalaisten tapa toimia markkinoilla. Ympäristöanalyysi voidaan laatia vaikkapa taulukon muotoon, kuten taulukosta 2 käy ilmi. (Raatikainen 2005, 62; Rope 2005, 468.)

Ympäristötekijä	Nykytila	Tulevaisuuden kehitys
Korkotas	Matala	Pysyy matalana
Investoinnit	Kasvaa	Kasvaa
Työvoima	Riittävästi saatavilla	Työvoimapula
...		
...		

Taulukko 2. Ympäristöanalyysitaulukko (Raatikainen 2005, 63)

Ympäristöanalyysin lisäksi ulkoisen ympäristön analyysiin kuuluu kilpailu- ja kilpailija-analyysi. Yrityksen on osattava tunnistaa markkinoilla toimivat kilpailijat ja heidän toimintatapansa, jotta se osaa ryhtyä oikeanlaisiin markkinointitoimenpiteisiin ja mukauttaa omaa toimintaansa kilpailuetunsa säilyttämiseksi. Kilpailuanalyysissa kartoitetaan toimialan kovimmat kilpailijat sekä mahdolliset kilpailijat tulevaisuudessa. Analyysissä selvitetään myös kilpailevat tuotteet, kilpailijoiden käyttämät kilpailukeinot, markkina-asema ja -osuus, kilpailun luonne ja oman yrityksen rooli kilpailussa. On myös vertailtava kilpailijoiden tunnettuutta ja tuotteiden paremmuutta sekä määritettävä kilpailijoiden taloudelliset ja toiminnalliset resurssit. Tulevaisuuden kannalta pyritään myös selvittämään kilpailijoiden mahdolliset suuntautumisratkaisut jatkossa, jottei ”vahingossa” kilpailla samoista markkinoista. (Raatikainen 2005, 64; Rope 2005, 467.)

Wood (2007, 34) tarkastelee toimialan tuottavuuteen ja houkuttelevuuteen vaikuttavia kilpailutekijöitä Porterin mallin mukaan, joka on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Kilpailuun vaikuttavat tekijät (Wood 2007, 34)

Kuviosta 2 käy ilmi, että kilpailijatilanteeseen vaikuttavat uusien kilpailijoiden markkinoille tulo, tarjoajien ja ostajien voima sekä korvaavien tuotteiden uhka. Kuvion mukainen analyysi auttaa hahmottamaan toimialan tulevaisuudennäkymiä.

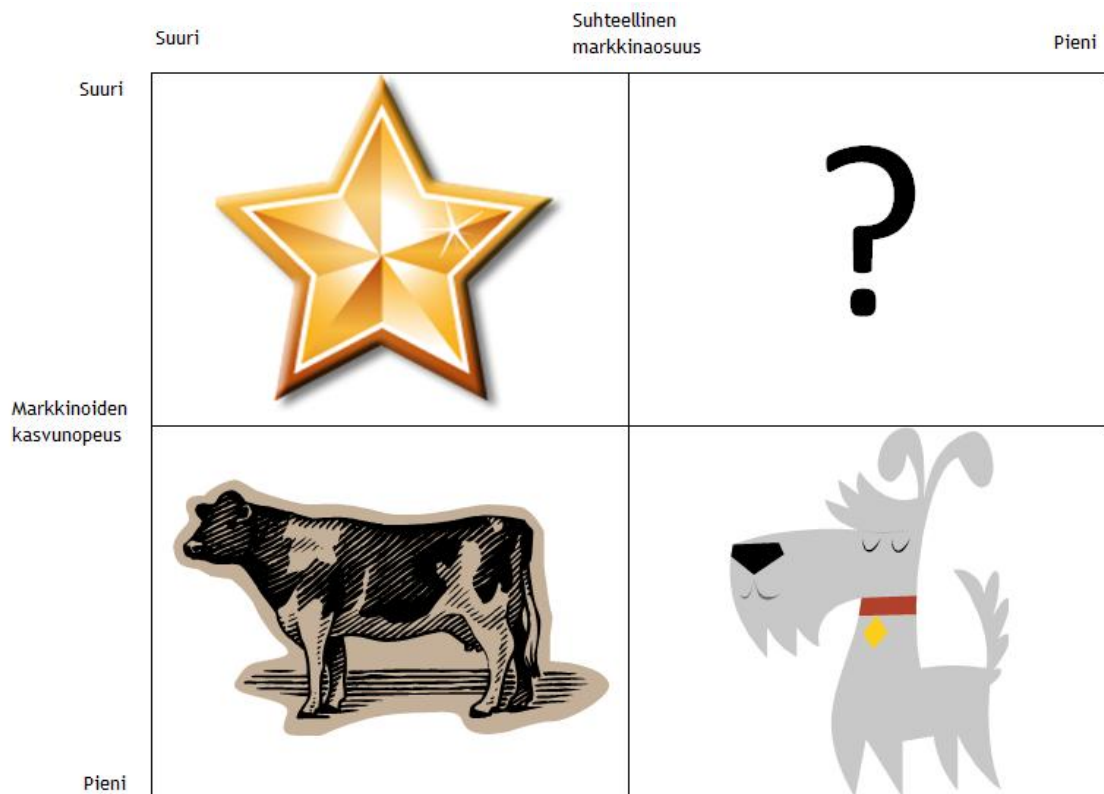
Ulkoisen ympäristön analyysiin kuuluu vielä markkina- ja asiakasanalyysi. Analyysissä on hyvä miettiä ketkä ovat yrityksen asiakkaita, paljonko markkina-alueella on asiakkaita, mihin suuntaan asiakasmäärä kehittyy ja paljonko asiakasryhmä on valmis käyttämään rahaa vuoden aikana. Tärkeää on myös määrittää kuinka tietty asiakas tavoitetaan, minkä tarpeen yritys tyydyttää ja miten, kuka tekee lopullisen ostopäätöksen ja mistä ja kuinka usein ostetaan. Kuten muissakin analyysien vaiheissa, on tässäkin hyvä tarkastella löydöksiä tulevaisuusaspektin kautta; mikä voisi olla oman yrityksen markkinaosuus, mihin suuntaan ostovoima kehittyy ja mihin suuntaan markkinat kehittyvät. (Raatikainen 2005, 65; Rope 2005 466.)

Markkina- ja asiakasanalyysissä voidaan työkaluina käyttää esimerkiksi markkina-tuotematriisia tai Bostonin portfolioanalyysia. Markkina-tuotematriisiin (Taulukko 3) merkitään asiakasryhmät ja niille kohdistettavat tuotteet, ja sen tarkoituksena on auttaa myynnin ennustamisessa asiakasryhmittäin. Bostonin portfolioanalyysin (Taulukko 4) avulla taas pystytään analysoimaan yksittäisten tuotteiden sijoittumista markkinoille. (Raatikainen 2005, 66-67)

	Pk-yritykset	Yksityiset henkilöt	Julkiset laitokset	Yhteensä euroa
Messuosastot	15 000		6 000	21 000
Myymlätilat	11 000		5 000	16 000
Showroomit	5 000			5 000
Henkilöstötilat	8 000		3 000	11 000
Muut tilat	2 000	4 000		6 000
Yhteensä	41 000	4 000	14 000	59 000

Taulukko 3. Markkina-tuotematriisi (mukaillen Raatikainen 2005, 66)

Taulukon 3 markkina-tuotematriisin vasempaan reunaan syötetään yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut ja yläriville eri kohderyhmät. Taulukkoon täytetään arvioidut myynnit esimerkiksi vuoden ajalta. Markkina-tuotematriisi on hyödyllinen jos yritystä ja sen tuotteita markkinoidaan juuri näille kohderyhmille niin, että asiakkaiden mielenkiinto tuotteita ja palveluita kohtaan saavutetaan. (Raatikainen 2005, 66)



Taulukko 4. Bostonin portfolio

Taulukon 4. Bostonin portfoliossa on tarkoitus sijoittaa yrityksen tuotteet neljän eri kategorian mukaan. Pystyakselilla on markkinoiden kasvunopeus ja vaaka-akselilla suhteellinen markkinaosuus. Tähtituotteet ovat niitä, joiden markkinaosuus on suuri ja joiden markkinat ja kannattavuus ovat kasvussa. Niiden markkinointi sitoo paljon pääomaa, koska

hyvän menekin turvaamiseksi tarvitaan huomattavia markkinointiponnistuksia. Kysymysmerkkituotteiksi määritellään tuotteet, joiden markkinoiden kasvu on suuri, mutta markkinaosuus pieni. Tuotteiden kehittäminen vaatii paljon pääomaa, joten kysymysmerkkituotteista on osattava valita potentiaalisimmat yrityksen tuotevalikoimaan. Lypsylehmätuotteille taas on ominaista suuri markkinaosuus, mutta pieni kasvu. Lypsylehmätuotteet ovat kannattavia ja paikkansa löytäneitä, eivätkä ne vaadi enää merkittäviä markkinointitoimia tai investointeja. Rakkikoirat tuotteilla on sekä pieni markkinaosuus, että pieni kasvu. Ne eivät ole enää kannattavia, joten yrityksen tulee miettiä mitä näistä tuotteista jätetään valikoimasta pois ja mitä tuotteita uudistetaan. Bostonin portfolioanalyysin perusajatuksena on siis tuotteiden kokoaminen ryhmiä ja miettiä miten tulevaisuudessa voidaan vallata uusia markkinoita ja turvata samalla jatkuva tulorahoitusvirta. (Raatikainen 2005, 67)

### 2.3.2 Tulokset ja johtopäätökset

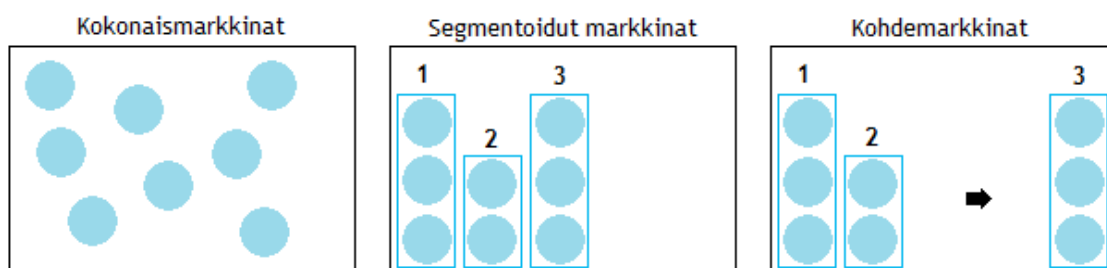
Nykytila-analyysi tulee tehdä räätälöidysti jokaiselle yritykselle niin, että huomioon otetaan kyseisen yrityksen menestyksen kannalta oleelliset seikat. Analyysien tulosten pohjalta tulee tehdä yhteenveto ja johtopäätökset. Tämä tarkoittaa tulosten kokoamista yhdeksi oleelliset asiat huomioon ottavaksi kokonaisanalyysiksi. Yksinkertaisin ja tehokkain tapa toteuttaa tämä analyysi on tehdä SWOT-analyysi. SWOT tulee sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet käsitellään nimenomaan yrityksen sisäisestä näkökulmasta, kun taas uhat ja mahdollisuudet ovat yrityksen toimintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Analyysin tarkoituksena on hahmottaa vahvuudet, jotta niistä saadaan irti täysimääräinen hyöty sekä heikkoudet, jotta ne voidaan kääntää vahvuudeksi tai vähintäänkin neutralisoida. Mahdollisuuksien kartoittamisen seurauksena ne pystytään hyödyntämään monipuolisesti ja uhkien ymmärtäminen helpottaa torjuvien toimenpiteiden suunnittelua. Ilman tätä analyysien tuloksia kokoavaa SWOT-analyysia on vaarana, että analyysit jäävät irrallisiksi tehtävistä toimintaratkaisuksista. (Rope 2005, 470)

### 2.3.3 Segmentointi, kohdistaminen ja asemointi

Hartin mukaan (1996, 274) segmentointi on markkinoiden pilkkomista pienempiin, tunnistettaviin osiin, joista jokaisen sisällä on samankaltaiset vaatimukset tuotetta kohtaan. Rope taas määrittelee (2005, 153) segmentoinnilla tarkoitettavan kunkin markkina-alueen sisällä tehtävää asiakaskohderyhmän valintaa, määrittelyä ja tyyppiominaisuuksien kuvausta. Segmentointi perustuu ajatukseen, että heterogeenisiä markkinoita ei ole kannattavaa käsitellä kokonaisuutena, vaan sen sisältä pyritään löytämään pienempiä, sisäisesti suhteellisen homogeenisiä ryhmiä, joiden ostopäätöksen syntymiseen voidaan yrityksen

markkinoinnilla vaikuttaa verrattain helpommin kuin muihin potentiaaliseen asiakaskuntaan kuuluviin ryhmiin.

Markkinoiden segmentointi on kolmivaiheinen prosessi, kuten käy ilmi kuviosta 3. Ensin tulee ymmärtää markkinat muodostavien yritysten erilaiset vaatimukset ja tunnuspiirteet. Tässä vaiheessa apuna voi olla esimerkiksi markkinatutkimus. Sitten asiakkaat jaotellaan ryhmiin eli segmentteihin näiden vaatimusten ja tunnuspiirteiden mukaan. Segmentit voidaan muodostaa usealla eri tavalla käyttäen eri segmentointikriteerejä. Mitään helppoa tapaa löytää ”oikeita” segmentointikriteerejä ei ole ja yrityksessä onkin vain pyrittävä toteuttamaan segmentointi sen toiminnalle hyödyllisimmällä tavalla. Jos segmentointi pystytään tekemään täysin uudella tavalla, on mahdollista että markkinoilta löytyy kohderyhmä, jonka tarpeita ei vielä ole otettu huomioon, jolloin kohderyhmän keksinyt yritys pääsee hyödyntämään sitä ensin. Viimeiseksi muodostetuista segmenteistä valitaan yrityksen toiminnalle kannattavin segmentti, jota silmällä pitäen markkinointistrategiat muodostetaan. (Jobber 1998, 172; Wood 2007, 56.)



Kuvio 3. Segmentoinnin vaiheet (mukaillen Jobber 1998, 174)

Woodin mukaan (2007, 60) yritysmarkkinoilla segmentointi voidaan toteuttaa kolmella eri perusteella: käyttäytymisen ja asenteen mukaan, demograafisten tekijöiden mukaan tai maantieteellisten tekijöiden mukaan. Useissa tapauksissa yhdistetään erilaisia segmentointikriteerejä, kuten toimiala ja yrityksen koko (demograafisia tekijöitä), sijainti (maantieteellinen tekijä) ja ostotapa (käytöksellinen tekijä). Käytös- ja asenneperusteisessa segmentoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi asennetta teknologiaa kohtaan, hintaherkkyyttä tai tilauskokoja ja -tiheyttä, ja se on erityisen tehokasta, koska sen avulla markkinoijat ymmärtävät mitä eri segmentit haluavat ja arvostavat, kuten myös miten ja miksi ne ostavat. Segmentointi demograafisten tekijöiden mukaan taas tehdään yleensä jakamalla yritykset toimialan, koon tai omistajuusrakenteen mukaan. Toimialasegmentointi on hyvä aloitus, mutta siitä ei välttämättä seuraa riittävän erilaisia segmenttejä, joten järkevää on tarkentaa segmentointia vielä yrityksen koon mukaan. Maantieteellisessä segmentoinnissa käytetään rajaavina tekijöinä esimerkiksi maata, lääniä, kaupunkia tai ilmastoa. Niin Jobber (1998, 183), kuin Ropekin (2005, 171) ovat määritelleet yrityssegmentoinnin jakamalla sen mikro- ja makrosegmentointiin, jotka kuitenkin pitävät sisällään nämä samat segmentointikriteerit.

Segmenttien määrittämisen ja valinnan jälkeen keskitytään kohdistamiseen, jossa markkinointisanakirjan (Hart 1996, 297) mukaan valitaan välineet, joiden avulla mainosviestit saadaan ohjattua kapeasti määritellylle markkinasegmentille. Kohdistamisprosessissa valitut segmentit asetetaan järjestykseen, jossa niille lähdetään pyrkimään ja valitaan kohdistamiseen käytettävä markkinointistrategia. Strategioita on kolme: segmentoimaton, selektiivinen ja keskitetty markkinointi. Segmentoimatonta markkinointia käytettiin paljon menneisyydessä. Tällöin markkinoita käsitellään yhtenä kokonaisuutena ja markkinointitoimenpiteet suunnitellaan miellyttämään enemmistöä. Tämä strategia perustuu ajatteluun, että yksi koko markkinoille suunnattu markkinointistrategia poikii tulosta kaikilla segmenteillä. Vaikka segmentoimaton markkinointi vaatii vähiten tuotekehitystä, mainontaa ja muuta taktikointia, on se nykyään melko vähän käytetty. Tähän vaikuttaa jo sekin, että kilpailijat yleensä segmentoivat ja yleensä segmentoimatonta strategiaa toteuttava yritys ei saa aikaa kilpailuetua. (Jobber 1998, 191; Rope 2005, 163; Wood 2007, 64.)

