



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

**LIKETOIMINNAN  
KEHITTÄMISSUUNNITELMA  
POHJOISMAISEN ASIAKASKUNNAN  
LAAJENTAMISEKSI**

Case: CitiMovil

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Kansainvälinen kauppa  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Aku Teutari

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

TEUTARI, AKU: Liiketoiminnan Kehittämissuunnitelma  
Pohjoismaisen Asiakaskunnan  
Laajentamiseksi  
Case: CitiMovil

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö 48 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2013

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö on kirjoittajan työharjoittelupaikalle CitiMovilille laadittu suunnitelma siitä, miten yritys voi yrittää hankkia lisää pohjoismaisia asiakkaita. Työssä esitellään liiketoiminnan kehittämisen tavallisia toimintamalleja ja hieman tarkemmin markkinoinnin alaa. Kehittämisprosessia käsitellään kokonaisuutena alkaen nykytilan analysoinnista ja päätyen tavoitteiden asettamisen ja arvioinnin kautta lopullisen toimintastrategian valintaan. Markkinointi käydään läpi pääpiirteissään keskittyen nykyaikaiseen Markkinointi 3.0 – malliin ja markkinointiviestintään. Tutkimus on tehty käyttäen osallistuvaa havainnointia ja sähköpostikirjeenvaihtoa.

Teoreettisen pohjan esittelyn jälkeen teorioita sovelletaan case-yritykseen. Yritys esitellään ensin yleisesti ja sen jälkeen perehdytään sen toimintaan työn alkupuolella esiteltyjä malleja apuna käyttäen. Yrityksen esittelyn jälkeen luodaan silmäys sen toimintaympäristöön, joka sijaitsee Torreviejassa Espanjassa. Toimiympäristön huomiointi on tässä työssä tärkeää, sillä vaikka työn kirjoittaja ja case-yrityksen johtaja ovat suomalaisia, on otettava huomioon paikalliset olosuhteet ja kulttuurin erityispiirteet.

Empiriaosuuden tietopohja perustuu harjoittelun aikaisiin kokemuksiin ja myöhempään sähköpostien vaihtoon yrityksen kanssa. Teoriapohjan perussovellusten jälkeen työssä esitellään joitakin toimenpiteitä, joilla yrityksen on mahdollista parantaa asemaansa Torreviejan pohjoismaalaisväestön keskuudessa hyvinkin nopeasti. Toimenpide-ehdotukset ovat toteutettavissa nopealla aikataululla ja pienellä vaivalla. Osalle toimista on annettu pieni alkusysäys liitteenä olevan materiaalin muodossa. Osa toimista on uudenlaisia kokeiluja, osa korjauksia tämänhetkisiin toimintatapoihin. Työn teoriatieto pohjautuu kirjallisuuteen ja web-lähteisiin.

Asiasanat: Liiketoiminnan kehittäminen, markkinointi, Espanja, matkapuhelinliittymät

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Trade

TEUTARI, AKU: Business Development Plan to Expand  
Nordic Clientele  
Case: CitiMovil

Bachelor's Thesis in International Trade 48 pages, 5 pages of appendices

Autumn 2013

## ABSTRACT

---

This thesis introduces a business development plan for a telecommunications company. The objective of the thesis is to help the company win over more customers from the Nordic population of Torrevieja, Spain. Another aim of the study is to introduce some basic models of business development and marketing for the company to use in their later development efforts. The thesis was completed in co-operation with the case company CitiMovil.

Sources for the theoretical part of the paper include literature and publications on the Internet. The theoretical background of the paper consists of theory models of business development and marketing. The business development part is divided into several different parts that focus on different aspects of the development process stretching from definition to selection of the strategic approach. Marketing is defined scientifically and modern theory of marketing is also introduced.

After an introduction of the theoretical background the thesis will focus more specifically on the case company and its operational environment. The above mentioned theoretical models are then applied into practice to analyze the current situation of the company and its position in the target market. It is important to understand the local circumstances in Spain. After the analysis some immediately applicable ideas are presented to improve the position of the company. The parts of applying the models as well as the ideas presented are based on the author's experiences during an internship at the case company in the spring of 2013.

To take real steps towards expanding Nordic clientele the company should consider executing some of the ideas as soon as possible. The effects can then be studied and used for a structured, thorough analysis of the company's situation. The plans in this thesis can provide a starting point of a process more than a final solution. Successful business development will require more planning.

Key words: Business development, marketing, Spain, mobile phone subscriptions

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Tavoite	1
1.3	Tutkimuskysymykset	1
1.4	Työn rajaukset	2
1.5	Teoreettinen viitekehys	2
1.6	Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu	3
1.7	Työn rakenne	4
2	LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN	5
2.1	Määritelmä	5
2.2	Liiketoiminnan kehittämisen strategia	5
2.2.1	Ylhäältä alas – johtaminen sekä funktionaaliset ja toiminnalliset strategiat	6
2.2.2	Fuusiot ja strategiset liittoutumat	6
2.3	Nykytila-analyysin malleja	7
2.3.1	S.W.O.T.	7
2.3.2	Viiden kilpailuvoiman malli	8
2.3.3	PESTEL	9
2.4	Tavoiteasetanta	10
2.5	Strategian valinta	12
2.5.1	Segmentointi	13
2.5.2	Erouttautuminen	13
2.5.3	Kustannusjohtajuus	13
3	MARKKINOINTI	15
3.1	Määritelmä	15
	Markkinointiviestintä	15
3.2	Kolme historiallista vaihetta	17
3.3	Nykyhetki ja markkinointi 3.0	18
4	CASE: CITIMOVIL JA SEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	19
4.1	Perustietoa CitiMovilista	19
4.2	Viisi vaikuttavaa kilpailuvoimaa	20
4.3	Yleistä maatietoa Espanjasta – poliittiset ja sosiaaliset seikat	22
4.4	Espanjan taloudellinen tilanne vuonna 2013	23

4.5	Espanjan teknologia	23
4.6	Ympäristöasiat ja lainsäädäntö	24
4.7	Costa Blanca	24
4.8	Torre vieja	25
5	CITIMOVILIN LIIKETOIMINTAAN KOHDISTUVIA KEHITYSEHDOTUKSIA	27
5.1	Markkinointi CitiMovelissa	27
5.1.1	Vahvuudet	28
5.1.2	Heikkoudet	29
5.1.3	Mahdollisuudet	30
5.1.4	Uhat	31
5.2	Markkinointimix	31
5.2.1	Tuote	31
5.2.2	Hinta	33
5.2.3	Jakelu	33
5.2.4	Markkinointiviestintä	33
5.3	Facebook-markkinointi	34
5.3.1	Vinkki 1: “Älä myy tuotteitasi tai palveluitasi ihan joka käänteessä”	35
5.3.2	Vinkki 2: “Ole hyödyllinen”	37
5.3.3	Vinkki 3: “Ohjaa liikennettä omalle verkkosivustollesi”	38
5.3.4	Uuden sivun luominen	38
6	TULOKSET JA JATKOTUTKIMUS	40
6.1	Tutkimustuloksista	40
6.2	Tutkimuksen kritiikki	40
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	41
7	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	48

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Tämän työn taustalla ovat tekijän työharjoittelun aikaiset kokemukset ja harjoittelussa saadut ideat matkapuhelin- ja internetliittymäliike CitiMovilin toiminnan parantamiseksi. Yksi suuri syy aihevalinnalle on myös inspiroituminen siitä, miten hyvin päättäväinen suomalaisyrittäjä voi saada ideansa kannattamaan hyvinkin rajallisilla markkinoilla ja miten hyvin liiketoimintaa on mahdollista laajentaa yksinkertaisin keinoin. Hyvä kokemus työharjoittelusta jätti toiveen myös tulevasta toiminnasta yrityksen parissa, mikä johti välittömästi ainakin tämän opinnäytetyön laatimiseen. Taustalla ovat myös työharjoittelun aikana kypsyneet ajatukset yrityksen toiminnasta ja mahdollisista kehitysideoista.

## 1.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoite on auttaa tekijän työharjoittelupaikkaa, matkapuhelin- ja internetliittymäliike CitiMovilia laajentamaan pohjoismaista asiakaskuntaansa eli saamaan entistä suurempi osa Espanjan Torrevejassa asuvista suomalaisista, ruotsalaisista, norjalaisista ja tanskalaisista liikkeen asiakkaiksi. Islantilaisia asuu Torrevejassa niin vähän, että tällä yhteisöllä ei ole työn kannalta merkitystä. Muuttamalla hieman toimintatapoja pohjoismaalaisia asiakkaita olisi luultavasti mahdollista saada lisää, ja yksi tämän työn tavoite onkin kuvailla yrityksen toimintaa ja tutkia, mitkä toiminnan osa-alueet kaipaavat eniten kehitystä, jotta pohjoismaisia asiakkaita saadaan lisää. Työssä pyritään myös esittelemään liiketoiminnan kehittämisen joitakin perusmalleja, joista yritys voi valita sopivimmat ja käyttää niitä kehittyäkseen. Kun kehityskohteet on kartoitettu, työssä pureudutaan niihin tarkemmin ja esitellään kehitysehdotuksia.

## 1.3 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tärkein tutkimuskysymys on ”Miten CitiMovil voisi kehittää toimintaansa – erityisesti markkinointiaan – saadakseen lisää pohjoismaisia asiakkaita Torrevejan alueelta?”. Vastausta kohti pyritään liiketoiminnan

kehittämisen ja markkinoinnin teoratiedon kautta ja toisaalta pohjautuen työn kirjoittajan työharjoittelun aikaisiin kokemuksiin ja ideoihin. Pääkysymyksen lisäksi pyritään vastaamaan ainakin kysymyksiin ”Miten markkinointia kehitetään pienessä yrityksessä?” ja ”Miten Torreviejan pohjoismaalaiset asukkaat tavoitetaan ja saadaan houkuteltua CitiMovilin asiakkaiksi?”

#### 1.4 Työn rajaukset

Työssä keskitytään nimenomaan CitiMoviliin. Torreviejan ”Centro Comercial Finlandes”: in muihin yrityksiin ei perehdytä, sillä vaikka kaikki Centro Comercialin yritykset toimivat tiiviissä yhteistyössä, muiden yrittäjien liiketoiminta ei ole CitiMovilin asiakaskunnan laajentamisen kannalta merkityksellistä. CitiMovilin liiketoiminnalle yritetään löytää kehitysideoita juuri pohjoismaisten asiakkaiden houkuttelemiseksi, koska tällä asiakassegmentillä kilpailu Torreviejassa ei ole niin kovaa kuin se on vaikkapa Torreviejan britti- ja saksalaisväestölle suunnatuissa palveluissa.

#### 1.5 Teoreettinen viitekehys

Keskeisimmän teoreettisen pohjan työlle muodostavat liiketoiminnan - erityisesti markkinoinnin - kehittämisen teorat. Liiketoiminnan kehittäminen on jokaisessa yrityksessä erilaista, ja aina liiketoimintaa kehitettäessä teorioita on sovellettava hyvin tapauskohtaisesti ja paikalliset olosuhteet huomioiden. Voidaan sanoa, että oikeastaan mikään liiketoiminnan kehittämisestä kirjoitettu teoria tai malli ei ole sellaisenaan suoraan sovellettavissa yritykseen. Mallit ja teorat voivat kuitenkin toimia hyvinä suuntaviittoina ja antaa osviittaa siitä, mihin tulee kiinnittää huomiota.

Tässä työssä yksi pohjateorioista on Philip Kotlerin, Hermawan Kartajayan ja Iwan Setiawanin esittelemä Markkinointi 3.0 – teoria. Liiketoiminnan analysointiin ja kehittämiseen esitellään joitakin perusmalleja, kuten SWOT-analyysi, SMART-tavoitemalli ja Porterin viiden vaikuttavan markkinavoiman malli.

## 1.6 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu

CitiMovil on pieni yritys, ja sen toiminnan kehittäminen ja menestys perustuu pitkälti palvelun laatuun, johon tässäkin työssä pureudutaan. Tieteellisten tutkimusten teossa yksi tapa jaotella tutkimuksia on jako induktiiviseen ja deduktiiviseen tutkimukseen. Deduktiivinen tutkimus etenee yleisesti tunnetuista faktoista ja ideoista kohti yksityiskohtaisempaa sovellusta, kun taas induktiivisessa tutkimuksessa edetään yksityiskohdista kohti yleistystä.

Liiketoiminnan kehittäminen on käsitteenä hyvin laaja ja se on yhteydessä koko bisneksen kenttään. CitiMovil taas on hyvin pieni yritys, jolla on oma erikoinen asiakaskuntansa ja suomalaisvetoiselle yritykselle poikkeukselliset toimintatavat. Näin ollen on perusteltua käyttää tässä työssä deduktiivista lähestymistapaa induktiivisen sijaan: Tutkitaan liiketoiminnan kehittämisestä esitettyjä teorioita ja väitteitä ja pohditaan, mitä niistä voi soveltaa CitiMoviliin ja miten se tehdään.

Tieteellisen tutkimusten teossa jaotellaan myös tutkimusmenetelmiä. Tyypillisin on jako kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätään tietoa tutkimuskohteesta ja analysoidaan todellisuutta pyrkien näin kehittämään teoritietoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pohjana toimii hypoteesi tai teoria, jota sovelletaan käytäntöön, jotta voidaan todeta alkuoletus päteväksi tai pätemättömäksi. Tämän työn kohdalla on selvää, että sopiva tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Yrityksen toiminnasta ei tehdä oletuksia vaan siitä kerätään työn pohjaksi faktatietoa, jota yhdistellään olemassa olevaan liiketaloustieteelliseen teoritietoon tavoitteena saada aikaan pohja ja alkusysäys ideoille, jotka voivat auttaa CitiMovilia laajentamaan pohjoismaista asiakaskuntaansa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi tarvitaan ensikäden tietoa CitiMovilin toiminnasta. Pohjana toimivat tekijän työharjoitteluajaiset kokemukset ja osallistuva havainnointi, jota vahvistaa yrityksen kanssa tehty sähköpostikirjeenvaihto. Sähköposteja on vaihdettu myös teleoperaattoriyhtiö Masmovilin johtaja Christian Nyborgin kanssa. Teoreettisempaa tietoa haetaan kirjallisuudesta, lehtiartikkeleista ja Internetistä.



