



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# MARKKINOINTISUUNNITELMA

Case: Oy Econtact Ab

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Ahonen Elisa

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

AHONEN, ELISA:

Markkinointisuunnitelma  
Case: Oy Econtact Ab

Markkinoinnin opinnäytetyö

70 sivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä käsitellään markkinointisuunnitelman laatimista asiantuntijapalveluiden sekä business-to-business -kaupan näkökulmasta. Työ toteutetaan toimeksiantajana asiantuntijapalveluita liike- ja yhteiskuntaelämälle tarjoavalle konsulttitoimistolle, Oy Econtact Ab:lle.

Työn tavoitteena on toteuttaa toimeksiantajalle tämän resurssit sekä toimialan erityispiirteet ja business-to-business -kaupan vaatimukset huomioonottava markkinointisuunnitelma kaudelle 2014. Työn lähtökohtana on toimeksiantajan markkinointiprosessin arviointi tarkastellen onnistumisia ja kehityskohteita sekä etsien vaihtoehtoisia toimintatapoja ja uusia ideoita. Lisäksi työn tarkoituksena on systematisoida ja selkeyttää toimeksiantajan markkinointiprosessia ja luoda pohja tulevien kausien suunnittelutyölle.

Työ jaetaan kahteen osioon: teoriaan ja toteutukseen. Teoriaosiossa käydään perusteellisesti läpi kaikki markkinoinnin suunnitteluun liittyvät vaiheet sekä markkinointisuunnitelman sisältö ottaen huomioon toimialan erityispiirteet sekä business-to-business -kaupan vaatimukset. Lisäksi avataan keskeiset käsitteet. Teoriaosiossa hyödynnetään aihetta käsittelevää kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä ja artikkeleita.

Työn toteutusosa puolestaan koostuu toimeksiantajalle laaditusta markkinointisuunnitelmasta. Suunnitelma etenee vaihe vaiheelta työn teoriaosiossa esitetyn markkinoinnin suunnitteluprosessin mukaisesti. Suunnitelman lopuksi arvioidaan projektin onnistumista. Suunnitelma syntyi tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa nojautuen työssä esitettyyn teoriapohjaan.

Projektin lopputuloksena on käyttökelpoinen, toimeksiantajan tarpeita vastaava markkinointisuunnitelma. Koska useimmat toimeksiantajan aikaisemmat markkinointiratkaisut ovat yhtiön koko ja resurssit huomioon ottaen onnistuneita ja tehokkaita, monien ratkaisujen kohdalla päätettiin jatkaa samalla linjalla. Mukaan poimittujen onnistumisten lisäksi markkinointisuunnitelmaan tuotiin uusia, toimeksiantajan markkinointia kehittäviä ja eteenpäin vieviä ideoita. Etenkin markkinointiviestintä ja siten toimeksiantajan näkyvyyden ja tunnettuuden lisääntyminen nousivat keskeisiksi kehityskohteiksi.

Asiasanat: markkinointisuunnitelma, business-to-business -kauppa, asiantuntijapalvelut

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

AHONEN, ELISA:

Marketing plan  
Case: Oy Econtact Ab

Bachelor's Thesis in Marketing

70 pages

Autumn 2013

ABSTRACT

---

This functional thesis discusses composing a marketing plan from the aspects of expert services and business-to-business trade. The work was commissioned by Oy Econtact Ab, a consulting agency which offers expert services to business clients and various social institutions.

The main goal in the thesis is to create a marketing plan for the client which would be used in the business season of 2014. The basis of the task is evaluating the client's current marketing process, while focusing on successes and targets for development and, in addition, looking for alternative procedures and new ideas. Furthermore the purpose of the work is to systemize and clarify the client's marketing process and to create a base for marketing planning to be used in the future seasons.

There are two main sections in the thesis: the theoretical section and the implementation part. The theoretical section gives the thesis a context of marketing theory and creates a base for the marketing plan. The section accurately defines all the necessary terms and thoroughly goes through all the steps for creating a marketing plan while taking into account business-to-business transactions' requirements and the special requirements of the particular industry. The theoretical section is based on literature on the topic and on articles and electronic sources.

The implementation part consists of the marketing plan which is created for the client. The plan progresses step by step and is based on the plan in the theoretical section. The marketing plan was made in cooperation with the client and rests strictly on the theory. The assessment of the project is done in the last part of the thesis.

The result of the assignment is a usable marketing plan which is suitable for the client's needs. All in all most of the former marketing decisions were noted to be efficient and well working considering the agency's size and resources, so there were no greater changes in the marketing solutions. However, some new ideas emerged, which would further develop the agency's marketing process, and those ideas were implemented in the new marketing plan. Especially improving the marketing communication and thus improving visibility and recognizability rose to be the main points of improvements.

Key words: marketing plan, business-to-business trade, expert services

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	MARKKINOINNIN SUUNNITTELUUN LIITTYVÄT VAIHEET	4
2.1	Lähtökohta-analyysit	5
2.1.1	Sisäinen analyysi	5
2.1.2	Ulkoinen analyysi	6
2.1.3	SWOT-analyysi	8
2.2	Strategiaratkaisut	8
2.2.1	Suuntausstrategia	9
2.2.2	Kilpailuetustrategia	13
2.2.3	Erikoistumisstrategia	15
2.3	Tavoitteet	17
2.4	Markkinointimix	19
2.4.1	Tuote	19
2.4.2	Hinta	22
2.4.3	Saatavuus	24
2.4.4	Markkinointiviestintä	26
2.5	Markkinointiohjelma	30
2.6	Budjetti	31
2.7	Markkinoinnin tulosten seuranta ja arviointi	33
3	MARKKINOINTISUUNNITELMA OY ECONTACT AB:LLE	34
3.1	Lähtökohta-analyysit	34
3.1.1	Sisäinen analyysi	34
3.1.2	Ulkoinen analyysi	40
3.1.3	SWOT-analyysi	45
3.2	Strategiaratkaisut	47
3.2.1	Suuntausstrategia	48
3.2.2	Kilpailuetustrategia	48
3.2.3	Erikoistumisstrategia	49
3.3	Tavoitteet	49
3.4	Markkinointimix	51
3.4.1	Tuote	51
3.4.2	Hinta	53
3.4.3	Saatavuus	54

3.4.4	Markkinointiviestintä	55
3.5	Markkinointiohjelma	58
3.6	Budjetti	61
3.7	Markkinoinnin tulosten seuranta ja arviointi	62
3.8	Projektiarviointi	63
4	YHTEENVETO	65
	LÄHTEET	67

# 1 JOHDANTO

Yksi aikamme suurista markkinoijista, Philip Kotler, määrittelee markkinoinnin seuraavasti:

*Markkinointi on liike-elämän toiminto, jonka avulla tunnistetaan täyttämättömiä tarpeita ja toiveita, määritellään ja mitataan niiden suuruutta ja kannattavuutta, määritetään mitä kohderyhmiä voidaan parhaiten palvella, päätetään sopivista tuotteista, palveluista ja ohjelmista valitun kohderyhmän palvelemiseksi ja joka vetoaa organisaation kaikkiin jäseniin asiakkaiden ajattelemiseksi ja palvelemiseksi.*

Markkinointi ei ole vain tuotteiden myymistä, vaan se on pitkäaikaista toimintaa aina tarvekartoituksesta vanhentuneiden tuotteiden markkinoilta pois vetämiseen. Markkinointi on asiakkaiden vaihtuvien tarpeiden muuntamista tuottaviksi mahdollisuuksiksi. Se on tuotekehittelyä, hinnoittelusta päättämistä ja tuotteiden levittämistä. Sen avulla edistetään myyntiä ja tehdään tuotteiden taustalla vaikuttava yritys tunnetuksi. Ennen kaikkea markkinointi on kuitenkin pitkäaikaisten ja kannattavien asiakassuhteiden rakentamista. Tarkoituksena on luoda asiakkaille arvoa tarjoamalla ylivoimaisia ratkaisuja, jotka säästävät heidän aikaansa. (Kotler 2005, 10 – 11.) Tänä päivänä markkinointi kuuluu yrityksen koko henkilöstölle ja työllistää ihmisiä yrityksen kaikilla toimintatasoilla (Raatikainen 2004, 58).

Onnistuakseen markkinointi vaatii suunnitelmallisuutta ja järjestelmällistä toimintaa. Hyvin toteutettu suunnittelu selkeyttää työtä ja työnjakoa kuvaten, kuka tekee mitä ja milloin sekä kuka vastaa toiminnasta. (Raatikainen 2004, 58.) Suunnittelutyön konkretisoimiseksi yrityksen on laadittava yksityiskohtainen markkinointisuunnitelma (Kotler 2005, 99).

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee markkinointisuunnitelman laatimista asiantuntijapalveluiden sekä business-to-business -kaupan näkökulmasta.

Asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan osaamisen myymistä asiakkaalle.

Asiantuntijapalvelut ovat aineettomia palvelutuotteita, jotka tuotetaan yleensä toimeksiantoina tai projekteina. (Sipilä 1999, 36, 40, 56.) Niiden lopputuloksena syntyy muun muassa analyyseja ja selvityksiä sekä suunnitelmia ja ratkaisuehdotuksia (Kirjonen 1997, Vahvaselän 2004, 41 mukaan).

Asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa korostuvat suhdeverkot, henkilökohtainen myyntityö, myyjän ja ostajan välinen luottamus sekä yrityksen tunnettuus ja referenssit. Referensseillä tarkoitetaan yrityksen suosituksia. Referenssejä ovat yrityksen aikaisemmat työt ja asiakkaat, jotka toimivat yrityksen suosittelijoina. (Sipilä 1999, 37 – 42.)

Business-to-business -kaupalla tarkoitetaan kaupankäyntiä, jossa ostajana on yritys tai muu organisaatio. Business-to-business -kaupalle on tyypillistä ostajan tarpeisiin räätälöityjen tuotteiden tarjoaminen. Asiakassuhteiden merkitys korostuu business-to-business -kaupassa ja markkinointi perustuu henkilökohtaiseen myyntityöhön. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24, 26.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva yhtiö, Oy Econtact Ab, toimii itsenäisten, pitkään alalla olleiden, kokeneiden yritysconsulttien katto-organisaationa, markkinointi- ja hallintoyhtiönä sekä loppuasiakkaan toimeksiantojen vastuuorganisaationa. Yhtiö tarjoaa laaja-alaista palvelua yrityksille, julkisen hallinnon toimijoille sekä erilaisille yhteisöille ratkoen ongelmia ja tehden erilaisia analyyseja ja selvityksiä. (Ahonen 2013.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa toimeksiantajalle tämän resurssit sekä toimialan erityispiirteet ja business-to-business -kaupan vaatimukset huomioonottava markkinointisuunnitelma kaudelle 2014. Työn lähtökohtana on toimeksiantajan markkinointiprosessin arviointi, ja tarkoituksena on tarkastella onnistumisia ja kehityskohteita sekä etsiä vaihtoehtoisia toimintatapoja ja uusia ideoita. Lisäksi työn tarkoituksena on systematisoida ja selkeyttää toimeksiantajan markkinointiprosessia ja luoda pohja tulevien kausien suunnittelutyölle.

Työ jaetaan kahteen osioon: teoriaan ja toteutukseen. Teoriaosiossa käydään perusteellisesti läpi kaikki markkinoinnin suunnitteluun liittyvät vaiheet sekä markkinointisuunnitelman sisältö ottaen huomioon toimialan erityispiirteet sekä B2B-kaupan vaatimukset. Lisäksi avataan keskeiset käsitteet. Teoriaosiossa hyödynnetään aihetta käsittelevää kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä ja artikkeleita.

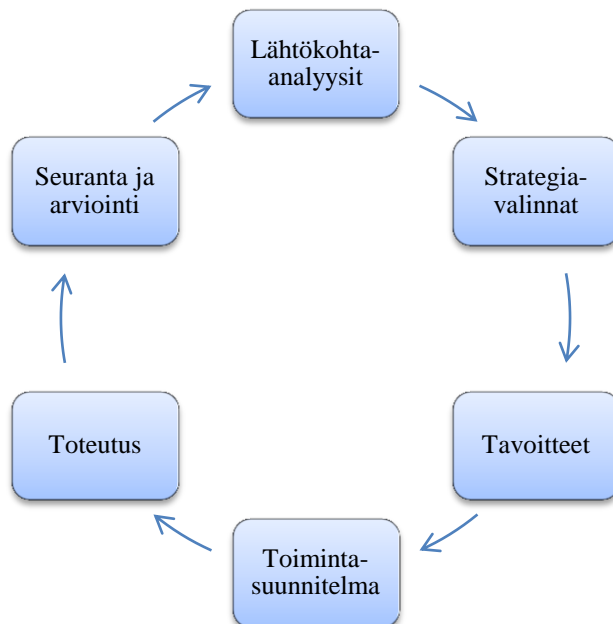
Työn toteutusosa puolestaan koostuu toimeksiantajalle laaditusta markkinointisuunnitelmasta. Suunnitelma etenee vaihe vaiheelta työn teoriaosiossa esitetyn markkinoinnin suunnitteluprosessin mukaisesti. Suunnitelman lopuksi arvioidaan projektin onnistumista. Suunnitelma syntyi tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa nojautuen työssä esitettyyn teoriapohjaan.



## 2 MARKKINOINNIN SUUNNITTELUUN LIITTYVÄT VAIHEET

Tässä pääluvussa esitellään työn teoriapohja, joka luo työlle teoreettisen viitekehyksen. Se luo perustan toimeksiantajalle toteutettavalle markkinointisuunnitelmalle sekä avaa keskeiset käsitteet. Teoriaosiossa käydään perusteellisesti läpi kaikki markkinoinnin suunnitteluun liittyvät vaiheet sekä markkinointisuunnitelman sisältö ottaen huomioon toimialan erityispiirteet sekä business-to-business -kaupan vaatimukset.

Alla oleva kuvio esittää markkinoinnin suunnitteluprosessia.



Kuvio 1. Suunnitteluprosessin vaiheet (mukaillen Rope 2000, 464)

Markkinointisuunnitelman laatiminen lähtee liikkeelle lähtökohta-analyysien laatimisesta. Lähtökohta-analyyseissa tarkastellaan yrityksen sisäistä tilannetta sekä ulkoista toimintaympäristöä. Lähtökohta-analyysien jälkeen yrityksen tulee tehdä valintoja liittyen suuntaus-, kilpailuetu- ja erikoistumisstrategioihin. Strategioiden pohjalta määritetään konkreettiset tavoitteet, minkä jälkeen suunnitellaan käytännön markkinointitoimet aikatauluineen. Kun aikataulutus on tehty, määritellään budjetti. Lopuksi kootaan vielä yhtään se, miten markkinoinnin tuloksia aiotaan seurata ja arvioida. (Raatikainen 2004, 61 – 119.)

## 2.1 Lähtökohta-analyysit

Markkinointisuunnitelman laatiminen lähtee liikkeelle yrityksen sisäisen tilanteen ja sen ulkoisen toimintaympäristön sekä markkina- ja kilpailutilanteen analysoinnista. Lähtökohta-analyyiseissä tarkastellaan niin nykytilannetta kuin tulevaisuutta ja etsitään niin yrityksen menestystekijöitä kuin kehityskohteita ja haasteitakin. Lisäksi kartoitetaan yrityksen ulkopuolisen toimintaympäristön tuottamia mahdollisuuksia ja uhkia. (Raatikainen 2004, 61 – 68.) Lähtökohta-analyysien tarkoituksena on kartoittaa kaikki liiketoiminnan markkinoinnilliseen tekemiseen vaikuttavat osa-alueet mahdollisimman konkreettisesti ja luoda siten pohja markkinointisuunnitelman laatimiselle. Lähtökohta-analyyseiin sisältyvät sisäinen ja ulkoinen analyysi sekä näiden kahden yhteenvetona toimiva SWOT-analyysi. (Rope 2000, 464.)

### 2.1.1 Sisäinen analyysi

Sisäinen analyysi eli yritysanalyysi kuvaa asiantuntijayrityksen nykytilaa eli sen toimintakuntoa ja toimintaedellytyksiä (Raatikainen 2004, 61, 67). Sen avulla pyritään selvittämään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä antamaan kuva yrityksen nykytilan lisäksi myös yrityksen kehityssuunnasta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 67). Yrityksen vahvuuksilla ja heikkouksilla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan joko edistämällä tai vaikeuttamalla kilpailuedun muodostumista. Jotta yrityksen sisäinen elinkelpoisuus saadaan varmistettua, perusteellinen yritysanalyysi on laadittava muutaman vuoden välein. (Lahtinen & Isoviita 1998, 81 – 83.)

Yritysanalyysin perusajatus on yrityksen liikeidean yksityiskohtainen tarkastelu (Raatikainen 2004, 68). Liikeideaa tarkasteltaessa tulee tarkastella sekä yrityksen missiota eli toiminta-ajatusta että liikeidean eri osa-alueita, sillä nämä liittyvät kiinteästi toisiinsa. Missio luodaan ennen liikeideaa ja sillä tarkoitetaan syytä yrityksen olemassaoloon sekä yrityksen tehtävää. Missio on kaiken yrityssuunnittelun perusta ja se osoittaa, mihin suuntaan yrityksen tulee kulkea. (Lahtinen & Isoviita 1998, 40.) Itse liikeidea vastaa neljään kysymykseen, joita ovat: kenelle yrityksen tarjooma kohdistetaan, millainen on yrityksen tavoittelema

imago eli mielikuva asiakkaiden silmissä, mitä yritys tarjoaa asiakkailleensa sekä mitkä ovat yrityksen keskeiset toimintatavat (Bergström ja Leppänen 2007, 20 – 21). Kaikkien liikeidean osien tulee sopia yhteen keskenään (Lahtinen & Isoviita 1998, 41). Yrityksen tulee säännöllisesti päivittää sekä missionsa että liikeideansa vastaamaan ajan haasteisiin. Missio ja liikeidea luovat pohjan markkinoinnin suunnittelulle. (Lahtinen & Isoviita 1998, 40; Raatikainen 2004, 61.)

Mission ja liikeidean tarkastelun lisäksi sisäisessä analyysissä tutkitaan yrityksen toimintaa keskittyen tarkastelemaan

- yrityksen toiminnan taustalla vaikuttavaa toimintakulttuuria eli arvoja
- tuotevalikoimaa sekä sen kehitystä ja tuotantoa
- tuotteiden laatua
- tuotteiden saatavuutta
- yrityksen hinnoittelumenetelmiä ja hintatasoa
- yrityksen markkinointia
- yrityksen toimialuetta ja asiakaskuntaa
- yrityksen saavutettavuutta ja asiakaspalvelua
- yrityksen organisaatorakennetta
- yrityksen henkilöstöä
- yrityksen taloudellista tilannetta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 68; Raatikainen 2004, 67; Rope 2000, 465 – 466).

### 2.1.2 Ulkoinen analyysi

Ulkoisen analyysin avulla tutkitaan asiantuntijayrityksen ulkoista toimintaympäristöä sekä markkina- ja kilpailutilannetta. Tarkoituksena on kartoittaa tekijät, jotka tuottavat yritykselle mahdollisuuksia ja uhkia. (Raatikainen 2004, 61, 68.) Mahdollisuuksilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka auttavat yritystä saavuttamaan päämääränsä. Uhat puolestaan ovat tekijöitä, jotka haittaavat päämäärien saavuttamista. (Lahtinen & Isoviita 1998, 83.) Ulkoinen analyysi koostuu ympäristöanalyysistä, markkina-analyysistä sekä kilpailutilannetta tarkastelevasta analyysistä (Raatikainen 204, 61 – 65).

### *Ympäristöanalyysi*

Yrityksen tulee pysyä jatkuvasti ajan tasalla toimintaympäristössään tapahtuvista muutoksista, sillä muutokset toimintaympäristössä aiheuttavat usein muutoksia myös yritykselle itselleen. Ympäristöanalyysin tarkoituksena on kartoittaa näitä yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä selvittää, miten nämä muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan. (Raatikainen 2004, 61 – 62.)

Ympäristöanalyysin tarkastelukohteita ovat muun muassa yrityksen toimialaa koskevat muutokset, yhteiskunnallinen päätöksenteko, talouselämän vaihtelut ja kansainvälistymiseen liittyvät vaatimukset. Lisäksi tarkastelun kohteina ovat tekniikan kehittyminen ja uudet innovaatiot sekä siten yrityksen työmenetelmien ja toimintatapojen kehittyminen. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 83 – 87, 92 – 94; Raatikainen 2004, 62 – 63.)

### *Markkina-analyysi*

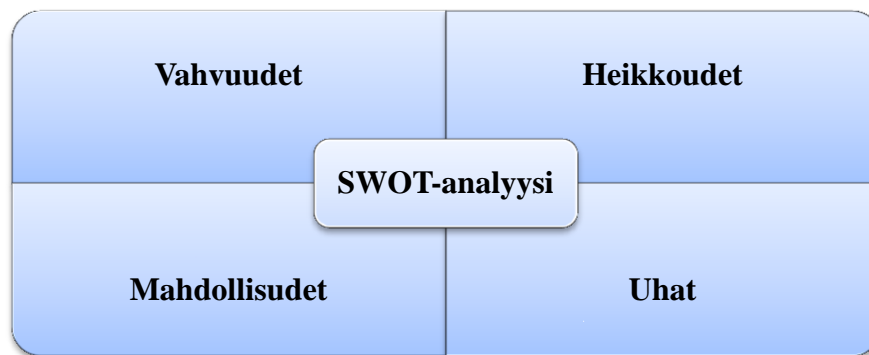
Markkina-analyysin tarkoituksena on selvittää, millaisilla markkinoilla yritys toimii. Markkina-analyysissä tarkastellaan markkinoiden kokoa ja rakennetta sekä markkinoiden kehitystä näiden tekijöiden suhteen. Lisäksi tarkastellaan ostovoimaa. (Rope 2000, 468.)