Toisessa ääripäässä on keskitetty markkinointistrategia. Siinä valitaan yksi, houkuttelevin segmentti ja keskitetään kaikki markkinointitoimet siihen. Tämän strategian vahvuutena onkin juuri se, että kaikki markkinointi kohdistetaan vain yhdelle asiakasryhmälle. Kuitenkin vaarana on, että segmentti lakkaa kasvamasta tai houkuttelee lisää kilpailijoita, joka voi yhden kerran varaan rakennetulle yritykselle olla kohtalokasta. Tästä syystä selektiivinen markkinointistrategia on turvallisempi. Siinä yritys toimii kaikilla markkinoiden segmenteillä, eriyttäen tarjontaansa ja markkinointia jokaiselle segmentille sopivaksi. Kaikille segmenteille pyritään tarjoamaan jotakin juuri heidän toiveidensa mukaisesti. Selektiivinen markkinointi vaatii yritykseltä melkoisia resursseja, jokaisen segmentin tarvitessa omat toimenpiteensä. Tätä kautta esimerkiksi tuotesuunnittelun, valmistuksen, varastoinnin ja markkinoinnin kustannukset kasvavat. (Jobber 1998, 191; Rope 2005, 164; Wood 2007, 64.)

Seuraava toimenpide kohdistamisstrategian jälkeen on asemointi. Rope (2005, 637) määrittelee asemoinnin olevan tuotteen suunnitelmallista markkinoille sijoittumista sopiviin markkinalohkoihin eri tuotteiden joukkoon. Jobberin mukaan (1998, 193) taas asemoinnissa eli positioinnissa valitaan missä ja miten halutaan kilpailla. Asemoinnissa pyritään luomaan ja säilyttämään erottuva paikka yritykselle ja sen tuotteille markkinoilla.

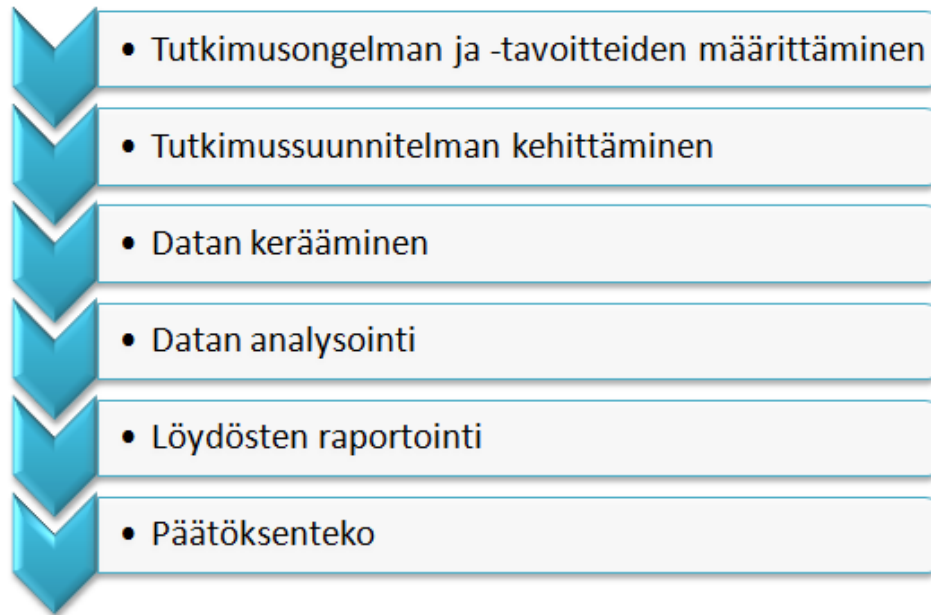
Markkinointitutkimus voi auttaa ymmärtämään asiakkaiden näkemyksiä tuotemerkeistä ja sen kilpailijoista paljastaen määritteitä, joiden mukaan ostopäätös syntyy. Tämän perusteella päätetään mitkä määritteet tukevat tarkoituksenmukaisinta erilaistumista ja saavat aikaan kilpailuetua, joka johtaa myynti-, markkinaosuus- tai muiden tavoitteiden saavuttamiseen. Tuotteita ja tuotemerkkejä voidaan erilaistaa fyysisillä toimenpiteillä, kuten tuoteominaisuuksilla tai lisäpalveluilla, kanavamääritteillä, kuten laajalla saatavuudella, tai hinnoittelulla. Valinta riippuu siitä, mitä asiakkaat arvostavat ja kuinka kilpailijat nähdään.



Jos asiakas arvostaa tuotteen helppoa saatavuutta, on se hyvä valinta erilaistamisen pohjaksi, mutta jos kilpailija on jo hyödyntänyt tämän, voi saman idean toistaminen olla hyödytöntä. Positiointi ei myöskään saa olla ristiriidassa yrityksen mission, tavoitteiden tai resurssien kanssa. (Jobber 1998, 193; Wood 2007, 66.)

#### 2.3.4 Markkinatutkimus

Markkinatutkimus muodostuu suunnitelmasta, datan keruusta, sen analysoinnista ja raportoinnista. Sen tarkoituksena on tuoda julki tietoa asiakkaan asenteista ja ostokäyttäytymisestä. Yleisesti ottaen markkinatutkimukseen kuuluu kuusi oleellista vaihetta, jotka on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Markkinatutkimusprosessi (Kotler & Keller 2006, 103)

Kuvion 4 mukaisesti ensimmäisessä vaiheessa tutkimusongelma tulee määrittää tarkasti. Liian laaja tutkimusongelma aiheuttaa sen, että kerätään ylimääräistä tietoa, kun taas liian tiukka ongelman rajaus tuottaa liian vähän tutkimustietoa. Myös tavoitteiden tulee olla selkeät, jotta tiedetään tarkasti mitä tutkitaan ja tutkimus voidaan suunnitella tuottamaan tietoa juuri näiden tavoitteiden täyttymiseksi. (Kotler & Keller 2006, 104)

Tutkimussuunnitelmassa määritetään tutkimusote (kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen), tutkimuksen perusjoukko ja otoskoko sekä otantamenetelmät ja suunnitellaan kysymyslomake. Tutkimusote määrittyy sillä, millaisia asioita tutkimuksella halutaan selvittää. Kvantitatiivinen tutkimus antaa nimensä mukaisesti määrällistä tietoa, eli otoksen

koko on verrattain suuri ja kysymyksiä voi olla paljonkin. Käytännössä kvantitatiivinen tutkimus on kyselytutkimus, jossa kysytään esimerkiksi *miksi*, *missä*, *paljonko*, *kuinka usein*. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on olla enemmänkin kartoittava; se tehdään pienemmälle, harkitulle otokselle ja usein haastattelututkimuksena. (Kotler & Keller 2006, 107; Lahtinen & Isoviita 1998b, 62.)

Tutkimuksen perusjoukko on koko se joukko, jonka käyttäytymistä halutaan tutkia. Usein koko joukkoa on mahdotonta tutkia ja siksi siitä tulee valita otos, joka edustaa koko perusjoukkoa. Tässä vaiheessa myös otoksen koko tulee määrittää. Jotta otoksesta saadaan riittävän edustava, määritetään sille soveltuva otantamenetelmä, eli kuinka tutkimukseen osallistuvat seulotaan perusjoukosta. Otantamenetelmä voi perustua satunnaisuuteen tai olla hyvinkin vapaamuotoinen. (Lahtinen & Isoviita 1998b, 56)

Näiden osa-alueiden suunnittelemisen jälkeen kehitetään kysymyslomake.

Monivalintakysymysten muotoilussa tulee ottaa huomioon monta asiaa:

- Kysy vain tutkimukselle relevantteja asioita
- Anna toisensa poissulkevat ja täydelliset vastausvaihtoehdot tai lisää ”muu, mikä” -kohta viimeiseksi. Myös vaihtoehtojen määrä tulee olla kiinteä kaikissa kysymyksissä
- Älä ohjaa vastaajaa kysymysten muotoilulla
- Suosi parillisia vastausvaihtoehtojen määrää, jotta vastaaja ei voi vastata keskimmäistä vaihtoehtoa
- Pidä tärkeysjärjestys; jos ensimmäisessä kysymyksessä ensimmäinen vaihtoehto on ”erittäin paljon” ja viimeinen ”ei lainkaan”, niin pidä sama järjestys myös muissa kysymyksissä.

Haastattelututkimuksessakin on hyvä kehittää tietty runko, jonka mukaan haastattelee, vaikka muuten kysymysten asettelu on kvantitatiivista tutkimusta vapaamuotoisempaa.

Kuvion 4 kolmas vaihe on datan kerääminen, jossa voi kohdata monenlaisia ongelmia. Osa vastaajista voi olla hankala tavoittaa tai he eivät halua osallistua tutkimukseen. Vastaajat voivat antaa myös epärehellisiä vastauksia tai haastattelija voi tiedostetusti tai tiedostamattaan johdatella vastaajaa. Kuitenkin, tutkija voi vain tehdä parhaansa ja noudattaa tutkimussuunnitelmaa, jossa on pyritty nämä seikat huomioonottamalla valitsemaan metodit, joilla tutkimustieto on kaikista luotettavinta ja tiedonkeruu tehokkainta. (Kotler & Keller 2006, 112)

Neljännessä vaiheessa kerätty data analysoidaan, joko syöttämällä tiedot analysointiohjelmaan tai muilla tavoin. Haastattelututkimuksesta saadut vastaukset käydään

läpi kysymys kerrallaan ja pyritään löytämään sekä yhteneväisyyksiä, että eroavaisuuksia. Kerätyn datan analysoinnin jälkeen tulokset on kyettävä raportoimaan järkevästi ja niiden perusteella pyritään vetämään johtopäätöksiä otoksen edustamasta perusjoukosta. Myös vastaus tutkimusongelmaan tulee ilmaista selkeästi. Viimeisessä vaiheessa tutkimustulosten perusteella tehdään päätöksiä yrityksen toiminnan mukauttamisesta asiakaskunnalle soveltuvammaksi. (Kotler & Keller 2006, 114)

### 2.3.5 Markkinointistrategiat

Markkinointisanakirjan mukaan (Hart 1996, 184) markkinointistrategia on yleisen tason ilmaus siitä, kuinka markkinointitavoitteet saavutetaan, esimerkiksi kilpailukyvyyn kehittämällä, hinnanalennuksilla, tuoteparannuksilla tai mainonnalla.

Rope kuvaa (2005, 206) kilpailukeinojen aluetta joustavana palapelinä; kun yhtä palaa hieman muutetaan, pitää muitakin paloja siirtää, jotta palat käyvät saumattomasti yhteen. Tästä syystä kilpailukeinopäätökset tuleekin aina tehdä kokonaisuutena ja kilpailukeinopäätöksiin liittyy myös synergiavaikutus. Päätösten tulee tukea toisiaan positiivisen synergian aikaansaamiseksi, ja jos näin ei ole, voi syntyä myös negatiivista synergiaa. Näistä kilpailukeinoista puhutaan myös markkinointimixinä, eli markkinointisekoituksena. Fifielä (2007, 260) painottaa nimenomaan *sekoituksen* tärkeyttä, sillä juuri sekoituksen oikeilla mittasuhteilla pyritään luomaan erilaistettua arvoa kuluttajalle.

Markkinointimix muodostuu neljästä päätekijästä, jotka on kuvattu kuviossa 5 ja joita käsitellään yksityiskohtaisemmin jäljempänä. Markkinointimixistä puhutaan myös 4P-mallina, joka tulee osien englanninkielisistä nimistä: **P**roduct, **P**rice, **P**lace, **P**romotion.



Kuvio 5. Markkinointimixin osat (mukaillen Fifield 2007, 260)

### 2.3.5.1 Tuote / palvelu

Raatikaisen mukaan (2005, 79) ”tuotestrategia on linjaus siitä, millaisia tuotteita tai palveluita tuotetaan ja kenelle niiden markkinointi suunnataan”.

Toiminnallisessa mielessä kaikki näyttää kietoutuvan palvelun ympärille ja onhan se perustana myös muille markkinointimixin osa-alueille: palvelun hinta, palvelun jakelu eli toimitus asiakkaalle ja palvelusta viestintä. Kuitenkaan palvelua ei tulisi ajatella liiketoiminnan lähtökohtana, vaan ennemmin välineenä saada ostamaan yritykseltä. Onnistuneen tuote- tai palvelusisällön aikaansaamiseksi onkin sidottava palvelun kehittäminen ja asiakaslähtöisyys entistä tiukemmin yhteen. Kaikki tuotteeseen liittyvät päätökset on tehtävä markkinoinnillisesta näkökulmasta. Markkinoitava tuote tai palvelu ei koskaan ole pelkästään tuotettu palvelu tai konkreettinen tuote, koska ei asiakaskaan osta pelkästään tuotetta tai palvelua. Asiakas ostaa myös mielikuvia, laatua ja hyötyjä. Asiakkaan näkökulmasta tuotteen arvo määräytyy sen ominaisuuksien ja lisäpalvelujen, laadun ja designin, pakkauksen ja brandin tuomien hyötyjen mukaan. Kehittämällä siis näiden elementtien yhteensopivuutta luodaan yrityksen yksilölliseen tilanteeseen sopiva tuote, jolla ylitetään kohderyhmien tarpeet ja odotukset. (Rope 2005, 209; Wood 2007, 81.)

Palvelujen osuus kaupattavista hyödykkeistä kasvaa koko ajan. Palvelutuote on useimmiten jokseenkin aineettomaksi luonnehdittava, mutta ei tarkoita etteikö se voisi pitää sisällään myös joitakin fyysisiä elementtejä. Palvelu koostuu usein ydinpalvelusta sekä

lisäpalveluista ja palveluun liittyvistä tuotteista. Taulukossa 5 on esitetty joitakin tyypillisiä palvelujen ominaispiirteitä sekä toisaalta niitä vastaan olevia seikkoja. Taulukosta käy ilmi, että hyödykkeiden jako tuotteisiin ja palveluihin on loppupeleissä melko keinotekoinen. (Lovelock, Wirtz & Chew 2009, 86; Rope 2005, 213.)

Palvelun ominaispiirre	Todellisuus
Palvelu on aineeton	Palvelutuotteessa on paljon ainesosia
Palvelua on vaikea mitata	Työsuorituksia, toteutuskertoja ja käytettyä aikaa voidaan mitata
Palvelua ei voi varastoida	Tekemistä palvelutuotteissa ei voi varastoida, tukielementtejä kylläkin
Palvelua on vaikea esitellä	Palvelusta tehtyä toimintakuvausta voi esitellä
Palvelua ei voi myydä eteenpäin	Palveluja voi myydä kuten tuotteitakin
Asiakas osallistuu itse palvelun tuottamiseen	Asiakas ei osallistu palvelun tuottamiseen, mutta on mukana tuottamisprosessissa, kun palvelu tuotetaan
Ostaminen tuo vain käyttöoikeuden, ei omistusoikeutta	Koska käyttö tapahtuu samalla kuin palvelun tuotantokin, ei jää perustaa omistamiselle
Asiakkaalta saadaan palaute usein välittömästi	Palaute saadaan samoin kuin tavaratuotteeseen, joskus välittömästi, joskus jälkikäteen
Palvelua on vaikea vakioida	Palvelu on konseptoinnin kautta täysin vakioitavissa

Taulukko 5. Palvelujen ominaispiirteet ja niitä vastaan olevat seikat (mukaihen Rope 2005, 213)

Palvelun tuottamiseen tarvitaan siis suuressa osassa tapauksista myös konkreettisia tuotteita. Vaikka nämä tuotteet eivät olisi palveluntarjoajan valmistamia tuotteita, vaikuttaa niiden laadukkuus myös palvelun laatuun. Vastuu tuotteesta on tietysti sen valmistajalla, mutta asiakas ei aina välttämättä osaa tehdä eroa palvelun ja siinä käytetyn tuotteen välillä. Palvelukokemus muodostuu aina sekä asiakkaan tyytyväisyydestä palveluprosessin aikana, että tyytyväisyydestä lopputulokseen. (Rope 2005, 214; Wood 2007, 82.)

Palveluyrityksenkin on osattava tuotteistaa tarjontansa. Tuotteistamisen tavoite on tehdä työstä tai osaamisesta myytävä tuote. Asiakkaan tulee tietää mitä ostaa ja myyjän tulee osata se hänelle kertoa. Ropen mukaan (2005, 214) kaupattava hyödyke muodostuu kolmesta perusosasta: nimestä, konkretisoitavissa olevasta sisällöstä ja hinnasta, jotka yhdessä muodostavat tarjontapaketin. Tuotteistaminen kuuluu näistä toiseen elementtiin. Tarjontapaketissa palvelun sisältö määritellään niin tarkasti, että asiakas tietää mitä siihen kuuluu, eli mistä hän maksaa ja mitä hän ostaessaan saa. Tuotteistus on siis tuote-elementtien vakiointia ja sisällön toiminnallista määrittelyä.