## 1.7 Työn rakenne

Opinnäytetyö alkaa teorianäytöllä liiketoiminnan kehittämistä ja markkinoinnista. Nämä toimivan yrityksen perustoiminnot esitellään pääpiirteittäin keskittyen niihin puoliin, jotka ovat oleellisia työn kohdeyrityksen kannalta. Ensin määritellään liiketoiminnan kehittäminen, joka voi koskea mitä tahansa liiketoiminnan osa-aluetta tai koko toimintaa ja sen jälkeen määritellään tarkemmin vielä markkinointi.

Työn teoreettisen pohjan esittelyn jälkeen käydään läpi kohdeyritys CitiMovilin taustaa ja nykytilaa kuvan luomiseksi opinnäytetyön lukijalle. Tämän jälkeen käydään vielä erikseen läpi Espanjaa ja Torreviejaa yrityksen toimipaikkana. CitiMovilia, Espanjaa ja Torreviejaa kuvaavien lukujen tarkoitus on luoda lukijalle käsitys siitä, millaisissa olosuhteissa yritys toimii, sillä olot Espanjassa ovat joiltakin osin varsin erilaiset kuin Suomessa.

Taustatietoja seuraa työn empiriaosuus. Siinä analysoidaan CitiMovilin toimintaa – lähinnä markkinointia -, ja osoitetaan mahdollisia kehityskohteita, minkä jälkeen tehdään niitä koskevia muutosehdotuksia. Varsinaisia ongelmakohtia yrityksellä ei ole, joten empiriaosuus on enemmän potentiaalisten toimenpiteiden kartoitusta kuin ratkaisujen etsimistä ongelmiin. Jollei toisin mainita, työssä esiintyvät kuviot ja taulukot ovat kirjoittajan itse laatimia.

## 2 LIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Tässä pääluvussa käydään läpi liiketoiminnan kehittämisen käsitettä. Ensin käsite määritellään. Tämän jälkeen paneudutaan tarkemmin liiketoiminnan kehittämisen eri osa-alueisiin, kuten strategioihin. Luvun tarkoituksena on luoda teoreettinen pohja empiriaosuudelle ja esitellä kehitysmalleja case-yritykselle.

### 2.1 Määritelmä

Yksinkertaisuudessaan liiketoiminnan kehittämällä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yritetään löytää yritykselle uusia asiakkaita ja/tai markkinoita.

Lähestymistapoja on monia. Uusiin aluevaltauksiin voidaan pyrkiä esimerkiksi vanhan asiakas- ja markkinapohjan kautta tai etsimällä ennakoivasti kokonaan uusia markkinoita (Strategy-Train 2013). Jotta kehittämistyö onnistuisi, liiketoimintaa on ensin arvioitava tarkasti ja monipuolisesti. Lisäksi on kartoitettava ja ymmärrettävä ne mahdollisuudet, joita liiketoiminnan kehittämiseen liittyy. Kilpailussa menestyvä yritys ei milloinkaan lopeta liiketoimintansa kehittämistä.

### 2.2 Liiketoiminnan kehittämisen strategia

Liiketoiminnan kehittämisstrategia ei ole kehittämisen välttämätön edellytys, mutta usein erittäin käyttökelpoinen työkalu ja viitekehys. Kehitystoiminnan tavoitteiden pohtiminen ja ylöskirjaaminen ja yrityksen olemassa olevien vahvuuksien ja heikkouksien analysointi auttavat löytämään yrityksen toiminnasta ne kohdat, jotka kaipaavat eniten parannusta. Tämän jälkeen niihin voidaan pureutua tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian tehtävänä on antaa raamit tarkemmille, konkreettisille kehittämissuunnitelmille (Strategy-Train 2013).

Kehittämisstrategian laatimisessa on erilaisia lähestymistapoja. Näitä voidaan jaotella muun muassa ylhäältä alas- ja alhaalta ylös – johtamistapoihin sekä funktionaalisiin ja toiminnallisiin strategioihin.

## 2.2.1 Ylhäältä alas – johtaminen sekä funktionaaliset ja toiminnalliset strategiat

Ylhäältä alas – johtamistavassa yrityksen johto laatii kehittämisstrategian ja tekee yrityksen toimintarakenteeseen tarvittavat muutokset, kun taas alhaalta ylös – tyylissä yrityksen työntekijät laativat kehitysideoita, joista parhaat annetaan johdon tiedoksi.

Jako funktionaalisiin ja toiminnallisiin strategioihin koskee lähinnä kohteena olevien asioiden mittakaavaa: funktionaalisisissa strategioissa pureudutaan suuriin linjauksiin kuten yrityksen eri osastoihin ja niiden tehtäviin, kun taas toiminnalliset strategiat keskittyvät huomattavasti yksityiskohtaisempiin ja suppeampiin asioihin (Strategy-Train 2013). Funktionaalinen strategia voi koskea esimerkiksi yrityksen markkinointiosaston tehtäviä, kun taas toiminnallisessa strategiassa mietitään, mitkä ovat liikkeelle parhaat mahdolliset aukioloajat.

## 2.2.2 Fuusiot ja strategiset liittoutumat

Jos yritys ei ehdottomasti halua toimia omin voimin, on erityisesti pk-yritykselle usein kannattavaa tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Yritys voi sulautua toiseen tai sulauttaa toisen itseensä (fuusio), jolloin sulautettu yhtiö ja jatkaa toimintaansa sulauttavan yhtiön tytäryhtiönä. Tätä kutsutaan tytäryhtiöfuusioksi. Muita fuusion muotoja ovat esimerkiksi tasavertaisten yritysten yhdistyminen ja horisontaali- ja vertikaalifuusiot. Kahden tasavertaisen yrityksen yhdistymisessä yritykset saattavat vain katsoa kannattavammaksi toimia yhdessä ja sulautuvat sen vuoksi toisiinsa, monesti ilman, että kumpikaan yritys luovuttaa valtaa tai suuria synergiaetuja toiselle (Strategy-Train 2013). Horisontaalisessa fuusiossa yhdistyy kaksi yritystä samalta alalta, kuten kaksi polkupyörätehdasta ja vertikaalisessa fuusiossa kaksi yritystä tuotantoketjun eri kohdista, esimerkiksi poljin- ja polkupyörätehdas.

Strategisissa liittoutumissa yritykset perustavat erikokoisia liittoutumia, usein saavuttaaksen yhteistoimin tavoitteita, joita liittoutuvat yritykset eivät pystyisi yksin saavuttamaan. Liittouma toimii usein niin, että siihen kuuluvat yritykset omistavat siitä tietyn osan. Tämä ei kuitenkaan ole niin olennaista kuin

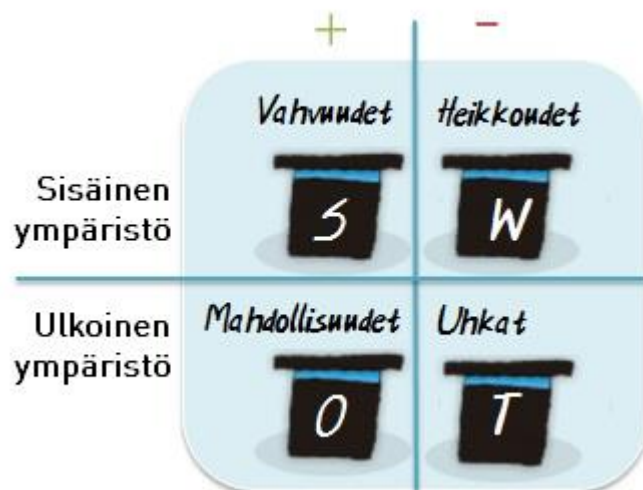
liittoutuman toiminnan vastavuoroisuus ja yritysten yhteen hiileen puhaltaminen, jonka tärkein väline on yritysten välinen tiivis viestintä (Strategy-Train 2013).

### 2.3 Nykytila-analyysin malleja

Liiketoiminnan kehittämisessä on aina lähdettävä tämän hetken tutkimisesta. Yrityksen toiminnan kartoittamiseen on kehitetty lukuisia erilaisia malleja, joilla yrityksen toimintaa voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tätä varten on kehitetty lukuisia stadardeja ja malleja helpottamaan tilanteen tutkimista. Omat mallinsa on olemassa sekä yrityksen itsensä, koko toimialan että toimintaympäristön analysointiin.

#### 2.3.1 S.W.O.T.

Hyvä keino saada kattava yleiskäsitys yrityksen tilanteesta on perinteinen SWOT-analyysi. Nelikirjaimisen lyhenteen takana ovat englannin sanat Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats, suomeksi Vahvuudet, Heikkoudet, Mahdollisuudet ja Uhkat (Koski 2013).

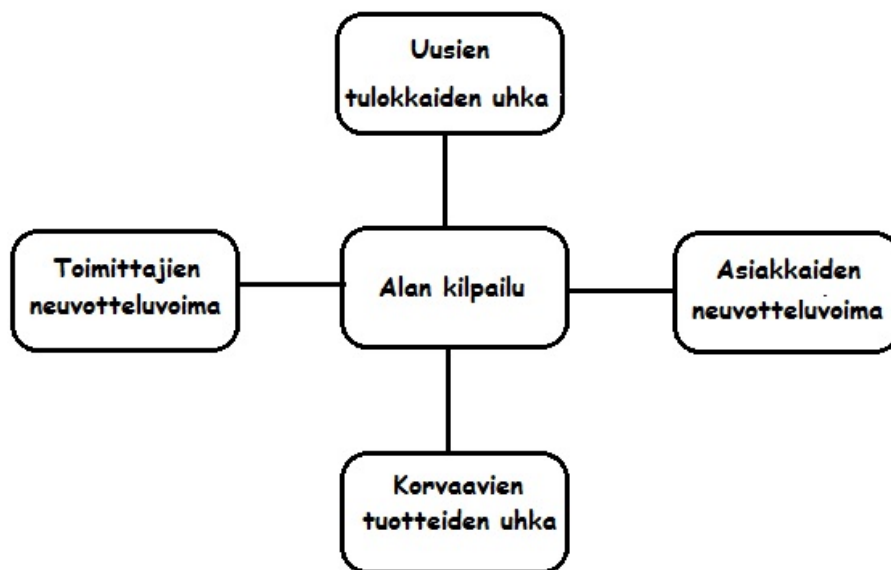


Kuvio: SWOT-nelikenttä (Koski 2013)

Näistä vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita ja ominaisuuksia, kun taas mahdollisuudet ja uhkat liittyvät ulkoisiin seikkoihin. SWOT-analyysin tavallisin esitystapa on nelikenttäkuvi, jossa usein selkeytetään mallia liittämällä nelikenttään plus- ja miinusmerkkejä.

### 2.3.2 Viiden kilpailuvoiman malli

Yrityksen toimiympäristön tarkastelussa kansainvälisesti käytetyin tyyli on Michael Porterin kehittämä viiden vaikuttavan kilpailuvoiman malli. Porterin mallissa on keskeistä ymmärtää, mitää toimialaa tutkitaan. Kuvion keskellä ja mallin ytimessä on toimialan sisäinen kilpailu, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan voimakkaasti ilman ulkoisia lisäuhkiakin. On otettava huomioon, mikä on yrityksen rooli kilpailukentässä ja kuinka paljon kilpailijoita on olemassa (Blomster 2012).



Kuvio 2: Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Ulkopuolelta yritystä ja koko toimialaa painavat vielä asiakkaiden ja tavarantoimittajien neuvotteluvoima sekä uhkat korvaavien tuotteiden tai uusien kilpailijoiden tulosta markkinoille. Tavarantoimittajat haluavat tehdä voittoa ja asiakkaat ostaa tuotteen halpaan hintaan, mikä pakottaa yrityksen joustoihin. Joustaminen johtaa kuitenkin aina tuloksen heikkenemiseen. Ilman tavarantoimittajia ja asiakkaita on mahdotonta toimia, joten yrityksen on pakka kunnioittaa sidosryhmiensä neuvotteluvoimaa. Yrityksen tulee miettiä sitä, kuinka

paljon asiakkaita ja tavarantoimittajia on suhteessa alan toimijoiden määrään. Toinen keskeinen kysymys on se, kuinka helppoa on vaihtaa tavarantoimittajaa ja toisaalta kuinka helppo asiakkaiden on vaihtaa kilpailijan tuotteisiin (Blomster 2012)

Jos markkinoille saapuu uusia yrityksiä tai tuotteita, pakottaa sekin jo alalla toimivat yritykset huomioimaan tapahtumat. Uusien tulokkaiden kohdalla keskeistä on toimialan houkuttelevuus ja se, kuinka helppo markkinoille on tulla ja kuinka helppoa on lähteä pois. Korvaavien tuotteiden uhka merkitsee lähinnä toisten toimialojen tuotteita, jotka voivat toimia yrityksen oman toimialan tuotteiden substituutteina. Joskus jokin osa-alue Porterin mallista saattaa olla yritykselle merkityksetön (Blomster 2012).

### 2.3.3 PESTEL

Yrityksen on syytä tuntea hyvin toimintaympäristönsä, jotta se voi tietää, mitkä ovat oman organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Tätä varten on kehitetty moniulotteinen PESTEL-analyysi. PESTEL on lyhenne englannin sanoista Political, Economical, Social, Technological, Environmental ja Legal, suomeksi Poliittinen, Taloudellinen, Sosiaalinen, Tekninen, Ympäristöllinen ja Laillinen. PESTEL-analyysissä kartoitetaan yrityksen toimintaympäristöä, tavallisesti yhtä maata, useammalta kannalta (Professional Academy 2013). Kaikkia ulottuvuuksia ei välttämättä tarvitse käydä läpi, mutta niiden kaikkien tutkiminen antaa ympäristöstä hyvin kokonaisvaltaisen kuvan.

Ympäristön poliittiset piirteet tarkoittavat lähinnä sitä, mikä on kohdemaan hallituksen suhde talouteen eli kuinka paljon ja millä tavoin hallitus voi puuttua talouteen. Poliittisiin piirteisiin voidaan lukea ainakin vallalla oleva poliittinen suuntaus, hallituksen poliittinen kokoonpano, maan poliittisen tilanteen vakaus tai epävakaus ja ulkomaankauppa- ja veropolitiikka. Yrityksen on kyettävä mukautumaan hallituksen hyväksymiin uusiin lakeihin ja muutettava tarvittaessa toimintaansa niihin sopivaksi (Professional Academy 2013).