### *Kilpailutilanneanalyysi*

Kilpailutilannetta tarkastelevan analyysin laatiminen mahdollistaa markkinatilanteen sekä oman kilpailuaseman hahmottamisen. Analyysiä laadittaessa yrityksen tulee perehtyä huolellisesti nykyisiin kilpailijoihinsa eli samalla toimialalla ja markkina-alueella toimiviin yrityksiin. Sen tulee selvittää ketkä ovat sen kilpailijoita sekä tutustua perusteellisesti näiden toimintaan. Lisäksi yrityksen tulee analysoida tulevaisuuden mahdollisuuksia ja selvittää: onko markkinoille tulossa uusia kilpailijoita, minkälaisia nämä mahdolliset uudet kilpailijat ovat sekä miten toimialan yritystoiminta tulee mahdollisesti kehittymään. (Raatikainen 2011, 91.) Tutustumalla kilpailijoidensa toimintaan sekä ennakoimalla näiden tulevia toimia yritys voi varautua tuleviin tilanteisiin (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 92).

### 2.1.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi luodaan sisäisen ja ulkoisen analyysin pohjalta ja se kokoaa yhteen analyyseissä tunnistetut vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. Tarkoituksena on auttaa yritystä kohdistamaan huomionsa markkinointisuunnitelman laatimisen kannalta keskeisiin tekijöihin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 71.) SWOT-analyysin avulla yritys tunnistaa kriittiset menestystekijänsä eli ne tekijät, jotka ratkaisevat yrityksen mahdollisuudet menestyä (Rope 2000, 469).



Kuvio 2. SWOT-analyysin graafinen esitys (mukaillen Raatikainen 2004, 68)

Tunnistetut vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat kootaan yllä kuvattuun havainnollistavaan nelikenttäkuvioon, minkä jälkeen nelikentässä kuvattuja asioita tulee analysoida (Lehtinen & Niinimäki 2005, 71). Yrityksen tulee ratkaista seuraavat asiat

- miten vahvuuksia hyödynnetään
- miten heikkoudet poistetaan
- miten mahdollisuudet hyödynnetään
- miten uhkiin varaudutaan (Rope 2000, 469).

## 2.2 Strategiaratkaisut

Lähtökohta-analyysien jälkeen asiantuntijayrityksen tulee tehdä erilaisia strategisia päätöksiä pohjaksi muulle markkinoinnin suunnittelulle (Raatikainen 2004, 58). Strategialla tarkoitetaan organisaation toiminnan juonta eli

organisaation tapahtumien punaista lankaa (Näsi & Aunola 2005, 15). Se kuvaa niitä keskeisiä toimia, joilla yritys aikoo menestyä markkinoilla (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 175). Strategian tulee perustua yrityksen visioon tulevastakin näkemykseen siitä, millainen yrityksen halutaan olevan tietyn ajan kuluttua. Visio on näkemys kehityksen suunnasta ja sen taustalla ovat yrityksen liikeidea ja arvot. Jotta strategian toteuttaminen onnistuisi, yrityksen on huolehdittava siitä, että koko organisaatio sitoutuu yrityksen strategiaan. (Raatikainen 2004, 73.)

Markkinointisuunnitelmaa laatiessaan asiantuntijayrityksen tulee tehdä strategisia päätöksiä liittyen sekä toimintakenttäänsä että menestysperustaansa. Näitä päätöksiä edustavat suuntaus- ja kilpailuetustrategiat. (Rope 2003, 24.) Lisäksi yrityksen tulee tarkastella erikoistumista ja siihen liittyviä strategioita (Raatikainen 2004, 78).

### 2.2.1 Suuntausstrategia

Suuntausstrategioilla tarkoitetaan päätöksiä asiantuntijayrityksen toimintakentästä. Ne jakautuvat kasvu- ja kannattavuusstrategioiksi, ja niiden valinta lähtee liikkeelle yrityksen kannattavuuden tarkastelusta. Mikäli yrityksen kannattavuus on kunnossa, yritys voi pyrkiä kasvuun. Mikäli yrityksen kannattavuus taas on heikko, sen tulee ensin laittaa kannattavuutensa kuntoon ja tavoitella vasta sitten kasvua. (Rope 2003, 107, 139.)

Käytännössä yrityksen kannattaa toteuttaa kasvu- ja kannattavuusstrategioita vuorottaisstrategisella toimintamallilla. Vuorottaisstrategisessa toimintamallissa kannattavaa ja vakavaraista jaksoa seuraa aina kasvun jakso ja päinvastoin. Vuorottaisstrateginen toimintamalli perustuu siihen, että kannattavuus luo yritykselle mahdollisuudet kasvustrategian toteuttamiselle, ja kun kasvu on saavutettu, yrityksen on aika jälleen rauhoitua ja varmistaa kannattavuusstrategian kautta liiketaloudellinen tulokuntansa ja taseen riittävä omavaraisuusaste. (Rope 2003, 140.)

### *Kasvustrategiat*

Kasvua tavoittelevat yritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat voimakkaasti kasvua tavoittelevat yritykset, maltillista kasvua tavoittelevat yritykset sekä kasvua tavoittelemattomat yritykset. Yritys voi tavoitella voimakasta kasvua joko tilapäisinä irtiottoina tai jatkuvana toimintamallina. Jatkuvan voimakkaan kasvun strategiassa yritys hakee kasvua siirtymällä aktiivisesti uusille toimialoille, sillä harvoin on mahdollista aikaansaada jatkuvaa voimakasta kasvua vain yhden toimialan sisällä. Lisäksi voimakasta kasvua tavoittelevat yritykset ovat usein aktiivisia myös yrityskaupparintamalla, sillä usein kasvu aikaansaadaan helpommin ostamalla toisia yrityksiä kuin kilpailemalla niiden kanssa. (Rope 2003, 107 – 108.)

Noin 10 prosentin kasvu määritellään maltilliseksi kasvuksi. Se merkitsee yritykselle todellista vuosittaista reaalikasvua verrattuna markkinoiden kokonaiskasvuun aiheuttamatta kuitenkaan suuria hyppäyksiä ja siten merkittäviä kasvukipuja. Suuret liiketoiminnan operointikenttää muuttavat toimet eivät yleensä kuulu maltillisen kasvun ajatteluun. Kasvua ei haeta kaukaa yrityksen oman liiketoiminnan ytimen ulkopuolelta, vaan siihen pyritään yleensä jo olemassa olevilla markkinoilla ja tuoteratkaisuilla. (Rope 2003, 112.)

Kasvua tavoittelemattomalla yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jolla on tietty koko, jonka puitteissa se pyrkii tekemään samankokoista liiketoimintaa vuodesta toiseen. Yrityksen koko riittää yrityksen omistajille, eikä yritykseen kohdisteta merkittäviä kasvutavoitteita. Tällöin yrityksen tavoitteena on lähinnä markkinoilla saavutetun aseman puolustaminen sekä kilpailukyvyyn säilyttäminen. (Rope 2003, 115 – 116.)

Kasvuajattelu nähdään usein kannattavan liikeyrityksen toiminnan tarkoituksena ja kasvuun pyrkimättömiä yrityksiä saatetaan pitää jopa epätarkoituksenmukaisesti toimivina ja mahdollisuuksiaan hyödyntämättöminä yrityksinä (Rope 2003, 116). Philip Kotlerin mukaan yrityksen on kasvettava, pelkkä kannattavuus riittää. Hän toteaa:

*”Kannattavuus ei riitä. Yritysten on myös kasvettava. Itse asiassa, jos ei kasva, ei kauaa ole kannattava. Samoissa*

*asiakkaissa, tuotteissa ja markkinoissa pitäytyminen on katastrofin resepti.” (Kotler 2005, 51.)*

Toisaalta Timo Rope kirjoittaa kasvuun pyrkimättömistä yrityksistä seuraavasti:

*”Mikäli kuitenkin ajatellaan, että yrityksen tulisi ensisijaisesti täyttää omistajiensa tavoitteet ja mikäli näillä ei ole kasvuintoa yritystään kohtaan ja yritys pystyy kasvamattakin toimimaan, eihän tämäkään toimintamalli ole tästä näkökulmasta katsottuna mitenkään toimimaton” (Rope 2003, 116).*

Asiantuntijayritys voi tavoitella kasvua neljällä eri tavalla. Näitä tapoja ovat

- nykyisen tuotevalikoiman ja kohderyhmän säilyttäminen ennallaan
- markkinoiden laajentaminen
- tuotevalikoiman kasvattaminen
- samanaikaisesti sekä markkinoiden laajentaminen että tuotevalikoiman kasvattaminen. (Lehtinen & Niinimäki, 25.)

Mikäli asiantuntijayrityksen kilpailukyky on kunnossa, se voi pyrkiä kasvuun säilyttämällä ennallaan sekä tuotevalikoimansa että kohderyhmänsä. Tällöin yritys pyrkii kasvattamaan jo olemassa olevien tuotteidensa myyntiä jo olemassa olevilla markkinoilla. Käytännössä tämä tarkoittaa markkinaosuuden kasvattamista, joka erityisesti asiantuntija-aloilla saavutetaan suhdemarkkinoinnin keinoin.

Markkinaosuuttaan kasvattaakseen yritys voi yrittää saada nykyiset asiakkaansa käyttämään yrityksen tuotteita enemmän tai saada kilpailijoiden asiakkaita omikseen. Lisäksi yritys voi houkutella asiakkaikseen kohderyhmiinsä kuuluvia asiakkaita, jotka eivät vielä ole yrityksen tarjoamien tuotteiden käyttäjiä.

Nykyisen tuotevalikoiman ja kohderyhmien säilyttäminen ennallaan on asiantuntijayritykselle usein helpoin ja riskittömin tapa aikaansaada kasvua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25.)

Markkinoiden laajentamisesta on kyse silloin, kun asiantuntijayritys päättää viedä jo olemassa olevat tuotteensa uusille markkinoille. Tällöin kasvua tavoitellaan joko laajentamalla markkinoita maantieteellisesti, jolloin yritys etsii uusilta markkinoilta nykyisenlaisen kohderyhmän tai tavoittelemalla täysin uusia kohderyhmiä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 26.) Yritys voi kuitenkin tavoitella



vain sellaisia kohderyhmiä, joille yrityksen nykyiset tuotteet on mahdollista lanseerata (Rope 2003, 118).

Kun yritys päättää tavoitella kasvua kasvattamalla tuotevalikoimaansa, se tuo jo olemassa oleville markkinoille joko muunnellun tai parannellun version jo olemassa olevasta tuotteesta tai täysin uuden tuotteen (Lehtinen & Niinimäki 2005, 26). Tällöin uusiksi tuotteiksi soveltuvat kuitenkin vain sellaiset tuotteet, jotka on mahdollista lanseerata yrityksen olemassa oleville kohderyhmille (Rope 2003, 119). Markkinoiden laajentamiseen ja tuotevalikoiman kasvattamiseen liittyvät riskit ovat suurempia kuin nykyisen tuotevalikoiman ja kohderyhmien ennallaan säilyttämiseen liittyvät riskit. Laajentaessaan markkinoitaan ja kasvattaessaan tuotevalikoimaansa yritys liikkuu alueilla, joista sillä ei vielä ole kokemusta, mikä lisää riskejä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 26.)

Lisäksi asiantuntijayritys voi tavoitella kasvua laajentamalla samanaikaisesti sekä markkinointiansa että tuotevalikoimaansa. Tällöin yritys vie täysin uuden tuotteen täysin uusille markkinoille. Tällaisissa tilanteissa yritys laajenee usein alueille, jotka eivät liity suoraan sen nykyiseen liiketoimintaan. Vaihtoehtoon päädytään, kun halutaan välttää liiallista riippuvuutta nykyisestä liiketoiminnasta. Tähän ratkaisuun liittyy kuitenkin suurin riski, sillä samanaikaisesti sekä tuote että markkinat ja niiden käyttäytyminen ovat yritykselle tuntemattomia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 27.)

#### *Kannattavuusstrategiat*

Kuten jo edellä mainittiin, yrityksen kannattavuuden tulee olla kunnossa ennen kasvun tavoittelua, sillä kasvu vaatii yritykseltä paljon taloudellisia resursseja ja syö aina kannattavuutta. Yrityksen kannattavuusongelmia ei voida hoitaa kasvun avulla. (Rope 2003, 139.) Yritys voi pyrkiä parantamaan kannattavuuttan neljällä eri tavalla. Näitä tapoja ovat

- nykyisen tuotevalikoiman ja kohderyhmien säilyttäminen ennallaan
- kohderyhmien vähentäminen
- tuotevalikoiman pienentäminen

- samanaikaisesti sekä kohderyhmien vähentäminen että tuotevalikoiman pienentäminen. (Raatikainen 2004, 77.)

Kun yritys päättää säilyttää ennallaan sekä tuotevalikoimansa että kohderyhmänsä, se pyrkii parantamaan kannattavuuttaan esimerkiksi tehostamalla toimintaansa, alentamalla kustannuksiansa tai nostamalla tuotteistansa saatavaa hintaa (Raatikainen 2004, 77). Kohderyhmien ja tuotevalikoiman säilyttäminen ennallaan on perusteltua, mikäli yritystoiminnan perusta on terve, mutta liiketoiminta kaipaa kuitenkin tehostamista ja kannattavuus parantamista (Rope 2003, 136).

Kohderyhmiä vähentämällä yritys pyrkii kannattavuuden parantamiseen karsimalla pois kannattamattomat kohderyhmät ja keskittymällä kannattavien asiakassuhteiden hoitamiseen (Raatikainen 2004, 77).

Tuotevalikoimaansa pienentämällä yritys taas pyrkii parantamaan kannattavuuttaan karsimalla pois kannattamattomat tuotteet ja keskittymällä markkinoimaan kannattavia tuotteita (Raatikainen 2004, 77). Kannattamattomia tuotteita ei kuitenkaan kannata karsia valikoimasta, mikäli niiden myynnin uskotaan tulevaisuudessa kehittyvän kannattavaksi tai jos ne kytkeytyvät niin tiiviisti joihinkin kannattaviin tuotteisiin tai merkittäviin kohderyhmiin, että niiden poistaminen heikentäisi myös näiden kannattavien tuotteiden ja kohderyhmien kannattavuutta (Rope 2003, 137).

Toisinaan samanaikaisesti sekä kannattamattomien kohderyhmien että tuotteiden karsiminen voi olla paikallaan liiketoiminnan tervehdyttämiseksi ja kokonaiskannattavuuden parantamiseksi. Tällöin yrityksen mahdollisuudet menestyä jäljelle jäävillä toimintasektoreilla paranevat ja yritys voi keskittyä osa-alueisiin, jotka ovat sille luontaisesti vahvempia. (Rope 2003, 138 – 139.)

### 2.2.2 Kilpailuetustrategia

Kilpailuetustategiat määrittävät ne tekijät, joilla asiantuntijayritys aikoo aikaansaada kilpailuetua. Kilpailuedulla tarkoitetaan osaamisen tai toiminnan aluetta, jolla yritys on ylivoimainen kilpailijoihinsa verrattuna ja pystyy siten

kilpailijoitaan paremmin tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet ja toiveet. Asiakkaat arvostavat yritystä ja valitsevat sen palveluntarjoajakseen kilpailuetua tuottavien tekijöiden ansiosta, minkä vuoksi kilpailuedun aikaansaaminen on yksi yrityksen keskeisimmistä strategisista linjauksista. (Lämsä & Uusitalo 2002, 89; Rope 2000, 640; Rope 2003, 147.)

Kilpailuetu voi olla taloudellinen, toiminnallinen tai imagollinen. Taloudellisella kilpailuedulla tarkoitetaan mahdollisuutta kilpailla hinnalla. Toiminnallinen kilpailuetu muodostuu ominaisuuksiltaan ylivoimaisesta tarjoomasta ja imagollinen yritykseen ja sen tarjoomaan liitetyistä positiivisista mielikuvista. Kilpailuetua tuottavat vain ne tekijät, mitä asiakkaat todella pitävät etuina. (Bergström & Leppänen 2009, 87.)

Michael Porterin 1980-luvulla kehittämää kilpailuetuajattelua käytetään yhä edelleen paljon. Porter jakaa yrityksen mahdollisuudet menestyä markkinoilla kolmeen kilpailuetustrategiaan. (Bergström & Leppänen 2009, 88.) Näitä strategioita ovat

- kustannusjohtajuus
- differointi eli erilaistaminen
- fokusointi eli keskittyminen (Lämsä & Uusitalo 2002, 90).

Yritys ei voi toteuttaa kaikkia näitä strategioita samanaikaisesti, sillä jos se yrittää olla hyvä kaikilla alueilla, se häviää kilpailijoille, jotka ovat erinomaisia jollain tietyllä alueella (Porter 1980, Kotlerin 1999, 55 – 56 mukaan). Porterin kehittämistä kilpailuetustrategioista kustannusjohtajuus sekä differointi ovat kokonaismarkkinoita eli laajoja asiakasjoukkoja palvelevien yritysten strategiavaihtoehtoja. Fokusointistrategia taas soveltuu yrityksille, jotka keskittyvät työskentelemään kapeassa markkinaraossa eli palvelemaan tarkoin määriteltyä asiakasjoukkoa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 90 – 91.)

Kustannusjohtajuus perustuu taloudellisuuteen ja edullisuuteen. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys pystyy alhaisten kustannustensa ansiosta tuottamaan tarjoomansa kilpailijoihinsa edullisemmin ja tarjoamaan siten asiakkailleensa kilpailijoitaan edullisemman hintatason. (Lämsä & Uusitalo 2002, 90.) Tällöin

yritys kilpailee hinnalla ja palvelut myydään hinnan avulla (Rope & Vahvaselkä 1994, 118). Differointi puolestaan perustuu lisäarvon tuottamiseen (Lämsä & Uusitalo 2002, 91). Sillä tarkoitetaan päätöksiä siitä, miten yrityksen tarjoomasta rakennetaan kilpailevista tarjoomista poikkeava ja parempi (Kotler 1999, 97). Käytännössä differointi tarkoittaa tilannetta, jossa yritys erilaistaa tarjoomansa kilpailijoista liittämällä siihen jonkin sellaisen ominaisuuden tai hyödyn, jota asiakkaat arvostavat (Lämsä & Uusitalo 2002, 91).

Fokusointistrategian valitseva yritys tarjoaa kapealle kohderyhmälle joko edullisen hintatason tai differoidun tarjooman (Bergström & Leppänen 2009, 89). Tällöin yritys saavuttaa kilpailuedun keskittymällä palvelemaan vain yhtä kapeaa kohderyhmää, sillä se pystyy palvelemaan asiakkaittansa tehokkaammin kuin kilpailijansa, joiden palveltavana on useita kohderyhmiä (Anttila & Iltanen 2007, 371).

Asiantuntija-aloille on kuitenkin tyypillistä suoran hintakipailun välttäminen, sillä asiakkaat pitävät hintaa usein laadun indikaattorina. Näin ollen matala hinta nähdään negatiivisena tapana erilaistaa palvelu ja asiantuntijayritysten keskeisiksi keinoiksi saavuttaa kilpailuetu nousee usein suorittamiseen perustuva ylivertainen palveluosaaminen. Lisäksi koska asiantuntijayritykset tuottavat usein hyvin samankaltaisia palveluja, niiden on vaikea erilaistaa tarjoomaansa konkreettisilla palvelutuotteisiin liitettävillä eroilla. Sen sijaan tarjooma voidaan erilaistaa liittämällä tarjoomaan imagollisia ja psykologia eroja. Asiantuntijayritys voi esimerkiksi luoda differoidun mielikuvan tehokkaan markkinointiviestinnän avulla tai olla kilpailijoitaan paremmin asiakkaidensa saavutettavissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24 – 25.) Myös asiakaspalvelun laatuun ja prosessien sujuvuuteen tulee kiinnittää huomiota.

### 2.2.3 Erikoistumisstrategia

Menestystyminen vaatii yrityksiltä nykyisin yhä enemmän erikoisosaamista ja erikoistumista tiettyihin tuotteisiin tai kohderyhmiin (Raatikainen 2004, 78). Asiantuntijayrityksille erikoistuminen on erityisen tärkeää, sillä se mahdollistaa syvällisen osaamisen, joka on ehto alalla menestymiselle. Syvällistä osaamista

vaaditaan, sillä sitä tarvitaan asiakkaiden vaativien ongelmien ratkaisemiseen ja uusien palvelutuotteiden kehittämiseen. Asiantuntijayrityksissä erikoistuminen voi kohdistua johonkin osaamisalueeseen tai se voi perustua jonkin kohderyhmän syvälliseen tuntemiseen. (Sipilä 1999, 56.)

Jorma Sipilä jakaa asiantuntijayritysten erikoistumismahdollisuudet neljään strategiaan. Asiantuntijayritys voi olla

- kokonaispalvelija
- integroija
- erikoistuja
- painopistestrategian toteuttaja. (Sipilä 1999, 66 – 69.)

Kokonaispalvelija pyrkii tyydyttämään asiakkaisensa tarpeet kokonaisvaltaisesti tarjoten asiakkaillensa laajan ja monipuolisen tuotevalikoiman. Strategian toteuttaminen vaatii yritykseltä laaja-alaista osaamista, suuria investointeja sekä toiminnan pitkää kehittäysaikaa. Vakiinnutettuaan asemansa markkinoilla yrityksen suurus kuitenkin toimii luottamuksen symbolina ja edistää näin tuotteiden markkinointia. Lisäksi yrityksen laaja-alainen osaaminen sekä laaja tuotevalikoima pienentävät liiketoiminnan riskejä ja varmistavat yritykselle täystyöllisyyden myös silloin, kun asiakkaiden tarpeet muuttuvat. (Sipilä 1999, 66 – 67.)