Rope määrittelee tämän vakioinnin tasot seuraavasti:

1. Uniikki eli vakioimaton tuote
2. Räätelöity tuote
3. Sovellettu tuote
4. Pakettituote

Uniikilla tuotteella tarkoitetaan, että jokainen tuote tehdään ainutkertaiseksi ilman tarkoitusta tehdä koskaan toista täsmälleen samanlaista. Räätelöidyssä tuotteessa on vakioidut perusosiot, mutta itse tuote tehdään aina asiakkaan tilanteen mukaisesti, kun taas sovelletussa tuotteessa suurin osa tuotteesta on vakioitu siten, että tuotetta vain sovelletaan asiakaskohtaisesti. Pakettituotteessa kaikki on vakioitu. (Rope 2005, 215)

Lovelock, Wirtz ja Chew (2009, 88) ovat kehittäneet niin sanotun palvelukukan (kuvio 6), jonka keskustana on ydinpalvelu ja ympärillä kahdeksan terälehteä. Terälehdet muodostuvat neljästä helpottavasta palvelusta ja neljästä parantavasta palvelusta. Kuvassa oranssilla merkattuja helpottavia palveluita ovat tieto, tilauksen tekeminen, laskutus ja maksaminen, jotka toistuvat lähes jokaisen palvelun kohdalla. Asiakkaalle on siis tarjottava riittävästi täsmällistä, ajankohtaista tietoa palvelusta ostopäätöksen tueksi. Kun ostopäätös syntyy, tulee tilauksen tekeminen onnistua vaivattomasti molemmille osapuolille. Laskutuksen tulee toimia selkeästi niin, että asiakas tietää mistä hän maksaa ja kuinka paljon, ja laskun tietojen tulee olla oikein. Myös maksamiseen on hyvä tarjota erilaisia vaihtoehtoja, joista asiakas voi valita parhaiten hänelle soveltuvan tavan.



Kuvio 6. Palvelukukka (Lovelock ym. 2009, 88)

Näiden lisäksi palvelukokemusta parantavia palveluita ovat konsultaatio, vieraanvaraisuus, turvallisuus ja poikkeukset. Konsultaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä mahdollisuutta

neuvotella myyjän kanssa tiedonsaannin jälkeen. Tarkoituksena on siis tarjota lisäapua ostopäätöksen syntymiseen. Vieraanvaraisuuden taas tulee näkyä ystävällisyytenä aina kun asiakas kohdataan ja tapaamisesta tulee tehdä joka kerta yhtä miellyttävä. Turvallisuuden tarjoamisella tarkoitetaan, että saapuessaan palveluntarjoamispaikalle asiakas saa halutessaan vaikkapa jättää takin narikkaan ja ostokset lukolliseen kaappiin ja autonsa valvotulle parkkipaikalle. Turvallisuusterälehteen kuuluvat myös esimerkiksi asennustyöt ja huolto. Kaikissa palvelutilanteissa ilmenee toisinaan poikkeustilanteita, kuten erityistoiveita tai ongelmatilanteita. Näiden tilanteiden hoitaminen muodostaa neljännen palvelukokemusta parantavan palvelun.

Palvelukukan tarkoitus on auttaa ymmärtämään, että kaikki lisäpalvelut tulee kyetä tarjoamaan toimivasti. Vaikka ydinpalvelu toimisi hyvin, niin kukka ei ole kaunis ilman terälehtiä. Yhden tai useamman terälehten puuttuminen tekee kukasta epäesteettisen eli palvelusta ontuvan.

#### 2.3.5.2 Hinta

Markkinointisanakirjan (Hart 1996, 234) mukaan hinta on vaihdon sovittu arvo, joka muodostaa pohjan vaihdantasopimukselle.

Hinta eroaa muista markkinointimixin osista merkittäväällä tavalla; palvelu, jakelu ja viestintä ovat kuluja, kun taas hinnan mukaan muodostuu liikevaihto. Tästä syystä siis vaikka palvelu olisi erinomainen, jakelu tehokasta ja viestintä luovaa, mutta hinta ei riitä kattamaan kuluja, niin yritys tekee tappiota. Vastaavasti jos hinta on liian korkea, jäädytään myynnissä. Muutokset hinnassa on verrattain nopeita toteuttaa, kun taas muiden kilpailukeinojen muuttaminen on hitaampaa. Useissa tapauksissa käytetään kiinteää hinnoittelua, joka tarkoittaa että asiakas maksaa hintalapussa olevan, myyjän määrittelemän hinnan. Palveluiden hinnoittelussa kiinteä hinta ei ole aina mahdollista, riippuen kuitenkin tuotetun palvelun tyypistä. Jos hinta määritetään jokaiselle asiakkaalle ja tilanteesta riippuen erikseen, puhutaan dynaamisesta hinnoittelusta. (Fifield 2007, 264; Jobber 1998, 292; Wood 2007, 95.)

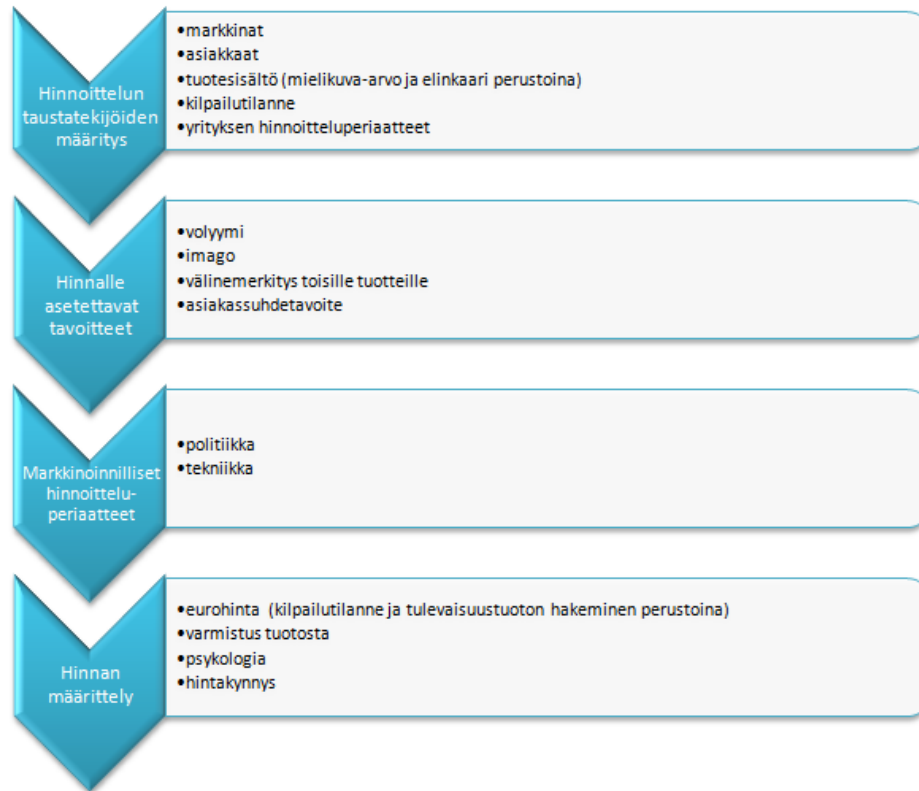
Hinta kilpailukeinona muodostuu itse hinnasta, hintaporrastuksesta, alennuksista ja maksuehdoista. Hinta vaikuttaa monella tapaa kaupallisen menestyksen aikaansaamiseen. Se on tuotteen arvon mittari, tuotteen arvon muodostaja, kilpailuun ja kannattavuuteen vaikuttava elementti sekä tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä. Arvon mittarina hinta toimii osoittamalla asiakkaalle tuotteen arvon. Laadun tulee näkyä myös hinnassa ja jos näin ei ole, ei synny myöskään laadukasta mielikuvaa. Halpa ja laadukas ei yleensä ole uskottava yhdistelmä. Hinta myös siis muodostaa ja rakentaa haluttua mielikuvaa. Kilpailuun hinta vaikuttaa siten, että sen ollessa korkea, se saattaa ehkäistä tuotteella saavutettavaa

myyntivolyymia. Vastaavasti matala hinta saattaa ehkäistä toisten yritysten tulon markkinoille. Kannattavuuteen taas hinta vaikuttaa suoraan: jokainen lisäeuro, joka hinnoittelulla aikaansaadaan, parantaa kannattavuutta, jos lisähinta ei ole ehkäissyt tuotteen menekkiä. Hinnan tulee olla kohderyhmän hyväksyttävissä, koska sekä liian korkea, että liian matala hinta hidastavat tuotteen menekkiä. (Fifield 2007, 265; Rope 2005, 223.)

Lovelockin ym. (2009) mukaan palveluiden hinnoittelustrategia rakentuu kolmen tukipylvään varaan, jotka ovat kulut, kilpailu ja arvo asiakkaalle. Kulut määrittävät alimman hinnan, joka palvelusta on vähintään saatava, jotta yritys ei tee tappiota. Asiakkaan kokema arvo taas määrittää ylimmän mahdollisen hinnan - jos asiakas kokee palvelun hyötyjen olevan suuremmat kuin sen hankkimisesta aiheutuvat haitat, on erotus positiivinen ja ostopäätöksen syntyminen todennäköinen, ellei kilpailija pysty tarjoamaan vielä suurempaa positiivista erotusta. Juuri kilpailu määrittääkin palvelun hinnan kulujen ja asiakkaan kokeman arvon muodostamien rajojen välissä. Kuitenkin hinnanasetannassa tulee ottaa huomioon myös palvelun ei-rahalliset ominaisuudet, kuten juuri tarjottujen lisäpalveluiden laadukkuus.

Kuviosta 7 käy ilmi hinnoitteluprosessin vaiheet Ropen mukaan (2005, 226). Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään hinnoitteluun vaikuttavat tekijät, kuten markkinoiden koko ja luonne, asiakaskohderyhmät ja niiden toiveet, itse tuote tai palvelu, kilpailijoiden käyttämä hinnoittelu ja yrityksen hinnoitteluperiaatteet. Toisessa vaiheessa määritetään tavoitteet, jotka hinnalla halutaan saavuttaa, esimerkiksi myyntivolyymitavoitteet, imago tavoitteet sekä asiakassuhdetavoitteet. Myös välinemerkitys toisille tuotteille tulee ottaa huomioon, jos esimerkiksi tietyn järjestelmän ensimmäinen tuote kaupataan edullisesti ja siihen liittyvät tuotteet kalliimmalla. Kaikkien tavoitteiden tulee olla linjassa toistensa sekä markkinointitavoitteiden ja mission kanssa. (Rope 2005, 226; Wood 2007, 100.)





Kuvio 7. Hinnoitteluprosessin vaiheet (mukaihen Rope 2005, 226)

Kuvion 7 mukaisesti seuraava vaihe on markkinoinnillisista hinnoitteluperiaatteista päättäminen. Hinnoittelupolitiikalla tarkoitetaan sitä, että yritys suhteuttaa oman hintatason kilpaileviin tuotteisiin. Hinnoittelupolitiikassa oma tuote asemoidaan yleiseen hintatasoon, eli kilpailijoita kalliimmaksi, halvemmaksi tai samantasoiseksi. Hintaratkaisullaan yritys osoittaa tuotteen laatutason. Hinnoittelupolitiikan perusvaihtoehdot ovat korkea hinta, markkinahinta tai matala hinta. Ensin mainitusta käytetään myös nimiä laatuhinnoittelu, imagohinnoittelu tai kermankuorintahinnoittelu. Korkealla hinnalla halutaan muodostaa korkealuokkainen imago tai painottaa tuotteen innovatiivisuutta. Matalan hinnan politiikasta taas puhutaan myös volyymihinnoitteluna tai penetraatiohinnoitteluna, koska sillä saavutetaan suuria myyntivolyyymejä tai uutena tuotteena alhaisella hinnalla päästään läpi markkinoille helpommin. Jos valitaan markkinahintainen toimintamalli, tulee tuotteessa olla jotain muuta millä se kilpailee. Aktiivisena markkinointikeinona taas on käytettävä joko korkean tai matalan hinnan politiikkaa.

Hinnoittelupolitiikkaa päätettäessä tulee toki muistaa, ettei hinta koskaan ole ainoa ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Hinnoitteluperiaatteisiin lukeutuu myös hinnoittelutekniikan määrittäminen, jonka tavoitteena on päästä irti tilanteista, jossa tuotteen valinta kiteytyy hintavertailuun. Tuotteesta tulisi siis tehdä joko markkinoinnillisesti

sellainen, ettei asiakas koe sitä identtiseksi muihin tuotteisiin verrattuna tai hinnoittelutekniikasta tulisi tehdä kilpailijoista poikkeava. (Rope 2005, 228; Wood 2007, 107.)

Viimeisenä vaiheena hinnoitteluprosessissa on yksittäisten tuotehintojen päättäminen edellä mainittujen määritysten perusteella.

Hinnalla operoinnin peruskeinoihin kuuluvat maksuehdot ja alennukset. Monet yritykset antavat määrälennuksia suurista ostovolyymeistä tai alennuksia kausiluontoisista tuotteista kauden ulkopuolella ostettuna. Yritysten välisissä kaupoissa on myös tyyppillistä antaa alennusta, mikäli laskun maksaa ennen annettua eräpäivää.

### 2.3.5.3 Markkinointikanavat

Wood määrittelee (2007, 111) markkinointikanavastrategiaan sisältyvän päätökset siitä miten, milloin ja mihin tuotteet ja palvelut toimitetaan asiakkaan saataville. Rope taas tarkastelee (2005, 246) markkinointikanavien valintaa neljän kysymyksen kautta:

1. Mitkä ovat yritykselle toimivimmat kanavat, joiden kautta tuote toimitetaan asiakkaalle?
2. Kuinka monta väliporrasta valittuun kanavaratkaisuun sisältyy?
3. Mikä on kunkin väliportaan tehtävä ja rooli vietäessä tuotetta valmistajalta loppuasiakkaalle?
4. Kuinka varmistetaan, että tuote menee loppuasiakkaalle valittua kanavaa pitkin halutulla tavalla?

Kanavaratkaisuilla yritys pyrkii taloudellisimpaan, rationaalisimpaan ja tuloksellisimpaan ratkaisuun loppuasiakasjoukon tavoittamisessa, mikä merkitsee sitä, että tuote toimitetaan oikeaan aikaan, oikean laajuksena ja asiakkaan haluamassa paikassa.

Kuviosta 8 käyvät ilmi kanavaratkaisuun vaikuttavat tekijät. Tuote- ja hintatekijät vaikuttavat siihen, onko tarvetta käyttää pitempää markkinointiväylää ja mitä kanavaa kannattaa käyttää. Kohderyhmätekijät taas määrittävät missä asiakkaat ovat, eli minne tuote tai palvelu pitäisi saada vietyä. Resurssitekijät rajaavat kanavavaihtoehtojen määrää, esimerkiksi pieni tuotantokapasiteetti rajaa ulos suurta volyymia vaativat kanavat. Tavoitetekijät taas määrittävät millaiset kanavat tukevat tavoitteiden täyttymistä. (Rope 2005, 255; Wood 2007, 118.)



Kuvio 8. Kanavaratkaisuun vaikuttavat tekijät (mukaillen Rope 2005, 255)

Palvelun toimittaminen asiakkaalle on luonteeltaan täysin erilaisten kuin tuotteen toimittaminen. Tuote tulee siirtää tuotantolaitoksesta jälleenmyyjille ja muille kanaville myyntiin asiakkaan saataville, kun taas palvelua ei voi lastata rekka-autoon ja kuljettaa perille. Taulukossa 6 on kuvattu kuusi erilaista tapaa kuinka palvelu saavuttaa asiakkaan.