Yrityksen taloudellisen toimintaympäristön muodostavat kohdemaan talouskasvu, korkotasot, valuuttakurssit, inflaatiovauhti, yritysten ja kuluttajien käytettävissä

olevat tulot ja muut vastaavat seikat. Yrityksen toiminnan ulkoiset taloudelliset raamit voidaan jakaa vielä mikro- ja makrotaloudellisiin. Makrotalouteen vaikuttavat poliittiset päätökset kuten veropolitiikka ja julkinen varainkäyttö. Mikrotaloudessa on kyse lähinnä siitä, miten kotitaloudet käyttävät tulonsa (Professional Academy 2013).

Sosiaalinen ympäristö ja kulttuuritekijät ovat yritykselle erittäin tärkeää tietoa, sillä maan kulttuurin tunteminen on tärkeä väline kuluttajien ymmärtämisessä ja markkinointiviestinnän onnistumisessa. Myös väestönkasvu ja väestön ikärakenne on syytä ottaa huomioon. Kohdemaan kulttuuriin perehtymistä ei voi tehdä liian huolellisesti, sillä kulttuuri ja ihmisten tiedostamattomat tavat ja tottumukset ovat usein ratkaisevia tekijöitä, kun satunnainen henkilö tekee valintojaan kuluttajana (Professional Academy 2013).

Teknologian kehittyminen vaikuttaa yrityksen toimintaan kolmella eri tavalla. Teknologian kehittyessä tuotteita ja palveluita voidaan sekä tuottaa että jaella uusilla tavoilla. Kolmas kehityksen tuoma muutos koskee kohdemarkkinoiden kanssa viestimistä, joka sekin on mahdollista täysin uusilla tavoilla teknologian kehittyessä (Professional Academy 2013).

Ympäristö- ja lakiasiat täydentävät yritykseen ulkoisesti vaikuttavien seikkojen joukon. Nykypäivänä raaka-aineiden yhä rajoitetumpi saatavuus ja maiden hallitusten sekä yritysten vihreiden arvojen kasvava kunnioitus ovat tehneet ympäristöasioista ja kestävästä ja vastuullisesta liiketoiminnasta isoja asioita lähes kaikkialla maailmassa. Toimintaympäristön lainsäädännön tunteminen on yrityksen pyörittämisen perusasia, jota yritysjohtossa ei voida koskaan sivuuttaa. On tiedettävä, mikä on laillista ja mikä ei, jotta voidaan toimia menestyksellisesti ja säilyttää hyvä maine (Professional Academy 2013).

#### 2.4 Tavoiteasetanta

Kun on saatu selvyys nykytilanteesta, yritys voi määritellä tavoitteensa ja päämääränsä. Tavoitteiden määrittelyn tueksi sopii hyvin S.M.A.R.T. – malli. Lyhenteen kirjaimet muodostavat englannin sanan smart – ”fiksu”. Lyhenteen kirjaimet tulevat sanoista Specific, Measurable, Achievable, Results-focused ja

Time-bound, suomeksi Määrämittainen, Mitattava, Saavutettava, Tuloskeskeinen ja Aikasidonnainen. Yrityksen tulevaisuuden tavoitteita mietittäessä on hyvä tarkistaa, täyttyvätkö nämä viisi kriteeriä (The Office of Human Resources of Dartmouth College 2013). Tämän opinnäytetyön liitteenä on S.M.A.R.T. – malliin pohjautuva kyselylomake, johon voidaan kirjata ylös yrityksen tavoitteita ja pohtia niiden yksityiskohtia. Lomake on suomenkielinen käännös University of Virginian henkilöstöosaston Internet-sivuilla olevasta lomakkeesta.

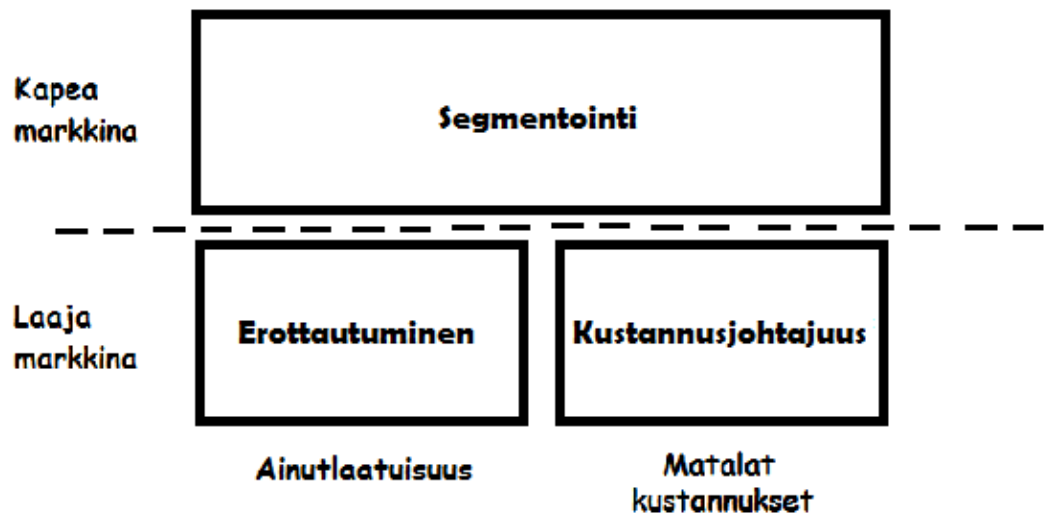
Määrämittaisuus tarkoittaa sitä, että tavoitteet tulisi kirjata mahdollisimman yksinkertaisesti ja jo kirjatun tavoitteen tulisi antaa selvä kuva siitä, mitä ollaan tekemässä. Tavoitteiden tulee vastata mitä-kuka-missä-milloin – tyyppisiin kysymyksiin ja määritellä siten tavoitteen raamit. Tavoitteen on oltava myös mitattava eli yrityksen tulee määritellä ne työkalut, joilla pidetään lukua siitä, onko tavoitteeseen päästy vai ei. Toisaalta koko tavoitteen on oltava määrämittaisuuden periaatteen mukaisesti riittävän tarkka siihen, että pystytään tarkasti ja yksiselitteisesti mittaamaan, onko se saavutettu vai ei (University of Virginia).

Liiketoimintaa kehitettäessä asetettavan tavoitteen tulee olla myös saavutettavissa. Ei ole järkevää asettaa mitään tavoitetta, jos jo lähtötilanteessa tiedetään, ettei sitä voida saavuttaa. Tavoitteen tulisi olla haastava ja edellyttää organisaatiolta venymistä ja mukavuusalueelta poistumista, jotta kehitystä voi tapahtua. On kuitenkin samantekevää mitä tehdään, jos tulosta ei synny. Tästä syystä hyvä kehittymistavoite on myös tuloskeskeinen, sillä liiketoiminnassa aikaansaannoksilla on lopulta suurin merkitys. Samasta syystä myös aikasidonnaisuus on tärkeä kriteeri tavoitteille. Jos tavoitetta kohti pyrkimisellä ei ole aikataulua, se ei kannusta organisaatiota työskentelemään tehokkaasti tavoitteen saavuttamiseksi. Myös aikataulun tulee kuitenkin olla realistinen ja antaa työn tekijöille se vaikutelma, että tavoite on todella mahdollista saavuttaa aikarajan puitteissa (University of Virginia).



## 2.5 Strategian valinta

Liike-elämässä toiminnan strategioita tutkittaessa käytetään hyvin usein yhdysvaltalaisen taloustieteilijä Michael Porterin kehittelemää kolmen geneerisen strategian mallia. Malli on yksinkertaisuudessaan saavuttanut menestystä ympäri maailman.



Kuvio 3: Porterin geneeriset strategiat

Porterin yleisstrategiat ovat Segmentointi (niche-markkinointi), Eroottautuminen kilpailijoista ja kustannusjohtajuus. Strategioita nimitetään geneerisiksi eli yleisluontoisiksi, koska niitä voidaan soveltaa yrityksiin riippumatta niiden koosta tai toimialasta. Porterin kolmen geneerisen strategian joukosta yrityksen on lähes aina mahdollista löytää itselleen parhaiten sopiva päästrategia tavoitettaan silmällä pitäen (Blomster 2012).

### 2.5.1 Segmentointi

Segmentointi (myös focus-strategia, niche-markkinointi) tarkoittaa sitä, että yritys keskittää ponnistelunsa yhdelle tai parille kapealle markkinasegmentille ja räätälöi markkinointimixinsä sopivaksi näitä segmenttejä varten. Strategia sopii usein pienemmille yrityksille, joiden valitseman asiakassegmentin jäsenet eivät herkkiä hankkimaan vastaavaa tuotetta muualta. Segmentointia pyritään suuntaamaan myös markkinoille, joilla ei ole yhtä paljon kilpailua. Strategian ytimessä on pienen, tarkkaan määritellyn asiakasjoukon tarpeiden täsmällinen tyydyttäminen (Strategy-Train 2013).

### 2.5.2 Erottautuminen

Erottautumisessa on kyse siitä, että yritys pyrkii luomaan tuotteen tai palvelun, jonka ainutlaatuisuus tekee siitä haluttavan ja jonka tuottama lisäarvo asiakkaalle on ylivoimainen. Asiakkaat näkevät tuotteen vertaansa vailla olevana, mikä aiheuttaa usein kysynnän hintajousten pienenemistä ja asiakkaiden brändiuskollisuutta. Erottautumisen vaikeus on usein tuotteen kehittäminen kyllin hyväksi, sillä kehitystyö aiheuttaa usein lisäkustannuksia ja tuotteen hinnoittelustrategia on aina valittava erityisen tarkasti (Blomster 2012).

### 2.5.3 Kustannusjohtajuus

Siinä missä erottautumisstrategia perustuu korkealaatuisen tuotteen luomiseen tekemällä satsauksia, jotka nostavat lopputuotteen hintaa, kustannusjohtajuudessa lähdetään toiseen suuntaan. Kustannusjohtajuuden ytimessä on tuotannon tehokkuus. Kustannusjohtajuuteen pyrkivä yritys haluaa tuottaa yksinkertaisia, standardisoituja tuotteita suhteellisen matalin kustannuksin ja tuoda tuotteet laajan asiakaspohjan saataville. Päästäkseen kustannusjohtajuuteen yrityksen on jatkuvasti tehtävä työtä tuotantokustannusten alentamiseksi ja jakeluverkon laajentamiseksi (Blomster 2012).

Kustannusjohtajuusstrategialla on vaikea saada etua markkinoilla, ellei yrityksellä ole puolellaan esimerkiksi mittakaavaetua tai mahdollisuutta saada raaka-aineita, työvoimaa tai muita tuotannontekijöitä helpommin ja halvemmalla kuin

kilpailijat. Muussa tapauksessa kilpailijoiden on helppo matkia niitä keinoja, joilla kustannukset saadaan alas. Kustannusjohtajuuden saavuttaminen edellyttää usein myös työvoiman tarkkaa valvontaa ja tiukkaa kulukontrollia. Kustannusjohtajuus sopii paremmin suuremmille yrityksille, joilla on puolellaan mittakaavaetu ja laaja jakeluverkko (Blomster 2012).

### 3 MARKKINOINTI

#### 3.1 Määritelmä

Markkinointi on tieteenala, joka tutkii ihmisten ja yritysten vaihdantakäyttäytymistä. Markkinointi on myös asiakasnäkökulma yrityksen johtamiseen. Markkinoinnin perustehtävänä on saattaa oikeat myyjät ja ostajat yhteen oikeilla markkinoilla (Blomster 2012). Yrityksen näkökulmasta markkinoinnilla pyritään siis lisäämään tuotteiden myyntiä ja löytämään tuotteille ja/tai palveluille oikeat ostajat olemassa olevilta markkinoilta sekä löytämään uusia markkinoita.

Markkinointitieteilijä E. Jerome MacCarthy esitteli 1960-luvulla edelleen käyttökelpoiset ja tunnetut ”markkinoinnin 4 P:tä”, jotka tulevat englannin sanoista Product, Price, Placement ja Promotion. Näistä käytetään suomen kielessä tavallisesti nimiä Tuote, Hinta, Jakelu ja Markkinointiviestintä. Yrityksen tuotteen on oltava kunnossa ja sen hinnan järkevä, jotta myyntiä voi syntyä. Jakelulla tarkoitetaan sitä, miten tuote tuodaan asiakkaiden saataville ja kuinka helppoa tuote on löytää. Markkinointiviestintä käsittää muun muassa mainostamisen, henkilökohtaisen myyntityön ja yrityksen tiedotus- ja suhdetoiminnan. Neljästä P:stä syntyy yrityksen markkinointiseos, englanniksi marketing mix, jonka sisällä yritys luo kilpailustrategiansa neljän P:n keskinäisiä suhteita vaihtelemalla. Yritys voi esimerkiksi satsata erityisen korkealaatuisen tuotteen kehittämiseen tai panostaa jakeluun ja tuoda tuotteensa helposti kaikkien saataville (Blomster 2012).

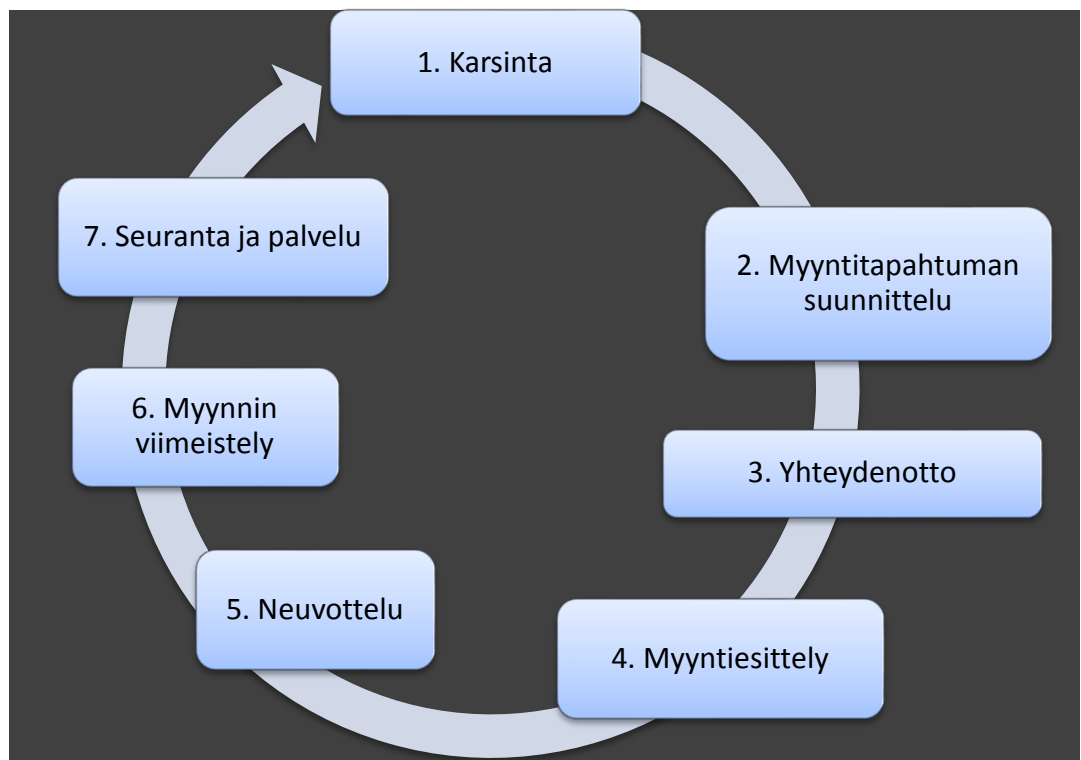
#### Markkinointiviestintä

Tämän työn kannalta on tärkeää kiinnittää hieman tarkemmin huomiota markkinointiviestinnän alaan ja sen kahteen osa-alueeseen: mainostamiseen ja henkilökohtaiseen myyntityöhön.