Integroija on toinen muoto kokonaisvaltaiseen palveluun keskittyvästä strategiasta. Integroijalle ei riitä se, että tarjolla on laaja tuotevalikoima eri osaamisalueilta, vaan se tähtää myös niiden vuorovaikutukseen ja siten luovien kokonaisuuksien tuottamiseen. Integrointistrategian toteuttaminen vaatii pitkälle erikoistuneiden ammattilaisten yhteistyötä, jotta saadaan synnytettyä konkreettisia poikkitieteellisiä projekteja. (Sipilä 1999, 69.)

Erikoistuja erikoistuu yhteen tiettyyn asiantuntemusalaan tai kohderyhmään ja pyrkii saavuttamaan siinä ylivoimaisen osaamisen. Erikoistujayrityksen tulee hankkia tunnettuutta valitsemansa kohderyhmän keskuudessa tai valitsemallaan alalla. (Sipilä 1999, 67.)

Painopistestrategian toteuttaminen on välimuoto kokonaisvaltaiseen palveluun keskittyvästä strategiasta ja erikoistumisesta. Painopistestrategian toteuttaminen yhdistää samanaikaisesti sekä laajan tuotevalikoiman että erikoistumisen tarjoten asiakkaille laajan perusvalikoiman pyrkien samalla kuitenkin saavuttamaan ylivoimaisen ja tunnustetun osaamisen valitsemillaan painopistealueilla. (Sipilä 1999, 68.)

### 2.3 Tavoitteet

Strategisten valintojen määrittelyn jälkeen asetetaan yritykselle konkreettiset tavoitteet. Tavoitteilla tarkoitetaan yritystoiminnan toivottuja tuloksia. Ne ovat konkreettisia välietappeja, joiden avulla yritys pyrkii strategiaan päämääriinsä ja toteuttaa toiminta-ajatustansa. (Rope & Vahvaselkä 1994, 120.) Tavoitteet ovat kaiken yrityksessä tapahtuvan suunnitelmallisen toiminnan perusta. Ne antavat suunnan yrityksen toiminnalle sekä yhdensuuntaistavat yrityksen eri osien toimintaa. Tavoitteet ohjaavat päätöksentekoa ja toimivat arviointiperusteina toiminnan tuloksia arvioitaessa. Lisäksi tavoitteet tekevät työnteosta mielekkästä. (Anttila & Iltanen 2007, 362.)

Myös markkinointi tarvitsee tavoitteita. Markkinointitavoitteet ilmaisevat yksityiskohtaisesti, mihin toteutettavilla markkinointitoimenpiteillä pyritään. Ne johdetaan yrityksen kokonaistavoitteista ja jaetaan myynti-, puite- ja välitavoitteisiin. (Rope & Vahvaselkä 1993, Ropen 2000, 484 mukaan.)

#### *Myyntitavoitteet*

Myyntitavoitteet ovat yleisimpiä markkinointitavoitteita. Niillä pyritään tietyn rahamääräisen myynnin eli liikevaihdon aikaansaamiseen. Ne voidaan ilmaista rahallisessa muodossa, myyntimäärällisesti, myynnin kehitymisprosenttina, markkinaosuutena kokonaismarkkinoista tai markkinaosuuden kehitymisprosenttina. (Rope & Vahvaselkä 1993, Ropen 2000, 484 mukaan.)

Yrityksen asettamat vuosittaiset myyntitavoitteet voidaan pilkkoa pienemmiksi kokonaisuuksiksi esimerkiksi ajallisesti, tuoteryhmäkohtaisesti, asiakaskohtaisesti, aluekohtaisesti tai myyjäkohtaisesti. Lohkomisperusteet

määräytyvät sen mukaan, miten asetettujen tavoitteiden saavuttamista on mahdollista valvoa. Mikäli esimerkiksi myyjäkohtaisia myyntilukuja ei ole saatavissa, ei myyjäkohtaisia tavoitteitakaan kannata asettaa. (Anttila & Iltanen 2007, 365 – 366.)

Myyntitavoitteita laadittaessa on huomioitava hintatason muutokset, ettei inflaatio söisi yrityksen tulosta. Lisäksi tavoitteet on suhteutettava markkinoiden kokoon. (Anttila & Iltanen 2007, 364 – 366.) Erilaiset myyntiä seuraavat raportit ovat apuna myyntitavoitteita asetettaessa (Raatikainen 2004, 91).

#### *Puitetavoitteet*

Asettamalla puitetavoitteita asiantuntijayritys määrittelee itselleen rajat, joiden puitteissa sen tulee toimia. Puitetavoitteiden avulla yritys varmistaa, että sen markkinointi on kannattavaa ja tehokasta, ja että se saavuttaa tavoittelemansa markkina-aseman. Keskeiset puitetavoitteet liittyvät yrityksen asettamiin kannattavuus- ja tehokkuusvaatimuksiin. (Rope & Vahvaselkä 1993, Ropen 2000, 484 – 485 mukaan.)

#### *Välitavoitteet*

Välitavoitteet ovat yrityksen kilpailukeinoille asettuja tavoitteita, joiden avulla yritys saavuttaa myynti- ja puitetavoitteensa (Rope & Vahvaselkä 1993, Ropen 2000, 487 mukaan). Kilpailukeinoilla tarkoitetaan markkinoinnin välineitä, joiden yhdistelmästä yrityksen markkinointitoimenpiteet muodostuvat. Kilpailukeinot rakentuvat yrityksen tuotetarjoomasta, hinnoittelusta, saatavuudesta sekä markkinointiviestinnästä. (Rope 2000, 640). Niihin palataan tarkemmin luvussa 2.4.

Välitavoitteita asettaessaan yrityksen tulee käydä huolellisesti läpi kaikki kilpailukeinonsa, vaikka kaikille kilpailukeinoille ei lopulta asetettaisikaan tavoitteita (Lehtinen & Niinimäki 2005, 78). Välitavoitteita ovat esimerkiksi tuotevalikoiman täydentäminen, hintamielikuvan parantaminen, tunnettuuden lisääminen ja yrityskuvan parantaminen (Rope & Vahvaselkä 1993, Ropen 2000, 487 mukaan).

Kilpailukeinojen lisäksi välitavoitteita voidaan asettaa asiakassuhteille. Asiakassuhteisiin liitettävät tavoitteet liittyvät yrityksen tavoiteasiakkaisiin ja tavoiteasiakasryhmiin sekä siihen, miten yritys haluaa kehittää asiakassuhteitaan. (Raatikainen 2004, 99.)

## 2.4 Markkinointimix

Strategiaratkaisujen ja konkreettisten tavoitteiden asettamisen pohjalta asiantuntijayrityksen tulee käydä läpi kilpailukeinonsa ja konkreettiset, toteutettavat markkinointitoimenpiteet (Lehtinen & Niinimäki 2005, 82). Tässä opinnäytetyössä kilpailukeinoja käsitellään Philip Kotlerin luoman perinteisen 4P-mallin mukaisesti, mikä käsittää tuotteen (product), hinnan (price), saatavuuden (place) ja viestinnän (promotion) (Kotler 2005, 91). Yhdessä nämä kilpailukeinot muodostavat yrityksen markkinointimixin (Bergström & Leppänen 2007, 85).

Markkinointimixillä tarkoitetaan työkaluryhmää, joita hyödyntäen yritykset voivat vaikuttaa myyntiin (Kotler 2005, 91). Yrityksen markkinointimix on aina riippuvainen yrityksen tavoitteista, kilpailutilanteesta, budjetista ja tilannekohtaisista tekijöistä. Ei ole olemassa yhtä toteutustapaa toteuttaa markkinointimixin ratkaisuja, vaan kyse on aina painotuseroista sekä valitusta strategiasta. (Sipilä 2008, 131.) Jotta markkinointi toimisi, yrityksen tulee hallita markkinointimixiään kokonaisuutena (Kotler 2005, 94). Lisäksi on pysyttävä ajan tasalla kilpailijoiden valinnoista ja pyrittävä erottumaan niistä omilla ratkaisuilla (Bergström & Leppänen 2007, 85).

### 2.4.1 Tuote

Tuotteet ovat markkinoinnin avulla luotavia kokonaisuuksia, joiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja mielihalut. Perinteisesti tuotteilla on tarkoitettu tavaroita ja palveluita, mutta tuotteet voivat kuitenkin olla myös esimerkiksi tapahtumia, paikkoja, aatteita tai ihmisiä. Tuote on monien osien summa, missä kokonaisuus on ratkaisevassa osassa. Tuotteen ostaessaan asiakas ostaa aina hyötyä ja mielihyvää, ei pelkästään yrityksen tuotannon lopputulosta. Tämän vuoksi kokonaisuuden tulee olla houkutteleva ja kilpailijoista erottuva.



Tuoteratkaisut luovat perustan muiden kilpailukeinojen käytölle. Muiden kilpailukeinojen kohdalla tehtävät ratkaisut ovat riippuvaisia siitä, millainen itse markkinoitava tuote on. (Bergström & Leppänen 2007, 112 – 113.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään palvelutuotteita ja erityisesti niihin kuuluvia asiantuntijapalveluita. Palvelutuotteet ovat aineettomia, asiakkaalle hyötyä tuottavia toimenpidesarjoja. Toisinaan palveluihin voi liittyä konkreettinen fyysinen lopputulos. (Kinnunen 2004, 7.) Palvelut ovat ainutkertaisia ja niissä korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus. Asiakas osallistuu palvelujen tuottamiseen, ja ne sekä tuotetaan että kulutetaan samanaikaisesti. Palvelutuotteiden mukana ei siirry omistusoikeutta, eikä niitä voi varastoida tai myydä uudelleen. Palvelutuotteet voivat olla asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöityjä tai osittain standardoituja palveluita. Räätälöityjen palveluiden avulla asiakas saadaan sitoutettua yritykseen tehokkaammin. Hyvästä palvelusta on vaikea luopua, vaikka kilpailijalla olisikin alhaisempi hintataso. (Bergström & Leppänen 2009, 189, 198)

Palvelutuotteet rakentuvat ydinpalvelusta sekä sitä tukevista lisä- ja tukipalveluista. Ydinpalvelu tyydyttää asiakkaan pääasiallisen ostotarpeen, kun taas lisä- ja tukipalvelut tyydyttävät asiakkaan toissijaiset tarpeet. Lisäpalvelut ovat kokonaisuuden onnistumisen kannalta välttämättömiä palveluja ja tukipalvelut taas tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja tekevät siten kokonaisuudesta houkuttelevamman. Tukipalveluiden avulla yritys myös erottuu kilpailijoistaan. (Bergström & Leppänen 2002, 117; Kinnunen 2004, 10 - 11.)

Asiantuntijayritykset myyvät asiantuntijapalveluita eli käytännössä osaamista (Sipilä 1999, 56). Asiantuntijapalvelut ovat aineettomia ja abstrakteja palveluita (Vahvaselkä 2004, 41). Ne toteutetaan usein toimeksiantoina tai projekteina ja niiden sisältönä ja lopputuloksena voivat olla esimerkiksi erilaiset analyysit ja selvitykset tai suunnitelmat, ratkaisuehdotukset ja päätökset (Sipilä 1999, 40; Kirjonen 1997, Vahvaselän 2004, 41 mukaan). Asiantuntijapalvelut ovat hyvin henkilösidonniaisia. Näin ollen työn lopputulos voi olla riippuvainen yksittäisen henkilön asiantuntijuudesta sekä kyvystä hoitaa hanketta. Lisäksi on tärkeää, että ostajan ja myyjän henkilökemiat sopivat yhteen. (Vahvaselkä 2004, 41.)

Menestyäkseen kilpailussa asiantuntijayrityksen tulee suunnitella ja toteuttaa palveluprosessinsa huolellisesti niin, että asiakkaiden tarpeet ja toiveet täyttyvät (Lämsä & Uusitalo 2002, 126). Palveluprosessilla tarkoitetaan tapahtumaketjua, jonka mukaan palvelu tapahtuu. Palveluprosessin tulee edetä sujuvasti ja asiakaslähtöisesti, koska asiakkaat arvostavat helppoutta, nopeutta ja joustavuutta sekä asiantuntevuutta ja ystävällisyyttä. (Bergström & Leppänen 2002, 187 – 188.) Palveluprosessia suunniteltaessa tulee tarkastella huolellisesti sekä asiakaspalvelutilanteita että yrityksen taustatoimintoja (Lämsä & Uusitalo 2002, 126).

Asiakaslähtöinen palveluprosessi lähtee liikkeelle asiakkaiden tarpeista ja niiden kartoittamisesta. Tuote kannattaa esitellä asiakkaalle niin, että asiakas kiinnostuu tuotteesta. Kiinnostus tuotetta kohtaan syntyy, kun asiakas kokee tuotteen merkitykselliseksi itselleen. Merkityksellisyys puolestaan syntyy, kun asiakas kokee tuotteen ratkaisevan jonkin ongelman tai kun tuote koskettaa asiakkaan tunnemaailmaa. Asiakkaat ovat yleensä kiinnostuneita tuotteen tuottamasta hyödystä, ongelmien ratkaisusta sekä muiden samassa tilanteessa olevien asiakkaiden kokemuksista. (Selin & Selin 2012, 25.)

Palveluprosessi toteutetaan palvelutarjouksessa määriteltyjen päätösten mukaisesti ja se pohjautuu sosiaaliseen kanssakäymiseen. Palveluprosessissa hyödynnetään sekä myyjän että ostajan henkisiä ja fyysisiä resursseja ja muokataan molempien osapuolien tietoja, arvoja, asenteita ja merkityssisältöjä. Lisäksi siihen sisältyy myös rahan ja palveluun mahdollisesti kuuluvien fyysisten osien vaihtoa. (Kinnunen 2004, 12.)

Palveluprosessin tarkoituksena on tuottaa korkealaatuisia, asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimukseen vastaavia tuotteita. Laadulla tarkoitetaan yrityksen kykyä täyttää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Asiakkaalle laatu näyttäytyy tämän arvostamina ominaisuuksina. Laatu on aina subjektiivinen käsite. Eri asiakkaat arvostavat eri asioita. Asiakkaat suhteuttavat laatukokemuksiaan muun muassa saamaansa informaatioon sekä ennakkokäsityksiinsä, yrityksen antamiin mielikuviin sekä maksamaansa hintaan. Laadukkaan tuotteen lähtökohta on

toimiva tuoteydin. Heikkoa tuoteydintä ei voida korjata lisäpalveluilla.  
(Bergström & Leppänen 2009, 237 – 239.)

Palvelutuotteiden laatu rakentuu teknisestä laadusta ja toiminnallisesta eli vuorovaikutuslaadusta. Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä konkreettista hyötyä, jonka palvelu tuottaa asiakkaalle. Toiminnallinen laatu tarkoittaa palvelun sujuvuutta eli sitä, miten vuorovaikutus palvelutilanteessa onnistuu. Se voi olla esimerkiksi henkilökunnan ystävällisyyttä tai asiakkaan yleistä huomioimista. (Bergström & Leppänen 2007, 131.) Palveluiden laadun ei voida katsoa olevan vakioitavissa, sillä palvelu syntyy tilanteessa. Palveluiden laatu on aina sellainen, millaiseksi asiakkaat sen kokevat. Yrityksen tulee pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset ja taata näin asiakkailleen positiivinen palvelukokemus. Näin yritys ilmentää asiakkailleen hyvää laatua sekä luo asiakkailleen arvoa ja tyytyväisyyttä. (Bergström & Leppänen 2009, 241.)

#### 2.4.2 Hinta

Hinta on

- tuotteen arvon mittari
- korvaus tehdystä työstä
- vaikuttava tekijä yrityksen kannattavuudessa
- rahoitusta jonka avulla kehitetään uusia tuotteita
- keino valita asiakkaita ja ohjata asiakkaiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan
- keino erottua kilpailijoista (Sipilä 1999, 141).

Hinnoitteluun vaikuttavat tuotteen kustannukset ja yrityksen omat tavoitteet sekä julkinen valta, kilpailu ja ostajat (Bergström & Leppänen 2007, 139 – 140).

Tuotteen kustannukset vaikuttavat hinnoitteluun määrittämällä pysyvän alarajan tuotteen hinnalle. Tavoitteiden osalta hinnoitteluun vaikuttavat yrityksen tavoitteleva markkinaosuus sekä myynti- ja kannattavuustavoitteet. Lisäksi hinnoittelun avulla pyritään saavuttamaan yrityksen tavoiteimago ja ylläpitämään

sitä. Julkisen vallan osalta hinnoitteluun liittyvät viranomaisten asettamat lait ja säännökset. (Bergström & Leppänen 2009, 261 – 262.)

Kilpailun osalta hinnoittelussa on huomioitavaa yleinen kilpailutilanne.

Kilpailutilanteeseen liittyviä tekijöitä ovat yleinen tarjonnan määrä, kilpailijoiden asettamat hinnat sekä tuotteiden samankaltaisuus. Mikäli kilpailevia yrityksiä on paljon ja yritysten tuotteet ovat hyvin samankaltaisia, hintataso yleensä laskee. Tuotteiden samankaltaisuus johtaa myös siihen, että yritysten on seurattava toistensa hinnoittelua. Ostajien osalta hintaan vaikuttavat ostajien ja yleisen kysynnän määrä sekä minkä hinnan ostajat ovat ylipäättään valmiita maksamaan tuotteesta. Lisäksi hinnoitteluun vaikuttaa ostajien hintaherkkyys eli se, miten ostajien ostotavat muuttuvat tuotteen hinnan muuttuessa. (Bergström & Leppänen 2007, 139 – 140.)

Yrityksen hinnoittelu voi perustua joko kustannuksiin, kilpailuun tai kysyntään. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa hinnoittelu perustuu tuotteen kustannuksiin sekä tavoiteltuun katteeseen. Kilpailuun perustuvassa hinnoittelussa yritys suhteuttaa omat hintansa kilpailijoiden hintoihin. Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa ratkaisevaa on se, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 115.)

Yritys voi määritellä hintatasonsa joko kilpailijoita korkeammaksi, kilpailijoiden hintatasoa sekä alan yleistä hintatasoa seuraavaksi tai kilpailijoita matalammaksi. Korkea hintataso soveltuu erityisesti uusille, erikoisille sekä ostajia houkutteleville tuotteille. Tällöin korkea hintataso mahdollistaa yritykselle nopeat tuotot korkean katteen muodossa. (Bergström & Leppänen 2007, 141.) Korkea hintataso voi kuitenkin myös karkottaa ostajia tehden tuotteelle ja yritykselle kalliin imagon. Korkean hinnan politiikasta käytetään myös nimitystä laatu- ja imagohinnoittelu, koska sitä käytetään usein välineenä positiivisen laatumielikuvan aikaansaamiseen. Tässä tapauksessa korkean hinnan politiikka on jatkuva hintapolitiikka eikä vain uutuustuotteiden kohdalla käyttöön otettava markkinointikeino. (Bergström & Leppänen 2009, 264.)

Keskihintatasoa noudattavalle yritykselle hinta ei ole merkittävä kilpailukeino, vaan asiakkaita houkutellaan muilla keinoin. Keskihinnan käyttäminen

hinnoitteluperiaatteena tuottaa tasaisempaa tulosta ja lisäksi hintaan voidaan tarvittaessa vaikuttaa joko laskemalla tai nostamalla sitä. (Bergström & Leppänen 2007, 141 – 142.)

Matalalla hinnalla yrityksen on helppo houkutella asiakkaita ja saada tuotteilleen kokeiluostajia. Matala hinta kuitenkin vähentää yrityksen tuottoja ja heikentää näin kannattavuutta. Myös laatumielikuvat laskevat matalan hintatason myötä. (Bergström & Leppänen 2007, 142.)

Asiantuntija-aloilla hinnoittelumenetelmät vaihtelevat suuresti johtuen alan moninaisuudesta. Usein hinnoittelussa käytetään aikaan perustuvaa hinnoittelua tai kiinteää projekti- ja toimenpidehinnoittelua. Suunnitteleamalla hinnoittelupolitiikka ja asettamalla hintalaaatusuhde oikealle tasolle, ylläpidetään asiakkaiden silmissä vakaata yrityskuvaa. (Sipilä 1999, 141 – 143, 149.)

Yritys voi käyttää hintaa erillisenä markkinointikeinona porrastamalla hintoja esimerkiksi sesonkien ja asiakasryhmien mukaan. Lisäksi hinnoittelua on mahdollista hyödyntää markkinoinnissa käyttämällä pakettihinnoittelua tai pilkkomalla tuotekokonaisuuden hinta pienempiin osiin, jolloin asiakas maksaa jokaisesta tuotekokonaisuuden osasta erikseen. Myös psykologinen hinnoittelu on tapa käyttää hinnoittelua markkinoinnin välineenä. Tällöin yritys pyrkii esittämään hintansa korostaen edullisuutta. Lisäksi yritys voi myöntää asiakkaille erilaisia alennuksia perustuen esimerkiksi asiakasuskollisuuteen tai ostomäärään. Myös erilaiset maksuehdot, kuten pidennetty maksuaika toimivat alennusten lisäksi markkinointikeinona. (Bergström & Leppänen 2007, 145 – 146, 148 – 149.) Asiantuntija-aloilla hinnan käyttö markkinoinnissa on kuitenkin haastavaa, eikä sen katsota olevan merkittävä kilpailukeino. Alhaisempien hintojen avulla kilpailijoista erottuminen sekä hinnan nostaminen markkinointikeinoksi luo asiakkaille helposti mielikuvan huonosta laadusta. (Ahonen 2013.)