Asiakkaan ja palveluyrityksen välinen vuorovaikutus	Palvelupisteiden sijainti	
	Yksi sijainti	Useampia sijainteja
Asiakas menee palveluyritykseen	- Teatteri - Kampaamo	- Linja-autopalvelut - Pikaruokaketjut
Palveluyritys tulee asiakkaan luo	- Talomaalarit - Asentajat	- Postipalvelut - Pankkipalvelut
Asiakas ja palveluyritys ovat etäisessä vuorovaikutussuhteessa (posti tai elektroniset viestimet)	- Luottokorttiyritys - TV-asema	- Puhelinoperaattorit - Lähetysverkot

Taulukko 6. Palvelun toimittaminen asiakkaalle (Lovelock ym. 2009, 112)

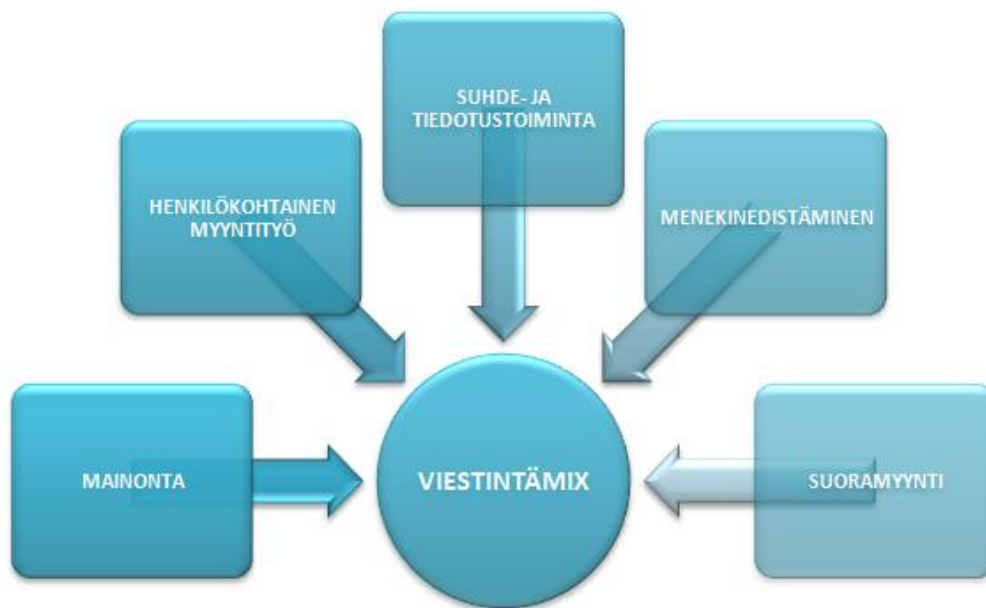
Taulukon mukaan asiakas kohtaa palveluntuottajan joko palveluyrityksen tiloissa tai omissa tiloissaan, tai vaihtoehtoisesti vuorovaikutus tapahtuu jonkin median välityksellä. Jos asiakas kohdataan palveluyrityksen tiloissa on tärkeää, että tilat ovat kaikella tapaa viihtyisät ja asiakas otetaan vastaan ystävällisesti. Ympäristön tulee olla kaikille aisteille miellyttävä; tuoksut, lämpötila, maut ja äänet vaikuttavat kaikki ympäristön kokemiseen mieluisaksi tai epämieluisaksi. Myös yrityksen sijainti ja aukioloajat ovat tärkeitä. (Lovelock ym. 2009, 113)

Toisinaan yrityksen on kohdattava asiakas hänen tiloissaan, olipa kyseessä yksityisasiakkaan koti, tai yritysasiakkaan yritys. Prosentuaalisesti yritysasiakkaiden luona vierailut ovat isompi osa, koska B2B-markkinoilla volyymit ovat suuremmat ja yksittäinen asiakas tuottaa osaltaan suuremman määrän tuloja. Yksityisasiakkaiden puolella on pyritty siihen, että asiakas saadaan tulemaan yrityksen tiloihin ja kotikäyntien määrä pidetään minimissä jos se vain on mahdollista. Kuitenkin, useat asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan kotikäynnistä, joten myös tälle tavalle toimia on olemassa marginaalinen kysyntä. (Lovelock ym. 2009, 113)

Siinä tapauksessa, että asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat harvoin kasvokkain, on erityisesti panostettava harvojen yhteydenottojen onnistumiseen. Internetin aikakautena esimerkiksi pankkikonttorissa tarvitsee asioida hyvin harvoin, joten on erittäin tärkeää, että pankin kotisivuilla on oikeaa, ajantasaista tietoa ja se on helposti löydettävissä. Toisinaan on tarve ottaa yhteyttä palveluneuvojaan puhelimitse, mikä on todellinen näytönpaikka; jos asiakas ei pääse läpi palveluneuvojalle tai hän joutuu odottamaan kauan ennen kuin saa palvelua, voi asiakkaan suhtautuminen palveluntarjoajaan kohtaan muuttua negatiiviseksi. Vastaavasti jos puheluun vastataan heti ja palvelu on ystävällistä ja osaavaa, asiakas pysyy tyytyväisenä. (Lovelock ym. 2009, 115)

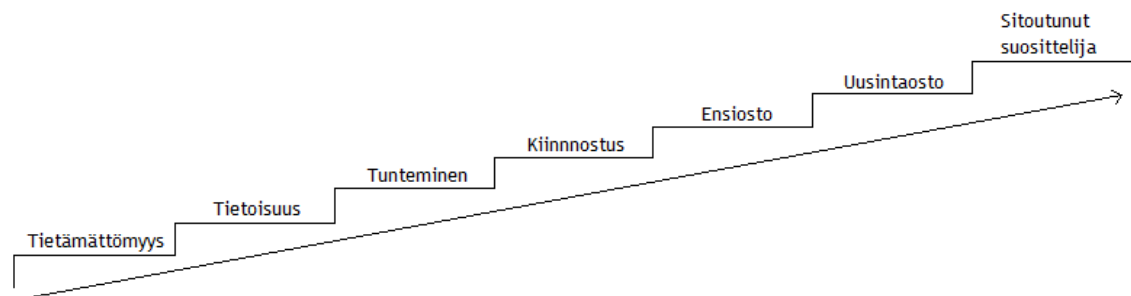
#### 2.3.5.4 Viestintä

Viestintä on markkinoinnin operatiivisen tekemisen ydin; se on usein näkyvin markkinointikeino ja siten myös keskeinen tuloksellisuuden aikaansaaja. Viestinnän suunnittelussa puhutaan usein viestintämixistä, joka koostuu kuviossa 9 esitetyistä viidestä elementistä. Rope (2005, 277) määrittelee näiksi elementeiksi mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön, suhde- ja tiedotustoiminnan ja menekinedistämisen. Sekä Jobber (1998, 325), että Wood (2007, 124) lisäävät tähän listaan vielä suoramarkkinoinnin. Wood nostaa näiden viestintämixin osa-alueiden kattotermiksi integroidun markkinointiviestinnän, joka markkinointisanakirjan mukaan (Hart 1996, 153) tarkoittaa, että jokainen markkinoinnissa käytetty media on sovitettu yhteen ajassa, viestissä ja grafiikassa, ja näin ollen aikaansaa synergisen kokonaisvaikutuksen.



Kuvio 9. Viestintämixin osat

Kuviosta 10 käy ilmi viestinnän etenevä vaikutusprosessi. Viestinnällä pyritään kuluttajan siirtymiseen porras kerrallaan tietämättömydestä sitoutuneeksi suosittelijaksi. Ensimmäinen siirtyminen portaikossa on tietämättömydestä tietoisuuteen, jolloin tuote tuote tiedetään nimeltä. Tuntemisportaalla tiedetään jo tuotteen ominaisuuksista, josta siirrytään kiinnostukseen tuotetta kohtaan. Kiinnostuksesta seuraa kokeiluvaihe eli ensiosto ja asiakkaan ollessa tyytyväinen, sitä seuraa myös uusintaosto. Sitoutunut suosittelija käyttää jatkuvasti yrityksen tuotetta ja suosittelee sitä muillekin.



Kuvio 10. Viestinnän vaikutusprosessi (mukaillen Rope 2005, 280)

Tästä kuviosta voidaankin johtaa viestinnän tavoitteet. Niitä voivat olla esimerkiksi tunnettuustavoitteet, imago tavoitteet, kiinnostavuustavoitteet, myyntitavoitteet, asiakastavoitteet tai viestinnän toimintatavoitteet. Markkinatutkimuksella pystytään selvittämään millä portaalla kohderyhmän asiakkaat ovat menossa, jonka avulla taas voidaan

tarkentaa ajankohtaiset tavoitteet ja sitä kautta tarvittavat toimenpiteet. (Rope 2005, 280; Wood 2007, 127.)

Viestintätavoitteiden saavuttamiseksi tulee viestintämixin olla harkittu. Mainontaa suunniteltaessa tulee eritoten keskittyä siihen millainen viesti halutaan lähettää ja minkä median välityksellä (milloin, missä, miten ja kuinka usein). Näihin päätöksiin vaikuttaa voimakkaasti kohderyhmän tunnuspiirteet, tarpeet, käyttäytyminen ja vastaanottavaisuus sekä asetetut tavoitteet. Mainonnalla voidaan tavoittaa suuriakin massoja kerrallaan ja useimmiten sillä pyritään vetoamaan kohderyhmän järkeen tai tunteisiin. Yritysmarkkinoilla pyritään yleensä vetoamaan järkeen kertomalla tuotteen ominaisuuksista ja eduista, jotka kiinnittäisivät ostajan huomion. Tunteisiin vetoava mainonta taas pyrkii herättämään kohderyhmässä rakkauden, onnellisuuden, pelon tai joitakin muita tunteita saadakseen vastakaikua. Jokainen mainosväline välittää viestiä eri tavalla ja jokaisella on myös yksilölliset mahdollisuudet ja rajoitukset. Internetissä voi käyttää kuvaa, ääntä, liikettä ja interaktiivisuutta, kun taas printtimainonta voi välittää kuvaa, värejä ja pienempiä yksityiskohtia. Viestivälineen valinta mainonnassa onkin joka kerta tapauskohtaista. (Rope 2005, 311; Wood 2007, 132.)

Kun mainonnalla tavoitetaan suuriakin joukkoja kerralla, vastaavasti henkilökohtainen myyntityö on nimensä mukaisesti täysin kahden osapuolen välistä. Tärkeänä käsitteenä henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyy neuvottelu- eli asiantuntijamyynti, joka tarkoittaa asiakasneuvotteluissa asiakkaan vakuuttamista oman palvelun tai ehdotuksen ylivoimaisuudesta. Henkilökohtainen myyntityö on erityisen toimivaa silloin, kun asiakas tarvitsee yksilöityjä tuotteita tai palveluita, ostaa suurissa erissä tai vaatii muusta syystä yksilöllistä huomiota. Henkilökohtainen myyntityö onkin erityisen tärkeää yritysmarkkinoilla. Sen tavoite ei välttämättä ole välitön myynti, vaan pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentaminen. Henkilökohtaisen myyntityön suunnittelussa tulee tehdä päätöksiä, kuten tehdäänkö myyntityö itse vai ulkoistetaanko, kuinka myyjä koulutetaan ja motivoidaan, montako myyjää tarvitaan ja niin edelleen. Myyntineuvottelun taktiikan suunnittelussa taas tulee ottaa huomioon asiakastekijät, myyjätekijät, tuotetekijät ja tilannetekijät. Asiakastekijöitä ovat mm. asiakkaan koko, kontaktihenkilöiden asema ja myyntitapahtumaan osallistuvien henkilöiden lukumäärä. Myyjätekijöitä taas ovat myyjäyrityksen koko, myyjän taloudelliset ja toiminnalliset resurssit esimerkiksi neuvottelutilan suhteen sekä myyjien luonne ja toimintatyyli. Tuotetekijät muodostuvat tuotteen hinnasta ja ainutlaatuisuudesta ostajalle sekä tuotteen monimutkaisuudesta ja tilannetekijät myyjän ja asiakkaan entisistä suhteista, asiakkaan pakosta ostaa ja kilpailijoiden määrästä. (Rope 2005, 390; 397, Wood 2007, 137.)

Suhde- ja tiedotustoimintaa tukee kaksi tärkeää käsitettä: suhteiden muodostuminen ja näkyvyys, jota tulisi aikaansaada. Suhde- ja tiedotustoiminnan voidaan sanoa olevan sidosryhmämarkkinointia, joka tarkoittaa, että markkinointitoimet suunnitellaan erikseen eri sidosryhmille. Asiakaskohderyhmien lisäksi muita tärkeitä sidosryhmiä yritykselle ovat esimerkiksi rahoittajat, omistajat, henkilöstö ja tiedotusvälineet. Suhteita näihin sidosryhmiin tulee pyrkiä muodostamaan ja ylläpitämään. Suhdetoiminnan merkityksellisyyttä ei tule unohtaa, sillä markkinointia tekevät aina ihmiset ja se suunnataan aina ihmisille, joten ihmissuhteet ratkaisevat menestyksen. Suhde- ja tiedotustoiminnan tavoitteina on eri sidosryhmien käsitysten ja asenteiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen, imagon muokkaaminen, tiedon ja näkökulmien viestiminen sekä brandin ja tuotetietoisuuden rakentaminen. (Rope 2005; Wood 2007, 136.)

Menekinedistämällä tarkoitetaan nimensä mukaisesti kaikkea sitä, mikä edistää myyntiä, mutta ei ole mainonnan tai suhde- ja tiedotustoiminnan piiriin lukeutuvaa. Menekinedistämällä voidaan näennäisesti laskea hintaa tai nostaa koettua arvoa rajoitetuksi ajaksi. Menekinedistämisen keinoja ovat esimerkiksi ilmaiset koekappaleet, kupongit, alennukset, arvonnat ja kilpailut, ”kaupan päälle” -tuotteet ja kanta-asiakasohjelmat. Menekinedistäminen voidaan kohdistaa myös yrityksen henkilökuntaan myyntikilpailujen, koulutusten, palkkioiden ja muiden kannustimien kautta. Kuluttajiin kohdistetun menekinedistämisen tavoitteet ovat yleensä tietoisuuden lisääminen, tuotteen kokeiluun rohkaiseminen, asiakasuskollisuuden vahvistaminen, mainonnan tukeminen tai kilpailijoita vastaan puolustautuminen. Vastaavasti yrityksen työntekijöihin kohdistetun menekinedistämisen tavoitteita voi olla tuotetuntemuksen parantaminen, sitouttaminen tai uskollisuuden vahvistaminen. (Rope 2005, 366; Wood 2007, 134.)

Yritys voi viestiä itsestään myös suoramarkkinoimalla itseään ja tuotteitaan tai palveluitaan. Suoramarkkinointi tapahtuu usein postin, internetin tai printtimedian kautta. Tämä viestintätapa on kustannustehokas tarkan kohdistamisen ja yksilöityjen viestien, tarjousten ja ajoituksen takia. Monet suoramarkkinointikampanjat pyrkivät välittömään myyntiin ja kampanjoiden tehokkuuta kannattaakin mitata. Jos tulokset eivät ole halutunlaisia, kohderyhmää tai viestiä muutetaan. Riskinä suoramarkkinoinnissa on, että markkinointimateriaali koetaan roskapostiksi ja kuluttaja ärsyyntyy siitä. (Jobber 1998, 325; Wood 2007, 137.)

### 2.3.6 Strategian jalkauttaminen ja seuranta

Markkinointistrategiat määrittelevät mitä tehdään ja miksi, kun jalkauttamisuunnitelmassa päätetään kuka tekee, miten, missä ja milloin. Vaikka markkinointistrategiat olisivat kuinka huolellisesti tehdyt ja tukisivat toisiaan, ei niistä ole apua jollei yrityksen työntekijöitä saada

tekemään oikeita asioita strategian toimimiseksi. Markkinointistrategia määrittää miten jalkauttamisessa tulisi toimia, mutta myös jalkauttaminen vaikuttaa strategioiden suunnitteluun. Jo strategian suunnitteluvaiheessa tulee silmälläpitää sitä, kuinka strategiasta saadaan sellainen, että yrityksen työntekijät pystyvät sen omaksumaan ja toiminnallaan edesauttamaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Strategia tulee saattaa ensinnäkin ymmärrettävään muotoon, jotta työntekijät ymmärtävät mitä heidän tulee tehdä. Toiseksi, heille tulee kyetä selittämään miksi he haluavat työskennellä tämän strategian eteen. (Jobber 1998, 564; Wood 2007, 151.)

Seurantajärjestelmä taas auttaa yritystä huomaamaan toimintaympäristön muutokset ajoissa, että ehditään mukauttamaan toimintaa vastaamaan muuttuneita olosuhteita. Strategiaa tulee olla valmis muuttamaan ja säätämään, jos tilanne sitä vaatii. Seuranta voidaan toteuttaa laatimalla erilaisia ennusteita, esimerkiksi myynneistä ja kuluista. Vertaamalla ennusteita ja toteutuneita tuloksia voidaan määrittää onko suunta oikea, vai tulisiko tehdä muutoksia. Myös budjetit ja aikataulut auttavat seuraamaan ja kontrolloimaan strategian toteutumista. (Wood 2007)

### 3 Kakadu Oy

Kakadu Oy on kahden hengen tilasuunnittelutoimisto Helsingissä. Yrittäjien Sanni Seppälän ja Milka Niemen (2008) omien sanojen mukaan Kakadu Oy tekee elämyksellistä, asiakasyrityksen markkinointiviestintää tukevaa tilasuunnittelua. Käytännössä tämä tarkoittaa tunnelmaltaan voimakkaita tiloja, jotka välittävät samaa viestiä kuin asiakasyrityksen muussakin markkinoinnissa pyritään välittämään.