Mainostaminen on maksettua, tavoitteellista tiedottamista, joka yleensä tähtää myynnin edistämiseen (Wikipedia 2013). Mainoksen levittämiseen käytetään eri medioita, kuten sanoma- ja aikakauslehtiä, erityisiä mainosjulkaisuja, televisiota,

radiota ja Internetiä. Mainonnan tärkein tehtävä on brändin eli tuotteen aineettomiin ominaisuuksiin perustuvan mielikuvamaailman luominen.

Henkilökohtainen myyntityö on nimensä mukaisesti sitä konkreettista myymistä ja myynnin edistämistä, jota ihmiset tekevät läheisessä kontaktissa toisten ihmisten kanssa. Henkilökohtainen myyntityö on usein väärinymmärrettyä ja aliarvostettua, koska ammattitaitoisen myyjän antama positiivinen kuva on usein heikompi kuin epäammattimaisen myyjän itsestään antama voimakkaan negatiivinen signaali. Työssä voidaan erottaa seitsemän vaihetta, jotka esitellään kuviossa. (Anderson, Dubinsky 2004, 4-5)



Kuvio 4: Henkilökohtaisen myyntityön perusvaiheet (Anderson, Dubinsky 2004, 17)

Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään, keille tuotetta kannattaa ryhtyä myymään, mitä nimitetään karsinnaksi. Sen jälkeen suunnitellaan myyntitapahtumaa, mitä seuraa yhteydenotto asiakkaaseen. Tuotetta esitellään hänelle yrittäen näin saada aikaan ostohalua. Tästä seuraa yleensä neuvottelua ja asiakkaan vastalauseita, joiden suhteen toimitaan tilanteen vaatimalla tavalla. Onnistunut myyntitapahtuma vieään loppuun unohtamatta ammattimaista jälkiseurantaa, joka on omiaan

luomaan asiakkaassa luottamusta myyjää kohtaan (Anderson, Dubinsky 2004, 16-19).

Tänä päivänä henkilökohtaisessa myyntityössä pyritään yhä suurempaan ammattitaitoisuuteen ja ammattimaisuuteen, jotta pystytään luomaan asiakkaaseen molemminpuolinen luottamus- ja kumppanuussuhde. Yksi tärkeimmistä välineistä tähän on myyntihenkilön sitoutuminen työhönsä, työnantajaansa ja asiakkaisiinsa. (Anderson, Dubinsky 2004, 4-5)

### 3.2 Kolme historiallista vaihetta

Markkinointi on kehityshistoriansa aikana muuttunut merkittävästi. Historiasta voidaan erottaa markkinoinnin kehityksessä ainakin kolme vaihetta, joita kutsutaan nimillä Markkinointi 1.0, Markkinointi 2.0 ja Markkinointi 3.0. (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010, 17). Kehitys on muuttanut eniten markkinoinnin suhtautumista asiakkaaseen. Ensi vaiheessa, teollisen vallankumouksen vuosina, asiakasta ajateltiin raa'asti vain kuluttajana ja tehtaan tuotteita yritettiin myydä mahdollisimman alhaiseen hintaan jokaiselle potentiaaliselle asiakkaalle. Tämä oli vaihe, jota kutsutaan nimellä Markkinointi 1.0. Markkinointi 1.0 –vaiheessa on tänä päivänä äärimmäisen harva yritys, mutta suuntauksen lähtökohta – kuluttajien fyysisten tarpeiden tyydyttäminen – on tänäkin päivänä arkea monelle alkutuotannon yritykselle.

Tietotekniikan edistyksen myötä asiakkaista tuli tiedostavampia ja heillä oli käytettävissään entistä huomattavasti enemmän tietoa tuotteiden ja yritysten ominaisuuksista. Tällöin edettiin hiljalleen vaiheeseen Markkinointi 2.0, jossa säännön ”asiakas on kuningas” merkitys kasvoi. Markkinointi 2.0 oli ja on kuitenkin edelleen lähestymistavaltaan kuluttajakeskeinen ja käsittelee asiakasta melko passiivisena kuluttajana. Markkinointi 2.0 on vielä liike-elämän hallitseva suuntaus, mutta hiljalleen ollaan siirtymässä edelläkävijöiden vetämänä kohti Markkinointi 3.0: aa. (Kotler ym. 2010, 17-20)

Markkinointi 3.0 haluaa ottaa ihmisen huomioon kokonaisuutena. Aikana, jolloin ihmisillä on käsillä kaikki tieto, jota he tarvitsevat tehdäkseen maailmasta paremman paikan, yhä useampi antaa paljon painoa valitsemansa tuotteen

taustalla olevan yrityksen arvoille ja edelläkävijäyritykset ovatkin ottaneet arvojen kestävyuden markkinointinsa ykkösohjenuoraksi. Markkinoinnin käsite on laajentunut. Vuonna 2008 yhdysvaltojen markkinoinnin keskusjärjestö the American Marketing Association antoi markkinoinnille määritelmän ”toimintaa ja prosesseja, jonka avulla tehdään, viestitään, toimitetaan ja vaihdetaan tarjouksia, joilla on merkitystä kuluttajille, asiakkaille, kumppaneille ja yhteisöille” (Kotler ym. 2010, 33)

### 3.3 Nykyhetki ja markkinointi 3.0

Markkinointi 3.0: an kuuluvaan tulevaisuuskeskeiseen ajatteluun kuuluu ajatus markkinoinnin yhteisöllisyydestä. Tuotteen hallinnassa yrityksen ei tarvitse eikä välttämättä edes kannata hallita tuotettaan itse yhtä autoritäärisesti kuin ennen, vaan luoda tuotteita yhdessä asiakkaiden kanssa. Myös asiakkaiden hallinta muuttuu. Segmentoinnin ja tuotteiden kohdentamisen sijaan yritykselle voi olla kannattavampaa luoda asiakkaista aikaisempaa tiiviimpi yhteisö, jossa yritys itsekin on aktiivisesti mukana. Yleensäkin markkinoinnin suuntaus muuttuu horisontaalisemmaksi: Yritykset markkinointikoneistoinen laskeutuvat lähemmäs asiakkaitaan ja toisaalta asiakkailla on mahdollisuus nousta yhä lähemmäs yritystä (Kotler ym. 2010, 17-21).

Taulukko 1: Markkinoinnin historiallisten vaiheiden vertailu

	<b>Markkinointi 1.0</b>	<b>Markkinointi 2.0</b>	<b>Markkinointi 3.0</b>
	<b>Tuotteet</b>	<b>Asiakkaat</b>	<b>Arvot</b>
<b>Tavoite</b>	Tuotteiden myynti	Asiakastyytyväisyys	Maailman parantaminen
<b>Markkinoinnin näkökulma</b>	Tuotekehitys	Erotautuminen	Arvot
<b>Toimintaa ohjaa</b>	Tarkka tuotemäärittely	Yrityksen ja tuotteen asemointi	Visio, missio, arvot
<b>Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa</b>	Yritykseltä asiakkaalle	Yksilölliset asiakassuhteet	Yhteisöllinen viestintä massojen kanssa

#### 4 CASE: CITIMOVIL JA SEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tästä alkavassa työn osuudessa esitellään tarkemmin kohdeyritys CitiMovil ja sen toimintaympäristö, pureudutaan yrityksen toimintaan ja tehdään lopulta kehitysehdotuksia.



Kuvio 5: CitiMovilin ”käyntikortti” (CitiMovil 2012)

##### 4.1 Perustietoa CitiMovilista

CitiMovil on vuonna 2011 perustettu matkapuhelin- ja internetliike Torreviejan kaupungissa Kaakkois-Espanjassa. Se kuuluu Pirjo Miettisen 1990-luvulla perustamaan Modura S.L.- nimiseen yritykseen. Moduran ensimmäinen ja edelleen olemassa oleva toimintamuoto on suomalaisia elintarvikkeita Espanjassa asuville myyvä Suomi-kauppa.

CitiMovilin valikoimaan kuuluvat matkapuhelimet ja niiden lisälaitteet, USB-modeemit ja vakuutukset sekä matkapuhelin- ja internetliittymät. Tärkeimpiä tuotteita ovat espanjalaisten virtuaalioperaattoreiden MasMovilin, Hits Mobilen ja Llamayan liittymät matkapuhelimiin ja internetiä varten USB-modeemeihin. Liikkeen palveluista suosituimpia ovat tietokoneohjelmalla tehtävät puheajan lataukset prepaid-liittymiin sekä liittymiin ja vakuutuksiin liittyvät neuvonta- ja avustuspalvelut.



CitiMovil pyörii kahden-kolmen ihmisen voimin. Toisena työntekijänä on omistaja Pirjo Miettinen ja toisena espanjalaistunut ranskalainen Sebastian Flores. Heidän lisäksi paikalla on suurimman osan ajasta myös AMK-tasoinen työharjoittelija, jonka rekrytoimiseen käytetään jobstep.net – sivustoa ja sähköpostia. Harjoittelijoiden etsimisen hoitaa Miettinen. Työharjoittelut Espanjassa ovat suomalaisten opiskelijoiden suosiossa, joten harjoittelija löytyy yleensä helposti.

CitiMovilissa voi saada palvelua suomeksi, ruotsiksi, englanniksi, saksaksi, espanjaksi ja ranskaksi. Miettinen ja Flores käyttävät työkielenään espanjaa ja molemmat palvelevat espanjankielisiä asiakkaita ja hoitavat yrityksen yhteyksiä paikallisella kielellä. Työharjoittelijoilta perätään paikkailmoituksessa hyvää suomen, ruotsin ja englannin taitoa, minkä lisäksi espanjan taidosta kerrotaan olevan etua. Sekä Miettinen että Flores osaavat englantia riittävän hyvin asiakkaiden palvelemiseksi ja työharjoittelijan kanssa toimimiseksi. Floresin äidinkieli on ranska ja Miettisen suomi. Flores ei osaa lainkaan ruotsia eikä saksaa.

CitiMovilin asiakkaista noin 50 % on suomalaisia, 25 % on kotoisin muista pohjoismaista ja 25 % muualta (Miettinen 2013). Tämän vuoksi harjoittelijalta vaaditaan suomen ja ruotsin kielen taitoa ja molemmat kielet ovat työssä päivittäisessä käytössä. Harjoittelijan paikallaolo vapauttaa Miettisen hoitamaan Suomi-kauppaa osan päivästä. Työharjoittelija ei ole paikalla liikkeen koko aukioloaikaa (arkisin klo 10–18, la klo 10–14), vaan tekee töitä puolipäiväisesti, osittain ruuhkan määrästä riippuen. Liikkeen aukioloajoissa on jonkin verran liikkumavaraa.

## 4.2 Viisi vaikuttavaa kilpailuvoimaa

Porterin erittelemien viiden kilpailuvoiman vaikutuksia tutkittaessa on huomioitava teleoperaattorialan piirteet yhdessä ympäristön erityispiirteiden kanssa. Torrevejassa kilpailu alalla ei ole erityisen kovaa. Tämä johtuu yhtäältä siitä, että palveluntarjoajia on melko vähän ja toisaalta siitä, että suurimman osan pohjoismaisesta asiakaskunnasta muodostavat eläkeläiset, joista suurin osa ei ole aktiivisia mobiilipalveluiden käyttäjiä. Lähes kaikki toki omistavat

matkapuhelimen ja internet-yhteyden, mutta kun yhteydet on saatu kuntoon, palvelun tarve vähenee radikaalisti. Yleisin puheajan kortalataus prepaid-liittymään on 20 euroa, millä useat asiakkaat ilmoittavat tulevansa toimeen jopa kuukausia.

Kehittyneissä länsimaissa mobiiliviestintäteknologia on arkipäivää ja suuri toimiala kaikkialla, mikä vaikuttaa suuresti sekä asiakkaiden että tavarantoimittajien neuvotteluvoimaan. Tavarantoimittajaa on helppo vaihtaa, tavaraa saa myyntiin suhteellisen helposti eikä varastointiongelmia ole, koska myytävät fyysiset esineet ovat pieniä SIM-kortteja, matkapuhelimia ja USB-modeemeja sekä näiden lisälaitteita. CitiMovilille on kuitenkin hyvin tärkeää pitää yllä suhteita operaattoreihin, joiden liittymiä myy.

Torre viejan pohjoismaalaisilla asukkailla on myös oma neuvotteluvoimansa. Suomalaisten osalta tilanne on se, että seuraava vastaavaa palvelua suomen kielellä tarjoava liike on Fuengirolassa 500 kilometrin päässä. Kynnys vaihtaa on siis suhteellisen korkea, osittain myös, koska espanjan kielen taito on varsinkin vanhemman suomalaisväestön keskuudessa keskimäärin melko heikko. Lisäksi suomalaiselle tai muullekaan pohjoismaalaiselle asiakkaalle ei ole kannattavaa vaihtaa pois CitiMovilin myymien operaattorien liittymistä, koska esimerkiksi Masmovil ja Hits Mobile ovat erikoistuneet juuri Espanjan ulkomaalaisasukkaisiin ja tarjoavat ulkomaanpuhelut Espanjan valtaoperaattoreita (Movistar, Vodafone, Orange) edullisemmin.