### 2.4.3 Saatavuus

Saatavuus luo edellytykset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiselle (Bergström & Leppänen 2009, 287). Se on esteiden poistamista asiantuntijayrityksen ja

asiakkaan väliltä ja siten ostotilaisuuksien aikaansaamista. Asiantuntijayrityksen tulee aina varmistaa että sen tarjoama tuote ja asiakas kohtaavat. (Anttila & Iltanen 2007, 208.) Saatavuuden avulla varmistetaan, että asiakkaat saavat haluamansa tuotteet vähäisin ponnistuksin, nopeasti ja täsmällisesti (Hämeen uusyrityskeskus 2006, 9). Saatavuus rakentuu markkinointikanavasta, fyysisestä jakelusta sekä ulkoisesta ja sisäisestä saatavuudesta (Bergström & Leppänen 2009, 287).

Markkinointikanavalla tarkoitetaan sekä tuoteinformaation että itse tuotteen tietä tuottajalta loppuasiakkaalle. Se voi olla joko suora eli suoraan tuottajalta loppuasiakkaalle tai epäsuora, jolloin tuottajan ja loppuasiakkaan välissä käytetään välittäjiä. (Bergström & Leppänen 2009, 288 – 289.)

Fyysinen jakelu on osa yritysten logistiikkaa, jolla tarkoitetaan yrityksen kaikkien materiaali- ja tietovirtojen kokonaisuutta (Bergström & Leppänen 2007, 152 – 153). Fyysinen jakelu käsittää tuotteiden varastoinnin ja kuljetukset.

Palvelutuotteiden ja siten myös asiantuntijapalveluiden kohdalla fyysisen jakelun merkitys jää kuitenkin vähäiseksi palvelujen aineettomuuden vuoksi. (Lämsä & Uusitalo 2002, 108.)

Ulkoisen saatavuuden järjestämisellä tarkoitetaan keinoja, joiden avulla asiakas saadaan ottamaan yhteyttä yritykseen. Hyvin järjestetyn ulkoisen saatavuuden ansiosta asiakkaat löytävät asiantuntijayrityksen. Sisäisen saatavuuden järjestämisellä taas vaikutetaan asiakkaiden viihtymiseen yrityksen sisällä sekä siten ostomääriin. Hyvällä sisäisellä saatavuudella lujitetaan asiakassuhteita. (Hämeen uusyrityskeskus 2006, 9.) Ulkoisen ja sisäisen saatavuuden avulla varmistetaan, että asiakkaat saavat helposti ja nopeasti tietoa yrityksestä ja sen tuotteista, yritykseen on helppo olla yhteydessä, yritykseen on helppo tulla ja että asioiminen yrityksen sisällä on vaivatonta ja nopeaa. Ulkoisen ja sisäisen saatavuuden kohdalla puhutaan usein tuotteen saavutettavuudesta. (Bergström & Leppänen 2009, 288, 310 – 311.)

#### 2.4.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän tavoitteena on tehdä asiantuntijayritys ja sen tarjooma näkyväksi. Sen avulla välitetään tietoa yrityksestä ja sen tarjoomasta, lisätään yrityksen tunnettuutta ja rakennetaan yrityskuvaa. Lisäksi markkinointiviestinnän avulla pyritään vaikuttamaan kysyntään sekä ylläpitämään asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2009, 328.)

Markkinointiviestintä jakautuu pohjustusviestintään, kaupantekoviestintään eli myyntiviestintään ja asiakassuhdeviestintään. Pohjustusviestinnän avulla pohjustetaan varsinaista kaupantekoa. Sen avulla tehdään yritys tunnetuksi, ja rakennetaan yrityskuvaa. Lisäksi se tähtää siihen, että yrityksen menestymisen kannalta keskeiset sidosryhmät saadaan yrityksen tueksi. Kaupantekoviestintä eli myyntiviestintä taas keskittyy viemään ostoprosessia eteenpäin tavoitteenaan kaupansaaminen. Asiakassuhdeviestinnän avulla yritys hoitaa ja syventää syntyneitä asiakassuhteita. (Rope 1998, 147 – 148, 166 – 167.)

Markkinointiviestinnän tavoitteena on tavoittaa valittu kohderyhmä parhaalla mahdollisella tavalla mahdollisimman pienin kustannuksin. Markkinointiviestintä asiantuntijayrityksissä voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Olennaista on, että markkinoija osaa valita sopivimmat keinot lähestyä valittua kohderyhmää eri tilanteissa. Lisäksi eri kanavissa toteutettu viestintä tulee sovittaa yhtenäiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 328 – 330.)

Markkinointiviestintä jaetaan mainontaan ja henkilökohtaiseen myyntityöhön, joita tukevat ja täydentävät myynninedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. Viestintäkeinojen käyttö ja painotus vaihtelevat kohderyhmän, yrityksen ja sen toimialan sekä myytävän tuotteen mukaan. Business-to-business -kaupassa painottuvat erityisesti tarkoin kohdistettu suoramarkkinointi, henkilökohtainen myyntityö sekä myynninedistäminen. (Bergström & Leppänen 2009, 332 – 333.)

#### *Mainonta ja suoramarkkinointi*

Mainonta on maksettua ja tavoitteellista tiedottamista yrityksestä ja sen tarjoomasta. Se voi olla joko informoivaa, suostuttelevaa eli mielipiteisiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttavaa, yrityksestä ja sen tuotteista

muistuttavaa tai asiakassuhteita vahvistavaa. (Bergström & Leppänen 2009, 337 – 338.) Mainonta toteutetaan joukkotiedotusvälineitä hyödyntäen tai viestimällä muutoin usealle vastaanottajalle samanaikaisesti (Anttila & Iltanen 2007, 271). Mainossanomasta tulee tunnistaa mainossanomien lähettäjä. Mainonta voi olla joko jatkuvaa ja pitkäkestoista tai tarpeen mukaan toteutettavia kampanjoita. Jatkuvan ja pitkäkestoisen mainonnan avulla pyritään lisäämään yrityksen tunnettuutta, luomaan mielikuvia sekä erottumaan kilpailijoista. Sekä jatkuvan että pitkäkestoisen mainonnan ja tarpeen mukaan toteutettavien kampanjoiden tulee olla samanlinjaisia sekä toisiaan tukevia. (Bergström & Leppänen 2009, 337 – 338.)

Kansainvälinen kauppakamari jakaa mainonnan mediamainontaan ja suoramainontaan, joka on osa suoramarkkinointia (Anttila & Iltanen 2007, 271; Lahtinen & Isoviita 2004, 138). Mediamainonnan muotoja ovat lehti-, televisio-, radio-, elokuva-, ulko- ja liikenneväline- sekä internetissä tapahtuva verkko- ja hakukonemainonta. Hakusanainonta on osa hakukonemainontaa. Sillä tarkoitetaan mainontaa, jossa yritys ostaa internetin hakukoneelta määräajaksi tietyt hakusanat tai sanaryhmät. Kun aiheesta kiinnostunut etsii kyseisillä hakusanoilla tietoa, yrityksen mainosteksti ilmestyy hakukoneen tulossivulle. Hakukonemainonta voi olla myös hakukoneoptimointia, jonka avulla valittujen hakusanojen perusteella pyritään parantamaan yrityksen verkkosivujen löytämistä hakukoneiden avulla. Lisäksi yrityksillä on mahdollisuus edustaa internetissä toimivissa sähköisissä hakemistoissa ja luetteloissa. (Bergström & Leppänen 2009, 339, 375 – 376, 383.)

Suoramainonta on osa suoramarkkinointia. Suoramarkkinoinnilla tarkoitetaan mainontaa ja muuta markkinointia, joka tähtää välittömään vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Sen ideana on suunnata yrityksen tarjooma mahdollisimman tarkasti yrityksestä ja sen tarjoomasta kiinnostuneille. Tavoitteena on aikaansaada asiakkaassa positiivinen reaktio, kuten esimerkiksi lisätietojen kysyminen tai tilauksen tekeminen. Suoramarkkinoinnin avulla aloitetaan asiakassuhteita sekä syvennetään jo olemassa olevia suhteita. Suoramarkkinointi on samanaikaisesti sekä media että myyntikanava. (Lahtinen & Isoviita 2004, 138.)

Suoramarkkinoinnin etuna on erityisen hyvä kohdistettavuus (Bergström &



Leppänen 2009, 384). Suoramarkkinointi voi tapahtua puhelimitse, postitse, verkkomedian avulla tai henkilökohtaisesti (Lahtinen & Isoviita 2004, 138).

#### *Henkilökohtainen myyntityö*

Henkilökohtaisella myyntityöllä tarkoitetaan henkilökohtaiseen kontaktiin ja suulliseen esitystaitoon perustuvaa viestintää. Henkilökohtaisen myyntityön tavoitteena on myynnin aikaansaaminen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 248.)

Tarkoituksena on auttaa ja vahvistaa asiakkaiden ostopäätöksiä sekä luoda ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita (Bergström & Leppänen 2009, 411).

Henkilökohtainen myyntityö on asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta, jossa lunastetaan mainonnassa annetut lupaukset (Bergström & Leppänen 2007, 218). Se on prosessi, jossa myyjän toimintaa tuottaa asiakkaalle arvoa, niin että asiakas on tyytyväinen, asiakassuhde jatkuu ja yrityksen tavoitteet täyttyvät (Bergström & Leppänen 2009, 411). Henkilökohtainen myyntityö on useimmiten yrityksen tärkein viestintäkeino ja se ratkaisee yleensä markkinoinnin onnistumisen. Paraskaan tuote ei myy itse itseään, vaan tarvitaan myyjä, jolla on taito tehdä kauppaa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 248.)

#### *Myynninedistäminen*

Myynninedistämisen tavoitteena on nimensä mukaisesti edistää myyntiä.

Tarkoituksena on innostaa myyjiä myymään ja ostajia ostamaan. (Lahtinen & Isoviita 2004, 146.) Myynninedistämisen kohderyhmänä ovat kaikki jakelutien jäsenet sekä loppuasiakkaat. Tarkoitus on saada sekä uusia asiakkaita että vahvistaa nykyisten asiakkaiden uskollisuutta ja saada heidät ostamaan enemmän.

Myynninedistäminen voi olla joko kampanjaluontoista eli lyhytkestoista tai pitkäaikaista toimintaa. (Bergström & Leppänen 2009, 448.)

Jakelutien jäsenille kohdistettava myynninedistäminen voi olla esimerkiksi tiedottamista ja koulutusta sekä yleistä neuvontaa ja opastusta. Lisäksi yritys voi järjestää jakelutien jäsenille esimerkiksi myyntikilpailuja sekä erilaisia tapahtumia ja tilaisuuksia. Loppuasiakkaille kohdistettavia myynninedistämiskeinoja ovat esimerkiksi erilaiset messut ja tapahtumat sekä näkyminen sosiaalisessa mediassa ja yrityksen omat verkkosivut. (Bergström & Leppänen 2009, 370, 377, 449.)

Verkkosivut ovat yritykselle tärkeä keino viestiä asiakkaille. On olemassa asiakkaita, jotka eivät reagoi yritykseen ollenkaan, mikäli yrityksellä ei ole verkkosivuja tai ne ovat puutteelliset. Tämä nostaa verkkosivujen kehittämisen ja ajan tasalla pitämisen tärkeyttä ja sivuilla onkin hyvä olla vähintään ajantasaiset yhteystiedot sekä perustiedot yrityksestä. Yrityksen tulee kytkeä verkkosivujen hoitaminen kiinteäksi osaksi liiketoimintaansa. (Tuisku 2010, 17.)

### *Tiedotus- ja suhdetoiminta*

Tiedotus- ja suhdetoiminnan tavoitteena on aikaansaada ja kehittää yrityksen ja sen sidosryhmien välistä yhteistyötä (Lahtinen & Isoviita 1998, 245). Se on suhteiden luomista sekä ylläpitämistä ja tähtää tiedon ja myönteisen suhtautumisen lisääntymiseen (Bergström & Leppänen 2009, 457). Tiedotus- ja suhdetoiminnan avulla yritys pyrkii saamaan ymmärrystä ja kunnioitusta toimintaansa kohtaan (Lahtinen & Isoviita 1998, 245). Sillä vaikutetaan yrityksestä ja sen tuotteista syntyvään imagoon hyvin laaja-alaisesti. Tiedotus- ja suhdetoiminnalla ei tavoitella välitöntä taloudellista tulosta, vaan sillä pyritään pitkäaikaiseen suhtautumisen muutokseen. Tiedotus- ja suhdetoiminta jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen tiedotus- ja suhdetoimintaan. (Bergström & Leppänen 2009, 457.)

Sisäinen tiedotus- ja suhdetoiminta kohdistuu yrityksen omaan henkilöstöön ja on käytännössä yrityksen sisäistä markkinointia (Lahtinen & Isoviita 2004, 150). Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen omaan henkilöstöön kohdistuvaa markkinointia (Bergström & Leppänen 2009, 173). Sisäinen markkinointi on kiinteä osa yrityksen toimintaa ja sitä toteutetaan eri tavoin eri yrityksissä ja tilanteissa (Sipilä 2008, 98). Sen avulla yritys varmistaa liikeidean toteutumisen jokapäiväisessä toiminnassa sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen (Bergström & Leppänen 2009, 173). Sisäisen markkinoinnin päämäärinä ovat hyvien työntekijöiden palkkaaminen, hyvien työntekijöiden pitäminen yrityksen palveluksessa sekä työntekijöiden motivoiminen palvelemaan ja markkinoimaan yrityksen tuotteita asiakassuuntaisesti (Lahtinen & Isoviita 2004, 65). Sisäisen markkinoinnin muotoja ovat tiedottaminen, henkilöstön kouluttaminen ja kannustaminen sekä me-hengen luominen. Yrityksen liikeidea, henkilöstön

ominaisuudet sekä markkinatilanne vaikuttavat siihen, miten yritys toteuttaa sisäisen markkinointinsa. (Bergström & Leppänen 2009, 174.)

Ulkoisen suhdetoiminta taas kohdistuu yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi tiedostusvälineisiin ja yhteistyökumppaneihin (Bergström & Leppänen 2009, 457). Ulkoisen suhdetoiminnan tavoitteena on myönteisen yrityskuvan luominen ja vahvistaminen (Kotler 2001, Lahtisen & Isoviidan 2004, 150 mukaan). Tarkoituksena on antaa ajankohtaista ja uutta tietoa yrityksestä, oikaista julkisuudessa esiintyviä virheellisiä käsityksiä sekä rakentaa luottamusta yritykseen ja sen tuotteisiin (Bergström & Leppänen 2009, 457). Ulkoisen tiedotus- ja suhdetoiminnan muotoja ovat muun muassa tiedotustoiminta, sponsorointi, julkisuus, hyväntekeväisyys sekä erilaisten tempausten järjestäminen (Kotler 2001, Lahtisen & Isoviidan 2004, 150 mukaan).

## 2.5 Markkinointiohjelma

Kun strategiset valinnat on tehty, tavoitteet asetettu sekä käyty läpi markkinoinnin kilpailukeinot ja niihin liittyvät markkinointitoimenpiteet, laaditaan aikataulu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että markkinointisuunnitelmaan liitetään markkinointiohjelma eli aikataulu, josta käyvät ilmi toteutettavat markkinointitoimenpiteet perusideoineen. (Raatikainen 2004, 105, 108.)

Markkinointiohjelma muodostuu pitkälti markkinointikampanjoista (Raatikainen 2004, 106). Kampanjalla tarkoitetaan markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi toteutettavien markkinointitoimenpiteiden kokonaisuutta (Rope & Vahvaselkä 1994, 152). Markkinointikampanjoissa yhdistellään erilaisia markkinointikeinoja ja -kanavia ja ne kohdistetaan aina tiettyihin tuotteisiin, ajankohtiin tai tapahtumiin (Raatikainen 2004, 106 – 107). Tyypillisiä markkinointikampanjoita ovat esimerkiksi lanseerauskampanjat, yrityskuvakampanjat, myyntikampanjat, asiakashankintakampanjat sekä muistutuskampanjat (Rope & Vahvaselkä 1994, 152).

Markkinointikampanjan sisältö sekä käytettävät markkinointikeinot ja -kanavat määritellään markkinoitavan tuotteen, kampanjan tavoitteiden sekä tavoitellun

kohderyhmän mukaan. Jotta kampanjaviesti jää asiakkaiden tietoisuuteen ja jotta yritys onnistuu erottumaan kilpailijoistaan, markkinointikampanjoiden tulee olla persoonallisia ja niiden on jatkuvasti tuettava yrityksen imagoa ja toistettava yrityksen perusperiaatteita. Lisäksi tavoiteltua kohderyhmää on lähestyttävä kohderyhmän hyväksymällä ja arvostamalla tavalla. (Raatikainen 2004, 106.)

Yleensä toteuttavista markkinointikampanjoista laaditaan vielä markkinoinnin vuosisuunnitelman lisäksi erilliset kampanjasuunnitelmat.

Kampanjasuunnitelmista tulee ilmetä vähintään seuraavat asiat: mitä tehdään ja mitkä ovat kampanjan tavoitteet, kuka tekee ja milloin tehdään sekä kuinka paljon kampanjasta aiheutuu kustannuksia. (Rope & Vahvaselkä 1994, 152.)

Markkinointiohjelmaan ei tule kirjata liian montaa markkinointitoimenpidettä, sillä toimenpidemäärän sijaan markkinointiohjelman tavoitteena on tuloksellisuus (Sipilä 2008, 40). Vuosittain toteutettavien markkinointikampanjoiden määrän tulee olla sellainen, että jokainen markkinointikampanja pystytään viemään läpi menestyksellisesti. Muutama hyvin hoidettu kampanja lisää yrityksen näkyvyyttä ja parantaa sen tulosta. Sen sijaan liian monen kampanjan toteuttaminen latistaa niin yrityksen työntekijöiden kuin asiakkaidenkin mielenkiinnon kampanjoita kohtaan. (Raatikainen 2004, 107.)

## 2.6 Budjetti

Kun toteutettavat markkinointitoimenpiteet on listattu, määritetään seuraavaksi budjetti. Budjetti sidotaan tiettyyn ajanjaksoon ja se ilmaisee, mistä rahaa tulee yritykseen ja mihin sitä kuluu (Raatikainen 2004, 112). Budjetti ilmaistaan numeerisessa, useimmiten rahallisessa, muodossa (Anttila & Iltanen 2007, 376). Hyvin laadittu budjetti lisää asiantuntijayrityksen tehokkuutta ja parantaa sen kannattavuutta sekä koordinoi toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi (Raatikainen 2004, 112).

Budjetointi liittyy kiinteästi myös markkinointiin, minkä vuoksi markkinointisuunnitelmaan tulee liittää markkinointibudjetti, joka ilmaisee markkinoinnin aikaansaamat tuotot ja kustannukset. Markkinointibudjetin laatiminen on osa sekä markkinoinnin vuosisuunnittelua että sen kannattavuuden

suunnittelua ja sitä tarvitaan toiminnan suunnittelun lisäksi toiminnan koordinointiin ja valvontaan. Markkinointibudjetti koostuu myyntibudjetista sekä markkinointikustannuksia kuvaavista budjeteista. (Anttila & Iltanen 2007, 376 - 377.)

Myyntibudjetti kuvaa markkinoinnin aikaansaamia tuottoja (Anttila & Iltanen 2007, 377). Myyntibudjetti ilmaisee asiantuntijayrityksen arvion tulevan kauden myynnistä. Toimialan ennakoitu kasvuvauhti, muutokset kysyntä- ja kilpailutilanteessa sekä asiantuntijayrityksen omat markkinointitoimenpiteet vaikuttavat kaikki myyntibudjetin laadintaan. Myyntibudjetti on mahdollista jakaa osiin, esimerkiksi tuotteittain, tuoteryhmittäin, asiakkaittain tai myyjittäin. (Raatikainen 2004, 113.)

Myyntibudjetti laaditaan usein kuluvan kauden myynnin pohjalta. Tällöin tulevan toimintakauden myyntitavoite määritellään korjaamalla kuluvan kauden myyntiä niillä tekijöillä, joiden tiedetään vaikuttavan myyntiin. Toinen vaihtoehto on laatia myyntibudjetti kokonaan nykytilanteen pohjalta käyttäen nollabudjetointipohjaa. Tällöin myyntibudjetin pohjana ei käytetä kuluvan kauden myyntilukuja, ja näin edellisten kausien toimintamallit eivät kahlehi asiantuntijayrityksen suunnittelutyötä. (Raatikainen 2004, 113 – 114.) Useimmiten myyntibudjetti määrää yrityksen koko toiminnan tason, minkä vuoksi sen tulee olla mahdollisimman realistinen (Anttila & Iltanen 2007, 378). Kaikki muut yrityksen osabudjetit laaditaan myyntibudjetin pohjalta (Raatikainen 2004, 113).

Muut markkinointibudjetin osabudjetit kuvaavat markkinoinnin aikaansaamia kustannuksia. Nämä osabudjetit vaihtelevat eri yrityksissä sen mukaan, mistä eri toiminnoista markkinoinnin katsotaan kussakin yrityksessä olevan vastuussa. (Anttila & Iltanen 2007, 377.) Markkinointikustannuksia aiheuttavat kaikki markkinointitoimenpiteet. Markkinointibudjettiin liitettäviä markkinoinnin kustannusbudjetteja ovat esimerkiksi myyntikustannusbudjetti, mainosbudjetti, myynninedistämisbudjetti, tiedostus- ja suhdetoimintabudjetti sekä tuotekehitysbudjetti. (Raatikainen 2004, 115.)

Markkinointibudjetin yleinen budjettikausi on vuosi. Tällöin budjetti laaditaan ennen seuraavan budjettivuoden alkua kerralla valmiiksi koko budjettivuotta

varten. Markkinointibudjetin laatiminen voidaan kuitenkin toteuttaa myös rullaavana budjetointina. Tällöin yksityiskohtainen budjetti laaditaan vain lähintä vuosipuoliskoa tai -neljänestä varten ja seuraavaa tai kahta seuraavaa vuosipuoliskoa tai -neljänestä varten laaditaan vain likimääräinen budjetti tai ennuste. (Anttila & Iltanen 2007, 376 - 378.)