Yritys keskittyy palveluidensa myynnissä eri toimialoilla toimiviin yrityksiin ja niille suunniteltavat tilat voivat olla esimerkiksi myymälätiloja, messuosastoja, showroomeja, neuvotteluhuoneita tai muita toimitiloja. Toiminnan ulkopuolelle on rajattu kokonaiset toimistotalojen tilasuunnittelutyöt, kuitenkin niin, että toimistotalojen yksittäisiä tiloja voidaan suunnitella. Myös yksityisasiakkaat on rajattu toiminnan ulkopuolelle. (Niemi & Seppälä, 2008)

Kakadu Oy on perustettu syksyllä 2006 yrityshautomon kautta heti yrittäjien valmistuttua Lahden Muotoiluinstituutista. Ensimmäisen vuoden yritys toimi Lahdessa, jonka jälkeen tilat muutettiin Helsingin Viiskulmaan ja sieltä vuoden kuluttua edelleen Hernesaareen. Alkuvuodesta 2009 yritys hyväksyttiin Sisustusarkkitehdit SIO ry:n jäseneksi. (Niemi & Seppälä 2008)



Kakadu Oy:n ensimmäisen tilikauden (15 kk) liikevaihto oli 58 070,68 euroa ja tulos jäi 3 933,85 euroa tappiolliseksi. Toisen tilikauden (kalenterivuosi 2008) liikevaihto oli 61 393,07 euroa ja voittoa kertyi 439,13 euroa. Toisin sanoen siis 3 kuukautta ensimmäistä tilikautta lyhyemmällä tilikaudella 2008 liikevaihtoa oli jo enemmän ja myös tulos oli kehittynyt positiiviseen suuntaan. (Kakadu OY:n tilinpäätös 2007; Kakadu Oy:n tilinpäätös 2008)

Yrittäjät hakevat kasvua, niin liikevaihdollisesti kuin henkilöstömäärällisestikin, mutta tämänhetkinen yrityksen markkinointi ei tue haluttua kasvua. Kirjallista markkinointisuunnitelmaa yrityksellä ei ole ja markkinointia on toteutettu resurssien siihen riittäessä. Markkinointitoimiin ei ole myöskään tehty erillistä budjettia. (Niemi & Seppälä 2008)

Kakadun toimintatapa eroaa monella tapaa kilpailijoiden tavoista toimia. Kakadu keskittyy yrityksen tarinankerrontaan tilassa; tilan pitää edustaa yrityksen sisäistä arvomaailmaa ja tehdä se näkyväksi asiakkaalle tai yhteistyökumppanille. Tilan tulisi tukea yritystä sen markkinointiviestinnällisestä näkökulmasta sekä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja viihtyvyyteen. (Niemi & Seppälä 2008)

Prosessi pyritään toteuttamaan täysin asiakaslähtöisesti, niin että lopputuloksena ei ole Kakadun näköinen tila, vaan yrityksen näköinen, yksilöllinen tila. Kakadussa hyödynnetään suunnittelijoiden ammattitaitoa niin, että asiakas saa juuri tarvitsemansa uniikin tilaratkaisun. Tilan kokemuksellisuus ja elämyksellisyys ovat yhtä suuressa roolissa kuin toimivuus ja tehokkuuskin. (Niemi & Seppälä 2008)

Kakadu kohtaa asiakkaansa hieman eri tavalla kuin kilpailijat. Suunnittelijat integroituvat osaksi asiakasyrityksen tiimejä ja tekevät töitä yrityksen sisältä, tyypillisen asiakas - suunnittelija -asettelun sijaan. Näin suunnittelijoiden on helpompi sisäistää yrityksen arvomaailma ja strategiat ja luoda näitä vastaava tila. (Niemi & Seppälä 2008)

Kakadun tärkeimmäksi arvoksi nousee onnellisuus, joka ilmenee kaikessa Kakadun työskentelyssä. Työ tehdään kunnolla, mutta niin, että se tuo mielihyvää sekä asiakkaalle, että suunnittelijoille. Asiakkaiden toivotaan odottavan yhteisiä tapaamisia, ja näissä tapaamisissa, kuten koko suunnitteluprosessissa Kakadu pyrkii ylittämään asiakkaan odotukset. Myös valmiin tilan on tarkoitus lisätä onnellisuutta, niin yrityksen työntekijöissä, kuin asiakkaissakin. Muita Kakadun arvoja ovat avoimuus ja rehellisyys. Yritys on avoimesti nuori ja rehellisesti oma itsensä. (Niemi & Seppälä 2008)

## 4 Nykytila-analyysi

### 4.1 Sisäinen ympäristö

#### 4.1.1 Missio

Kakadun missiona on suunnitella elämyksellisiä ja tunteita herättäviä tiloja, jotka vastaavat asiakkaan toiminnallisiin ja viestinnällisiin tarpeisiin. Suunniteltujen tilojen avulla halutaan tuottaa tilojen käyttäjille energiaa ja iloa.

#### 4.1.2 Resurssit

Kakadun henkilöstöresurssit ovat hyvin rajalliset. Yrityksen kaksi omistajaa ovat myös sen ainoat työntekijät. Heistä toinen työskentelee Kakadussa kokoaikaisesti ja toinen osa-aikaisesti, molemmat tosin ovat erittäin sitoutuneita ja motivoituneita yrityksen menestyksen luomiseen. Kakadu tarjoaa opinnäytetyön aiheita opiskelijoille ja pyrkii tätäkin kautta viemään yritystään eteenpäin eri osa-alueilla kasvattamatta henkilöstökuluja.

Tiedolliset resurssit yrityksessä ovat hyvät. Molemmilla yrittäjillä on muotoilijan koulutus, johon Kakadun ydinosaaminen perustuu. Liiketoiminta on rakennettu puhtaasti yrittäjien oman osaamisen ympärille. Liiketaloudellista osaamistaan yrittäjät pyrkivät kehittämään aktiivisesti.

Taloudelliset resurssit ovat myös hyvin rajalliset. Tilikauden 2008 tulos oli jo niukasti positiivinen, mutta yrityksellä ei kuitenkaan ole varaa kalliisiin markkinointiponnisteluihin tai lisätyövoiman palkkaamiseen. Taloudellisten resurssien käyttö onkin tehtävä huolellisen tarkasti.

#### 4.1.3 Tavoitteet

##### Taloudelliset tavoitteet

Kakadu Oy:n tavoite on maksaa yrityksellä oleva laina pois vuoden 2009 aikana. Varsinaista tulostavoitetta ei ole, mutta vuosibudjetin mukaan myynnin määrä tulisi olemaan noin 69 700 euroa. Lopputuloksena olisi kutakuinkin nollatulos, mutta yritykselle ei jäisi enää vierasta pääomaa.

Täsmällisiä markkinointi- tai pitkän tähtäimen tavoitteita yrityksellä ei ole.

## 4.2 Ulkoinen ympäristö

### 4.2.1 Ympäristöanalyysi

Tämänhetkinen taloudellinen tilanne luo epävakait puitteet lähes kaikilla toimialoilla toimiville yrityksille. Yhdysvalloista lähteneen finanssikriisin seurauksena rahoituslaitokset maailmanlaajuisesti ovat kiristäneet luotonantoa säilyttääkseen oman maksuvalmiutensa. Sekä yksityisten kuluttajien, että yritysten on tällä hetkellä vaikeaa saada lainaa. Mahdollisesta rahoituksen saamisen vaikeudesta johtuen yritykset pyrkivät karsimaan kulujaan ja investointejaan mahdollisimman tehokkaasti, jotta yrityksen varat riittäisivät mahdollisimman pitkään, koska ei tiedetä kuinka syväksi talouden taantuma menee ja kuinka kauan epäedullinen tilanne vielä kestää. Kun laman uhan alla kaikki yritykset karsivat investoinneissaan, se tarkoittaa myös, ettei kauppa vedä. Rahaa ei siis tule sisään yrityksiin tilausten ja toimitusten kautta, ja mahdollisuudet lainanottoon ovat heikentyneet. Kuluja joudutaan karsimaan esimerkiksi henkilöstöä vähentämällä.

Talouden taantumasta huolimatta tilasuunnittelu ja sisustusarkkitehtuuri ovat kasvavia ja kehittyviä aloja. Toimiala on verrattain nuori ja hakee vielä muotoaan, joten yritysten on seurattava valppaina muutoksia ja oltava valmiita kehittymään vaadittuun suuntaan. Ainakin kilpailun voidaan toimialalla ennustaa kovenevan, sillä yrityksiä tulee koko ajan lisää ja alan kehittyessä yrityksen joutuvat myös taistelemaan kovemmin paikastaan auringossa. Tämänhetkisestä tavasta olla markkinoimatta palveluitaan ollaan väistämättä siirtymässä kauemmas ja kauemmas. Alalle kouluttamisessa painotetaan esteettisyyttä ja itsensä toteuttamista, eikä niinkään asiakaslähtöisyyttä, joka osaltaan luo erinomaisen pohjan luoda kilpailuetua kaupallista näkökulmaa lisäämällä. Vaikka kyseessä onkin luova ala, vallitsevat sillä samat markkinavoimien lait, kuin muillakin toimialoilla.

Toimiala itsessään siis muuttuu ja kasvaa, mutta myös tavat työskennellä kehittyvät. Vaikka yritykset myyvät periaatteessa yhtä, toistuvaa palvelua, ei niin sanottu lopputuote kuitenkaan ole kahta kertaa samanlainen. Alalla toimiminen vaatii siis loputonta luovuutta sekä myös jatkuvaa trendien seuraamista.

Tilasuunnittelun ja sisustusarkkitehtuurin toimiala on erittäin järjestöohjautuva. Teollisuustaiteen Liitto ORNAMO on muotoilijoiden valtakunnallinen aatteellinen ja ammatillinen keskusjärjestö ja sen alajärjestö Sisustusarkkitehdit SIO ry on sisustusarkkitehtien ja muulla tavoin ammattipätevyytensä osoittaneiden ammatillinen asiantuntijajärjestö. Järjestöön kuulumisen on alalla lähestulkoon ehdotonta ja järjestö onkin kaiken keskus, jonka ehtojen mukaan on toimittava ollakseen kelpoinen järjestöön. Kakadu on hyväksytty SIO:n jäseneksi alkuvuodesta 2009.

#### 4.2.2 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi

Kakadun kilpailijoita ovat kaikki pääkaupunkiseudun tilasuunnittelu- ja sisustusarkkitehtuuriyritykset, jotka suunnittelevat tiloja yrityksille. Kovimmat kilpailijat ovat kuitenkin dSign Vertti Kivi & Co, Koko3 ja Pentagon Design.

Ensin mainittu dSign Vertti Kivi & Co keskittyy palveluidensa markkinoinnissa suhteellisen suuriin yrityksiin. Yritys on toiminut alalla jo vuodesta 1983 saakka ja saavuttanut vankan maineen. Yrityksellä on hyvät kontaktit erityisesti ravintolamaailmaan ja sillä on hyvät referenssit niin Suomesta, kuin ulkomailtakin. (Inoa Yritystieto; dSign Vertti Kivi & Co:n kotisivut.)

Koko3 on näistä kolmesta kilpailijasta toimintatavaltaan lähimpänä Kakadua. Myös Koko3 suunnittelee tunnelmaltaan voimakkaita, pieniä tiloja. Yritys on perustettu vuonna 1997 ja se toimii myös ulkomailla. Koko3 toimii yhteistyössä Kokoro&Moin kanssa, joka keskittyy pääasiassa erilaisten julkaisujen suunnitteluun. (Inoa Yritystieto; Koko3:n kotisivut; Kokoro&Moin kotisivut.)

Pentagon Design taas tekee sekä tila-, että tuotesuunnittelua, kuin myös graafista ja konseptisuunnittelua. Heillä on erittäin arvostettuja referenssejä, kuten Hackman, Iittala, Tikkurila ja Suunto. Yritys on perustettu vuonna 1996. (Inoa Yritystieto; Pentagon Designin kotisivut.)

Nämä kolme kilpailijaa ovat siis toimineet alalla jo yli kymmenen vuotta kukin ja saaneet sinä aikana hyviä referenssejä ja tunnettua. Liikevaihdoltaan nämä yritykset ovat hyvin erikokoisia; Koko3:n liikevaihto tilikaudella 2008 oli 245 000 euroa, kun taas dSign Vertti Kivi & Co:n 1 198 000 euroa (tieto vuodelta 2006). Liikevaihdoltaan Pentagon Design asettuu näiden kahden väliin 557 000 euron liikevaihdolla vuonna 2007. (Inoa Yritystieto)

Uutena tulokkaana on vuonna 2008 perustettu Cocoon Design Oy, joka tarjoaa tilasuunnittelupalveluja sekä yrityksille, että yksityisille. Yrityksen kotisivujen mukaan ”Toimitilat ovat yrityksen käyntikortti. Tilat heijastavat paitsi yrityksen brändiä myös yrityskulttuurin arvoja. Tilojen tulisi näin ollen vastata yrityksen luomaa imagoa ja tukea sen viestiä.” Tämä sanoma on erittäin lähellä sitä, millä Kakadukin palveluitaan markkinoi, joten Cocoon Designin kehitystä alalla lienee syytä tarkkailla. (Inoa Yritystieto; Cocoon Designin kotisivut.)

#### 4.2.3 Markkina- ja asiakasanalyysi

Kakadun asiakaskohderyhmää ei ole varsinaisesti täsmennetty, muuten kuin kattamaan yritysasiakkaat. Asiakkaat ovat olleet enimmäkseen pk-yrityksiä vaihtelevasti eri toimialoilta. Potentiaalisimmiksi asiakkaiksi Kakadussa koetaan pk-yritykset, joiden tiloissa myydään jotain tuotetta tai palvelua. Kuitenkin suunnittelupalvelua voidaan myydä myös suuryrityksille, jotka haluavat muuttaa jotain yrityksen tiloissa olevaa pienempää yksittäistä tilaa, kuten esimerkiksi aulaa tai neuvotteluhuonetta.

Tällä hetkellä asiakaskohderyhmä on siis suhteellisen laaja, ottaen huomioon että kohderyhmää ei ole muuten täsmennetty, kuin kattamaan eri toimialoilla toimivat pk-yritykset eteläisessä Suomessa. Tässä epävarmassa talouden tilanteessa yritykset karsivat mieluusti juuri tilojen uudistamisessa, joten vuoden 2009 aikana asiakashankinta on luultavasti haasteellisempaa kuin aiempina vuosina. Kuitenkin pitkällä tähtäimellä asiakasmäärät ovat kasvamaan päin, kun kiinnostus tilasuunnittelua kohtaan kasvaa ja yritykset ymmärtävät tilojen merkityksen markkinointiviestinnän välineenä. Taloudellisen tilanteen kohentuessa myös ostovoima paranee.

Asiakashankintaa tehdään pääsääntöisesti suoramarkkinoinnin kautta. Yrittäjät ovat luoneet käyttöönsä listan eri toimialoilla toimivista yrityksistä, joihin otetaan yhteyttä puhelimitse ja pyritään sopimaan heidän kanssaan tapaaminen. Oma-aloitteisesti asiakkaan on vaikeaa löytää Kakadun tarjoamia palveluita, koska näkyvyys rajoittuu yrityksen kotisivuihin. Internet-aikakautena lähestulkoon jokaisella yrityksellä on kotisivut, joten näkyvyyttä pitäisi pyrkiä lisäämään myös muilla tavoin, jotta asiakas osaisi hakea lisätietoa juuri Kakadusta yleisesti ottaen tilasuunnittelun sijaan.

#### 4.2.4 Yhteistyösuhteet

Kakadulla on yhteistyökumppaneita, mutta yrityksen nuoruudesta johtuen kumppaniverkosto hakee vielä muotoaan ja yhteistyösuhteet ovat tarkoituksellisesti avoimet. Sopimuksiin perustuvat kumppanuudet eivät ole tavoitteena, jotta kumppanit eivät rajoittaisi suunnittelutyötä liiaksi. Kakadu haluaa säilyttää itsellään valtuuden käyttää tilannekohtaisesti parhaaksi kokemiaan valmistajia ja toimittajia, jotta jokaisesta tilasta tulee yksilöllinen ja se vastaa varmasti asiakkaan toiveita. Kakadu toivoo pääsevänsä asemaan, jossa se on toivottu yhteistyökumppani valmistajille ja toimittajille.

Tällä hetkellä pysyvämpiä yhteistyökumppaneita ovat painotalo Lönberg Print&Promo, Rakennuspalvelu Jalonen, äänimaailman tuottaja Audio Riders, kalustevalmistaja Royal-kalusteet ja 3d-visualisointipalvelu Kärkijoukkue.

## 5 Nykytila-analyysin tulokset ja johtopäätökset

Nykytila-analyysin tuloksia tarkastellaan SWOT-analyysin kautta, joka on kuvattu taulukossa 7.

	+	-
Sisäinen ympäristö	<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Joustavuus ja ennakkoluulottomuus</li> <li>- Uniikki konsepti</li> <li>- Ammattitaito</li> <li>- Kehityskeskeisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitkän tähtäimen suunnitelmien puuttuminen</li> <li>- Taloudelliset resurssit</li> <li>- Segmentoinnin puuttuminen</li> </ul>
Ulkoinen ympäristö	<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimialan kasvu ja kehitys</li> <li>- Toimialan yritysten tapa olla markkinoimatta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taantuma</li> <li>- Kilpailijoiden määrä kasvussa</li> </ul>

Taulukko 7. SWOT-analyysi Kakadu Oy:n nykytilasta

Kakadun suurin vahvuus on ammattitaidossa. Yrityksen ydinosaamisalue on tilasuunnittelu, johon molemmilla yrittäjillä on koulutus. Keskeiset kyvykkyudet ovat siis ehdottomasti olemassa ja tiedolliset resurssit tilasuunnittelutoimiston pitämiseen ovat hyvät.

Yrityksen vahvuuksiksi on luettava myös joustavuus ja ennakkoluulottomuus. Kahden ihmisen suunnittelutoimistona yritys on erittäin muuntautumiskykyinen ja joustava - kahden henkilön organisaatiossa viestintä on vaivatonta ja tilanteiden äkillisiinkin muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. Yrittäjät myös suhtautuvat erittäin vastaanottavaisesti kehitysehdotuksiin ja palautteeseen, ja he ovat valmiita kokeilemaan uusia lähestymistapoja yrityksen toiminnan tehostamiseksi. Kehityskeskeisyys on siis myös eräs yrityksen vahvuuksista, joka osaltaan luo otollista maaperää kasvutavoitteiden toteutumiseksi.

Uniikilla konseptilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen tapaa tarkastella tilasuunnittelua erittäin asiakaslähtöisestä näkökulmasta, markkinointiviestinnällistä aspektia unohtamatta. Yrittäjät ymmärtävät roolinsa liike-elämän palvelujen tuottajana, jossa tärkeintä on asiakkaan tyytyväisyys tilan toimivuuteen ja visuaalisuuteen. Alalla melko tyypillinen ajattelutapa, että tärkeintä on ”taiteilijan luomus”, ei vallitse Kakadussa.