Ruotsin-, norjan- ja tanskankielistä palvelua on Torre viejan ja Costa Blancan seudulla tarjolla hieman enemmän. Esimerkiksi MasMovililla on Torre viejassa kolme norjankielistä toimipistettä CitiMovilin lisäksi. Muille pohjoismaalaisille palvelutarjonta on siis hieman parempaa kuin suomalaisille. Lisäksi ruotsin-, norjan- ja tanskankieliset liikkeet sijaitsevat hieman lähempänä Torre viejan keskustaa kuin CitiMovil. Asiakkaiden neuvotteluvoima ja palveluntarjoajan vaihtamisen helppous Torre viejassa muodostavat uhkan CitiMovilille.

Uusien tulokkaiden ja vaihtoehtoisten tuotteiden uhka on Torre viejassa melko vähäinen. Pohjoismaalaisten yhteisöjen pienuus sanelee hyvin tarkasti sen, kuinka monelle yrittäjälle kentällä on tilaa, joten markkinoille tulo ei ole helppoa.

Vaihtoehtoisia tuotteitakin on varsin vähän, koska Masmovilin ja Hits Mobilen markkinarako ovat juuri halvemmat ulkomaanpuhelut, joita vastaan suuremmilla markkinoilla toimivat operaattorit eivät halua lähteä kilpailemaan. Esimerkiksi MasMovil toimii perustaja-johtaja Christian Nyborgin mukaan edelleen täysin startup-tyyppisesti, vaikka yritys on toiminut jo vuodesta 2006 (Nyborg 2013). Uuden operaattoriyrityksenkään pystyttäminen ei ole helppoa, joten uusilta tulokkailta ja vaihtoehtoisilta tuotteilta CitiMovil on melko hyvässä turvassa.

#### 4.3 Yleistä maatietoa Espanjasta – poliittiset ja sosiaaliset seikat

Euroopan lounaiskulmalla sijaitseva Espanja on pinta-alaltaan Euroopan kolmanneksi suurin maa Ukrainan ja Ranskan jälkeen. Aukkaita on 47 miljoonaa (vuonna 2007). Espanja on eurooppalainen suurvalta niin teollisuuden kuin matkailunkin alalla: turismissa maa on Euroopan maista toisena Ranskan jälkeen 58 miljoonalla turistikäynnillä vuodessa. Espanja on ollut EU:n jäsen vuodesta 1986 ja otti käyttöön yhteisvaluutta Euron ensimmäisten maiden joukossa käteisvaluuttana 1.1.2002, jolloin Euro korvasi Espanjan pesetan. Koko maan virallinen kieli on espanja ja sitä puhuu äidinkielenään noin 74 % väestöstä. Tietyillä alueilla virallisen kielen asemassa ovat myös katalaani, galego ja baskikieli (Suomen Suurlähetystö Madrid 2010).



Kuvio 6: Espanjan sijainti Euroopassa (Wikimedia Commons 2013)

Espanjassa, kuten Suomessakin, hallintoa on alueellistettu. Vuoden 1978 perustuslaissa maa jaetaan 17 itsehallintoalueeseen (esp. comunidades autónomas), jotka jakautuvat edelleen maakuntiin (esp. provincias). Maakuntia on yhteensä 50 ja ne sijoittuvat yleensä suurempien kaupunkien ympärille (Suomen Suurlähetystö Madrid 2010).

#### 4.4 Espanjan taloudellinen tilanne vuonna 2013

2010-luvun alkupuolella Espanjan talous on ollut varsin heikko. Työttömyys on kasvanut ja maa velkaantunut pahoin. Pankkeja on jouduttu kansallistamaan ja pääomittamaan julkisin varoin EU:n tuella. Helsingin Sanomat uutisoi 25.7.2013 Espanjan työttömyysasteen kääntyneen laskuun ensimmäistä kertaa kahteen vuoteen (Del Poso 2013). Työttömyysaste on heinäkuussa 2013 painunut hiukan alle 26 prosentin, eli noin joka neljäs espanjalainen, lähes kuusi miljoonaa ihmistä, on edelleen vailla työtä. 15–24 – vuotiaiden kohdalla tilanne on kaikkein huonoin. Helsingin Sanomien mukaan ikäluokan työttömyysaste on lähes 60 %. Voidaan todeta, että vaikka käänne parempaan on jo tapahtunut, maan työllisyystilanne on edelleen erittäin huono (Del Poso / Helsingin Sanomat 2013).

#### 4.5 Espanjan teknologia

Espanja on teknisesti edistynyt länsimainen sivistysmaa, jossa runsas työvoiman määrä mahdollistaa innovaatioita ja teknologista kehitystä. Espanjassa tuotetaan viidenneksi eniten autoja maailmassa ja paljon elintarvikkeita esimerkiksi Suomeen. Koneet ja kulkuneuvot ovat myös tärkeitä vientituotteita. Viennin kohteena ovat pääasiassa lähimaat Ranska, Saksa ja Portugali. Televiestintään keskittyvät Telefonica on yksi Espanjan suurimmista yrityksistä. (Wikipedia 2013).

#### 4.6 Ympäristöasiat ja lainsäädäntö

Espanjassa, kuten muissakin teollisissa maissa, luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen on valitettava tosiasia. Kansainvälisiin tavoitteisiin sitoutuen Espanja kuitenkin pyrkii vähentämään päästöjään. Suuren ympäristöongelman muodostavat runsaan turismin lieveilmiöt. Rannikkoseutujen asutuksen lisääntyminen on aiheuttanut jätevesiongelmia ja jopa 13 prosenttia Espanjan rannikkoalueiden jätevesistä lasketaan puhdistamattomina mereen. Myös golfkenttien rakentaminen tuhoaa luontoa ja aiheuttaa kuivuutta ja aavikoitumista (Purot 2013).

Lainsäädännöllisesti merkittävää on hallituksen kokoonpano. Kaksikamarinen parlamentti säätää lait ja toimeenpanovaltaa käyttää ministerineuvosto. Ministerineuvostoa johtaa pääministeri, jonka parlamentti valitsee kuninkaan ehdotuksesta. Espanjassa on myös alueellisia lainsäädäntöelimiä ja alueiden itsehallinto-oikeudet vaihtelevat. Merkittävää on myös Espanjan EU-jäsenyys, joka on tuonut maalle paljon tukea, joka on auttanut nostamaan elintasoja (Wikipedia 2013).

#### 4.7 Costa Blanca

Costa Blanca (kirjaimellisesti ”valkoinen rannikko”) on turismibrändäyksen tuloksena syntynyt nimi noin 150 kilometriä rantaviivaa käsittävälle alueelle Espanjan kaakkoisrannikolla. Alue kuuluu Valencian itsehallintoalueeseen (Comunidad Valenciana) ja Alicanten provinssiin. Costa Blancan suurin kaupunki ja nimeään kantavan provinssin pääkaupunki on Alicante, jossa asukkaita on noin 330 000. Muita tärkeitä kaupunkeja ovat Torreviejan lisäksi Orihuela, Benidorm ja Altea (Espanjan Sanomat 2002).



Kuvio 7: Espanja ja Costa Blanca (muokattu, alkuperäinen kuva Simmonsraffo 2013)

Costa Blancan maanmuodot ovat vaihtelevia. Alueen pohjoisosa on vuoristoinen ja voimakkaasti meren hallitsema, kun taas etelämmässä maa on alavaa.

Eteläisellä Costa Blancalla on pohjoista runsammin palmuja ja alueen leimallinen piirre ovat myös suolakerrostumat ja matalat suolajärvet (Miettinen 2013).

Koko Costa Blanca houkuttelee turisteja ennen muuta suotuisilla sääolosuhteillaan. Välimerelliseen ilmastoon kuuluva leuto talvi ja helteinen, aurinkoinen kesä ovat erityisesti pohjoismaalaisille turisteille hyvin houkutteleva yhdistelmä. Vuoden keskilämpötila on Costa Blancalla noin 17 astetta ja kylmimpänäkin aikana tammikuussa vuorokauden keskilämpötila pysyttelee 11 asteessa. Kuuminta on elokuussa, jolloin vuorokauden keskilämpötila on jopa 29 astetta (Holiday Weather 2013).

#### 4.8 Torrevieja

Aivan Costa Blancan eteläosassa on Torreviejan kaupunki. Torrevieja on saanut nimensä alueella 1800-luvulla olleesta vartiotornista ja kaupungin nimi tarkoittaaakin ”Vanhaa Tornia”. Pohjoismaalaiset ja muutkin turistit suosivat kaupunkia suureksi osaksi sääolosuhteiden ja maisemien takia: kaupunki nauttii vuosittain noin 300 aurinkoisesta päivästä ja rantaviivaa on 20 kilometriä.

Torreviejan seudun nähtävyyksiä ovat hienohiekkaisen rantojen lisäksi kaupungin

torit ja rantabulevardi sekä hieman kaupungin ulkopuolella sijaitsevat suolajärvet (Las Salinas) ja luonnonpuisto Pargue Natural de Las Lagunas de La Mata y Torrevieja (Miettinen 2013).



Kuvio 8: Costa Blanca ja Torrevieja

Torrevieja on myös merkittävä espanjalaisten vapaa-ajanviettoalue. Kaupungissa on paljon espanjalaisten loma-asuntoja, puhutaan jopa ”mökkikunnasta”.

Torreviejan asukasluku on talvisin noin 100 000, mutta Espanjan kesälomakaudella, lämpimimpään aikaan elo-syyskuussa väkiluku nousee jopa 200 000: een, kun vapaa-ajan asunnot ovat täynnä.

Perusväestörakenteessa espanjalaisia ja ulkomaalaisia on lähes yhtä paljon. Ulkomaalaisista suurimpia ryhmiä ovat britit ja saksalaiset. Pohjoimaiden kansalaisiakkin on Torreviejassa runsaasti: ruotsalaisia on kaupungissa kirjoilla noin 3500, norjalaisia 2200 ja suomalaisia 1300 (Wikipedia 2013). Lisäksi on jonkin verran tanskalaisia. Islantilaisia on Torreviejassa hyvin satunnaisesti.

## 5 CITIMOVILIN LIIKETOIMINTAAN KOHDISTUVIA KEHITYSEHDOTUKSIA

Tässä luvussa analysoidaan kohdeyritys CitiMovilin liiketoimintaa ja annetaan sitten analyysiin pohjautuvia ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Ensimmäisenä analysoidaan markkinoinnin tilanne ja annetaan sille kehitysehdotukset. Sen jälkeen tehdään vielä muutamia yleisluontoisempia ehdotuksia, joita pohjataan Timo Ropen kirjaan 100 Tapaa Tehostaa Liiketoimintaa (WSOY 2000). Ropen kirjassa olevista sadasta ohjeesta yhteensä 27 liittyy liiketoimintakokonaisuuteen, markkinointiin ja kehittämiseen.

### 5.1 Markkinointi CitiMovilissa

CitiMovilin tarjoama palvelu on uniikkia ja Torre viejan standardeilla melko korkeatasoista. Pohjoismaisen asiakaskannan vahvistamiseksi tietoa palvelusta on saatava levitettyä tehokkaammin markkinoinnin keinoin. Tässä luvussa esittelen parannusehdotuksia CitiMovilin markkinointiin. Ensin on kuitenkin syytä analysoida yrityksen toimia markkinoinnin suhteen.

Seuraavaan taulukkoon on koottu SWOT-analyysin tyyliin avainsanoja CitiMovilin toiminnasta, erityisesti markkinointiin liittyen.

<p>Vahvuudet (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edulliset liittymät</li> <li>• Monikielinen Palvelu</li> <li>• Yhteydet</li> </ul>	<p>Heikkoudet (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikkeen sijainti ja näkyvyys</li> <li>• Vähäiset resurssit</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro Comercial Finlandes</li> <li>• Yhteistyö muiden suomalaistoimijoiden kanssa</li> <li>• Venäjänkielinen asiakaspalvelu</li> </ul>	<p>Uhkat (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skandinaviska Center</li> </ul>

Kuvio 9: SWOT-analyysi CitiMovilista



### 5.1.1 Vahvuudet

CitiMovilin yksi suurimmista vahvuuksista ovat tuotteet. Masmovil-, Llamaya- ja Hits Mobile – liittymillä soittaminen ulkomaille on Espanjan suuria operaattoreita (Movistar, Vodafone) edullisempaa, liittymän avaaminen on yksinkertaista ja prepaid-puheaikaa on helppo ladata Internetissä tai tulemalla liikkeeseen. Masmovil ja Hits Mobile ovat virtuaalioperaattoreita (toimivat vuokraamalla verkkoa toiselta operaattorilta) ja erityisesti Hits Mobile on keskittynyt juuri Espanjan ulkomaalaisasukkaisiin asiakasryhmään. Myytävien liittymien lisäksi puheaikaa on mahdollista ladata liikkeessä minkä tahansa espanjalaisen operaattorin liittymään.

Myynnissä on myös matkapuhelimia, suurimmaksi osaksi yksinkertaisia perusmalleja, jotka sopivat tärkeälle asiakasryhmälle eli eläkeläisille tai toiseksi puhelimeksi, jota monet asiakkaat säilyttävät Espanjassa eivätkä kuljeta lainkaan mukanaan Suomessa käydessään. Myös erilaisia puhelin+liittymä+puheaika – pakettitarjouksia on saatavana CitiMovilissa, joskin niiden menekki on pieni.

CitiMovilin tuotevalikoimaa monipuolistavat myös internetliittymät, joita tarjoavat samat operaattorit kuin puhelinpalveluissa. MasMovilin, Hits Mobilen ja Llamayan internetliittymät ovat mobiili-internetliittymiä (”mökkula”) ja niiden lisäksi CitiMovilin kautta on mahdollista tilata satelliitti-internetliittymä.

Kolmantena päätuotteena CitiMovilissa ovat vakuutukset, joita välittää ensisijaisesti vakityöntekijä Sebastian Flores, joka toimii vakuutusagenttina. Vakuutuksia varten asiakkaalta kerätään henkilötiedot ja tiedot vakuutuskohteesta ja niiden pohjalta käydään läpi eri vakuutusyhtiöiden tarjouksia. Myynti koostuu lähinnä ajoneuvo- ja kotivakuutuksista.

CitiMovilin tärkein kilpailuetu ja valttikortti on monikielinen palvelu. Liikkeessä ja puhelimesta on jatkuvasti mahdollista saada palvelua suomeksi, ruotsiksi, englanniksi, ranskaksi ja espanjaksi. Sähköpostitiedusteluihin pyritään vastaamaan lähettäjän kielellä lukuun ottamatta esimerkiksi norjan- tai tanskankielisiä viestejä, joihin vastataan ruotsiksi, jota kaikki skandinaavit ymmärtävät kirjoitettuna jonkin verran. Toinen vakityöntekijöistä on ranskalainen ja espanjantaitoinen ja omistaja Pirjo Miettinen pystyy huolehtimaan suomen- ja

ruotsinkielisistä asiakkaista. Lisäksi asioita hoidetaan tarvittaessa englanniksi ja myös norjan- ja saksankielisiä asiakkaita voidaan palvella auttavasti heidän äidinkielellään. Ainoa mainittava puute palvelun kielivalikoimassa on venäjä.