## 2.7 Markkinoinnin tulosten seuranta ja arviointi

Viimeisenä osiona markkinointisuunnitelmassa on selvitys siitä, miten markkinoinnin tulosten seuranta ja arviointi toteutetaan. Markkinoinnin tulosten seurannalla ja arvioinnilla tarkoitetaan tapahtumasarjaa, jonka tarkoituksena on tunnistaa asetetuista tavoitteista poikkeavat tulokset ja selvittää näiden tunnistettujen tulospoikkeamien syyt. Tämän jälkeen asiantuntijayritys voi ryhtyä korjaaviin ja parantaviin toimenpiteisiin ja siten kehittää markkinointiaan ja yleistä toimintaansa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 102 – 103.) Tarkoituksena on löytää menestystekijöitä ja oppia virheistä (Raatikainen 2004, 118).

Asiantuntijayrityksen tulee jatkuvasti seurata ja arvioida markkinointiansa varmistaakseen tuloksellisuutensa. Jatkuva markkinoinnin seuranta ja arviointi edellyttää aktiivista tiedonkeruuta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 102.) Lisäksi markkinoinnin seurannan ja arvioinnin tulee olla suunnitelmallista ja järjestelmällistä (Anttila & Iltanen 2007, 379).

Markkinoinnin seurantaan ja arviointiin sisältyvät seuraavat vaiheet

- seurantakohteiden määrittäminen ja seurantamenetelmien valitseminen
- tulosten mittaaminen
- tulosten vertaaminen tavoitteisiin ja tulospoikkeamien tunnistaminen
- tulospoikkeaminen syiden analysoiminen
- korjaavien toimenpiteiden suunnitleminen ja toteuttaminen (Rope, Vahvaselkä 1994, 170).

### 3 MARKKINOINTISUUNNITELMA OY ECONTACT AB:LLE

Tässä pääluvussa käydään läpi työn toimeksiantajalle, Oy Econtact Ab:lle, laadittu kauden 2014 markkinointisuunnitelma. Oy Econtact Ab toimii yritysconsulttien katto-organisaationa, markkinointi- ja hallintoyhtiönä sekä loppuasiakkaan toimeksiantojen vastuuorganisaationa. Sen asiakkaita ovat erikokoiset yritykset, julkisen hallinnon toimijat sekä muut yhteisöt. (Ahonen 2013.)

Laaditussa markkinointisuunnitelmassa käydään kohta kohdalta läpi markkinoinnin suunnitteluprosessin vaiheet luvussa kaksi esitetyn teorian mukaisesti. Markkinointisuunnitelma lähtee liikkeelle lähtökohta-analyyseistä, strategiaratkaisuista sekä markkinoinnille asetetuista tavoitteista. Tämän jälkeen käydään läpi markkinoinnin kilpailukeinot sekä toteutettavat markkinointitoimenpiteet aikatauluineen. Suunnitelman lopuksi esitetään vielä kauden 2014 myyntibudjetti ja markkinoinnin kustannusbudjetti sekä markkinoinnin tulosten seuranta- ja arviointimenetelmät. Lisäksi projektin kulkua ja onnistumista arvioidaan erillisessä projektiarvioinnin osuudessa.

#### 3.1 Lähtökohta-analyysit

Tässä luvussa tarkastellaan lähtökohta-analyyseja eli sisäistä ja ulkoista analyysia sekä näiden yhteenvedona toimivaa SWOT-analyysia.

##### 3.1.1 Sisäinen analyysi

Oy Econtact Ab on Svenska handelshögskolania lähellä olevien tukisäätiöiden ja kannatusyhdistysten vuonna 1991 perustama konsulttiyhtiö, jonka missiona oli toimia siltana Hankenin ja liike-elämän sekä opiskelijoiden ja liike-elämän välillä. Vuoden 2007 lopulla Hanken-ryhmän omistus siirtyi yhtiön henkilöstölle ja yhteistyökonsulteille ja samalla yhtiön missio tarkennettiin seuraavaksi:

*”Yhtiön missiona on tarjota laaja-alaista palvelua liike- ja yhteiskuntaelämälle toimien asiantuntijaverkostona ja siltana korkeakoulumaailmaan.” (Ahonen 2013.)*

Yhtiön liikeideana on toimia itsenäisten, pitkään alalla olleiden, kokoneiden yritys-konsulttien katto-organisaationa, markkinointi- ja hallintoyhtiönä sekä loppuasiakkaan toimeksiantojen vastuuorganisaationa. Yhtiön imago vastaa yhtiön liikeideaa ja tavoiteimagoa ja on asiakaskyselyiden mukaan seuraava:

*"Oy Econtact Ab on syvällistä asiantuntemusta omaava pieni konsulttitoimisto, joka työskentelee itse valitsemassaan asiakasympäristössä." (Ahonen 2013.)*

Yhtiön edustajan mukaan yhtiön toimintaa ohjaavat arvot ovat seuraavat:

*"Sitoudumme palveluun, innostumme haasteista ja toimimme kannattavasti sidosryhmien ehdoilla" (Ahonen 2013).*

Yhtiön pyrkimyksenä on tarjota asiakkaille aina näiden tarpeita vastaavat ratkaisut. Käytännössä asiakkaiden tarpeita on kuitenkin huomattu jäävän toisinaan havaitsematta liian kapea-alaisen katsantokannan vuoksi, ja yhtiöllä onkin kehitettävää asiakaspotentiaalin hyödyntämisessä. (Ahonen 2013.) Yhtiön toiminta painottuu asiakkaiden avustamiseen ratkomalla erilaisia ongelmia ja tekemällä erilaisia analyyskejä ja selvityksiä. Tavoitteena on auttaa asiakkaita selviytymään ja tekemään oikeita asioita oikein. Erilaisten analyysien ja selvitysten laatimisen lisäksi yhtiön toiminnan painopisteitä ovat erityisesti henkilöstöhallintoon liittyvät asiat sekä johtamisen kehittäminen ja valmentaminen. (Oy Econtact Ab 2013.)

Yhtiön tuotevalikoima on asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten mukaan kehittyvä, siten että yhtiö joko itse kehittää tai hankkii verkostonsa avulla muilta kulloinkin tarvittavat tuotteet. Tilanne on kuitenkin se, että valtaosa, noin 90 prosenttia, asiakkaiden tarpeista pystytään tyydyttämään yhtiön nykytuotteilla ja niiden uusilla versioilla. Vaikka asiakkaiden tarpeiden mukaan kehittyvä tuotevalikoima on yhtiön ehdoton vahvuus, yhtiö kuitenkin katsoo, että sillä olisi kehitettävää tuotteiden yleiskäytettävyydessä. Yhtiön tuotekehitys on osin liian asiakaskohtainen, eikä yksittäiselle asiakkaalle kehitettyjä tuotteita välttämättä hyödynnetä tarpeeksi muissa asiakasprojekteissa. (Ahonen 2013.)

Yhtiön nykytuotevalikoima edustaa laajasti eri asiantuntemusaloja. Yhtiön nykytuotteita ovat esimerkiksi johtamiskoulutus, vuokrajohtaminen, rekrytointi,



headhunting ja työhyvinvoinnin analysointi, asiakastyytyväisyystutkimukset ja markkinatutkimukset sekä myyntivalmennus ja myyntikampanjat. Lisäksi yhtiö avustaa asiakkaittansa muun muassa strategia- ja talousprosesseissa, tietohallinnossa, viestinnässä ja sidosryhmäsuhteissa. (Oy Econtact Ab 2013.)

Yhtiön tuotteet jaetaan kahteen ryhmään, jotka ovat asiakkaan kanssa yhdessä rakennetut palvelukokonaisuudet sekä muilta yrityksiltä hankitut määrämuotoiset palvelutuotteet eli pitkälle etukäteen tuotetut palvelut. Asiakkaan kanssa yhdessä rakennettuihin palvelutuotteisiin ja määrämuotoisiin palvelutuotteisiin palataan tarkemmin luvussa 3.4.1. Yhtiön tuotteiden saatavuus on hyvä. Yhtiön lupaama toimitus-aika tilauksesta projektin käynnistymiseen on enintään yksi viikko. (Ahonen 2013.)

Yhtiö suhtautuu laatuun jatkuvasti äärimmäisellä vakavuudella. Yhtiö varmistaa asiakasprojektien jälkeen jälkivarmistusten avulla tavoitelaadun toteutumisen. Yhtiön edustajan mukaan jokaiselle asiakasprojektille annetaan seuraava laatutakuu:

*”Ei veloitusta, mikäli toteutus ei vastaa yhteisiä tavoitteita.”*  
(Ahonen 2013.)

Tuotteiden tapaan myös yhtiön hinnoittelumenetelmät jaetaan kahteen ryhmään, joita ovat asiakkaan kanssa yhdessä rakennetut palvelukokonaisuudet sekä muilta hankitut määrämuotoiset palvelutuotteet. Asiakkaan kanssa yhdessä rakennetuissa palvelukokonaisuuksissa, joissa lopputulos ja näin ollen myös työn määrä täsmentyvät vasta projektin kuluessa, hinnoittelu perustuu ajan myyntiin. Määrämuotoiset tuotteet hinnoittelee tuoteoikeuksien omistajat ja yhtiö on sidottu ulkoa annettuihin kiinteisiin hintoihin. Yhtiön hintataso noudattaa markkinoiden keskitasoa. Suuret, kansainväliset konsulttitoimistot voivat olla hinnaltaan jopa kaksinkertaisia ja toisaalta pienet, 1 – 2 hengen toimistot, jopa puolta halvempia. (Ahonen 2013.)

Yhtiöllä ei ole ollut aiemmin käytössään kirjallista markkinointisuunnitelmaa. Yhtiön markkinoinnin aktiivisuus vaihtelee suuresti riippuen yhtiön työtilanteesta, sillä hyvin rajalliset resurssit eivät kestä kysyntäpiikkejä. (Ahonen 2013.)

Yhtiön markkinointiviestinnän painopiste on henkilökohtaisessa myyntityössä. Jokaisella yhtiön konsultilla on oma mittava työhistoriansa liike-elämän tai yhteiskunnan asiantuntija- ja johtotehtävissä, minkä vuoksi jokaiselle on muodostunut henkilökohtainen suhdeverkosto, jota hyödyntäen yhtiön toimeksiannot pääosin syntyvät. Koska yhtiön toimeksiannot tulevat lähinnä olemassa olevaa suhdeverkostoa hyödyntäen, yhtiö katsoo, että sillä olisi kehitettävää uusasiakashankinnassa. (Ahonen 2013.)

Henkilökohtaisen myyntityön lisäksi yhtiö toteuttaa vuosittain 1 – 2 suoramarkkinointikampanjaa, jotka kohdennetaan tarkkaan valituille kohderyhmille, kohderyhmille sovitetuilla tuotteilla. Tähän asti kampanjat on toteutettu lähestymällä asiakkaita ensin kirjeitse ja tämän jälkeen vielä puhelimitse. Kampanjoiden tavoitteena on ollut aikaansaada jatkoneuvottelut yritysten ylimmän johdon kanssa. Yhtiö on kokeillut myös sähköpostikampanjoita, mutta huonoin tuloksin, minkä vuoksi menetelmästä on luovuttu. (Ahonen 2013.)

Lisäksi yhtiöllä on yhtenä markkinointiviestintäkeinona käytössään verkkosivusto (Ahonen 2013). Yhtiön verkkosivut eivät kuitenkaan vastaa nykypäivän tarpeisiin niin visuaalisesti kuin toiminnallisestikaan, minkä vuoksi niissä on kehitettävää. Verkkosivujen lisäksi yhtiöllä on myös sosiaalisessa mediassa käytössä oleva LinkedIn-yritysprofiili, mutta se ei ole tällä hetkellä aktiivisessa käytössä (Ahonen 2013).

Kokonaismarkkinoilla toimivan yhtiön markkina-alue määräytyy käytännössä yhtiön konsulttien asuinpaikan mukaan. Ylivoimaisesti suurin markkina-alue on pääkaupunkiseutu, yli 90 prosenttia laskutuksesta, ja jaetulla toisella sijalla ovat Lahden ja Turun talousalueet. Yhtiö keskittyy työskentelemään maantieteellisesti lähellä asiakkaitaan, mikä tekee yhtiön palvelusta nopeaa ja mutkatonta. Nopeus ja mutkattomuus saavutetaan lyhyillä välimatkoilla ja mahdollisuudella olla läsnä erilaisissa kehitysvaiheissa ja tilaisuuksissa asiakkaan tukena. (Ahonen 2013.)

Kotimarkkinoiden lisäksi yhtiön konsultit ovat työskennelleet Tanskassa, Norjassa, Ruotsissa, Virossa ja Venäjällä. Nämä projektit ovat kuitenkin liittyneet pääkaupunkiseudun asiakkaiden projekteihin. (Ahonen 2013.)

Yhtiön asiakaskunta muodostuu erikokoisista yrityksistä, julkisen hallinnon toimijoista sekä muista yhteiskunnallisista toimijoista. Yhtiön asiakkaita ovat esimerkiksi suomalaiset ja monikansalliset liikeyritykset, järjestöt, seurakunnat sekä oppilaitokset. (Oy Econtact Ab 2013.)

Yhtiön toimisto sijaitsee Helsingin ydinkeskustassa. Yhtiö tapaa asiakkaitaan pääsääntöisesti asiakkaiden omissa tiloissa, mutta tarvittaessa tapaamisia voidaan järjestää myös yleisissä koulutustiloissa sekä yhtiön toimistossa. Yhteydenpito asiakkaisiin hoidetaan henkilökohtaisten matkapuhelimien ja sähköpostien avulla. (Ahonen 2013.) Yhtiöstä kiinnostuneet uudet asiakkaat voivat lähestyä yhtiötä puhelimitse, verkkosivujen yhteydenottomakkeen kautta tai sähköpostitse (Oy Econtact Ab 2013).

Yhtiöllä ei ole määrämuotoista asiakaspalvelua, vaan se kuuluu aina asiakkaasta vastaavan konsultin tehtäviin. Uudet asiakaskyselyt ohjataan ensisijaisesti toimitusjohtajalle, joka linkittää kunkin kyselyn sen sisällön perusteella aihepiiriin parhaiten perehtyneelle konsultille. (Ahonen 2013.)

Yhtiöllä ei ole muodollista käsky- ja päätösvaltasuhteisiin pohjautuvaa organisaatorakennetta. Jokainen konsultti on päätösvaltainen ja itsenäisesti toimiva mikroyritys ja liikeideansa mukaisesti yhtiö toimii näiden konsulttien katto-organisaationa, markkinointi- ja hallintoyhtiönä sekä loppuasiakkaan toimeksiantojen vastuuorganisaationa. Yhtiön toimitusjohtajan tehtävänä on toimia muodollisena keulakuvana ulospäin. Yhtiön omistajat toimivat kukin vuorollaan toimitusjohtajan tehtävässä. (Ahonen 2013.)

Yhtiö työllistää kahdeksan itsenäistä konsulttia ja lisäksi asiakasprojekteihin on käytettävissä järjestäytynyt konsulttiryhmä, Econtact Networks, täydentämään yhtiön omaa osaamista. Econtact Networksin muodostavat seitsemän konsulttia. Konsulttien ikärakenne on pääosin melko korkea. Aiemmin yhtiössä on työskennellyt myös päätoiminen myyntihenkilö, mitä ollaan jälleen harkitsemassa. (Ahonen 2013.)

Kaikki konsultit ovat korkeasti koulutettuja ja sitoutuneet täydentämään osaamistaan ajankohtaisissa seminaareissa ja muissa tilaisuuksissa. Lisäksi

kaikilla konsulteilla on takanaan mittava työhistoria liike-elämän tai yhteiskunnan asiantuntija- ja johtotehtävissä. Konsulteilla on kokemusta muun muassa johtamisesta ja hallitustyöskentelystä, henkilöstöhallinnosta, juridiikasta, strategioiden laatimisesta, asiakastoiminnoista ja tuotannosta sekä markkinoinnista ja myynnistä. (Ahonen 2013.)

Konsulttien suorittamat tutkinnot jakautuvat seuraavasti:

• kauppatieteiden tohtorit	1
• valtiotieteen tohtorit	1
• kauppatieteiden kandidaatit ja maisterit	6
• diplomi-insinöörit	2
• varatuomarit	1
• teologian maisterit	1
• sotatieteiden maisterit	1
• MBA:t	2

Yhtiö ei ole ollut organisaationa erityisen kasvuhakuinen. Tämä johtuu nykyistä suuremman organisaation ohjauksen, hallinnon ja laadunvarmistuksen vaatimista resursseista. (Ahonen 2013.)

Yhtiön toiminta-ajatuksena ei ole tavoitella voittoa tai kasvua. Sen sijaan toiminta-ajatuksena on jakaa kaikki yli yhteisesti hyväksytyjen kulujen olevat varat yhtiössä työskenteleville konsulteille. Yhtiön edustaja perustelee yhtiön ratkaisua seuraavasti:

*”Yhtiö on itsenäisten konsulttien yhteenliittymä, jonka tehtävänä on tuottaa konsulteille markkinointi- ja hallintopalveluja. Kaikki ylijäävä tulo kohdistetaan konsulteille, kullekin antamansa työpanoksen mukaisesti. Yhtiö toimiikin siis tavallaan kuin osuuskunta jäsentensä eduksi, eikä tavoittele omaa voittoa tai kasvua.” (Ahonen 2013.)*

Yhtiön vuosittaisena tulostavoitteena on saavuttaa noin yhden vuosineljänneksen kiinteitä kuluja vastaava summa. Tällä summalla huolehditaan yhtiön likviditeetistä. Yhtiöllä on jatkuvasti tilillään noin vuoden menoja vastaava rahamäärä. Yhtiön edustajan mukaan yhtiön talous on terveellä pohjalla ja

toiminta on kannattavaa. Yhtiön liikevaihto on ollut 2010-luvulla noin 100 000 euron luokkaa. Yhtiön liikevaihto on suoralaskutuksen ja konsulttien omien laskutusten tuottamien komissioiden summa. Näiden jakauma ja tuotetun palvelun kokonaisarvo on liikesalaisuus. Yhtiön tulos on liikkunut vuosittain noin 3000 eurossa. (Ahonen 2013.)

Koska yhtiöllä itsellään on vahva taloushallinnon osaaminen, on taloushallinto ainakin toistaiseksi sovittu hoidettavan omatoimisesti. Käytännössä yksi konsulteista hoitaa tarvittavat tehtävät käyttäen arkirutiinien hoitamisessa apunaan internetissä toimivia taloushallinnon palvelujärjestelmiä. (Ahonen 2013.)

### 3.1.2 Ulkoinen analyysi

#### *Ympäristöanalyysi*

Oy Econtact Ab toimii muun liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla eli toimialaluokassa 70220. Muun liikkeenjohdon konsultoinnin toimiala pitää sisällään yritysten ja muiden organisaatioiden neuvonnan, opastamisen ja avustamisen esimerkiksi strategisessa ja operatiivisessa suunnittelussa, muutosjohtamisessa, markkinointistrategioissa ja yleisen kustannustehokkuuden kasvattamisessa. Konsultointi on toimialana Suomessa vielä varsin nuori. (Metsä-Tokila 2011.)

Muu liikkeenjohdon konsultointi toimialana on osa suurempaa osaamisintensiivisten liike-elämän palveluiden toimialaa, joka puolestaan on osa suurta liike-elämän palveluiden kokonaisuutta. Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut ovat yritysten toisille yrityksille ja julkiselle sektorille tuottamia palveluja, joissa korostuu asiantuntijatoiminnan merkitys. Osaamisintensiivisiin liike-elämän palveluihin kuuluvat konsultointipalveluiden lisäksi muun muassa ohjelmistoala, lainopilliset palvelut, taloushallinnon palvelut, sekä mainos- ja markkinointipalvelut. (Metsä-Tokila 2011.)

Kun tarkastellaan laajasti koko liike-elämän palveluiden toimialaa, voidaan todeta, että toimiala kokonaisuutena on kasvava ala. Toimiala on kasvanut Suomessa viime vuosina nopeasti ja kasvun ennustetaan jatkuvan myös

tulevaisuudessa. Edes talouden epävarmuus ei ole hidastanut liike-elämän palveluiden kasvua. Taantumassa ja epävarmoina aikoina asiakasyritysten on huomattu tarvitsevan jopa entistä enemmän liike-elämän palveluita. (Metsä-Tokila 2011.)

Myös muu liikkeenjohdon konsultointi omana toimialanaan on kasvussa ja sen asiakaskunta laajenee jatkuvasti. Viimeisimmät alaa koskevat tilastoinnit ovat vuodelta 2011. Tällöin toimialan henkilöstömäärän kerrottiin kasvaneen vuosien 2006 – 2009 välillä 41 prosenttia, toimipaikkojen määrän 28 prosenttia ja liikevaihdon 37 prosenttia. Toimiala on yksi nopeimmin kasvaneista liike-elämän palveluiden alatoimialoista. Alalle on tyypillistä keskittyminen kevätkauteen ja syyskauteen. Tällöin alan liikevaihto on korkeimmillaan. Kesällä alalla on tyypillisesti hiljaisempaa. Tulevaisuudessa taantumien väistyessä ja taloudellisen tilanteen kohentuessa konsultoinnin omana toimialanaan ennustetaan löytävän uusia mahdollisuuksia. (Metsä-Tokila 2011.) Näihin mahdollisuuksiin palataan tarkemmin markkina-analyysiä käsittelevässä osiossa.