Vastaavasti pienellä yrityksellä on myös heikkoutensa. Vaikka tavoitteita on asetettu tulevaisuudelle, niin mitään kovin konkreettista suunnitelmaa niiden saavuttamiseksi ei ole. Esimerkiksi kasvua haetaan monella osa-alueella, mutta tarkkoja keinoja kasvun toteuttamiseksi ei ole määritelty. Myös tavoitteiden realistisuutta on vaikea arvioida, jos ei ole mitään, millä tavoitteita voidaan tukea ja perustella.

Pienellä, verrattain uudella yrityksellä ymmärrettävästi myös taloudelliset resurssit ovat rajalliset. Tämä vaatii siis suhteellisen tarkkaa talouden suunnittelua ja investointien arvottamista; mistä toimenpiteistä yritys tulevaisuudessa hyötyy joko välittömästi tai välillisesti eniten. Kokemattomuus liike-elämässä näkyy pieninä puutteita useilla eri osa-alueilla, jotka kuitenkin korjautuvat yksi kerrallaan osaamisen karttuessa silläkin saralla yrittäjien ollessa halukkaita jatkuvasti kehittämään itseään. Esimerkiksi asiakassegmentointi olisi tärkeää tehdä.

Yrityksen toimintaympäristö tarjoaa hyviä mahdollisuuksia menestymiseen. Tilasuunnittelu toimialana on trendikäs ja alati kasvava, tosin konkreettisia kasvulukuja tai tarkempaa toimialatietoa on vaikea saada, koska ala on verrattain uusi ja tutkimustietoa on vähän. Myös yrityksissä kiinnitetään yhä enemmän huomiota tilojen viihtyvyyteen, sillä kilpailun kovetessa on käytettävä kaikki keinot, joilla omille asiakkaille kyetään luomaan miellyttävä kuva yrityksestä ja toisaalta myös viihtyisä ja toimiva työympäristö työntekijöille. Tässä tilasuunnittelu astuu kuvaan - nykyään ei riitä, että tilat pelkästään ovat olemassa. Liiketoiminnan harkituilla ratkaisuilla ja loppuunmietityillä kilpailukeinoilla mahdollisuudet kasvavalla toimialalla menestykseen ovat hyvät.

Yrittäjien Niemi ja Seppälän mukaan tilasuunnittelun ja sisustusarkkitehtuurin toimialalla varsinainen markkinointi on vähäistä. Alalla toimijat haluavat edelleen nähdä tilasuunnittelun ja sisustusarkkitehtuurin taiteena, jonka kanssa liiketalouden malleilla ja markkinavoimilla ei ole mitään tekemistä. Näinhän ei toki todellisuudessa ole, vaan samat liiketoiminnan lait vallitsevat myös tällä toimialalla ja yritys, joka sen ymmärtää on vahvassa etulyöntiasemassa. Markkinoimalla omaa osaamistaan ja palveluitaan voi pienempikin yritys kasvaa nopeasti pääsemällä ihmisten tietoisuuteen.

Mainittavia toimintaympäristön luomia uhkia on kaksi. Kuten sanottua, toimiala kasvaa ja kilpailijoita tulee koko ajan enemmän. Suomessa suurin osa muotoilupalvelujen toiminnasta on vielä keskittynyt Kehä III:n sisäpuolelle ja tarkemmin sanottuna etelä-Helsinkiin, joten myös Kakadu sijaitsee alueella, jolla kilpailu on kaikista kovinta. Toisaalta tämä tilanne muodostaa myös synergiaetuja kaikkien liike-elämän palveluja tuottavien yritysten sijaitessa lähellä toisiaan ja näin ollen oppiminen ja kehittyminenkin on väistämätöntä. (Alanen, 2007)

Toisen uhan muodostaa talouden taantuma. Taantumalla yritykset pyrkivät karsimaan kulujaan kaikkialta, mistä se on mahdollista. Henkilöstöä saatetaan vähentää ja investointeja priorisoidaan; vain tärkeimmät toteutetaan ja muita lykätään. Yleisesti ottaen yritykset karsivat helposti markkinointikuluja, ymmärtämättä että juuri markkinointi on avain taantumasta selviämiseen. Jos markkinointibudjetti jäädytetään ja yrityksen näkyvyys typistetään minimiin, niin asiakkaat unohtavat yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut ja

pahimmassa tapauksessa yritys ajautuu konkurssiin. Markkinoinnin avulla tilauskirjat saadaan pidettyä täysin ja yritys asiakkaiden mielissä. On siis paljon mahdollista, että yritykset esimerkiksi jättävät työtilat uusimatta laman pelossa ja pyrkivät säästämään rahaa.

Kuitenkin, taantuma tarjoaa Kakadulle myös oivan mahdollisuuden. Yritysten karsiessa kuluja tulee ajankohtaiseksi myös yrityksen toiminnan siirtäminen pienempiin tiloihin. Uusista, pienemmistä tiloistakin tulee kuitenkin saada asiakas- ja työntekijäystävälliset, joten Kakadulle voisi avautua suunnitteluprojekteja tätäkin kautta. Yrityksillä on mahdollisesti pienempiä budjetteja käytössään tilojen uudistamiseen muuton jälkeen, mutta Kakadu voisi hyödyntää osaamistaan ja valikoida vanhoista kalusteista käyttökelpoisimmat ja yhdistää niihin myös jotakin uutta, mistä kokonaisuutena syntyisi jälleen edustavat ja toimivat tilat. Näillä projekteilla Kakadu myös luo uusia asiakkuussuhteita ja talouden tilanteen kohentuessa myös näiden asiakasyritysten tilanne muuttuu jälleen paremmaksi, mistä taas saattaa seurata jälleen muutto isompiin tiloihin ja niiden uudistaminen tulee ajankohtaiseksi. Vaikka siis uusien, pienempien tilojen suunnittelusta saatavat tulot jäisivät muihin projekteihin verrattuna pieniksi, saadaan tätä kautta rakennettua myös mahdollisuus uusintaostoihin. Samalla jokainen euro auttaa Kakadua taantumasta selviämiseen.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että sisäisten vahvuuksien ja toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien valossa Kakadun toiminta on vakaalla pohjalla, ja menestyksen edellytykset ovat olemassa. Heikkouksien kääntämisessä vahvuuksiksi tärkeimpiä kehityskohteita ovat näkyvyyden lisääminen ja asiakaskunnan segmentointi. Strategisen suunnittelun tueksi tehdään pieni asiakaskartoitus, jonka avulla pyritään määrittämään kuinka potentiaaliset asiakkaat toivovat heitä lähestyttävän sekä mitä aikaisemmat asiakkaat Kakadun palvelussa ovat arvostaneet ja mitä tulisi kehittää.

Ympäristön luomista uhistä kilpailijoiden määrään ei voida vaikuttaa ja tärkeintä tämän uhan neutralisoimiseksi onkin Kakadun oman toiminnan kehittäminen ja kilpailuedun terävöittäminen. Taantuma taas voi luoda uhan jos niin haluaa ajatella, mutta kuten mainittua se tarjoaa osaltaan myös erinomaisen mahdollisuuden menestykseen.

## 6 Segmentointi, kohdistaminen ja asemointi

Tällä hetkellä Kakadun päätoiminen asiakassegmentti on pk-seudulla vaikuttavat yritykset. Muuta rajausta esimerkiksi toimialaan liittyen ei ole tehty. Kakadun omalla toimialalla eli tilasuunnittelussa asiakassegmentointia ei ole tarvetta tehdä kukaan toimialaperusteisesti, koska Kakadu voi kohdistaa osaamisensa lähes kaikkiin toimialoihin. Koska yritys toimii Helsingistä käsin ja toiminta vaatii mahdollisuuden päästä tarkastelemaan asiakasyrityksen tiloja, on maantieteellisperusteinen segmentointi hyvä olla olemassa. Kuitenkin, toiminnan voisi



laajentaa kattamaan vaikkapa koko Uudenmaan alueen, koska matkakulut lisäävät kokonaiskustannuksia vain hyvin marginaalisesti.

Optimaalisessa tilanteessa Kakadu toimisi asiakassegmentillä, joka mahdollistaisi uusintaostot. Tärkeää myös olisi löytää segmentti, jota kilpailijat eivät vielä hyödynnä. Näin Kakadu pääsisi markkinoimaan osaamistaan pioneeriasemassa. Tämänkaltaisen segmentin löytymiseen tarjoaa mahdollisuuden tämänhetkinen taloudellinen tilanne.

Yritykset toimialasta riippumatta karsivat kulujaan, jotta taantumasta selviytyminen oli mahdollisimman todennäköistä. Työvoimakustannuksia karsitaan irtisanomalla työntekijöitä, uusia investointeja harkitaan tarkemmin ja markkinointibudjetti typistetään minimiin. Myös tilavuokratustannuksissa pyritään säästämään siirtämällä yrityksen toiminta kenties pienempiin, halvempiin tiloihin. Kuitenkin tästä seuraa tilanne, jossa tilat eivät välttämättä suoraan palvele yrityksen tarkoitusta tai ole kovin edustavat. Uusillekin tiloille pitäisi kyetä tekemään jotain, jotta ne olisivat toimivat ja motivoisivat työntekijöitä epävarmassa tilanteessa sekä olisivat myös edustavat asiakasvierailuja silmälläpitäen. Kakadu voisi suunnitella tilat uudestaan kohtuuhintaan, yhdistämällä yrityksellä jo olemassaolevia kalusteita sekä lisäämällä jotain uutta.

Ideaalitilanteessa taantumien laantuessa asiakasyrityksenkin taloudellinen tilanne mahdollisesti kohenee ja jälleen on tarve ja mahdollisuus muuttaa suurempiin tiloihin. Tässä tilanteessa tilat tulee taas muokata yrityksen toimintaan soveltuvaksi, jolloin yritys tietysti mieluusti hyödyntää jo olemassaolevaa kontaktia, jonka työskentelyyn ja aikaansaamaan lopputulokseen se on ollut tyytyväinen.

Tässä tapauksessa markkinasegmentit siis ovat:

1. Uudenmaan alueella toimivat yritykset, jotka taantumien alla muuttavat kustannussyistä halvempiin tiloihin
2. Uudenmaan alueella toimivat yritykset, jotka uusivat jo olemassa olevia tilojaan
3. Uudenmaan alueella toimintaansa aloittavat yritykset, jotka hankkivat uudet työskentelytilat

Uusilla perustettavilla yrityksillä tuskin on kovin suuria taloudellisia resursseja panostaa tilasuunnitteluun, joten sen segmentin valinta ei ole Kakadulle edullisinta. Olemassa olevia tiloja uusivia yrityksiä lähestyvät varmasti kilpailijatkin, joten siksi sekään ei ole paras valinta Kakadun pääasialliseksi segmentiksi. Näin ollen tässä talouden tilanteessa Kakadun pääasiallinen segmentti olisi yritykset, jotka toimialasta riippumatta vaihtavat kustannussyistä uusiin toimitiloihin Uudenmaan alueella.

Kohdistamisstrategioista selektiivinen markkinointi ei tule kysymykseen, koska yrityksen resurssit eivät riitä usealle eri segmentille markkinointiin. Koska markkina on segmentoitu ja eniten potentiaalia omaava segmentti valittu, on keskitetty markkinointistrategia luontevin valinta. Kun segmentin kasvu alkaa osoittamaan hiipumisen merkkejä tai mielellään jo hieman sitä ennen, kohdistetaan markkinointitoimet jälleen potentiaalisimpaan asiakassegmenttiin. Myös jos kilpailijat alkavat hyödyntämään saman segmentin tarpeita, tulee kohdistusta muuttaa, sikäli jos kilpailijat pystyvät horjuttamaan Kakadun vakiintuneempaa asemaa.

Kakadun tarjoama palvelu asemoidaan kapealle niche-markkinalle, jolla kilpailua tuskin suoranaisesti on. Tuo niche-markkina on siis valittu asiakassegmentti, eli Uudenmaan alueella toimivat, taantumana vuoksi halvempiin tiloihin muuttavat yritykset.

## 7 Markkinatutkimus

### 7.1 Toteutus

Markkinatutkimus toteutettiin kahteen suuntaan; Kakadun aikaisemmille asiakkaille sekä potentiaalisille asiakkaille. Aikaisemmille asiakkaille tehtävän tutkimuksen tulosten perusteella päätetään miten Kakadun tulisi kehittää asiakaspalvelu- ja suunnitteluprosessiaan asiakkaan tarpeita paremmin palvelevaksi. Potentiaalisille asiakkaille tehtävän tutkimuksen tulosten perusteella määritetään tulisiko Kakadun muuttaa tapansa lähestyä uusia asiakkaita.

Tutkimusongelmat olivat:

- Mitä asioita Kakadun tulisi kehittää palveluprosessissaan?
- Mitä asioita Kakadu voisi parantaa uutta asiakasta lähestyttäessä?

Tutkimukseen osallistujat valittiin harkinnanvaraisesti, koska tutkimuksen ei ollut tarkoitus olla yleistettävä, vaan nimenomaan toimeksiantajayrityksen tilanteeseen ja resursseihin soveltuva. Molemmat tutkimukset olivat kvalitatiivisia haastattelututkimuksia, jotka toteutettiin tietokoneavusteisina, strukturoituna puhelinhaastatteluina. Aikaisemmista asiakkaista haastateltiin neljää ja potentiaalisista tavoitettiin vain kaksi.

Tutkimuksista saaduista aineistoista nostetaan esiin tärkeimmät kehityskohteet ja tutkimustulosten perusteella tehdään johtopäätökset tarvittavista toimepiteistä.

## 7.2 Tulokset

### 7.2.1 Aikaisemmat asiakkaat

Tutkimuskysymykset löytyvät liitteestä 1.

Kakadun valikoitumiseen asiakkaan suunnittelutoimistoksi nousi kolme erilaista syytä: toisen yrityksen suositus, edullisin tarjous ja Kakadun asiakaskäynnillä luoma hyvä kuva itsestään. Yhdessä tapauksessa haastateltava oli tullut mukaan projektiin siinä vaiheessa, kun suunnittelutoimiston valinta oli jo tehty, joten hän ei osannut määritellä valintaan johtaneita syitä.

Suunnitteluprosessin ja toteutuksen etenemiseen kaksi haastateltavista antoi pelkästään positiivista palautetta. Prosessi oli edennyt ”kiitettävästi”, ”järjestelmällisesti ja sujuvasti” ja Kakadu oli jättänyt kuvan, että ”langat oli käsissä koko ajan”. Toisaalta kaksi yritystä antoi myös kritiikkiä. Yksi haastateltava olisi toivonut ripeämpää, vähemmän taiteellista toimintaa, sillä hän totesi prosessin edenneen asiakkaan kannalta välillä liian hitaasti. Toinen yritys taas oli tyytymätön budjetointiin, kun työ näytti alkuun edullisemmalta mitä loppuvaiheessa oli.

Kolme neljästä haastateltavasta oli kuitenkin tyytyväisiä lopputulokseen ja neljäskin ”jossain määrin”. Kakadulta toivottiin enemmän joustavuutta ja valmiutta muuttaa omia suunnitelmiaan, jotta asiakkaan näkemys ja tavoitteet toteutuvat.

Kakadun onnistumiset asiakkaan näkökulmasta voidaan oikeastaan jakaa kahteen ryhmään: asiakkaan kuuntelemiseen ja visuaaliseen yleisilmeeseen. Suunnittelijat kuuntelivat asiakasta pääasiassa hyvin, projekteja toteutettiin asiakkaan lähtökohdista ja tarkasti reunaehtojen rajoissa. Myös suunnittelijoiden saatavuus ja yhteydenpito mainittiin onnistumisena. Toisaalta tyytyväisiä oltiin myös lopputuloksen visuaalisuuteen, tunnelman muuttamiseen ja yleisilmeeseen sekä värivalintoihin.

Kehitettäviä asioitakin nousi esiin useita. Eräs vastaaja totesi suunnittelijoilla olevan ”paljon vauhtia, sähläyksen makua”. Projektissa oli ollut hieman sekaannuksia sovituista päivämääristä ja milloin piti tehdä mitään. Toinen vastaaja taas painotti sitä, että suunnittelijoiden tulisi muistaa, ettei asiakas ole taiteilija. Korkealentoisuus voi tuntua asiakkaasta siltä, että keskitytään epäolennaisiin asioihin, eikä itse projekti etene. Kehitystä toivottiin myös materiaalien hallintaan ja suunniteltujen ratkaisujen toimivuuden varmistamiseen käytännössä. Kakadulta toivottiin myös panostamista muutosvalmiuteen ja kustannusten hallintaan.

Vastaajista kaksi oli tyytyväisiä hinnoitteluun ja hinnan määräytymisperusteisiin. Näiden vastaajien mukaan hinta oli kilpailukykyinen ja perusteltu ja hinnoitteluperusteet avoimet ja selkeät. Eräs asiakas koki, että tuntiveloitus on aika korkea ja vastaajalle oli myös jäänyt mielikuva, että tunteja syntyy liikaa. Toinen vastaaja taas oli hieman tyytymätön liian tiukkaan budjettiin, jossa suunnittelijat eivät olleet pysyneet.