Kolmantena etuna CitiMovililla on puolellaan laaja yhteysverkosto Torreviejan alueella. Pirjo Miettinen on toiminut alueella yrittäjänä pitkään ja myös Sebastian Flores on ollut yrittäjä ennen CitiMovilissa työskentelyä. Verkostojen merkitys on Espanjassa suurempi kuin esimerkiksi Suomessa, koska espanjalaisessa kulttuurissa henkilökohtaisten suhteiden luominen on ihmisille hyvin tärkeää myös liike-elämässä. Ihmiskeskeisyys johtaa tiiviiseen verkostoitumiseen ja laajaan kudokseen ihmisiä ja yrityksiä, jotka ovat toisilleen tuttuja ja tekevät toisilleen ”palveluksia” niin liike- kuin yksityiselämässä. Toinen verkostoitumista korostava tekijä on se, että CitiMovin on paljon tekemisissä kaukana kotoa olevien ihmisten kanssa. Ollessaan vieraassa maassa, jossa ei osaa tapoja ja kieltä kovin hyvin ihminen leimaantuu helposti pieneenkin turvallisuudentunteeseen, ja tätä tunnetta CitiMovil pystyy tarjoamaan suomenkielisellä palvelulla. Pienen, tiiviin suomalais- ja pohjoismaalaisyhteisön osana toimiminen on CitiMovilin suuri voimavara.

### 5.1.2 Heikkoudet

CitiMovilin heikkous on sen pieni koko huolimatta siitä, että suurin osa Torreviejan ulkomaalaisille palveluja tarjoavista yrityksistä on melko pieniä. Jos liikkeessä ei ole työharjoittelijaa, paikalla on yleensä vain yksi henkilö, mikä aiheuttaa ongelmia suurempien asiakasmäärien kanssa erityisesti viikonloppuisin ja maanantaisin.

Käsittelen CitiMovilin sijaintia tässä opinnäytetyössä markkinoinnin ongelmana, vaikka liikkeen sijainti Centro Comercial Finlandesin yhteydessä on tietoinen valinta ja koko yhteisön selkeä vahvuus. Torreviejan keskustasta katsottuna sijainti on kuitenkin syrjäinen ja liikettä on vaikea huomata kadulla kulkiessa muuten kuin tullessaan aivan kohdalle. Liike sijaitsee paikassa, johon juuri kukaan ei tule sattumalta eikä näin huomaa liikkeen olemassaoloa.

Kolmas ongelma ovat vähäiset resurssit. Markkinointityön tekemiseen tarvitaan panostusta, eikä kahden ihmisen ja mahdollisen työharjoittelijan aika riitä laajamittaiseen työhön asiakaspalvelun ylläpitämisen ja fyysisen liikkeen muun hoitamisen puitteissa. Ainoaksi vaihtoehdoksi jää tehdä työtä esimerkiksi sunnuntaisin, mikä verottaa ikävästi vapaa-aikaa ja vaikuttaa negatiivisesti muuhun työssä jaksamiseen. Esimerkiksi mainosmateriaalin jako sunnuntaisin järjestettävillä markkinoilla Torreviejan läheisyydessä vaati usean tunnin työn neljältä ihmiseltä eikä juuri auttanut liikkeen tunnettavuuden lisäämisessä.

### 5.1.3 Mahdollisuudet

Torreviejan suomalainen ”kauppakeskus” Centro Comercial Finlandes on suomalaisyritysten rypäs, joka on keskittynyt toimimaan samassa paikassa parantaakseen palveluidensa saatavuutta ja luodakseen kohtauspaikan Torreviejan suomalaisyhteisölle. Keskukseen kuuluvat CitiMovilin lisäksi suomalaisia elintarvikkeita myyvä Suomi-kauppa, luonaskahvila Kahvilla, kauneushoitola, parturi-kampaamo ja Markus Vuorenpään tietokonekorjaamo PC-Center.

Koko Centro Comercial Finlandes – keskus on CitiMovilille ja muillekin keskuksen toimijoille suuri mahdollisuus kehittyä. Lähes kaikki toimijat tekevät työtä monella kielellä ja ovat oleskelleet ja olleet mukana yritystoiminnassa Espanjassa jo pitempään. Heillä on yhteyksiä ja resursseja. Ainoa este kehityksen tiellä on haluttomuus satsata, koska yrittäminen on toimijoille vain elinkeino, joka riittää leivän tuomiseen pöytään eikä kunnianhimoisiin tavoitteisiin pyritäkään, mikä on tavallaan ymmärrettävää.

Pieni mutta tiivis suomalaisten ammatinharjoittajien yhteisö Torreviejassa on suuri voimavara, jonka potentiaalista ei tällä hetkellä oteta irti kaikkia mahdollisuuksia. Suomalaisyrittäjät toki tuntevat toisensa ja mainostavat suullisesti toistensa palveluita muillekin kuin suomalaisille, mutta istumalla yhden pöydän ääreen ja pohdiskelemalla alueen suomalaisyrittäjillä voisi olla paljon enemmän mahdollisuuksia. Suurimmalla osalla heistä on kielitaitoa palvella muitakin kuin suomalaisia ja Torreviejassa tunnetaan pohjoismainen ja suomalainen jämäkkä tapa hoitaa asioita.

#### 5.1.4 Uhkat

CitiMovililla ei ole paljonkaan varteenotettavia ulkoisia uhkaajia. Liike sijaitsee pohjoismaalaisten suosiman asuinalueen lähellä ja tuotteet ja palvelu ovat kunnossa. Sillon tällöin päädytään kuitenkin ratkaisemaan ongelmia, jotka johtuvat esimerkiksi liikkeen lähistöllä sijaitsevan Skandinaviska Centerin myymistä tuotteista. Ongelmaksi tulee tällöin se, että käytettävissä ei ole mitään tietoa asiakkaan ostamasta tuotteesta tai palvelusta, mutta heitä pitäisi silti pystyä jotenkin auttamaan, sillä Torrevejassa ei ole muita liikkeitä, joissa palvelua matkapuhelinasioissa saa omalla kielellään.

Skandinaviska Center ei keskity matkapuhelinpalveluihin samalla tavalla kuin CitiMovil, joten merkittävää uhkaa siitä ei ole. Kahden yrityksen kilpaillessa samoista asiakkaita palvelussa on kuitenkin onnistuttava, sillä epäonnistuminen saa asiakkaan helposti vaihtamaan kilpailijan palveluun. Tässä mielessä Skandinaviska Center on todennäköisesti ensimmäinen ottaja CitiMovilin jättäville pohjoismaalaisille asiakkaille.

### 5.2 Markkinointimix

#### 5.2.1 Tuote

CitiMovilin on vaikeaa vaikuttaa tuotteen laatuun, sillä liittymien ominaisuudet ja hinnat ovat ylhäältä pain saneltuja. Myytävien laitteiden osalta valikoima on jo kohdallaan, sillä myynnissä on hyvin toimivia, yksinkertaisia peruslaitteita, jotka ovat pääasiakasryhmät huomioiden paras vaihtoehto. Eläkeläiset eivät halua monimutkaisia laitteita, ja hieman nuoremmat ostavat laitteita CitiMovilista tavallisesti tilapäiseen käyttöön, jolloin vaatimukset eivät ole yhtä korkeat kuin laitetta vakikäyttöön ostettaessa. Liittymävalikoimaa on laajennettu Masmovilin ja Hits Mobilen lisäksi kevään 2013 aikana Llamayan ja Orangen liittymiin. Tärkeää on myös säilyttää valikoimassa laitteet, joissa on käyttöliittymät tai ainakin käyttöohjeet pohjoismaisilla kielillä. Monet asiakkaat eivät mielellään käytä teknisiä laitteita vieraalla kielellä.

Tuotetta tärkeämpää on CitiMovilin tarjoama palvelu. Torre viejan suomalaiset tulevat usein CitiMoviliin muissakin kuin puhelin- tai internetasioissa ja asiakkaita autetaan harkinnan ja kiiretilanteen mukaan esimerkiksi matkalippujen tulostamisessa ja valokopioiden ottamisessa pientä korvausta vastaan. Suomenkielisille Citimovil on luonnollinen valinta ja asiakaskunta on vankkaa ja uskollista. Suomalaisten palvelu tulee säilyttää tärkeänä prioriteettina.

Muiden pohjoismaalaisten palveleminen on haastavampaa, koska liikkeessä ei ole natiivia ruotsin, norjan tai tanskan puhujaa. Kaikille näille kieliryhmille on kuitenkin mahdollista saada Torre viejasta palvelua omalla äidinkielellään. CitiMovilin lähellä asuu paljon skandinaaveja. Ruotsin kieltä osaavan on mahdollista puhua norjalaisen kanssa, mutta norjan kielen ääntämys ja sanasto poikkeaa ruotsista kuitenkin niin paljon, että kommunikointi on vaikeaa. Tanskan kieleen pätee sama ilmiö vielä voimakkaampana ja tanskalaiset käyttävätkin mieluummin englantia kuin yrittävät tulla toimeen ruotsin ja tanskan sekakielisessä keskustelussa.

Jos skandinaaviasiakkaita halutaan lisää, palvelun tarjoaminen heidän äidinkielellään lienee tärkein vetonaula. Ainoa tapa saavuttaa tämä on opiskella norjaa ja/tai tanskaa, joiden opiskelu ei ole vaikeaa jos on vankka perusta ruotsin kautta. Yksi mahdollisuus on etsiä työharjoittelijaksi aina henkilöä, joka osaa suomen lisäksi ruotsia ja norjaa tai tanskaa. Tämän päivän kaupan alan korkeakouluopiskelijoille englannin taito on itsestäänselvyys. Tällä hetkellä CitiMovilin työharjoittelijalta vaaditaan työpaikkailmoituksessa ”hyvää englannin ja ruotsin taitoa” sillä oletuksella, että hakijat ovat suomenkielisiä. Ilmoituksen vaatimuksen voi muuttaa muotoon ”vaaditaan hyvää englannin ja ruotsin taitoa ja lisäksi norjan tai tanskan kielen osaamista”. Jos hakijoita ei muutetuilla vaatimuksilla löydy, voidaan palata alkuperäiseen muotoon tai kokeilla muita hakukanavia kuin korkeakouluopiskelijoiden työharjoittelujen välitykseen tarkoitettua [jobstep.net](http://jobstep.net) – internetsivua.

### 5.2.2 Hinta

Suurimman osan CitiMovilin kassavirrasta muodostavat puheajan lataukset prepaid-liittymiin. Näiden hintoihin ei ymmärrettävästi voida vaikuttaa, mikä pätee myös liittymien avaamisen sekä puhelujen ja datan käytön hintaan. Matkapuhelinten ja muiden laitteiden myynnistä saatavat marginaalit ovat suhteellisen pieniä eikä menekki ole niin suurta, että hintoja kannattaisi alkaa laskea lisäasiakkaiden toivossa.

### 5.2.3 Jakelu

Myöskään jakeluun ei voida tämän hetken resursseilla juuri vaikuttaa. Liike on missä on ja palvelua saa sieltä. Liittymiin liittyviä asioita pystyy hoitamaan myös operaattorien internet-sivujen tai asiakaspalvelupuhelimen kautta. Esimerkiksi Masmovililla on jo suomenkielinen puhelinpalvelu. Yksi mahdollisuus on tiedustella Masmovililta mahdollisuutta alkaa työstää suomenkielistä käännöstä Internet-sivuille. Tällä hetkellä sivut ovat saatavilla vain espanjaksi ja englanniksi. Sivut ovat tyylikkää, loogiset ja toimivat, mutta vieraskielisyys vaikeuttaa varsinkin iäkkäämpien käyttäjien asiointia etenkin, kun kyse on hankalia termejä sisältävistä teknisiin asioihin liittyvistä sivuista.

Suomenkieliselle sivulle on kysyntää, potentiaalisia käyttäjiä on pelkästään Torrevejassa satoja. Internet-sivujen päivittäminen on usein osa tradenomien työnkuvaa ja kokemus siitä voi vaikuttaa positiivisesti työllistymiseen valmistumisen jälkeen, joten suomennos- ja päivitysprojektin voisi mainita seuraavaa työharjoittelijaa haettaessa ja antaa sitten harjoittelijan tehtäväksi.

### 5.2.4 Markkinointiviestintä

Skandinaaviasiakkaiden lisäämisen kannalta henkilökohtaisessa myyntityössä tärkeintä on kielitaito. Ratkaisu tähän on jo ehdotettu työharjoittelijan kielitaitovaatimusten lisääminen tai lisäkielten opiskelu. Ilman yhteistä kieltä on lähes mahdotonta muuttaa asiakkaan mielikuvia ja saada myyntitapahtuma onnistumaan. On äärimmäisen tärkeää pystyä vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin tuotteista.

Mainostamiseen liittyy vahvasti seuraava, Facebook-markkinointia käsittelevä alaluku. Lisäksi CitiMovilin tärkeää mainosmateriaalia ovat esitteet, joita tehdään itse ja saadaan operaattoreilta. Itse koottu esite on A4-arkille kaksipuolisesti tulostettu, kolmeen osaan taitettu paperi, jossa esitellään tärkeimmät tuotteet. Esitteessä on myös kartta ja liikkeen yhteystiedot. Esitteestä on olemassa kieliversiot suomeksi, ruotsiksi, englanniksi, saksaksi, ranskaksi ja espanjaksi. Tällä hetkellä esite on hieman vaikeaselkoinen ja siinä on liikaa informaatiota. Esitteestä voi karsia jonkin verran tietoa, koska asiat käydään joka tapauksessa läpi asiakkaan kanssa joko myyntitapahtuman aikana tai viimeistään kauppa tehtäessä. Esitteen tarkoitus on enemmänkin herättää huomiota ja mielenkiintoa kuin tarjota tyhjentävä kattaus informaatiota. Tämän työn liitteenä ovat vanhat esitepohjat sekä luonnos uudesta pohjasta. Molemmat pohjamallit on suunniteltu siten, että A4-arkin eri puolille tulostettavat tiedot on tehty omille arkeilleen ja nimetty tämän mukaisesti: vanhassa esitepohjassa ”Suomenkielinen esite sivu 1” ja ”Suomenkielinen esite sivu 2”, uudessa pohjassa ”Uusi esite etu- ja takakansi” ja ”Uusi esite sisäsivut”.