Uusien tutkimusten mukaan liike-elämän palveluihin sisältyvien osaamisintensiivisten alojen ja siten myös konsultoinnin kasvu ei rajoitu pelkästään kustannustekijöistä johtuvaan yritystoimintojen ulkoistamiseen ja ulkoistamisen lisääntymiseen. Asiakasyritykset turvautuvat nykyisin yhä useammin ulkopuoliseen apuun myös siksi, että asiantuntemuksen ja osaamisvaatimusten taso on noussut merkittävästi. Näin ollen levittäessään asiantuntemustaan sekä tietoa uusista ideoista ja parhaista käytännöistä osaamisintensiiviset palveluyritykset ovat keskeisessä asemassa asiakasyritystensä liiketoiminnan kehittämisessä ja alalla voidaankin katsoa olevan myös jopa yleistä taloudellista kasvua tukeva merkitys. (Metsä-Tokila 2011.)

Liike-elämän palveluiden toimialalla valloillaan oleva trendi on alan sisäisten toimialarajojen hämärtyminen, mikä on johtanut konsultoinnin merkityksen kasvuun. Koska nykyisin liike-elämän palveluiden eri osa-alueet, kuten esimerkiksi tietotekniikka, markkinointi ja viestintä, taloushallinto sekä lainopilliset asiat liittyvät kaikki selkeästi yhä tiiviimmin asiakasyritysten yritysstrategiaan ja johtamiseen, monet liike-elämän palvelut ovat siirtyneet

osittain konsultoinnin alueelle ja hämärtäneet näin toimialarajoja. (Metsä-Tokila 2011.)

Konsultointi onkin siis hyvin moninainen ja monelle alalle ulottuva toimiala, joka työllistää suuren joukon eri alojen ammattilaisia. Alan työntekijöiltä vaaditaan paljon osaamista ja syvällistä asiantuntemusta ja alalla työskentelevillä onkin tyypillisesti korkea koulutustaso. (Metsä-Tokila 2011.)

Tällä hetkellä muu liikkeenjohdon konsultointi on toimialana melko järjestäytymätön. Alalla toimii valtava määrä eri erityisosaamisalueiden edustajia ja näin ollen yhteisen toimintakentän hahmottaminen ei ole yksiselitteistä. Alalle tuleminen on suhteellisen helppoa osittain järjestäytymättömyyden vuoksi, mikä mahdollistaa nopeiden voittojen perässä juoksevien yritysten ilmaantumisen. Tämänkaltaisilla yrityksillä ei välttämättä ole alan vaatimaa osaamista, joten koko alan yleinen laatutaso saattaa helposti kärsiä tämän vuoksi. Alan toimijat ovatkin keskustelleet auditointijärjestelmän käyttöönotosta sekä erilaisten laatustandardien laatimisesta, mitkä toisivat turvaa niin alan yrityksille kuin asiakkaillekin. (Metsä-Tokila 2011.)

Tulevaisuudessa toimialalla tullaan entistä enemmän keskittymään kokonaisvaltaiseen prosessien kehittämiseen perinteisen toiminnan tarkastelun sijasta. Asiat tullaan näkemään yrityksen sisällä kokonaisuuksina yksittäisten asioiden sijaan. Kokonaisvaltaiseen ajatteluun voidaan siirtyä, jos tietotekniikka pystytään hyödyntämään tarpeeksi monissa asioissa. Arkirutiinien pyörittämisen sijasta resurssit voidaan näin kohdentaa syvempään analysointiin ja tulkintaan. Sähköisessä asioinnissa on kuitenkin tällä hetkellä vielä paljon kehitettävää. (Metsä-Tokila 2011.)

Liikkeenjohdon konsultoinnilla on toimialana paljon potentiaalia vientiin. Ala soveltuu hyvin suomalaiseksi vientituotteeksi, sillä Suomen korkea koulutustaso mahdollistaa innovaatioiden syntymisen myös tällä alalla. Alan vienti on pitkälle jalostettua osaamista ja tietoa. Vuonna 2011 julkaistun raportin mukaan noin 37 prosenttia alan yrityksistä vie osamistaan ja tuotteitansa Suomen rajojen ulkopuolelle. Vienti kohdistuu pääosin Suomen lähialueille ja Saksaan. (Metsä-Tokila 2011.)

Alan pienyritysvoittoisuuden vuoksi vain osa alan toimijoista on lähtenyt mukaan kansainväliseen toimintaan. Pieniltä konsultointiyrityksiltä puuttuvat viennin vaatimat resurssit, vaikka kontaktit olisivatkin jo valmiina. Resurssien lisäksi vienti vaatisi yrityksiltä myös entistä pidemmälle vietyä tuotteistamista. Alan vientiä on pyritty edistämään erilaisin ohjelmin. (Metsä-Tokila 2011.)

#### *Markkina-analyysi*

Yleisesti markkinatilanne toimialalla on hyvä. Kuten jo ympäristöanalyysissä todetaan, toimiala on kasvanut viime vuosina nopeasti ja sen kasvun ennustetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Viimeisimmät tilastoluvut markkinoiden koosta ovat vuodelta 2009, jolloin markkinoiden kokonaisliikevaihto oli noin 1,7 miljardia euroa. Toimialan asiakaskunta laajenee jatkuvasti. (Metsä-Tokila 2011.) Sen asiakaskunnan muodostavat erikokoiset liikeyritykset, julkinen hallinto sekä muut yhteiskunnalliset toimijat (Ahonen 2013).

Tulevaisuudessa talouden taantumana väistyttyä muun liikkeen johdon toimialan ennustetaan leviävän uusille toimialoille ja löytävän näin lisää uusia asiakkaita ja kasvattavan siten toimialan markkinoita. Lisäksi alan ennustetaan myös leviävän Suomessa alueellisesti laajemmalle. Samalla kuitenkin pääkaupunkiseudun ja muiden kasvukeskusten merkitys alalla kasvaa entisestään. Myös yritysten toimintojen ulkoistamistrendin uskotaan jatkuvan. Ulkoistaminen lisää konsultoinnin määrää, mikä kasvattaa toimialan markkinoita. Yritykset ulkoistavat toimintojaan, sillä ne haluavat keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja hankkia tarpeen tullen yrityksen ulkopuolista erityisosaamista. (Metsä-Tokila 2011.)

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

Muun liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla toimii paljon yrityksiä ja kilpailu toimialalla on kovaa (Metsä-Tokila 2011). Fonecta Oy:n yrityshaulla tehdyn kyselyn mukaan Suomessa toimii 3033 konsultointiyritystä, joista 1588 sijaitsee ja toimii samalla maantieteellisellä alueella Oy Econtact Ab:n kanssa (Fonecta Oy 2013). Kilpailun kovasta tasosta kertoo se, että alalla perustetaan jatkuvasti merkittävä määrä uusia yrityksiä ja samalla huomattava osa yrityksistä lopettaa toimintansa (Metsä-Tokila 2011).



Yhtiön kilpailijamäärä on siis suuri ja kilpailijat keskittyvät pääosin samalle maantieteelliselle alueelle. Toimiala on voimakkaasti keskittynyt Uudellemaalle ja erityisesti pääkaupunkiseudulle. Uusimaa muodostaa kolme neljäsosaa alan kokonaisliikevaihdosta. Toimialalle on tyypillistä keskittyminen sellaisille alueille, joissa talous on aktiivisempaa. Lisäksi pääkaupunkiseudulla on muuta Suomea pidemmät perinteet konsulttien käytössä. Uudenmaan lisäksi lähinnä Pirkanmaalta, Varsinais-Suomesta ja Hämeestä löytyy merkittäviä alan keskittymiä. (Metsä-Tokila 2011.)

Toimiala on hyvin pienyritysvoittoinen ja sen yrityksille on tyypillistä kasvu verkostoitumisen kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksittäiset yritykset itsessään eivät kasva, vaan ne verkostoituvat suuriksi yhteistyöverkostoiksi palvelemaan asiakkaitansa. Toimialalle onkin tyypillistä voimakas verkostoituminen sekä se, että yrityksillä on tytäryhtiöitä ja yksittäisillä toimijoilla omistuksessaan useita eri tarkoitukseen perustettuja yrityksiä. (Metsä-Tokila 2011.)

Vaikka suurin osa alan yrityksistä on pienyrityksiä, alalla toimii myös muutamia suuria, monikansallisia yrityksiä, kuten esimerkiksi Accenture ja PwC sekä kotimaisia yrityksiä, kuten VIA Group ja MPS. Nämä suuret kilpailijat hallitsevat markkinoita ja ovat käytännössä vallanneet Suomen suuryritykset ja julkishallinnon. Pienempien yritysten pääsy näille markkinoille perustuu vain syvälliseen kapean sektorin asiantuntemukseen. Oy Econtact Ab lasketaan kuuluvaksi keskikokoisten yritysten luokkaan ja sen kanssa samankokoisia yrityksiä ovat muun maussa Tosimuutos Oy, Proffice Oy, Artcon Oy sekä Boost Brothers Oy. Keskikokoisille yrityksille, sekä pienille konsulttitoimistoille jää luonnolliseksi kilpailukentäksi pienet ja keskisuuret yritykset ja jäljelle jäävä osa julkishallintoa. (Ahonen 2013.)

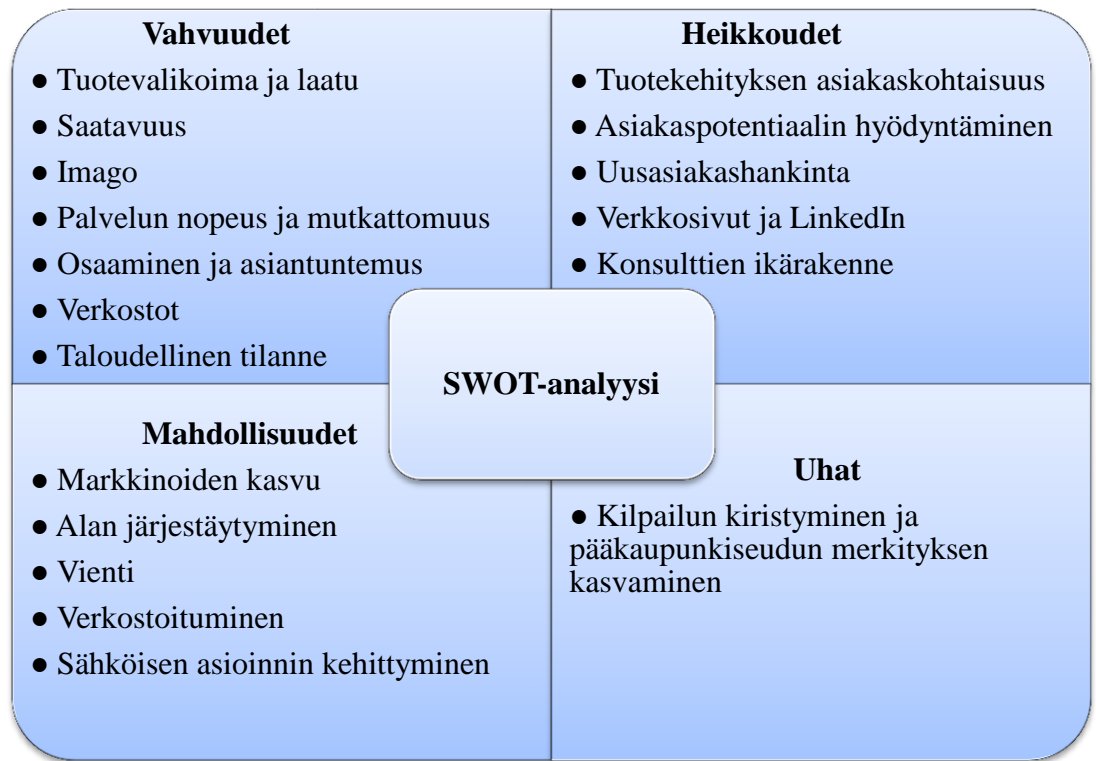
Alan yritysten palvelukuvausta tarkastellessa on nähtävissä, että yritykset pyrkivät tarjoamaan asiakkailleensa kokonaisvaltaista palvelua, joilla autetaan asiakkaita selviytymään ongelmistaan ja pääsemään eteenpäin toiminnassaan. Alat yritykset ovat kukin erikoistuneet konsulttien omiin vahvuusalueisiin ja tämän vuoksi toiminnan painopisteet vaihtelevat. (Tosimuutos Oy 2013; Proffice Oy 2013; Artcon Oy 2013; Boost Brothers Oy 2013.) Alalle on tyypillistä se, että alan

yrittäjät ovat keskimääräistä iäkkäämpiä, johtuen konsulttityön syvällisistä osaamis- ja asiantuntemusvaatimuksista, joiden hankkiminen vie vuosia. Monilla pienyrityksillä olisi kehitettävää markkinoinnissa ja myynnissä. Lisäksi yhteistyömuotojen etsimisessä ja verkostoitumisessa sekä henkilöstön kouluttamisessa nähdään olevan varaa kehitykselle. (Metsä-Tokila 2011.)

Alan kasvun ennustetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa, mikä tulee varmasti kiristämään alan kilpailua entisestään. Kasvu tulee myös jatkossa houkuttelemaan alalle paljon monenlaisia ja eritasoisia yrityksiä. Tulevaisuudessa myös erikoistumisen uskotaan lisääntyvän alalla, mikä lisää myös kapea-alaisempaan osaamiseen erikoistuvia yrityksiä kokonaisvaltaisia palveluja tarjoavien yritysten rinnalle. (Metsä-Tokila 2011.)

### 3.1.3 SWOT-analyysi

Tässä luvussa kootaan yhteen sisäisessä analyysissä esiin nostetut yhtiön vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoisessa analyysissä esitetyt ulkoisen toimintaympäristön sekä markkina- ja kilpailutilanteen tuottamat mahdollisuudet ja uhat. Yhtiön vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat on koottu yhteen SWOT-analyysin avulla. Alla oleva havainnollistava nelikenttäkuvio esittää yhtiön vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat.



Kuvio 3. SWOT-analyysin graafinen esitys (mukaillen Raatikainen 2004, 68)

Yhtiön vahvuuksia ovat sen tuotevalikoima ja tuotteiden korkea laatu, tuotteiden hyvä saatavuus, lyhyisiin välimatkoihin ja läsnäoloon perustuva nopea ja mutkaton palvelu sekä yhtiön konsulttien osaaminen ja laaja-alainen asiantuntemus. Yhtiön kannattaa tulevalle kaudelle korostaa näitä tekijöitä markkinointiviestinnässään, sillä ne ovat asiakkaalle arvoa tuottavia tekijöitä ja niiden avulla voidaan erottua kilpailijoista.

Lisäksi yhtiön vahvuuksia ovat sen hyvä, tavoitteiden mukainen imago, laaja verkosto sekä hyvällä pohjalla oleva taloudellinen tilanne. Yhtiön hyvää imagoa voidaan tulevalle kaudella vahvistaa ja ylläpitää yrityskuvaa rakentavan markkinointiviestinnän avulla. Lisäksi tulevalle kaudella hyödynnetään kattavaa verkostoa niin osaamisen kuin asiakkaidenkin hankinnassa.

Yhtiön heikkouksia ovat jo sisäisessä analyysissä mainitut osin liian asiakaskohtainen tuotekehitys eli tuotteiden vajaatehoinen yleiskäytettävyys, asiakaspotentiaalin hyödyntäminen sekä uusasiakashankinta. Tulevalle kaudella asiakaskohtaista tuotekehitystä parannetaan pyrkimällä hyödyntämään aikaisempien asiakasprojektien ratkaisuja tehokkaammin myös muissa asiakasprojekteissa. Asiakaspotentiaalin hyödyntämistä kehitetään ottamalla

käyttöön nykyistä laaja-alaisempi tarvekartoitus. Lisäksi uusasiakashankintaa parannetaan kehittämällä uusia asiakashankintamenetelmiä.

Yhtiön muita heikkouksia ovat yhtiön työntekijöiden korkea ikärakenne, verkkosivujen epääjanmukaisuus sekä LinkedIn-yritysprofiilin heikko käyttöaste. Myös verkkosivujen sekä LinkedIn-yritysprofiilin puutteita tullaan korjaamaan kaudella 2014.

Tulevaisuuden mahdollisuuksia ovat markkinoiden yleinen kasvu ja samalla laajeneva asiakaskunta. Myös toimialan järjestäytyminen on mahdollisuus, sillä alalle on suunniteltu auditointijärjestelmän luomista sekä yleisiä laatustandardeja. Näiden toteutuessa yhtiö voisi hyödyntää kyseisiä tekijöitä markkinoinnissaan. Lisäksi verkostoituminen muiden yritysten kanssa sekä viennin mahdollisuus tuovat alalle mielenkiintoisia mahdollisuuksia. Sähköisen asioinnin kehittyminen toisi yleisesti mahdollisuuksia toimintojen tehostamiseen ja yksinkertaisempaan asiointiin. (Metsä-Tokila 2011.)

Suurimpana uhkana yhtiön toiminnalle voidaan nähdä kilpailun kiristyminen, jolloin yhtiö joutuu tehostamaan omaa toimintaansa vastatakseen kilpailuun. Lisäksi pääkaupunkiseudun merkityksen kasvaessa alalla, on erityisen tärkeää rakentaa toimivaa verkostoa sekä hankkia uutta asiakaskuntaa kilpailussa pärjäämisen vuoksi. (Metsä-Tokila 2011.)

### 3.2 Strategiaratkaisut

Tässä luvussa käydään läpi toimeksiantajan kauden 2014 markkinointiratkaisujen pohjalla vaikuttavat strategiaratkaisut. Tehdyt strategiaratkaisut pohjautuvat toimeksiantajan visioon ja jatkavat pääasiassa toimeksiantajalle vuosien saatossa muodostunutta linjaa. Toimeksiantajan visiona on olla kokemuksen, tiedon ja ideoiden rikastamo, jossa luodaan uutta menestystä toimeksiantajien arkipäivään (Ahonen 2013). Tässä luvussa käydään läpi toimeksiantajan suuntausstrategia, kilpailu- ja tuotantustrategia sekä erikoistumisstrategia.

### 3.2.1 Suuntausstrategia

Kuten jo sisäisessä analyysissä luvussa 3.1.1 todetaan, yhtiön toiminta-ajatuksena ei ole tavoitella voittoa tai kasvua. Sen sijaan toiminta-ajatuksena on jakaa kaikki yli yhteisesti hyväksytyjen kulujen olevat varat yhtiössä työskenteleville konsulteille. (Ahonen 2013.) Näin ollen myöskään kaudella 2014 yhtiö ei aio tavoitella kasvua tai voittoa, vaikka sen toiminta onkin kannattavaa. Toiminta-ajatuksen mukaisesti ylijäävä tulo tullaan myös tulevalla kaudella kohdistamaan yhtiön konsulteille, kullekin antamansa työpanoksen mukaisesti.

Kaudella 2014 kasvun tavoittelun sijaan yhtiö aikookin keskittyä puolustamaan jo saavuttamaansa markkina-asemaa sekä säilyttämään kilpailukykyänsä. Tähän yhtiö aikoo päästä säilyttäen ennallaan jo olemassa olevat tuoteratkaisunsa sekä toimien jo valitsemallaan markkina-alueella valitsemassaan asiakasympäristössä. Yhtiö on aiempina vuosina todennut vallitsevat toimintamallit tehokkaimmiksi ja hyvin toimiviksi, eikä muutoksia nähdä tarpeellisina. Yhtiön tuotevalikoima kattaa noin 90 prosenttia asiakkaiden tarpeista ja loput tarpeista pystytään tyydyttämään yhtiön verkoston avulla. Markkina-alue säilytetään nykyisenä konsulttien pitämiseksi lähellä asiakkaitaan.

### 3.2.2 Kilpailuetustrategia

Yhtiön kilpailuetustrategiaksi kaudelle 2014 valitaan differointi. Yhtiön edustajan mukaan kustannusjohtajuuteen perustuva strategia ei sovellu yhtiön käyttöön, sillä alalle on tyypillistä se, että hinta edellä liikkuminen ja alhaisempien hintojen avulla kilpailijoista erottuminen luovat asiakkaille helposti mielikuvan huonosta laadusta. Näin ollen hinnan käyttö markkinoinnissa onkin alalla haastavaa. Yhtiö on toteuttanut differointistrategiaa myös aikaisempina vuosina. (Ahonen 2013.)

Yhtiön edustajan mukaan alan yritysten tulee lähestyä markkinoita hinnan sijaan asiantuntevuudella, kokemuksella, hyviksi havaituilla tuotteilla, referensseillä sekä kattavalla tyytyväisyystakuulla. Yhtiö itse perustaa differointinsa aina monipuoliseen projektiryhmään, syvään ja laaja-alaiseen asiantuntemukseen sekä laadukkaisiin ja kehittyneisiin tuotteisiin. (Ahonen 2013.)

Yhdessä taustoiltaan erilaiset konsultit muodostavat monipuolisen projektiryhmän, jonka syvän ja laaja-alaisen asiantuntemuksen takaavat konsulttien korkea koulutustaso sekä työelämässä hankittu kokemus. Yhtiön syvä asiantuntemus ja laaja-alainen osaaminen takaavat yhtiön asiakkaille laadukkaat ja kehittyneet tuotteet.

### 3.2.3 Erikoistumisstrategia

Yhtiön erikoistumisstrategiaksi kaudelle 2014 valitaan painopistestrategia, joka on ollut yhtiön erikoistumisstrategia jo aiempinakin vuosina. Yhtiön painopistealueita ovat erilaiset analyysit ja selvitykset sekä henkilöstöhallinto ja johtamisen kehittäminen ja valmentaminen. Yhtiön edustajan mukaan yhtiön painopistealueet määräytyvät yhtiön konsulttien osaamisalueiden ja mieltymysten sekä kysynnän mukaan. (Ahonen 2013.) Käytännössä painopistestrategian toteuttaminen yhtiön toiminnassa tarkoittaa laajan, asiakkaiden tarpeiden mukaan täydentyvän tuotevalikoiman sekä valittujen painopiste- eli erikoistumisalueiden yhdistämistä. Valittuihin painopistealueisiin ei kaudella 2014 tehdä muutoksia, vaan ne säilytetään ennallaan.