Loppujen lopuksi jokainen haastateltavista olisi valmis yhteistyöhön Kakadun kanssa myös jatkossa ja yksi vastaajista mainitsi vielä olevansa valmis myös suosittelemaan Kakadun palveluja.

### 7.2.2 Potentiaaliset asiakkaat

Tutkimuskysymykset löytyvät liitteestä 2.

Potentiaaliset asiakkaat olivat Kakadun lähestymistavan hyväksi ja asiakasyrityksille sopivaksi. Suunnittelijat kävivät esittäytymässä paikan päällä ja heillä oli heti ajatuksia, mitä tiloille voisi tehdä.

Ensimmäinen haastatelluista henkilöistä valitsisi yhteistyökumppanin tilasuunnitteluprojektiin kustannusten ja referenssien perusteella. On tärkeää, että suunnittelutoimisto ymmärtää asiakasyrityksen resurssit ja budjetin ja pitäytyy siinä. Referensseissä tärkeämpää ovat kuvat, kuin pelkästään yritysten nimet ja olisi myös ratkaisevaa tietää esimerkiksi millaista tunnelmaa tai muutosta aiempi asiakas on hakenut, jotta voi arvioida lopputulosta sen mukaan. Toisen haastatellun mukaan kokonaisuuden hallinta on tärkeää, koska tilasuunnitteluprojekti muodostuu niin monesta asiasta. Yhtä tärkeä seikka on, että lopputuloksella saadaan se vaikutus mitä on haettu.

Tilasuunnitteluprojektin etenemisessä ja yhteistyökumppanissa arvostetaan monenlaisia seikkoja. Alussa tärkeäksi nousee paikan päällä käyminen ja se, että suunnittelijoilla on heti esittää ideoita ja ajatuksia, mitä tilalle voisi tehdä. Jo pienet ajatukset riittävät synnyttämään uskottavuutta, että ideoita riittää. Tiedottaminen ja ylipäätään viestiminen on tärkeää, kuten myös aikatauluttaminen ja aikataulussa pysyminen.

### 7.3 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan sanoa, että Kakadu lähestyy uusia, mahdollisia asiakkaita hyvin. Paikan päällä käyminen ja asiakkaan tapaaminen toimii hyvin ja ensitapaamisella on hyvä ideoita jo mahdollisia muutoksia ja jo hieman kartoittaa mitä asiakas haluaa. Välittömästi ensimmäisen tapaamisen jälkeen on hyvä tehdä alustava ehdotelma mitä tilalle voisi tehdä, jotta

asiakkaalla on heti jotain mihin tarttua. On myös muistettava, että hinta vaikuttaa valintaan oleellisesti ja myös referensseillä saattaa olla ratkaiseva vaikutus.

Tutkimuksen perusteella Kakadun toiminnasta voidaan nostaa esiin vahvuuksia ja kehitettäviä toimintatapoja. On korostamisen arvoista, että jokainen haastateltu yrityksen edustaja oli tyytyväinen suunnittelutyön lopputulokseen ja jokainen olisi myös valmis yhteistyöhön jatkossa. Haastateltavat mainitsivat useaan otteeseen työn jäljen olleen hyvää, värivalinnat osuvia ja tilojen tunnelmat toivotunlaisia. Näiden oleellisten seikkojen lisäksi hyvää oli saatavuus ja yhteydenpito asiakkaaseen. Voidaan siis sanoa, että yrittäjien ydinsaaminen, jolle koko yrityksen toiminta perustuu, on kohdallaan.

Kehitettävät asiat korjaantuvat tiedostamisen jälkeen tarkkuudella. Budjetointiin oltiin tyytyväisiä osassa tapauksista, mutta osassa ei. Budjetointi on kuitenkin tärkeä osa koko projektin hallintaa ja epäonnistuessaan saattaa jättää huonon kuvan Kakadusta vaikka muut osa-alueet toimisivatkin. On siis tärkeää keskittyä budjetointiin joka projektin kohdalla asiaankuuluvalla tarkkuudella.

Vaikka taiteellisuus ja mielikuvituksellisuus ovat tärkeitä ominaisuuksia suunnittelijalle, niin täytyy muistaa, että asiakkaalle sen ei tarvitse näkyä muuten kuin suunnitelmissa ja työn lopputuloksessa. Asiakkaan kanssa neuvottelut ja kartoitukset on kyettävä hoitamaan mahdollisimman suoraviivaisesti, jotta asiakas kokee asioiden tapahtuvan tehokkaasti myös tapaamisten ulkopuolella. Taiteellisuus ja mielikuvituksellisuus on valjastettava ammattimaisuuden ja ammattilaisuuden käyttöön. Tähän liittyy myös valmius muuttaa omia jo tehtyjä suunnitelmia asiakkaan toiveiden mukaiseksi, sillä viime kädessä valta on asiakkaalla, joka työstä maksaa.

#### 7.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetin on pyritty vaikuttamaan kuvailemalla tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti. Käytetty tutkimustapa on valittu teorian tiedon sekä tavoitteiden ja käytössä olleiden resurssien perusteella. Jokainen haastattelu pohjautui ennalta määritettyyn haastattelurunkoon, jota noudatettiin kunkin haastateltavan kohdalla. Jokaisen haastateltavan kanssa läpikäytiin kaikki kysymykset ja saadut vastaukset on raportoitu mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti. Tutkimustulosten käsittely noudatti haastattelututkimuksen runkoa.

Tutkimuksen reliabiliutta eli luotettavuutta on rakennettu objektiivisuuden kautta. Tutkimus on toistettavissa, joskin näin alhaiseen haastateltavien määrään perustuvan tutkimuksen tuloksista ei voitane tehdä suurempaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä.

Aikaisemmille asiakkaille suunnatussa tutkimuksessa aineiston kylläytyminen oli suhteellisen hyvällä tasolla; lisähaastattelut tuskin olisivat tuoneet enää kovin paljoa uutta tietoa, mutta potentiaalisten asiakkaiden tapauksessa luultavasti olisi. Haastateltavien valinta oli kuitenkin harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, ja tutkimus tuotti tällaisenaan arvokasta, uutta tietoa.

## 8 Markkinointistrategiat

Markkinointistrategiat rakennetaan Kakadulle 4P-mallin mukaisesti. Keskiössä ovat siis palvelu, hinta, toimitus asiakkaalle ja viestintä. Strategiat perustuvat markkinointitutkimukseen, tehtyihin analyyseihin ja segmentointiin, kohdistamiseen ja asemointiin.

### 8.1 Palvelu

Kakadun tarjoama palvelu on yrityksille suunnattua tilasuunnittelua. Tiloilla pyritään vahvistamaan asiakasyrityksen markkinointiviestinnällä välittämää sanomaa. Kakadun suunnittelemat tilat ovat tunnelmaltaan voimakkaita ja kokemuksellisia tiloja. Tällä hetkellä tilasuunnittelulla voidaan vaikuttaa näköaistiin ja tuntoaistiin, mutta kokemuksellisuutta voisi lisätä ottamalla mukaan myös muut aistit. Tilaan voisi liittää äänimaailman ja tuoksut, miksei jopa makumaailmoja. Tuoksumarkkinoinnilla on todistettu vaikutus kuluttajiin ja Suomessa toimii jo useita tuoksumarkkinointiin erikoistuneita yrityksiä. Äänimaailma taas voisi olla tilasta riippuen taustamusiikkia tai vaikkapa aaltojen ääntä.

Kakadun tarjoaman tilasuunnittelupalvelun lopputulos on uniikki tila, jollaista ei ole tarkoitus tuottaa toista kertaa. Palvelukokonaisuus muodostuu ydinpalvelusta, tukipalveluista sekä palveluun liittyvistä tuotteista. Kakadun ydinpalvelu on tilasuunnittelu, johon yrittäjillä on koulutus ja osaaminen, ja johon yrityksen toiminta perustuu. Kuitenkin on muistettava, että asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa myös tukipalveluiden ja palveluun liittyvien tuotteiden laatu. Tärkeimpiä tukipalveluita Kakadun tapauksessa ovat kaluste- ja materiaalityömitukset, kalusteiden mittatilaustyöt ja mahdolliset muut rakennuspalvelut. On tärkeää muistaa, että kaikki palvelut, jotka tulevat Kakadun kautta vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen Kakadun toimintaa kohtaan. Siksi on kyettävä valitsemaan luotettavat tukipalvelujen tuottajat, joiden kanssa mahdollisesti sopimuksilla spesifioidaan esimerkiksi toimitusajat. Palveluun tiiviisti liittyviä tuotteita ovat kaikki tiloissa käytettävät kalusteet ja materiaalit, joten myös niiden laadukkuudesta on syytä olla varma.

Kaksi asiaa määrittävät asiakkaan tyytyväisyyttä koko suunnitteluprojektiin: tyytyväisyys lopputulokseen ja tyytyväisyys suunnitteluprosessiin. Toteutetun tutkimuksen tulosten perusteella tyytyväisyys lopputulokseen toteutui kaikissa tapauksissa, mutta itse

suunnitteluprosessissa oli huomautettavaa. Kuitenkaan mitään suuria ongelmakohtia ei esiin noussut, vaan toiminta on kehitettävissä asiakaslähtöisempään suuntaan pienellä totuttujen tapojen säätämällä ja tarkkuudella.

Kakadun tarjoamaa palvelua voidaan tarkastella myös palvelukukkamallin (kts. kuvio 6) kautta. Ydinpalvelun lisäksi myös helpottavien ja parantavien palveluiden tulee toimia kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen synnyttämiseksi. Helpottavat palvelut muodostuvat tiedosta, tilauksen tekemisestä, laskutuksesta ja maksamisesta. Tietoa itse palvelusta ja toiminnasta potentiaalinen asiakas varmasti saa, mutta myös referenssejä vois hyödyntää tehokkaammin. Tehdyssä tutkimuksessakin kävi ilmi, että asiakasta kiinnostaa nähdä aikaisempia suunnittelukohteita ja tietää mitä muutoksilla on haettu, ja kuinka tavoitteet ja toivomukset on otettu huomioon ja toteutettu. Referenssejä voisi hyödyntää niin, että potentiaalinen asiakas voisi ottaa yhteyttä aikaisemman suunnittelukohteen projektivastaavaan ja kysyä suoraan tyytyväisyydestä tilasuunnitteluprojektiin. Kuitenkin aikaisemmat asiakat olivat kaikki tyytyväisiä uusiin tiloihin ja pääasiassa suunnitteluprosessiinkin. Mahdollisuuksien salliessa potentiaalista asiakasta voisi käyttää myös vierailulla Kakadun suunnittelemissa tiloissa, jolloin hän voisi itse todeta työn laadun.

Tilauksen tekeminen on tehty vaivattomaksi molemmille osapuolille, mutta laskutusta voisi hieman selkeyttää. Tutkimustulosten perusteella asiakkaalle oli jäänyt hieman epäselväksi, mistä työtunnit muodostuvat eli mistä asiakas maksaa. Asiakkaalle tulee kyetä tekemään täysin selväksi mistä maksettava hinta muodostuu. Itse suunnittelutyöstä maksettava kiinteä korvaussumma on hyvä ratkaisu, mutta tuntiveloituksen perusteita tulee täsmentää. Maksuvaihtoehtoja taas on hyvä olla muutama, mutta luottoriskit on kyettävä arvioimaan tarkasti. Valitun segmentin asiakasyritykselle erittäin merkityksellistä voi olla jos suunnittelupalvelun voi maksaa erissä.

Palvelukokemusta parantavia palveluja ovat konsultaatio, vieraanvaraisuus, turvallisuus ja poikkeustilanteiden hoito. Konsultaatiota ja lisätietoa asiakas varmasti halutessaan saa, mutta tietysti olisi hyvä jos Kakadulaiset varmistaisivat joka käännteessä oma-aloitteisesti onko kaikki suunnitteluprosessin etenemisessä selvää ja onko jäänyt jotain kysyttävää. Näin asiakkaankin olisi helpompi tuoda esiin mahdolliset epäselviksi jääneet asiat ja lopputuloksena tyytyväisyys lisääntyy.

Vieraanvaraisuus on hyvällä tasolla ja paranee vielä entisestään, kun tutkimustuloksissa esiin nousutta joustavuutta vielä kehitetään. Turvallisuus on jo otettu huomioon parhaalla mahdollisella tavalla, samoin kuin poikkeustilanteiden hoitaminen.

## 8.2 Hinta

Kakadun käyttämä hinnoittelu on dynaamista, eli hinta määräytyy jokaiselle asiakkaalle tilanteesta riippuen erikseen. Kokonaishinta muodostuu perussuunnittelun sovitusta kiinteästä hinnasta sekä muusta työskentelystä muodostuvasta tuntihinnasta.

Valitun kohderyhmän ollessa Uudenmaan alueella toimivat, taantuman vuoksi halvempiin tiloihin muuttavat yritykset, ei hinta ymmärrettävästi voi olla korkea. Vaikka tälle kohderyhmälle tietoisesti suunnattuja tilasuunnittelupalveluja on vähän, jos ollenkaan, ei tässä tapauksessa voida kuitenkaan toteuttaa korkean hinnan politiikkaa ainoan tarjoajan ominaisuudessa. Segmentti pyrkii nimenomaan karsimaan kustannuksia, joten ensisijaisesti hinnan tulee olla kilpailukykyinen, mitä se on ollut tähän astikin. Asiakaskohderyhmä toivoo saavansa mahdollisimman edulliset, edustavat tilat, jotka alkavat tuottamaan rahaa mahdollisimman pian.

Hinnalla halutaan saavuttaa sekä myyntivolyymi-, että asiakassuhdehyötyjä. Suhteellisen alhaisella hinnalla volyyymi saadaan pysymään suurena. Vaikka yksittäiset projektit ovat luultavasti verrattain pieniä, niin volyymin ollessa suuri saadaan luotua paljon uusia asiakassuhteita. Talouden ja sitä mukaa yritysten taloudellisen tilanteen kehittyessä, muutamien vuosien kuluessa asiakasyrityksille tuleekin ajankohtaiseksi muuttaa toimintansa jälleen suurempiin tiloihin, jolloin on jälleen uudet tilat suunniteltavaksi. Tästä syystä myös asiakassuhdehyöty voi olla merkittävä projektien luodessa pohjan myös uusintaostoille. Hinnoittelupolitiikaksi valitaan siis matalan hinnan politiikka.

## 8.3 Markkinointikanavat

Palvelun kohdalla markkinointikanavaratkaisut ovat huomattavasti helpompia suunnitella kuin tuotteilla. Kakadun tapauksessa yritys menee tapaamaan asiakasyritystä heidän tiloihinsa. Sijainteja on tällöin yleensä yksi, ellei projektissa ole kysymys kokonaisen ketjun liikkeiden uusimisesta. Tämä toimintatapa on myös ainoa mahdollinen, kun kyseessä on tilasuunnitteluyritys - on mahdotonta suunnitella tilojen uudistamista näkemättä suunniteltavaa tilaa.

## 8.4 Viestintä

Kakadun resurssien ja tavoitteiden puitteissa toimenpiteet kaikilla viestintämixin osa-alueilla eivät ole tarpeellisia. Esimerkiksi mainontaan ei ole mahdollista panostaa, mutta toisaalta se ei Kakadulle ole myöskään tarkoituksenmukaisinta viestintää. Kohderyhmän tavoittaminen mainonnan avulla olisi vaikeaa, sillä valitulle kohderyhmälle suunnattua mainontakanavaa on



vaikea löytää. Mainonta onkin hyödyllisempää kuluttajamarkkinoilla ja tuotteita markkinoitaessa.

Henkilökohtainen myyntityö on Kakadun pääasiallinen viestintäkeino ja koko viestintäpaletin tärkein osa. Se soveltuu Kakadun toimintaan siksi, koska markkinoitava palvelu on niin asiakaskohtaisesti räätälöitävä, että siitä tulee myös voida viestiä jokaiselle mahdolliselle asiakkaalle erikseen. Aikaisemmin Kakadu on viestinyt palvelustaan puhelimitse suoraan asiakasyritykselle, nyt valitun kohderyhmän saavuttamiseksi viestintää tulisi suunnata myös toimitilavuokrausyrityksille. Myös toimitilavuokrausyritysten tavoittamiseen sopii puhelimitse tehtävä kontaktointi, jonka tavoitteena saada sovittua tapaaminen. Tilanvuokrausyritykset tulisi saada suosittelemaan Kakadun palveluja yrityksille, jotka etsivät uusia toimitiloja tilanvuokrausyrityksen kautta. Tilavuokrausyrityksen kanssa solmittava sopimus ei vielä itsessään takaa asiakkaita, vaan henkilökohtaisen myyntityön suoraan asiakkaalle on edelleen jatkettava entiseen tapaan kun tilanvuokrausyrityksen asiakkaat kiinnostuvat Kakadun palvelusta. Henkilökohtainen myyntityö on tehty Kakadussa yrittäjien toimesta ja niin tehdään myös jatkossa.