Uusi malli on edelleen kaksipuoliselle A4-arkille tulostettava, mutta se taitetaan vain keskeltä kahtia. Ylimääräistä infoa on karsittu. Uudesta mallista on vain suomenkielinen versio, joka on suunnattu selkeästi suomalaiselle kohdeyleisölle. Muidenkin kieliversioiden tulisi olla kohdekieliselle yleisölle suunnattuja ja erikseen kirjoitettuja ennemmin kuin vain jostakin toisesta versiosta tehtyjä käännöksiä. Esitteessä on melko vähän tekstiä eikä sen laatiminen ole vaivalloista. Kun kieliversiot on tehty, ainoa ylläpitävä toimenpide on hinta- ja muiden tietojen päivittäminen.

### 5.3 Facebook-markkinointi

Jari Juslénin huhtikuussa 2013 ilmestynyt e-kirja 10 Askelta Facebook-markkinointiin on kolmannessa laitoksessaan ajantasainen ja toimiva Facebook-markkinoinnin opas, jonka pohjalta CitiMovilin Facebook-toimintaa on helppo parantaa melko pienin toimenpitein. Ratkaistavaksi jää vain kysymys siitä, onko Facebookin ylläpitoon järkevää käyttää CitiMovilissa yhtään nykyistä enemmän aikaa. Seuraavassa tehdään Juslénin teoksen pohjalta joitakin ehdotuksia

CitiMovilin Facebook-sivujen parantamiseksi. Vertailukohtana käytän Saunalahden Facebook-sivua, joka on Facebookin kahdeksanneksi suosituin suomalaisbrändi ja telekommunikaatioalan brändeistä Facebookin Suomen suosituin sivu sosiaalisen median tilastotietoa tarjoavan verkkopalvelu Socialbakersin mukaan. (Socialbakers 5/2013)

Tällä hetkellä CitiMovilin pääasiallinen Facebook-sivu on tehty henkilönä eikä sivuna. Henkilösivut on tarkoitettu ensisijaisesti ihmisten välistä verkostoitumista varten, kun taas organisaatiot, yritykset ja vastaavat luovat itselleen yleensä sivun (eng. page), josta henkilöt voivat tykkätä (like). Tämä tukee myös Facebookin ideaa: ihmiset voivat verkostoitua keskenään lähettämällä ja hyväksymällä kaveripyyntöjä ja tutustua toisiinsa vertailemalla esimerkiksi sivuja, joista tykkäävät. Sivun luomisessa henkilöprofiilin sijasta on myös se etu, että sivulle voi nimetä useita ylläpitäjiä, mikä mahdollista sivun toiminnan jatkamisen myös, jos yhden ylläpitäjän henkilöprofiili jostain syystä lakkaa toimimasta. CitiMovilin sivun ylläpitäjiksi voisi asettaa esimerkiksi jo olemassa olevan Citimovil Torrevieja – henkilösivun ja jonkin toisen henkilösivun. Esimerkiksi kulloinkin töissä oleva työharjoittelija voisi toimia sivun yhtenä ylläpitäjänä.

E-kirjassaan Jari Juslén esittää seitsemän vinkkiä ”niille, jotka haluavat tehdä Facebook-sivustaan mahdollisimman kiinnostavan tavoittelemansa yleisön silmissä ja samalla edistää omia markkinointiin liittyviä tavoitteitaan mahdollisimman tehokkaasti”. Tällä hetkellä CitiMovilin facebook-toiminta on hyvin kaukana näistä vinkeistä, joten parannettavaa on. Seuraavana pureudun tärkeimpiin vinkkeihin ja esitän ehdotuksia sivujen parantamiseksi vinkkien ohjaamaan suuntaan. Lopullinen päämäärä on siirtää CitiMovil Torrevieja – henkilösivulla oleva toiminta Citimovil-sivulle.

### 5.3.1 Vinkki 1: “Älä myy tuotteitasi tai palveluitasi ihan joka käännteessä”

Vuonna 2012 perustetun CitiMovil Torrevieja – henkilöprofiilin julkaisemista tilapäivityksistä kaikki koskevat tarjouksia, mikä on varsin räikeää tuotteiden ja palvelujen tyrkyttämistä. Lisäksi päivitykset ovat aina kuvia, joissa on kohtuuttoman paljon informaatiota ja häiritsevän paljon värejä (kuviot 10 ja 11).



**CitiMóvil** Hablamos... We Speak...  
 Mobile & Fixed Telephony • Mobile Internet • Satellite Internet • Top-up • Mobilephones and Modems

**JAZZTEL** **MÁSMÓV L** **hits** **llamaya\***

**HITS MOBILE SPECIAL OFFER:**  
 60 min. + 250MB = 7,9€/Month  
 120 min. + 750MB = 15,9€/Month  
 200 min. + 1GB = 21,9€/Month

**Promotions**  
**Llamaya móvil**  
 Top-Up >> Receive  
 10€ = 20€  
 20€ = 40€

**NEW TARIFF >> talk at only 1 cent / minute!**

**NOKIA 100**  
 + SIM CARD  
 + 45€ BALANCE  
 = 60€

**ANDROID 4.1.1 DUAL SIM = 164€**

**DUAL SIM MOBILES!**

**INTERNET PLAN**  
 1 GB  
 13,90€/Month!

**UK CALLS FROM**  
 3 C/MIN!

**SATELLITE INTERNET**  
 15€/Month!

**Prepaid Internet**  
 1GB = 10€

**Avd. Alfred Nobel 143 - TORREVIEJA**  
 Tel.: (+34) 693 483 193 - citimovil@yahoo.es  
 Monday to Friday 10 - 18 Saturday 10 - 14

Kuvio 10: Mainos 1 (CitiMóvil 2012)

**SPECIAL PROMOTION CitiMóvil**  
**For your Tablet or smartphone...**  
**PREPAID INTERNET 1GB = 10€**  
 (30 days to enjoy it)

**orange** **hits** **MÁSMÓV L**

**CitiMóvil**  
 Avd. Alfred Nobel 143 - TORREVIEJA  
 Tel.: (+34) 693 483 193 - citimovil@yahoo.es

**NOKIA** **HUAWEI** **SAMSUNG**

**La Mota**  
 > Telefonía móvil  
 > Recarga de saldo  
 > Internet móvil  
 > Módem USB y Wifi  
 > Móviles libres  
 > Sim Microsim / NanoSim

**Wir sprechen Deutsch !  
 We speak English !  
 On parle Français !  
 Me julkamme Suomeksi !  
 Vi talas Svenska !**

Kuvio 11: Mainos 2 (CitiMóvil 2012)

Tämänhetkiset päivitykset eivät tee CitiMóvilista paljontaan houkuttelevampaa pohjoismaisille asiakkaille. Asian korjaaminen kuitenkin onnistuu helposti: veloitetaan työharjoittelija ylläpitämään Facebook-sivua lisäämällä tilapäivityksiä vähintään kolme-neljä kertaa viikossa. Päivitysten sisällön tulisi olla kaikkea muuta kuin tarjouksia ja tarkoituksena olisi yksinkertaisesti lisätä sivun näkyvyyttä sen tykkääjien Facebook-uutisvirrassa. Sivulle voisi lisätä valokuvia toimistosta, työntekijöistä ja päivittäisistä tapahtumista, aivan kuten mille tahansa Facebook-sivulle. Tämä parannus olisi myös toisen Juslénin vinkin (”Julkaise tilapäivityksiä mahdollisimman usein”) mukainen.

### 5.3.2 Vinkki 2: “Ole hyödyllinen”

Tämän vinkin ydinajatus on se, että Facebook-sivun tykkääjille on tarjottava jotain ennen kuin heiltä pyydetään mitään. Toisin sanoen on annettava ihmisille syy pysyä sivun tykkääjinä. On siis pyrittävä aktivoimaan ihmisiä ja herätettävä heidän mielenkiintonsa. Tämä vaatii tilapäivitysten laatijalta jonkin verran viitseliäisyyttä ja vaivannäköä, sillä päivityksiä on tullava riittävällä tahdilla ja niiden on oltava riittävän mielenkiintoisia. Joitakin mahdollisuuksia ovat esimerkiksi seuraavan kaltaiset päivitykset:

*Hyvää huomenta Torrevieja! Tänä aamuna meille saapui erä uuden uutukaisia Nokian puhelimia, joita Sebastian tässä asettelee näyttille uudistettuun vitriiniin. Onko sinun puhelimesi hankittu tästä vitriinistä? Kerro meille puhelimesi ostotarina ja voit voittaa 10 € puheaikaa valitsemaasi liittymään!*

*God morgon Torrevieja! Idag är vädret igen utmärkt, här på Avenida Alfred Nobel har vi +30 grad! Här njuter Sebastian av solen och kaffe.*

*Tänään sataa, mutta ei huolta – lataa puheaikaa Masmovilin tai Hits Mobilen internet-sivuilla!*

Facebook-päivitysten ei tarvitse sisältää mitään ihmeellistä, mutta sosiaalisessa mediassa käyttäjät luovat sisällön itse, joten on tylsää ja bisneksen kannalta typerää vain seurata virran mukana tuottamatta itse mitään sisältöä palveluun. Hyödyllisyyttä voi olla myös mukavien päivitysten lisääminen, sillä se aiheuttaa nautintoa sivun tykkääjille, joista monet ovat Facebookin käyttäjinä varsin laiskoja. Pohjoismaisen asiakaskunnan miellyttämisen kannalta on tärkeintä julkaista suomeksi ja ruotsiksi. Vaihtelu pitää sivun mielenkiintoisena, ja joitakin päivityksiä voi hyvin julkaista myös vain englanniksi, koska myös vieraat kielet piristävät ihmisten Facebook-utisvirtaa mukavasti. Hyödyn tarjoaminen sivun tykkääjille täyttää hyvin myös toisen Juslénin vinkin:”Tavoittele vuorovaikutusta”.

### 5.3.3 Vinkki 3: “Ohjaa liikennettä omalle verkkosivustollesi”

*Facebook on oikea paikka asiakassuhteiden käynnistämiseen, mutta lopullisten tulosten saavuttaminen onnistuu paljon helpommin omalla verkkosivustollasi.*

Oheinen Juslénin e-kirjan sitaatti kertoo olennaisen. CitiMovilin Facebook-sivulta liikenteen ohjaaminen esimerkiksi tarjolla olevien operaattorien verkkosivuille on luultavasti hyvin tehokasta. Näin vältetään tarjousten esittelystä Facebookissa, mutta saadaan kuitenkin ihmiset huomaamaan tarjoukset eri operaattoreilta ja neuvonnan avulla luultavasti myös tulemaan liikkeeseen avaamaan tai vaihtamaan liittymää tai ainakin kartoittamaan vaihtoehtoja.

Liikenteen ohjaaminen CitiMovilin Facebook-sivuilta operaattorien ja muiden toimijoiden verkkosivuille on tärkeä asia. Liikenteen ohjaaminen onnistuu parhaiten tilapäivitysten yhteydessä, ja samalla voidaan kehottaa ihmisiä jakamaan linkkiä eteenpäin omille Facebook-ystävillään. Tätä kautta myös CitiMovilin Facebook-sivusta tykkäämättömät ihmiset saavat tietoa sekä operaattorien tarjouksista että CitiMovilin liikkeestä, sillä aina, kun joku jakaa Facebookissa toisen henkilön tai tykkäämänsä sivun kuvan, alkuperäinen julkaisija jää näkyviin.

### 5.3.4 Uuden sivun luominen

Edellä oleviin vinkkeihin perustuvat ehdotukset edellyttävät uuden Facebook-sivun luomista CitiMovilille. Uuden sivun nimeksi voi tulla Citimovil Torrevieja ja vanha henkilötili voidaan poistaa. Sivulle saadaan tykkääjiä kutsumalla tykkääjiksi ainakin kaikki CitiMovil Torrevieja- ja MasMovil Torrevieja – tilien kaverit ja Centro Comercial Finlandes – sivun tykkääjät. Sivujen yhteenlaskettu kaveri- ja tykkääjämäärä nousee noin 1500 ihmiseen.

Tykkääjien kutsumisen jälkeen sivun pitää aktivoitua välittömästi, eli uusia päivityksiä pitää tulla vähintään parin päivän välein. Yksi hyvä mahdollisuus aloittaa Facebook-sivujen uusi elämä on uuden työharjoittelijan saapumisaika. Tykkäämiskutsut voidaan lähettää Facebookissa muutamaa päivää aikaisemmin tai antaa koko projekti alusta alkaen työharjoittelijan tehtäväksi, jolloin hän saa lähettää tykkäämiskutsut ja hoitaa CitiMovilin Facebook-verkostoitumista omana

vastuualueenaan. Aivan alkuvaiheessa tärkeintä on tehdä ihmiset tietoisiksi uudesta sivusta ja ilmoittaa, että vanha Citimovil Torrevieja – henkilösivu on poistumassa käytöstä. Näin ihmiset tietävät, että puhelin- ja internetliittymäasioista pysyy internetissä kartalla parhaiten yksinkertaisesti tykkäämällä CitiMovil-sivusta.

Projektien aloittaminen on yhtä tyhjän kanssa ilman tavoitteita. Facebook-sivua kehittävä työharjoittelija saa itse määrittellä tavoitteet projektilleen ja valita ylempänä olevat ehdotukset tukenaan keinot, joilla niihin päästään. Facebookissa on noin 1500 ihmistä, jotka voisivat varmasti tykätä Citimovil-sivusta heti, kun vain saavat siitä tiedon. Heistä parin-kolmen sadan houkuttelu sivun tykkääjiksi olisi työharjoittelijalle hyvä haaste muutaman kuukauden ajalle. Pari-kolmesataa tykkääjää on realistinen tavoite, koska Masmovil Torrevieja – henkilösivusto on saavuttanut 413 kaveria kesän 2012 jälkeen.

## 6 TULOKSET JA JATKOTUTKIMUS

### 6.1 Tutkimustuloksista

Tässä opinnäytetyössä on perehdytty kehittämiseen ja sen osana markkinointiin. Mitään uutta tietoa ei ole pyritty luomaan, vaan tarkoitus on esitellä päteviä, hyviksi todettuja ja todellisissa yrityksissä ja yhteisöissä jatkuvasti käytössä olevia malleja liiketoiminnan hallitsemiseen ja eteenpäin viemiseen.