Painopistestrategian toteuttamisen mahdollistavat yhtiön laaja-alainen ja syvä asiantuntemus, erikoisosaaminen valituilla painopistealueilla sekä tarvittaessa käytettävissä oleva verkosto, joka täydentää yhtiön omaa osaamista.

### 3.3 Tavoitteet

Tässä luvussa käydään toimeksiantajan kauden 2014 markkinoinnille asetetut tavoitteet. Näitä tavoitteita ovat myyntitavoitteet, puitetavoitteet sekä välitavoitteet. Tavoitteet on asetettu aikaisempien vuosien tavoitteiden pohjalta huomioiden kuitenkin olosuhteiden muutokset (Ahonen 2013).

#### *Myyntitavoitteet*

Kauden 2014 myyntitavoitteeksi asetetaan 105 000 euroa. Myyntitavoite on laskettu aiempien vuosien myyntilukujen pohjalta, huomioiden kuitenkin tulevan kauden menekki sekä inflaation kehitys. Lisäksi myyntitavoitteessa on huomioitu

markkinoiden kasvu, jotta yhtiö kykenee säilyttämään nykyisen markkina-asemansa. (Ahonen 2013.)

#### *Puitetavoitteet*

Kauden 2014 tulostavoitteeksi asetetaan 3200 euroa. Tulostavoite on laskettu aiempien vuosien tulosten pohjalta huomioiden kuitenkin inflaation kehitys. Yhtiön tulostavoitteena on saavuttaa vuosittain noin yhden vuosineljänneksen kiinteitä kuluja vastaava summa, jolla pidetään huolta yhtiön jatkuvasta likviditeetistä. Päätös on seurausta yhtiön toiminta-ajatuksesta. Voiton tai kasvun tavoittelun sijaan yhtiö siirtää tulonsa kiinteisiin kuluihin ja ylijäävä tulo jaetaan konsulttien kesken. (Ahonen 2013.)

#### *Välitavoitteet*

Yhtiön valikoitujen tuotteiden kohdalle asetetaan määräkohtaiset menekkitavoitteet. Alla oleva taulukko kuvaa kyseisille tuotteille asetettuja tavoitemääriä.

TAULUKKO 1. Tuotteiden menekkitavoitteet

<b>Tuote</b>	<b>Määrä</b>
Johtaminen	15 valmennusta
Rekrytointi ja headhunting	6 paikan täyttö
Uudelleensijouttumisohjaus	20 henkilön uudelleensijoitus
Asiakastyytyväisyystutkimukset	12 tutkimusta
Työhyvinvointitutkimukset	25 tutkimusta
Tasa-arvotutkimukset	4 tutkimusta
Yritysjärjestelyt	4 yritystä
Kiinteistöjalostus	6 kiinteistöä

Yrityskonsultointi	12 toimeksiantoa
--------------------	------------------

Taulukosta käy ilmi, että yhtiön kauden 2014 suurin määrällinen tavoite on tuottaa asiakastyytyväisyys-, työhyvinvointi- sekä tasa-arvotutkimuksia. Yhteensä tavoitellaan 41 tutkimuksen valmistumista. Lisäksi uudelleensijoittumisohjaus sekä yrityskonsultointi ovat suuressa roolissa johtamisvalmennuksen lisäksi. (Ahonen 2013.) Tavoitteena on pitää tuotteiden laatu korkealla sekä toimitusajat lyhyinä. Lisäksi yhtiö tavoittelee näkyvyytensä ja tunnettuutensa lisääntymistä.

### 3.4 Markkinointimix

Tässä luvussa käydään läpi keskeiset markkinoinnin kilpailukeinot sekä kaudella 2014 toteutettavat markkinointitoimenpiteet. Kilpailukeinoja käsitellään Philip Kotlerin luoman perinteisen 4P-mallin mukaisesti. Näin ollen käsiteltäviä kilpailukeinoja ovat tuote, hinta, saatavuus sekä markkinointiviestintä. (Kotler 2005, 91.)

#### 3.4.1 Tuote

Yhtiön tuoteratkaisuihin ei tehdä muutoksia kaudella 2014. Yhtiön jo olemassa olevat tuoteratkaisut ovat osoittautuneet toimiviksi, eikä suurien muutosten tekemistä nähdä tarpeellisena. Ainoastaan tuotteiden yleiskäytettävyyttä pyritään parantamaan tulevalla kaudella.

Kuten sisäisessä analyysissä todetaan, yhtiö pystyy nykytuotteillaan tyydyttämään valtaosan, noin 90 prosenttia, asiakkaiden tarpeista. Yhtiön tuotevalikoima on kuitenkin aina asiakkaan tarpeiden mukaan kehittyvä. Mikäli siis jokin asiakkaan tarvitsema tuote ei kuulu yhtiön nykytuotteisiin, yhtiö joko itse kehittää tarvittavan tuotteen tai hankkii sen verkostonsa avulla muilta. Yhtiöllä on käytettävissään järjestäytynyt konsulttiryhmä Econtact Networks, jota voidaan tarvittaessa hyödyntää asiakkaan tarpeisiin vastaavan ratkaisun löytämiseksi. (Ahonen 2013.)



Yhtiön toiminta tulee myös tulevalla kaudella painottumaan asiakkaiden avustamiseen ratkoen erilaisia ongelmia ja tehden erilaisia analyyseja ja selvityksiä. Näiden lisäksi yhtiön toiminnan painopisteitä ovat myös tulevalla kaudella henkilöstöhallintoon liittyvät asiat sekä johtamisen kehittäminen ja valmentaminen. (Oy Econtact Ab 2013.) Lisäksi jatkossa yhtiö pyrkii hyödyntämään asiakaspotentiaalia paremmin kartoittamalla asiakkaiden tarpeita laaja-alaisemmin. Tämä tapahtuu konsulttikohtaisesti, toteuttavien asiakasprojektien sallimissa puitteissa.

Yhtiön nykytuotevalikoima tulee myös tulevalla kaudella olemaan laaja ja edustamaan laajasti eri asiantuntemusaloja. Myös tulevalla kaudella yhtiön tuotteita tulevat olemaan esimerkiksi johtamiskoulutus, vuokrajohtaminen, rekrytointi, headhunting ja työhyvinvoinnin analysointi, asiakastyytyväisyystutkimukset ja markkinatutkimukset sekä myyntivalmennus ja myyntikampanjat. Lisäksi yhtiö tulee avustamaan asiakkaittansa muun muassa strategia- ja talousprosesseissa, tietohallinnossa, viestinnässä ja sidosryhmäsuhteissa. (Oy Econtact Ab 2013.)

Yhtiön tuotevalikoima tullaan myös tulevalla kaudella jakamaan kahteen ryhmään, joita ovat asiakkaan kanssa yhdessä rakennetut palvelukokonaisuudet sekä muilta yrityksiltä hankitut määrämuotoiset palvelutuotteet eli pitkälle etukäteen tuotteistetut palvelut. Asiakkaan kanssa yhdessä rakennettu palvelukokonaisuus voi olla esimerkiksi taloudellisiin vaikeuksiin joutuneen yrityksen pelastaminen konkurssilta ja sen saattaminen kannattavana uuteen nousuun. Asiakkaiden kanssa yhdessä rakennettavat palvelukokonaisuudet ovat prosessin edetessä lopulliseen sisältöönsä muotoutuvia projekteja, joista alkutilanteessa tiedetään asiakkaan lähtötilanne sekä tavoite johon pyritään. Muilta hankittuja määrämuotoisia palvelutuotteita ovat esimerkiksi amerikkalaisen LMI:n kehittämät johtamiskoulutusohjelmat sekä suomalaisen Triacon kehittämät Trimmi-kyselytutkimukset, joissa on valmis runko erityyppisille tutkimuksille. Yhtiö hankkii määrämuotoisia tuotteita suomalaisilta yrityksiltä sekä ulkomailta, pääasiassa Yhdysvalloista sekä Ruotsista. (Ahonen 2013.)

Yhtiön palveluprosessi etenee toimeksiantoneuvotteluista toimeksiantosopimukseen, minkä jälkeen kootaan suorittavat resurssit ja pidetään lyhyt selonteko aiheesta. Kun resurssit on koottu ja aiheeseen perehdytty, on vuorossa toimeksiannon läpivienti. Palveluprosessi huipentuu loppuraportointiin ja toimeksiantajan kanssa käytäviin palautekeskusteluihin. Toimeksiannon jälkeen toteutetaan vielä jälkiseurantapalaveri toimeksiantajan sekä toteutusryhmän kanssa. (Ahonen 2013.)

Yhtiö tulee myös kaudella 2014 suhtautumaan laatuun äärimmäisellä vakavuudella. Laatu on aina projektivastuullisen konsultin vastuulla ja sen toteutumista valvotaan jälkivarmistusten avulla. Yhtiö saa toimeksiantajan kanssa käytävissä palautekeskusteluissa välittömän palautteen projektin onnistumisesta. Jälkiseurantapalavereissa kootaan vielä yhteen ajan myötä syntynyt palaute. Yhtiö säilyttää myös tulevana kautena asiakasprojekteilleen myöntämänsä laatutakuun ennallaan:

*”Ei veloitusta, mikäli toteutus ei vastaa yhteisiä tavoitteita.”(Ahonen 2013.)*

### 3.4.2 Hinta

Hinta ei ole yhtiölle merkittävä kilpailukeino. Kuten kilpailu-strategioita käsittelevässä luvussa 3.2.2 todetaan, hinta edellä liikkuminen ja alhaisempien hintojen avulla kilpailijoista erottuminen luo asiakkaille helposti mielikuvan huonosta laadusta ja näin ollen hinnan käyttö markkinoinnissa on alalla haastavaa. (Ahonen 2013.)

Yhtiön hinnoitteluratkaisuihin ei kaudella 2014 tehdä muutoksia, vaan yhtiö jatkaa hyväksi ja toimivaksi havaitsemalla linjallaan. Näin ollen myös tulevalle kaudella yhtiön hinnoittelumenetelmät tullaan jakamaan kahteen ryhmään, joita ovat asiakkaiden kanssa yhdessä rakennetut palvelukokonaisuudet sekä muilta hankitut määrämuotoiset palvelutuotteet. Asiakkaan kanssa yhdessä rakennetuissa palvelukokonaisuuksissa, joissa lopputulos ja näin ollen myös työn määrä täsmentyvät vasta projektin kuluessa, hinnoittelu tulee myös tulevalle kaudella perustumaan ajan myyntiin. Tällöin hinnoittelu on joko 195 euroa/tunti tai 1500

euroa/päivä (alv 0 %). Määrämuotoiset tuotteet hinnoittelee myös tulevalla kaudella tuoteoikeuksien omistajat ja yhtiö on sidottu ulkoa annettuihin kiinteisiin hintoihin. (Ahonen 2013.)

Kuten sisäisessä analyysissä luvussa 3.1.1 todetaan, yhtiön hintataso noudattaa markkinoiden keskitasoa. Suuret, kansainväliset konsulttitoimistot voivat olla hinnaltaan jopa kaksinkertaisia ja toisaalta pienet, 1 – 2 hengen toimistot, jopa puolta halvempia. (Ahonen 2013.)

### 3.4.3 Saatavuus

Yhtiön tuotteiden hyvästä saatavuudesta tullaan pitämään kiinni myös kaudella 2014. Yhtiön lupaama toimitusaika säilytetään samana. Toimitusaika on tilauksesta projektin käynnistymiseen enintään yksi viikko. Yhtiö varmistaa jatkuvan saatavuuden työskentelemällä jatkuvasti ja suunnitellusti 70 prosentin kuormituksella suhteessa käytössä oleviin resursseihin, jolloin uusiin toimeksiantoihin pystytään reagoimaan nopeasti. (Ahonen 2013.)

Myös tulevalla kaudella yhtiöstä kiinnostuneet voivat lähestyä yhtiötä puhelimitse, sähköpostitse tai lähettämällä yhtiölle viestejä verkkosivujen yhteydenottolomakkeen kautta. Myös tulevalla kaudella yhtiöstä kiinnostuneet voivat tutustua yhtiöön tarkemmin yhtiön verkkosivuilla. (Oy Econtact Ab 2013.) Yhtiön verkkosivuihin palataan tarkemmin markkinointiviestintää käsittelevässä luvussa 3.4.4. Yhtiön verkkosivujen lisäksi yhtiön yhteystiedot ovat saatavilla myös useista internetin yrityshakemistoista. Esimerkkeinä näistä ovat Fonectan, Yritystelen sekä Taloussanomien ja Kauppalehden yrityshakemistot (Fonecta Oy 2013; Yritystele.fi 2013; Taloussanomien 2013; Kauppalehti 2013).

Uudet asiakaskyselyt tullaan myös tulevalla kaudella ohjaamaan ensisijaisesti toimitusjohtajalle, joka linkittää kunkin kyselyn sen sisällön perusteella aihepiiriin parhaiten perehtyneelle konsultille. Muuten asiakaspalvelu vastuutetaan aina jokaisen asiakasprojektin asiakasvastuukonsultin tehtäväksi. (Ahonen 2013.)

Asiakastapaamiset tullaan myös tulevalla kaudella järjestämään pääsääntöisesti asiakkaiden omissa tiloissa. Tarvittaessa tapaamiset voidaan kuitenkin järjestää

myös yleisissä koulutustiloissa ja yhtiön Helsingissä sijaitsevassa toimistossa. Yhteydenpito asiakkaisiin hoidetaan konsulttikohtaisten matkapuhelimien ja sähköpostien avulla. (Ahonen 2013.)

Uutena yhtiön saatavuutta parantavana ratkaisuna otetaan kaudella 2014 aktiiviseen käyttöön yhtiön LinkedIn-yritysprofiili. LinkedIn on sosiaalisessa mediassa toimiva eri alojen ammattilaisille tarkoitettu verkostoitumispalvelu, joka tarjoaa yrityksille mahdollisuuden esitellä toimintaansa, tarjoamiansa tuotteita ja palveluja, houkuttella uusia asiakkaita sekä esitellä avoimia työpaikkoja ja löytää siten uusia työntekijöitä. Lisäksi yritys voi julkaista LinkedIn-yritysprofiilissaan ajankohtaisia uutisia, jotka näkyvät automaattisesti kaikille yritystä seuraaville käyttäjille. LinkedIn-yritysprofiilin perusversio on maksuton. Maksusta yritysten on kuitenkin mahdollisuus saada käyttöönsä erilaisia lisäpalveluja. Maksullisen profiilin lisäetuina mainitaan LinkedIn:n haun ja kommunikoinnin parempi toimivuus, mutta perustili on kuitenkin täysin toimiva, eikä maksullisen tilin etuja tarvita yhtiön markkinoinnissa kokeiluperiodilla. (Von Rosen 2012, 4, 9, 16.)

Tällä hetkellä yhtiöllä on LinkedIn-palvelussa yritysprofiili, jossa mainitaan yhtiön toimiala sekä viitataan yhtiössä työskenteleviin konsultteihin ja näiden omiin henkilökohtaisiin LinkedIn-profiileihin. Muuta tietoa yhtiöstä yritysprofiilissa ei kuitenkaan ole. (Ahonen 2013.) Tulevalla kaudella yhtiö ottaa aktiivisen käyttöön LinkedIn-yritysprofiilin maksuttoman perusversion ja pyrkii sen avulla parantamaan yhtiöstä kiinnostuneiden mahdollisuuksia tutustua yhtiöön ja sen toimintaan sekä lähestyä yhtiötä. LinkedIn:ssä yhtiöstä kiinnostuneet voivat nimittäin lähestyä yhtiötä lähettämällä palvelun kautta viestejä yhtiön edustajille (Von Rosen 2012, 4). Lisäksi LinkedIn-yritysprofiiliin sijoitetaan linkki yhtiön omille verkkosivuille, jolloin yhtiöstä kiinnostuneet ohjautuvat sitä kautta helposti yhtiön omille verkkosivuille etsimään lisätietoja ja tarkempia yhteystietoja.

#### 3.4.4 Markkinointiviestintä

Yhtiön markkinointiviestintä kohdennetaan yhtiön nykyisille asiakkaille sekä potentiaalisille tuleville asiakkaille. Markkinointiviestinnän tavoitteena on yhtiön markkinointitavoitteiden mukaisesti yhtiön näkyvyyden ja tunnettuuden

lisääminen. Lisäksi markkinointiviestinnällä pyritään aikaansaamaan myyntiä ja luomaan kannattavia asiakassuhteita sekä ylläpitämään niitä. Yhtiön markkinointiviestinnässä tullaan korostamaan yhtiön differentiperusteita eli syvää asiantuntemusta, monipuolista projektiryhmää sekä kehittyneitä tuotteita.

#### *Henkilökohtainen myyntityö*

Myös kaudella 2014 yhtiön markkinointiviestintä tulee painottumaan henkilökohtaiseen myyntityöhön. Näin menetellään, koska jokaiselle yhtiön konsultille on oman henkilökohtaisen työhistoriansa ansiosta muodostunut kattava suhdeverkosto, joita hyödyntäen yhtiön toimeksiannot pääosin syntyvät (Ahonen 2013). Henkilökohtainen myyntityö on yhtiölle paitsi tehokas tapa tuottaa myyntiä, samalla myös tapa luoda ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita. Henkilökohtainen myyntityö on jokaisen konsultin velvollisuus oman toimensa ohessa ja jokainen konsultti saa hoitaa sen parhaaksi katsomallaan tavalla.

#### *Mainonta ja suoramarkkinointi*

Kaudella 2014 yhtiö tulee toteuttamaan markkinointiviestinnässään sekä suoramarkkinointia että mainontaa. Mainontakeinoksi valitaan hakukonemainonta. Yhtiö ei ole aiemmin kokeillut hakukonemainontaa. Yhtiön mainontaratkaisuille pyritään kehittämään yhtiön uusasiakashankintaprosesseja.

Tulevan kauden aikana yhtiö toteuttaa yhteensä neljä suoramarkkinointikampanjaa aiheista työhyvinvointi sekä henkilöstön uudelleensijoitus. Jokainen kampanja kestää kaksi kuukautta ja sekä kevät- että syyskaudella toteutetaan kampanjat työhyvinvoinnista sekä henkilöstön uudelleensijoituksesta. Kampanjat tullaan ulkoistamaan telemarkkinointitoimistolle. Telemarkkinointitoimiston tehtävänä on ottaa yhteys yhtiön valitsemaan kohderyhmään tavoitteenaan järjestää asiakastapaamisia yhtiön konsulteille. Yhtiön kokemusten mukaan kampanjan keskimääräinen onnistumisprosentti on 10, eli sadalla soitolla saadaan keskimäärin 10 tapaamista ja lisäksi sivutuotteena 15 lisätietopyyntöä, joihin vastataan 2 – 3 viikon kuluttua yhtiön konsulttien toimesta. (Ahonen 2013.)

Tulevalla kaudella yhtiö aikoo kokeilla hakukonemarkkinointia valitsemalla palveluntarjoajakseen Suomen käytetyimmän hakukoneen, Googlen (Bergström & Leppänen 2009, 376). Yhtiö aikoo kokeilla hakukonemainontaa ensin kahden kuukauden ajan. Hakukonemainonnan tulosten perusteella päätetään toiminnan jatkamisesta. Hakukonemainontakampanjassa tullaan käyttämään seuraavia hakusanoja: johtaminen, kannattavuus, yrityssaneeraus, yritysjärjestelyt, myyntikoulutus, työhyvinvointi, asiakastyytyväisyys, vuokrajohtaminen, kiinteistöjalostus, outplacement, rekrytointi, headhunting.

Googlen hakukonemainonta toimii Googlen Adwords-palvelun kautta ja sitä käyttävän yrityksen mainos näytetään ennalta määriteltyjen hakusanojen perusteella vain asiasta kiinnostuneille hakupalvelun käyttäjille. Eli haettaessa ennalta määrättyjä hakusanoja Googlen tiedonhakupalvelusta, kohdeyrityksen mainos ilmestyy näkyviin hakukoneen käyttäjälle. Mainos näkyy hakutulossivun oikeassa laidassa ja mikäli hakupalvelun käyttäjä klikkaa mainosta, selain ohjautuu automaattisesti yrityksen verkkosivuille. Googlen AdWords-palvelu mahdollistaa mainonnan kohdentamisen alueellisesti tai paikallisesti. Mainostaja maksaa palvelusta klikkausten perusteella ja kampanjalle on mahdollista määrittellä etukäteen kiinteä budjetti, kuten esimerkiksi 500 euroa/kuukausi tai 5 euroa/päivä. Näin ollen palvelu sopii myös pienellä budjetilla toimivalle yritykselle. (Bergström & Leppänen 2009, 376; Google 2013.)

### *Myynninedistäminen*

Kauden 2014 myynninedistämiskeinoiksi valitaan yhtiön jo olemassa olevien verkkosivujen ylläpitäminen sekä uudeksi keinoksi verkkosivuja tukemaan, jo saatavuutta käsittelevässä luvussa esiin tuodun, LinkedIn-yritysprofiilin aktiivinen käyttö.

Myös tulevalla kaudella yhtiö tulee verkkosivuillaan tarjoamaan yhtiöstä kiinnostuneille mahdollisuuden tutustua yhtiöön. Yhtiö kertoo verkkosivuillaan toiminnastaan, tarjoamista palveluistaan sekä konsulttien ja yhteistyökumppaneiden osaamisesta ja asiantuntemuksesta. Lisäksi verkkosivuilla on yhteystiedot yhteydenottoa varten sekä erillinen yhteydenottolomake. (Oy Econtact Ab 2013.) Tulevalla kaudella yhtiö tulee kuitenkin päivittämään

verkkosivujensa visuaalisen ilmeen sekä tekniikan vastaamaan nykypäivän tasoa. Sivuston rakenne uusitaan selkeämmäksi ja käytettävämmäksi. Samalla yhtiön verkkosivuille lisätään referenssiluettelo eli luettelo yhtiön referenssiasiakkaista ja näille toteutetuista töistä. Yhtiö hankkii referenssiasiakkaat kevään 2014 aikana.