Suhde- ja tiedotustoiminta on ollut verrattain vaatimattomassa roolissa tähän asti. Koska kysymyksessä on pieni yritys, ei esimerkiksi sponsorointiin ole varsinaisesti varaa. Parhain keino luoda uusia suhteita ja edistää yrityksen tunnettuutta on käydä esimerkiksi yrittäjille suunnatuissa seminaareissa tutustumassa muihin yrittäjiin ja välittää itsestä ja yrityksestä positiivista kuvaa. Hyvät verkostot viestivät kyllä laajasta osaamisesta ja ”hyvistä tyypeistä” eteenpäin. Näkyvyyttä ja tunnettuutta voisi tuoda myös jos Kakadu saisi suunniteltavakseen jonkin näkyvän tilan, esimerkiksi jonkun televisiokanavan uutishuoneen tai studion.

Menekinedistämisen keinot eivät myöskään ole oikein toteutettavissa Kakadun tarjoaman palvelun kohdalla. Yksi sovellettava keino on asiakkaille annettava alennus, jos he onnistuvat tuomana Kakadulle uuden asiakkaan. Jos siis joku käynnissä olevien projektien asiakkaista saa suositeltua Kakadun palvelua toiselle yritykselle, josta tulee Kakadun asiakas, myönnettäisiin hänelle alennus tietyn prosentin mukaan.

Suoramarkkinointi olisi myös hankala toteuttaa järkevästi, kohderyhmän ollessa vaikeasti tavoitettavissa. Vaikka kohderyhmä on selkeästi määritelty, on vaikea tietää mitkä yritykset mahdollisesti harkitsevat toiminnan siirtämistä pienempiin tiloihin. Siksi suoramarkkinointikampanjan teho jäisi luultavasti pieneksi, kun viesti ei tavoittaisi oikeita yrityksiä.

## 9 Strategian jalkauttaminen ja seuranta

Strategian toimeenpaneminen vaatii selkeän suunnitelman. Kakadulaisten on tehtävä selkeä suunnitelma siitä, kuinka uusia yhteistyökumppaneita eli tilanvuokrausyrityksiä lähestytään. Kakadun tulee kyetä määrittämään ne hyödyt, joilla tilanvuokrausyritykset saadaan vakuutettua siitä, että Kakadu on luotettava ja tuottoisa yhteistyökumppani, joka tarjoaa lisäarvoa myös tilanvuokrausyritysten asiakkaille.

Ensimmäinen askel kohti strategian toteuttamista vaatii siis suunnitelman siitä, kuinka tilanvuokrausyrityksiä lähestytään ja kuinka heidät saadaan uskomaan Kakadun tarjoamaan palveluun ja kumppanuuden hyötyihin. Tässä kohtaa tilanvuokrausyritystä kiinnostaa kaksi asiaa: raha ja/tai muut saavutettavat hyödyt sekä Kakadun tarjoaman palvelun laadukkuus. Tilanvuokrausyritys ei voi suositella omalle asiakkaalleen huonolaatua palvelua, koska se vaikuttaa myös tilanvuokrausyrityksestä muodostettavaa palvelumielikuvaan. Vastaavasti laadukas ja toimiva palvelu kohentaa myös tilanvuokrausyrityksen palveluiden koettua laatua, joka on myös merkittävä hyöty.

Kumppanuussuhteen luomisvaiheessa tulee myös hinnoittelun olla selkeää. Kakadun täytyy luoda uusi hinnoittelumalli, sillä tilanvuokrausyritys haluaa luonnollisesti oma osansa syntyneen sopimuksen tuotoista, koska se toimii välikätenä kauppojen syntymiselle. Hinnoittelussa tulee siis ottaa huomioon varsinaisen kohderyhmän rajalliset taloudelliset resurssit sekä tilanvuokrausyritykselle maksettava palkkio. Tietenkin liiketoiminnan tulee lähtökohtaisesti olla tuottavaa, mutta tässä tapauksessa tulee ottaa huomioon myös asiakkuussuhteen rakentuminen tulevaisuutta varten. Suunnitteluprojektit kannattaa tehdä hyvin marginaalisella voitolla ja keskittyä luomaan vankka asiakkuussuhde, joka tuottaa rahaa jatkossakin talouden tilanteen kohennuttua. Huomionarvoista on myös se, että talouden tilanteen kohentuessa myös tilanvuokraajilta kysytään suurempia tiloja vuokralle, joten jatkossa sitä kautta voi saada myös suurempia ja tuottavampia asiakkaita. Kannattaa siis luoda hyvät suhteet tilanvuokrausyrityksiinkin.

Kun on selvää mitä hyötyjä tarjotusta palvelusta tilanvuokrausyrityksille pyritään tuomaan esiin ja millaista korvausta heille voidaan maksaa, voidaan yhteistyökumppaneiden hankinta aloittaa. Henkilökohtainen myyntityö sopii hyvin Kakadun liiketoimintaan ja myös tämankaltaisten kumppaneiden hankintaan. Tilanvuokraajiin otetaan yhteyttä puhelimitse ja pyritään sopimaan tapaaminen, jossa mahdollisen kumppanuuden hyödyt saadaan kasvatusten käytyä läpi.

Kun yhteistyön rajat ja tavoitteet on määritetty ja sopimus syntynyt, täytyy olla valmis vakuuttamaan uusiin toimitiloihin muuttavat asiakkaat. Tässä kannattaa hyödyntää Kakadun

hyviä referenssejä; uudelle mahdolliselle asiakkaalle voidaan tarjota mahdollisuutta ottaa yhteyttä johonkuhun Kakadun edellisten projektien projektivastaavista tai jopa viedä potentiaalinen asiakas toteamaan työn jälki ja laatu itse. Erittäin tärkeäksi tekijäksi ostopäätöksen syntyemisessä muodostuu kuitenkin hinta ja konkretia mitä sillä saa. Kakadulla on kuitenkin antaa hyvä tarjous, jossa pyritään yhdistämään entisiä kalusteita ja materiaaleja joihinkin uusiin elementteihin kohtuuhintaan.

Kun uusi asiakkuussuhde sitten alkaa, on erityisen tärkeää kuunnella asiakkaan toivomuksia uudesta tilasta. Nämä projektit tulevat olemaan erittäin haasteellisia, koska verrattain pienellä budjetilla tulee kyetä toteuttamaan asiakkaan toivomukset ja ylittämään odotukset. Kuitenkin, jos ja kun sen pystyy tekemään, on asiakas varmasti valmis työskentelemään yhdessä myös jatkossa ja myös suosittamaan Kakadua muille. Tärkeää on siis lukea asiakasta tarkasti ja omaa ammattitaitoa hyödyntämällä keksiä edullisia ratkaisuja vastaamaan asiakkaan toiveita. Toinen tärkeä seikka onkin pysyä sovitussa budjetissa todella tarkasti.

Samalla kun Kakadu hankkii yhteistyökumppaneiksi tilanvuokrausyrityksiä, voi myös aikaisemmankaltainen asiakashankinta jatkua. Kuitenkin kun potentiaalisia asiakkaita alkaa tulemaan tilanvuokrausyritysten kautta, täytyy resursseja pystyä allokoimaan ensisijaisesti heille.

Tärkeintä strategian jalkauttamisessa on Kakadun yrittäjien sitoutuminen muutokseen sekä valmius kohdata uudet haasteet. Koska strategian on laatinut yrityksen ulkopuolinen henkilö, vaatii yrittäjien strategiaan sitouttaminen perinpohjaista strategian läpikäymistä ja asioiden yhdessä selvittämistä ennen toimenpiteisiin ryhtymistä.

Strategian seuranta toteutunee parhaiten pitämällä strategiapalaveri vaikkapa kerran kahdessa viikossa. Palaverissa yrittäjät puntaroisivat tehtyjä toimenpiteitä ja vertaisivat tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Jos tulokset eivät ole toivotunlaisia, pitää tarkastella ovatko toimenpiteet olleet strategianmukaisia. Jos ovat, ei strategiaa pidä noudattaa orjallisesti vaikka tavoitteita ei saavuteta, vaan sitä täytyy olla valmis myös muuttamaan. Jos taas todetaan että tehdyt toimenpiteet eivät olekaan olleet strategianmukaisia, tulee omaa toimintaa linjauttaa.

## 10 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön lopputulema on määritellylle, Kakadun tärkeimmälle potentiaaliselle asiakassegmentille kohdistettu markkinointisuunnitelma, joka oli työn tavoitteenakin. Työ hyödyttää Kakadu Oy:tä tarjoamalla yrityksen ulkopuolisen henkilön näkökulman sen liiketoimintaan ja toimintamalleihin sekä toivottavasti antamalla voimakkaan alkusysäyksen

Kakadu Oy:n yrittäjille markkinointisuunnittelun maailmaan. Suunnitelma on läpikäyty Kakadun yrittäjien kanssa ja he ovat olleet tyytyväisiä siihen.

Alun teoriaosion muodostaminen auttoi hahmottamaan markkinointisuunnittelun tarpeellisuutta ja käytettävien keinojen kirjoa. Se myös toimii hyvänä tiivistelmänä Kakadulle mistä markkinoinnin suunnittelussa on kyse ja kuinka yritys voi jatkossa pitää strategiatyön käynnissä.

Nykytila-analyysistä oli monenlaisia hyötyjä. Se auttoi sisäistämään toimeksiantajayrityksen toimialaa ja liiketoimintaa monelta eri kantilta sekä hahmottamaan niihin vaikuttavia tekijöitä. Toimeksiantajalle arvokkain hyöty lienee SWOT-analyysissä, joka koottiin yhteen nykytila-analyysin löydösten pohjalta. Siinä sekä yrityksen sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö on tiiviisti ja ulkopuolisin silmin tarkasteltuna.

Segmentointi, kohdistaminen ja asemointi osoittautuivat huomattavasti ennakkokäsityksiä haastavammaksi. Loppupeleissä asiakkaita voi segmentoida niin monin eri perustein, että jo eri segmentointiperusteiden luokittelu on aivan oma prosessinsa. Vielä kun toimeksiantajan palvelu on periaatteessa tarjottavissa melkein kenelle tahansa yritysasiakkaiden kentässä, niin yhden segmentin määrittely potentiaalisimmaksi oli haasteellista. Kuitenkin, talouden taantumassa valittu segmentti on perusteltu.

Asiakastutkimuksella saatiin hyvää tietoa Kakadun toimintatapojen herättämistä tunteista ja mielipiteistä, tosin tutkimuksen otos jäi ajallisten resurssien takia suunniteltua pienemmäksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen ollessa kyseessä ei haastattelujen alhainen määrä ole onneksi merkittävä ongelma ja tutkimuksessa nousikin esiin arvokasta, uutta ensikäden tietoa. Kakadun toimintaan oltiin pääosin erittäin tyytyväisiä, mutta onneksi vastaajat kertoivat avoimesti myös pettymystä aiheuttaneita seikkoja, jotta niitä saadaan kehitettyä.

Markkinointistrategiat on pyritty perustamaan sekä nykytila-analyysin löydöksille että segmentoinnille, kuin asiakastutkimuksesta saaduille tuloksillekin. 4P-mallin soveltaminen palveluille ja eritoten Kakadun tarjoaman palvelun kaltaiselle palvelulle jossa lopputulos on aina täysin uniikki, vaati paljon miettimistä. Aiheesta löytyi toki verrattain hyvin kirjallisuutta, mutta vastaavaan toimialaan liittyviä esimerkkejä oli hankala löytää. Kuitenkin - palvelua saatiin kehitettyä, hinnoittelun perusteita täsmennettyä ja viestintää kohdennettua.

Viimeisenä Kakadulle muodostettiin vielä strategian jalkauttamissuunnitelma, jossa tarkennettiin tavoitteiden saavuttamisen eteen tehtäviä toimenpiteitä ja keinoja yrittäjien strategiaan sitouttamiseen.

Kaiken kaikkiaan markkinoinnin suunnitteluprosessia voidaan pitää onnistuneena, joskin konkreettiset tulokset tulevat arvioitavaksi vasta tulevaisuudessa. Markkinointisuunnittelun ja strategiatyön tulisi olla jatkuvaa, joten toivottavasti tämä työ kannustaa Kakadua pitämään strategiapyörän pyörimässä.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Bergström, S., Leppänen, A. 1998. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita

Fifield, P. 2007. Marketing Strategy. The Difference Between Marketing and Markets. 3. painos. Oxford: Butterworth-Heinemann

Hart, N.A. 1996. The CIM Marketing Dictionary. 5. painos. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing

Jobber, D. 1998. Principles and Practice of Marketing. 2. painos. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company

Kennedy, D.S. 2006. The Ultimate Marketing Plan. Make Your Mark, Communicate Your Message, Find Your Hook. 3. painos. Avon: Adams Media

Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta. Helsinki: RASTOR (a)

Kotler, P., Keller, K.L. 2006. Marketing Management. 12. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino (b)

Lahtinen, J., Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino (a)

Lahtinen, J., Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino (b)

Lovelock, C., Wirtz, J., Chew, P. 2009. Essentials of Services Marketing. Singapore: Pearson Education South Asia Pte Ltd, Prentice Hall

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

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut - Strateginen markkinointi. Porvoo: WSOY

Rope, T. 2005. Suuri Markkinointikirja. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Vitale, R.P., Giglierano, J.J. 2002. Business to Business Marketing. Analysis and Practice In A Dynamic Environment. Mason: South-Western Thomson Learning

Wood, M.B. 2007. The Marketing Plan Handbook. 3. painos. Upper Saddle river, N.J. USA: Pearson Prentice Hall

#### Internet-lähteet

Alanen, A. 2007. Muotoilupalvelujen verkostokylä sijaitsee Etelä-Helsingissä.  
Viitattu 5.4.2009. [http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art\\_2007-07-12\\_002.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-07-12_002.html?s=0)

Cocoon Design Oy:n kotisivut  
Viitattu 19.2.2009. <http://www.cocoondesign.fi/?source=adwords>

dSign Vertti Kivi & Co:n kotisivut  
Viitattu 19.2.2009. <http://www.dsign.fi/>

Inoa Yrityshaku  
Viitattu 19.2.2009. <http://www.inoa.fi/>

Kokoro&Moin kotisivut  
Viitattu 19.2.2009. [http://www.kokoromoi.com/index\\_content.html](http://www.kokoromoi.com/index_content.html)

Koko3:n kotisivut  
Viitattu 19.2.2009. <http://www.koko3.fi/>

Pentagon Designin kotisivut  
Viitattu 19.2.2009. <http://www.pentagondesign.fi/?ad=adwords>

#### Muut lähteet

Kakadu Oy:n tilinpäätös 2007

Kakadu Oy:n tilinpäätös 2008

Niemi, M., Seppälä, S. 2008. Kakadu Oy yrittäjien haastattelu 18.9.2008. Kakadu Oy. Helsinki.

## Kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Markkinoinnin suunnitteluprosessi .....	12
Kuvio 2. Kilpailuun vaikuttavat tekijät (Wood 2007, 34) .....	20
Kuvio 3. Segmentoinnin vaiheet (mukaillen Jobber 1998, 174).....	23
Kuvio 4. Markkinatutkimusprosessi (Kotler & Keller 2006, 103) .....	25
Kuvio 5. Markkinointimixin osat (mukaillen Fifield 2007, 260) .....	28
Kuvio 6. Palvelukukka (Lovelock ym. 2009, 88) .....	30
Kuvio 7. Hinnoitteluprosessin vaiheet (mukaillen Rope 2005, 226).....	33
Kuvio 8. Kanavaratkaisuun vaikuttavat tekijät (mukaillen Rope 2005, 255) .....	35
Kuvio 9. Viestintämixin osat .....	37
Kuvio 10. Viestinnän vaikutusprosessi (mukaillen Rope 2005, 280) .....	37
Taulukko 1. Yritys- ja kuluttajamarkkinoiden eroavaisuudet (Vitale & Giglierano 2002, 10) .....	15
Taulukko 2. Ympäristöanalyysitaulukko (Raatikainen 2005, 63) .....	19
Taulukko 3. Markkina-tuotematriisi (mukaillen Raatikainen 2005, 66).....	21
Taulukko 4. Bostonin portfolio .....	21
Taulukko 5. Palvelujen ominaispiirteet ja niitä vastaan olevat seikat (mukaillen Rope 2005, 213) .....	29
Taulukko 6. Palvelun toimittaminen asiakkaalle (Lovelock ym. 2009, 112) .....	35
Taulukko 7. SWOT-analyysi Kakadu Oy:n nykytilasta .....	46



Liite 1 Haastattelu aikaisemmille asiakkaille

1. Yritys?
2. Vastaaaja, asema yrityksessä
3. Miksi/millä perusteilla valitsitte yhteistyökumppaniksi juuri Kakadun?
4. Kuinka suunnitteluprosessi ja toteutus mielestänne eteni?
5. Olitteko tyytyväisiä lopputulokseen?
6. Missä asioissa Kakadu mielestänne onnistui hyvin?
7. Missä asioissa oli mielestänne parantamisen varaa?
8. Mitä mieltä olitte hinnasta/hinnoittelusta/hinnan määräytymisperusteista?
9. Olisitteko valmis yhteistyöhön Kakadun kanssa myös jatkossa?

## Liite 2 Haastattelu potentiaalisille asiakkaille

1. Yritys
2. Vastaja, asema yrityksessä
3. Kuinka toivoisitte Teitä lähestyttävän tilasuunnitteluasioissa?
4. Millä perusteilla valitsisitte yhteistyökumppanin?
5. Millaisia asioita arvostatte tilasuunnitteluprojektin etenemisessä ja yhteistyökumpanissa?