LinkedIn-yritysprofiilin aktiivisella käytöllä yhtiö pyrkii saatavuuden parantamisen lisäksi lisäämään näkyvyyttään ja tunnettuuttaan. LinkedIn-yritysprofiili myös luo yhtiölle oivan tilaisuuden rakentaa yrityskuvaa, kun yhtiöllä on mahdollisuus kertoa profiilissaan toiminnastaan ja tuotteistaan. Lisäksi kuten jo saatavuutta käsittelevässä luvussa todetaan, LinkedIn-yritysprofiiliin tullaan sijoittamaan linkki yhtiön omille verkkosivuille ja näin LinkedIn-yritysprofiili tukee yhtiön omia verkkosivuja. Yritysprofiilin rinnalla yhtiön konsultit jatkavat omien henkilökohtaisten profiiliensa päivittämistä sekä ajan tasalla pitämistä.

#### *Tiedustus- ja suhdetoiminta*

Yhtiön sisäinen yhteydenpito tullaan toteuttamaan kaksitasoisesti. Perustasona on päivittäinen puhelin- ja sähköpostiliikenne ja ylempänä tasona säännölliset kokoukset, joita on kaksi kuukaudessa. (Ahonen 2013.)

Yhtiön ulkoinen tiedotus- ja suhdetoiminta on järjestetty niin, että ensisijaisesti jokainen konsultti vastaa siitä itse ja hoitaa sen parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämän lisäksi yhtiö on sekä Helsingin Kauppakamarin että LJK ry:n jäsen ja näiden kautta mukana erilaisissa tilaisuuksissa sekä osallistujana että puhujana. Lisäksi yhtiön konsultit toimivat Kauppakamarin koulutuspalveluissa kouluttajina. (Ahonen 2013.)

### 3.5 Markkinointiohjelma

Tässä osioissa kootaan edellisessä luvussa esitetyt markkinointitoimenpiteet konkreettiseksi markkinointiohjelmaksi eli aikatauluksi. Markkinointiohjelma käsittää vuoden 2014 tammikuusta joulukuuhun. Alla oleva taulukko kuvaa konkreettisesti kuukausi kuukaudelta kauden 2014 aikana toteutettavia markkinointitoimenpiteitä.

## TAULUKKO 2. Markkinointiohjelma

<b>Kuukausi</b>	<b>Mitä tehdään?</b>
<b>Tammikuu 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LinkedIn-yritysprofiilin käyttöönotto</li> <li>● Referenssiasiakkaiden etsintä alkaa</li> </ul>
<b>Helmikuu 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suoramarkkinointikampanja: työhyvinvointi</li> </ul>
<b>Maaliskuu 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suoramarkkinointikampanja: työhyvinvointi</li> </ul>
<b>Huhtikuu 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suoramarkkinointikampanja: henkilöstön uudelleensijoitus</li> </ul>
<b>Toukokuu 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suoramarkkinointikampanja: henkilöstön uudelleensijoitus</li> </ul>
<b>Kesäkuu 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verkkosivujen päivittäminen: tekniikka ja sisältö</li> </ul>
<b>Heinäkuu 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verkkosivujen päivittäminen: visuaalinen ilme, käytettävyys</li> </ul>
<b>Elokuu 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verkkosivujen päivittäminen: referenssiluettelon lisääminen, toimivuuden testaaminen</li> </ul>
<b>Syyskuu 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hakukonemainontakampanja</li> <li>● Suoramarkkinointikampanja: työhyvinvointi</li> </ul>
<b>Lokakuu 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hakukonemainontakampanja</li> <li>● Suoramarkkinointikampanja:</li> </ul>



	työhyvinvointi
<b>Marraskuu 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Hakukonemainontakampanja)</li> <li>• Suoramarkkinointikampanja: henkilöstön uudelleensijoitus</li> </ul>
<b>Joulukuu 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Hakukonemainontakampanja)</li> <li>• Suoramarkkinointikampanja: henkilöstön uudelleensijoitus</li> </ul>

Yhtiö ottaa LinkedIn-yritysprofiilin aktiiviseen käyttöön heti tammikuussa. Samalla aloitetaan myös referenssiasiakkaiden etsiminen. Lisäksi kevätkauden aikana toteutetaan kaksi suoramarkkinointikampanjaa. Helmikuun ja maaliskuun ajan kampanjoitaan työhyvinvoinnista, huhtikuun ja toukokuun ajan taas henkilöstön uudelleensijoituksesta.

Kesä varataan verkkosivujen päivittämistä varten. Kesäkuussa päivitys aloitetaan kartoittamalla nykyisen verkkosivuston sisältö ja tekniikka sekä päivittämällä sivusto ajan tasalle. Seuraavaksi heinäkuun aikana siirrytään sivujen visuaalisen ilmeen muuttamiseen ja käytettävyyden parantamiseen. Elokuussa verkkosivuille lisätään kevään aikana koottu referenssiluettelo sekä varmistetaan sivuston varma toimivuus.

Yhtiön verkkosivujen on oltava kunnossa ennen syyskuussa aloitettavaa hakukonemainontakampanjaa kampanjan onnistumisen varmistamiseksi. Hakukonemainontaa kokeillaan ensin kahden kuukauden ajan, minkä jälkeen saatujen tulosten perusteella päätetään jatkosta. Tämän vuoksi hakukonemainonta on merkitty aikatauluun marraskuun ja joulukuun kohdalle sulkuihin. Lisäksi yhtiö toteuttaa syyskaudella kaksi suoramarkkinointikampanjaa. Syyskuusta lokakuun loppuun asti toteutettavan kampanjan aiheena on työhyvinvointi ja tämän jälkeen marraskuun ja joulukuun ajan toteutetaan kampanja, jonka aiheena on henkilöstön uudelleensijoitus.

### 3.6 Budjetti

Tässä luvussa käydään läpi yhtiön kaudelle 2014 asetettu myyntibudjetti sekä kartoitetaan markkinointiohjelmaa käsittelevässä luvussa 3.5 esitettyjen markkinointitoimenpiteiden aikaansaamat kustannukset.

Markkinointitoimenpiteiden aiheuttamat kustannukset esitetään kustannusbudjettina.

Kuten jo tavoitteita käsittelevässä luvussa 3.3 todetaan, kauden 2014 myynniksi budjetoidaan 105 000 euroa. Myyntibudjetti on laskettu edellisten vuosien myyntilukujen pohjalta huomioiden kuitenkin tulevan kauden menekki, inflaation kehitys sekä markkinoiden kasvu. (Ahonen 2013.)

Alla oleva taulukko kuvaa kunkin markkinointitoimenpiteen aiheuttamia kustannuksia. Budjettiin on merkitty markkinointitoimenpiteiden aiheuttamat suorat kustannukset, mutta ei niiden toteutuksesta aiheutuvia sivukuluja, kuten henkilöstökuluja.

TAULUKKO 3. Kustannusbudjetti

<b>Markkinointitoimi</b>	<b>Kustannukset</b>
<b>LinkedIn-yritysprofiili</b>	0 euroa
<b>Referenssilistaus</b>	0 euroa
<b>Suoramainontakampanja: työhyvinvointi</b>	3000 euroa
<b>Verkkosivujen päivittäminen</b>	2000 euroa
<b>Suoramainontakampanja: outplacement</b>	3000 euroa
<b>Hakukonemainonta</b>	250 euroa/kuukausi, yhteensä 500 – 1000 euroa

<b>Yhteensä</b>	8500 – 9000 euroa
-----------------	-------------------

Yhtiö ottaa käyttöön LinkedIn-yritysprofiilin maksuttoman perusversion, minkä vuoksi se ei tuota yhtiölle kustannuksia. Myöskään referenssiluettelon laatiminen ei aiheuta yritykselle kustannuksia. Suoramainontakampanjoihin yhtiö varaa käytettäväksi yhteensä 6000 euroa ja verkkosivujen päivittämiseen 2000 euroa. Hakukonemainontaa varten asetetaan 250 euron kuukausibudjetti. (Ahonen 2013.) Hakukonemainonnan aiheuttamat yhteiskustannukset riippuvat kampanjan kestosta. Yhtiön koko kauden 2014 markkinoinnin kustannusbudjetiksi asetetaan 8500 – 9000 euroa riippuen hakukonemainontakampanjan kestosta.

### 3.7 Markkinoinnin tulosten seuranta ja arviointi

Yhtiön markkinoinnin tulosten seuranta ja arviointi toteutetaan kaudella 2014 kahdessa tasossa, kuukausi- ja vuositasolla. Kuukausitason markkinointia seurataan ja arvioidaan kahdesti kuukaudessa järjestettävissä palavereissa ja koko vuoden markkinointia vuoden päätteeksi järjestettävässä palaverissa. Yhtiö aikoo seurata ja arvioida asetettujen tavoitteiden toteutumista sekä toteutettavien markkinointitoimenpiteiden onnistumista. (Ahonen 2013.)

Yhtiö tulee seuraamaan asettamansa myyntitavoitteen sekä tulostavoitteen toteutumista erilaisten yhtiön taloutta seuraavien raporttien avulla. Internetissä toimivat taloushallinnon palvelujärjestelmät avustavat tässä. Myös tuotteiden menekkiä ja toimitusaikoja seurataan jatkuvalla kirjanpidolla. Laatu seurataan toimeksiantojen jälkeen toteutettavien palautetilaisuuksien sekä jälkiseurantapalaverien avulla. Yhtiön näkyvyyden ja tunnettuuden lisääntymisestä saadaan konkreettista tietoa seuraamalla toteutettavien markkinointitoimenpiteiden onnistumista. (Ahonen 2013.)

Suoramarkkinointikampanjoiden onnistumista yhtiö tulee seuraamaan Hit rate -menetelmän avulla. Tällöin yhtiö seuraa, kuinka moni kampanjan kohteista tarttuu joko itsenäisesti tai seurannan kautta yhtiön esittämään tarjoukseen. Hit rate -menetelmä tuottaa yhtiölle suoraan myös kampanja-arvioinnin, jonka perusteella

toimivia kampanjoita kehitetään vieläkin toimivimmiksi ja heikommin toimivat jätetään odottamaan olosuhteiden muutoksia. (Ahonen 2013.)

Toteutetun hakukonemainonnan onnistumista yhtiön on helppo seurata tehtyjen klikkausten perusteella, jolloin yhtiö saa helposti konkreettista tietoa siitä, kuinka moni tarttuu yhtiön mainokseen ja vierailee yhtiön verkkosivuilla (Google 2013). LinkedIn-yritysprofiilin Follow-painikkeen klikkausten perusteella yhtiö taas pystyy seuraamaan, kuinka moni palvelun käyttäjästä seuraa aktiivisesti yhtiön yritysprofiilia. Follow-painiketta painaneiden määrä rekisteröityy suoraan yhtiön yritysprofiiliin kaikkien profiilissa vierailevien nähtäväksi. (LinkedIn 2013.) Lisäksi yhtiön verkkosivuille asennetaan erillinen kävijäseurantatyökalu, jonka avulla yhtiö voi seurata, kuinka paljon yhtiön verkkosivuilla kaiken kaikkiaan on kävijöitä.

### 3.8 Projektiarviointi

Tämän opinnäytetyön rakentaminen käynnistyi tammikuussa 2013 ja työn tavoitteeksi muodostui markkinointisuunnitelman ja sen teoreettisen viitekehyksen kokoaminen työn toimeksiantajalle, Oy Econtact Ab:lle. Työn laatiminen lähti liikkeelle teoriapohjan rakentamisesta. Aluksi perehdyttiin yleisesti markkinoinnin suunnitteluun liittyviin vaiheisiin ja vähitellen näkökulmaa laajennettiin koskemaan myös toimeksiantajan toimialaa sekä business-to-business -kauppaa.

Työn teoreettisen viitekehyksen valmistuttua teoriaa sovellettiin käytäntöön rakentaen toimeksiantajalle tämän tarpeita vastaava markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelma laadittiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Laaditun markkinointisuunnitelman pohjana ovat perusteellisesti toteutetut lähtökohta-analyysit, joiden avulla varmistuttiin toimeksiantajan tarpeista.

Mielestäni onnistuin muodostamaan toimeksiantajan yhtiöstä objektiivisen kuvan, eli onnistuin löytämään vahvuuksien lisäksi myös heikkouksia ja rakentamaan näin kattavan ja eri tekijät huomioon ottavan markkinointisuunnitelman. Lisäksi markkinointisuunnitelmasta tuli todellisuutta vastaava, sillä toimeksiantaja hyväksyi sen käyttöönsä tulevalle kaudelle 2014. Markkinointisuunnitelman

pohjautuessa tarkasti esitettyyn teoriaan ja huolellisesti laadittuihin lähtökohta-analyysiin se voidaan luokitella pysyväksi, eli todennäköisesti joku toinenkin asiaa tutkiva olisi päätenyt samanlaisiin päätelmiin.

Työn suurimpiin haasteisiin kuuluivat ehdottomasti laajan aineiston hyödyntäminen ja soveltaminen sekä tiedon etsiminen ja vertailu monista eri lähteistä. Teoriaosuuteen sisällytinkin paljon perusoppikirjoja lähteiksi, sillä halusin tuoda työhön mukaan teoriaosuuksia selkeyttämään perinteisiä markkinoinnin malleja, joiden pohjalta teorian soveltaminen käytäntöön onnistuu helpommin.

Työn onnistumisiin lukeutuu markkinointisuunnitelman aikaansaaminen ja sen konkreettinen hyöty niin toimeksiantajalle kuin opiskelijallekin. Työn toimeksiantajalle projektin aikaansaama konkreettista hyötyä edustavat kootun, konkreettisen markkinointisuunnitelman lisäksi markkinointiprosessin tehostaminen sekä sen systematisoiminen ja selkeyttäminen. Itse opiskelijana taas hyödyin yritysysteistyöstä, mahdollisuudesta soveltaa oppimaani teoriaa käytäntöön sekä tilaisuudesta osoittaa omat markkinoinnilliset kykyni. Kokonaisuutena markkinointisuunnitelma projektina vastaa hyvin todellisuuden tarpeisiin ja se on objektiivinen.

#### 4 YHTEENVETO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda markkinointisuunnitelma kaudelle 2014 asiantuntijapalveluita tarjoavalle yhtiölle, Oy Econtact Ab:lle. Työ käsittää teoriaosuuden, jossa luodaan teoreettinen viitekehys myöhemmin esitettävälle markkinointisuunnitelmalle, sekä toteutuksellisen osuuden, jossa esitellään ja käydään läpi työn toimeksiantajalle laadittu markkinointisuunnitelma. Työssä käytettiin lähteinä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, sähköisiä lähteitä sekä artikkeleita. Työ syntyi tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Teoriaosiossa käytiin perusteellisesti läpi kaikki markkinoinnin suunnitteluun liittyvät vaiheet sekä markkinointisuunnitelman sisältö ottaen huomioon toimialan erityispiirteet sekä business-to-business -kaupan vaatimukset. Teoriaosiossa käsiteltiin lähtökohta-analyyseja, strategiaratkaisuja ja tavoitteita sekä kilpailukeinoja ja konkreettisia markkinointitoimenpiteitä aikatauluineen. Lisäksi käsiteltiin budjetointia sekä markkinoinnin tulosten seurantaa ja arviointia.

Esitetyn teorian pohjalta luotiin markkinointisuunnitelma. Laaditun markkinointisuunnitelman rakenne on yhteneväinen työn teoriaosion kanssa ja esitetyt ratkaisut on perusteltu esitetyn teorian avulla. Markkinointisuunnitelmaa laadittaessa huomioitiin toimeksiantajan resurssit sekä toimialan erityispiirteet ja business-to-business -kaupan vaatimukset.

Projektin lopputuloksena syntyi käyttökelpoinen, toimeksiantajan tarpeita vastaava markkinointisuunnitelma. Koska useimmat toimeksiantajan aikaisemmista markkinointiratkaisuista todettiin yhtiön koko ja resurssit huomioon ottaen onnistuneiksi ja tehokkaiksi, monien ratkaisujen kohdalla päätettiin jatkaa samalla linjalla. Lisäksi toimeksiantajan markkinointiin tuotiin uusia, markkinointia kehittäviä ja eteenpäin vieviä ideoita. Etenkin markkinointiviestintä ja siten toimeksiantajan näkyvyyden ja tunnettuuden lisääntyminen nousivat keskeisiksi kehityskohteiksi.

Markkinointiviestinnän kehittäminen toteutetaan päivittämällä yhtiön LinkedIn-yritysprofiili ajan tasalle ja ottamalla se aktiiviseen käyttöön sekä kehittämällä

yhtiön verkkosivuja. Verkkosivuja kehitetään toiminnallisesti sekä visuaalisesti ja sivuille lisätään referenssiluettelo. Lisäksi toimeksiantaja tulee kaudella 2014 kokeilemaan uutena markkinointiviestinnällisenä toimenpiteenä hakukonemainontakampanjointia. Myös suoramarkkinointi tullaan kaudella 2014 toteuttamaan uusin menetelmin.

Markkinointisuunnitelma on aina yksilöllinen ja uniikki riippuen kohdeyrityksestä. Vaikka suunnitelman sisältö noudattaakin tietynlaista runkoa, ovat tehdyt päätökset ja valinnat aina täysin suhteessa kohdeyrityksen omaan tilanteeseen ja tavoitteisiin. Kokonaisuutena tämä opinnäytetyö nivookin yhteen markkinointisuunnitelman teorian ja käytännön sovelluksen yhdeksi toimivaksi paketiksi, jota toimeksiantaja voi hyödyntää kauden 2014 lisäksi myös tulevan markkinoinnin suunnittelutyön pohjana.

## LÄHTEET

### *Painetut lähteet:*

Anttila, M. & Iltanen, K. 2007. Markkinointi. 1. – 3. painos. Helsinki: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8. – 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Korkeamäki, A., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Kotler, P. 1999. Kotler on Marketing – How to create, win and dominate markets. New York: The Free Press.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Helsinki: Readme.fi.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Tampere: Avaintulos Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 2. muuttumaton painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. 2. uudistettu painos. Helsinki: Metalliteollisuuden kuskusliitto.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.



- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi – Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edista Publishing Oy.
- Rope, T. 1998. Business to business -markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut – Strateginen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Helsinki: Weilin+Göös.
- Selin, E. & Selin, J. 2012. Tuotteistaminen selkeyttää myyntiä ja helpottaa ostopäätöstä. *Myynti & Markkinointi* 7/2012, 24 – 25.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 3. painos. Helsinki: Weilin + Göös.
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi – Nyt. Helsinki: Infor Oy.
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum Oy.
- Tuisku, T. 2010. Anne Mehtäläinen MTL: Uusia välineitä myyntiin ja markkinointiin. *Myynti & Markkinointi* 3/2010, 16 – 18.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Von Rosen, V. 2012. LinkedIn Marketing – An hour a day. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.

*Sähköiset lähteet:*

Artcon Oy. 2013 [viitattu 7.9.2013]. Saatavissa: <http://www.artcon.fi/>

Boost Brothers Oy. 2013 [viitattu 7.9.2013]. Saatavissa:

<http://www.boostbrothers.fi/>

Oy Econtact Ab. 2013 [viitattu 15.7.2013]. Saatavissa: <http://www.econtact.fi/>

Fonecta Oy. 2013. Finder yritystieto [viitattu 20.7.2013]. Saatavissa:

<http://www.finder.fi/>

Google. 2013. Google Adwords [viitattu 6.8.2013]. Saatavissa:

[https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=adwords&continue=https://adwords.google.com/um/gaiaauth?apt%3DNone%26ltmpl%3Djfk&hl=fi\\_FI&ltmpl=jfk&passive=86400&skipvpage=true&sacu=1&sarp=1](https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=adwords&continue=https://adwords.google.com/um/gaiaauth?apt%3DNone%26ltmpl%3Djfk&hl=fi_FI&ltmpl=jfk&passive=86400&skipvpage=true&sacu=1&sarp=1)

Hämeen uusyrityskeskus. 2006. Menesty markkinoilla! [viitattu 3.9.2013].

Saatavissa: <http://www.hameenuusyrityskeskus.fi/neuvontamateriaalit>

Kauppalehti. 2013. Yrityshaku [viitattu 20.7.2013]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/>

LinkedIn. 2013. Company Follow Button – Overview [viitattu 10.9.2013].

Saatavissa:

[http://help.linkedin.com/app/answers/detail/a\\_id/15496/kw/follow%20button](http://help.linkedin.com/app/answers/detail/a_id/15496/kw/follow%20button)

Metsä-Tokila, T. 2011. Liikkeenjohdon konsultointi. TEM Toimialapalvelu

[viitattu 1.9.2013]. Saatavissa:

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1325/Liikkeenjohdon\\_konsultointi\\_2011.w eb.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1325/Liikkeenjohdon_konsultointi_2011.w eb.pdf)

Proffice Oy. 2013 [viitattu 5.9.2013]. Saatavissa: <http://www.proffice.fi/>

Taloussanomat. 2013. Yritystietopalvelu [viitattu 20.7.2013]. Saatavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/>

Tosimuutos Oy. 2013 [viitattu 5.9.2013]. Saatavissa: <http://www.tosimuutos.fi/>

Yritystele.fi. 2013. [viitattu 20.7.2013]. Saatavissa: <http://www.yritystele.fi/>

*Suulliset lähteet:*

Ahonen, T. 2013. Yrityskonsultti. Oy Econtact Ab. Haastattelu 18.7.2013.