Koska työ on muodoltaan suunnitelma, varsinaisten tavoitetoimenpiteiden tuloksia ei voida vielä esittää. Taustatutkimuksesta käy ilmi ainakin se, että CitiMovilin liiketoiminta on suhteellisen vakaalla pohjalla ja ettei sillä ole merkittäviä uhkaajia. Samalla on kuitenkin selvää, että liikkeellä on toimialueellaan Torrevejassa vielä runsaasti potentiaalisia uusia asiakkaita pohjoismaista. Palvelutarjonnan kielivalikoimaa muuttamalla näiden uusien mahdollisten asiakkaiden tavoittaminen olisi helppoa.

Markkinoinnin ja liiketoiminnan kehittämisen teorioiden pohjalta voidaan todeta tuloksena myös se, että CitiMovilin markkinointiviestintä ei ole parhaalla mahdollisella tasolla ja että erityisesti Facebook-markkinointi ei ole ajantasaista ja järkevää. CitiMovilin pitäisi panostaa hieman enemmän Facebook-markkinointiin ja pyrkiä tavoittamaan asiakkaitaan tehokkaammin Facebookin välityksellä, sillä palvelu on tällä hetkellä ylivoimainen väline sosiaalisten verkostojen luomiseen Internetissä ja helppokäyttöisyytensä takia se soveltuu myös CitiMovilin iäkkään asiakaspohjan tavoittamiseen.

### 6.2 Tutkimuksen kritiikki

Työ on tehty hankkeistettuna opinnäytetyönä yritykselle. Työssä tehdyt ehdotukset CitiMovilin kehittämiseksi ovat toteuttamiskelpoisia pienilläkin resursseilla ja vaativat vain jonkin verran henkilökohtaista vaivannäköä. Suurempiin linjoihin työssä ei juurikaan puututa eikä se välttämättä tarjoa erityisen kokonaisvaltaista kuvaa teleoperaattorialan tilanteesta Espanjassa ja tarkemmin Torrevejassa. Validiteetti ei siis todennäköisesti ole täydellinen.

Reliabiliteetin suhteen työ on melko tasokas. Esitellyistä malleista samoin kuin yrityksen toimiympäristön paikallisolosuhteista oli saatavilla riittävästi laadukkaita tietolähteitä. Facebook-markkinoinnin kehitysehdotusten pohjana käytetty Jari Juslenin e-kirja on vain yksi monista vastaavista internet-julkaisuista, mutta sekin perustuu tutkimustietoon kuluttajien Facebook-käyttäytymisestä. On tosin mahdollista, että sähköpostikirjeenvaihdolla saadut tiedot ja työharjoittelun aikaiset kokemuspohjaiset tiedot eivät ole sataprosenttisen tarkkoja, mutta kokemustietoa on mahdotonta tarkistaa. Kokemuspohjaiset tiedot eivät kuitenkaan muodosta niin suurta osaa työn taustasta, että se asettaisi koko työn reliabiliteetin kyseenalaiseksi.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työn kirjoittamisen mielekkyyden ja yrityksen toiminnan kehittymisen kannalta olisi suotavaa, että ainakin joitakin esiteltyjä ehdotuksia pannaan täytäntöön CitiMovilissa mahdollisimman pian. Esitteen mallia voidaan vaihtaa ja ihmisten mielipiteitä siitä on helppo tiedustella aina, kun esitteitä jakaa. Asiakkaita voidaan pyytää vertaamaan uutta ja vanhaa esitepohjaa.

CitiMovilin Facebook-sivut voidaan kunnostaa työssä ehdotetulla tavalla. Uusien tykkäämisten määrä kertoo nopeasti, onko muutos hyvästä ja oliko siitä vaivaa vastaava hyöty.

Tuotevalikoimansa kannalta CitiMovilin kannattaa selvittää, miten se pystyisi jakelemaan yhä useampia operaattoreita, ja mitä operaattoreita sen kannattaisi jaella, jotta norjalais- ja tanskalaisasiakkaat löytäisivät paremmin liikkeen asiakkaiksi.

## 7 YHTEENVETO

Järkevästi toimiva yritys kehittää jatkuvasti liiketoimintaansa pysyäkseen kilpailukykyisenä. Kehittäminen on kokonaisvaltaista ja jatkuvaa, mutta liiketoimintaa voidaan kehittää myös projektinomaisesti tiettyyn suuntaan. Tavoitteellisessa kehittämisessä lähdetään aina liikkeelle yrityksen nykytilan kartoittamisesta, johon on kehitetty lukuisia analysointimalleja. Mallien avulla voidaan perehtyä joko yrityksen koko toimintaan tai vai sen tiettyyn osa-alueeseen. Malleja on kehitetty myös tavoitteiden määrittelemistä ja strategisten päätösten tekoa avustamaan.

Markkinoinnin osa-alueella liiketoimintaa kehitettäessä lähdetään usein liikkeelle ”Markkinoinnin neljän P:n” analysoimisesta, jolloin niiden keskinäiseen suhteeseen voidaan tehdä muutoksia tavoitetta silmälläpitäen. Lisäksi nykypäivänä ollaan siirtymässä uudentyylliseen markkinointiin, jossa yritys ja asiakkaat muodostavat aikaisempaa tiiviimmän yhteisön viestimällä keskenään ja jossa lähelle markkinoinnin keskiötä nousevat kestävät arvot asiakkaan tyytyväisyyden rinnalle.

CitiMovil on Kaakkois-Espanjan Torreviejassa sijaitseva puhelin- ja internetliittymäliike, jonka omistaa suomalainen Pirjo Miettinen. Hänen lisäksi töissä on yksi henkilö ja ajoittain AMK-työharjoittelija. Espanjaan matkustaminen on helppoa EU-jäsenyyden myötä ja yrityksen asiakkaana onkin suurimmaksi osaksi suomalaisia ja muita pohjoismaalaisia. Asiakkaiden keski-ikä on melko korkea. Yritys pyrkii saamaan lisää asiakkaita Torreviejan pohjoismaalaisista asukkaista, koska Torreviejan yhteensä yli 5000 ruotsalaisesta ja norjalaisesta asiakkaina ei ole kuin häviävän pieni osa.

CitiMovilin liiketoiminnan suurin kilpailuetu on monikielinen palvelutarjonta ja sen parantaminen on keskeistä myös pohjoismaisen asiakaskunnan kasvattamisessa. Löytämällä norjan ja/tai tanskan kieltä hallitsevan asiakaspalvelijan edes työharjoittelijaksi parantaisi huomattavasti CitiMovilin asemaa Torreviejassa, sillä sanan kiiriessä liikkeeseen tuleminen on pohjoismaisille helppoa, koska liike sijaitsee pohjoismaalaisten suosiman asuinalueen lähellä.

Konkreettisempia keinoja CitiMovilin toiminnan kehittämiseen ovat esimerkiksi Facebook-sivujen kuntoon laittaminen ja nykyisen epäselvän esitteen korvaaminen uudella, hieman selkeämmällä esitteellä. Näillä alkutoimenpiteillä päästäisiin alkuun uusien pohjoismaalaisten asiakkaiden hankkimisessa. Muiden mahdollisten tavoitteiden miettimiseen ja arviointiin voidaan käyttää tässä opinnäytetyössä esiteltyjä liiketoiminnan kehittämisen perusmalleja.



## LÄHTEET

### **Painetut Lähteet**

Anderson, R & Dubinsky, A. Personal Selling. Achieving customer satisfaction and loyalty. Boston: Houghton Mifflin Company

Kotler, P; Kartajaya, H & Setiawan, I. Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum Oyj

Rope, T. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. Helsinki: WSOY

## **Elektroniset lähteet**

Miikka Blomster 2012: Markkinoinnin Perusteet. Slideshare. [Viitattu 2.9.2013].  
Oulun Ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

<http://www.slideshare.net/MiikkaBlomster/markkinoinnin-perusteet>

Marzelo de Poso/Reuters. Helsingin Sanomat: Espanjan työttömyys kääntyi laskuun [viitattu 16.9.2013] Saatavissa:

<http://www.hs.fi/talous/Espanjan+ty%C3%B6tt%C3%B6myys+k%C3%A4%C3%A4ntyi+laskuun/a1374718719035>

Helsingin Sanomat: Tuhannet kritisoivat tiukkaa talouskuria Espanjassa [viitattu 16.9.2013] Saatavissa:

<http://www.hs.fi/talous/Tuhannet+kritisoivat+tiukkaa+talouskuria+Espanjassa/a1371347834514>

Holiday Weather: Costa Blancan säätilasto [viitattu 2.10.2013] Saatavissa:

[http://www.holiday-weather.com/costa\\_blanca/averages/](http://www.holiday-weather.com/costa_blanca/averages/)

Reetta Koski: Perjantai-idea – Perinteinen SWOT uusin ideoin [viitattu 25.10.2013] Saatavissa: <http://www.ideapakka.fi/2011/05/perjantai-idea-perinteinen-swot-uusin.html>

LAMK. 2011. Reppu: Opinnäytetyön ohje [viitattu 1.12.2011]. Lahden Ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

<http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=116250>

Professional Academy: Marketing Theories – PESTEL analysis [viitattu 18.10.2013] Saatavissa: <http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-pestel-analysis>

Ville Saarikoski: Strategiakurssi 2011 [viitattu 17.10.2013] Saatavissa:

<http://www.slideshare.net/VilleSaarikoski/strategiakurssi-2011>

SimmonsRaffo: Local Information [viitattu 24.10.2013] Saatavissa:

<http://www.simmonsraffo.com/local-information/>

Socialbakers 2013: Facebook pages statistics and number of fans [viitattu 1.8.2013] Saatavissa: <http://www.socialbakers.com/facebook-pages/brands/finland/>

Suomen Suurlähetystö Madrid: Espanja [viitattu 15.9.2013] Saatavissa: <http://www.finlandia.es/Public/default.aspx?nodeid=43410&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>

Strategy Train: Mitä liiketoiminnan kehittämällä tarkoitetaan? [viitattu 3.9.2012] Saatavissa: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=152&L=2>

The Office of Human Resources at Dartmouth College: Performance Objectives and SMART model [viitattu 15.10.2013] Saatavissa: [http://www.dartmouth.edu/~hrs/profldev/performance\\_management/performance\\_objective.html](http://www.dartmouth.edu/~hrs/profldev/performance_management/performance_objective.html)

Top Achievement: Creating S.M.A.R.T. goals [viitattu 16.10.2013] Saatavissa: <http://topachievement.com/smart.html>

University of Virginia: Writing S.M.A.R.T. goals [viitattu 16.10.2013] Saatavissa: [http://www.hr.virginia.edu/uploads/documents/media/Writing\\_SMART\\_Goals.pdf](http://www.hr.virginia.edu/uploads/documents/media/Writing_SMART_Goals.pdf)

Wikimedia Commons: Espanjan sijainti Euroopassa [viitattu 25.10.2013] Saatavissa: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Europe\\_location\\_Spain.PNG](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Europe_location_Spain.PNG)

Wikipedia 2013: Espanja (Maa) [viitattu 12.9.2013] Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Espanja>

Wikipedia 2013: Euro (valuutta) [viitattu 12.9.2013] Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Euro>

Wikipedia 2013: Luettelo valtioista pinta-alan mukaan [viitattu 12.9.2013] Saatavissa: [http://fi.wikipedia.org/wiki/Luettelo\\_valtioista\\_pinta-alan\\_mukaan](http://fi.wikipedia.org/wiki/Luettelo_valtioista_pinta-alan_mukaan)

**Muut Lähteet**

Sebastian Flores ja Pirjo Miettinen. CitiMovil. Sähköpostikirjeenvaihto kesä-lokakuu 2013

Christian Nyborg. MasMovil. Sähköpostikirjeenvaihto maaliskuu 2013

## LIITTEET

LIITE 1. S.M.A.R.T. – lomake

LIITE 2. Vanhan esitemallin suomenkielinen versio, sivu 1

LIITE 3. Vanhan esitemallin suomenkielinen versio, sivu 2

LIITE 4: Uusi suomenkielinen esitemalli, sivu 1

LIITE 5: Uusi suomenkielinen esitemalli, sivu 2

## S.M.A.R.T. -tavoitemallikysely

### **Päämäärä:**

1. **S**pecific (määrämuotoinen): Mitä päämäärään pääsemisellä saavutetaan? Miten ja miksi siihen päästään?
2. **M**easurable (mitattava): Miten mitataan, onko päämäärä saavutettu? Määritä vähintään kaksi mittaustapaa:
3. **A**chievable (saavutettavissa): Onko se mahdollista? Ovatko muut onnistuneet samassa? Onko teillä tarvittavat taidot, kyvyt ja resurssit päämäärän saavuttamiseen? Onko päämäärä haasteellinen olematta kuitenkaan ylivoimainen?
4. **R**esult-focused (tulokeskeinen): Mikä on päämäärän saavuttamisen syy, tarkoitus tai hyöty? Mitä päämäärästä seuraa?
5. **T**ime-bound (aikasidonnainen): Mihin mennessä tavoite saavutetaan ja luoko aikataulu kiirettä?

### **Tarkistettu Päämäärä:**

## MÁSMÓVIL MOBILIILAAJAKAISTA

5Gt	1Gt
29,90€/kk	14,90€/kk
500Mt	300Mt
8€/kk	5€/kk

- RAJAN YLITTÄVÄ DATA 3 c/MT
- EI MINIMISOPIMUSAIKAA
- Sopimus / Suoraveloitus (espanjalainen pankkitili)

### PREPAID-INTERNET

- 5 c/mt
- SIM-kortti + 20€ saldoa = 30 €

### MÁSMÓVIL ULKOMANPUHELUT

MAKALUINA	MAKAPUHELIN	
- NORJA	60	150
- SUOMI	70	120
- SWEDEN	80	150
- TANSKA	40	160
	/min	

### \*\*SAATELLIITI-INTERNET

- RAJATTOMASTI LATAUKSIA
- 5M/5 = 20 €/kk, 3 M/5 = 15 €/kk



**SAATAVISSA PUHELIMIA  
MYÖS SUOMEN KIELELLÄ**

**I OTA PASSI / NIE-NUMERO I  
Mukaasi liittymän tekemisistä varten**

Puhelin-yhteyshenkilö Espanjassa 15c - Ulkomaanpuhelutissa 50c  
Hinnat veroittomia \*\*Maksujen välittömät

## MÁSMÓVIL PUHELINLIITYMÄT

### LIITYMÄ 3

- 3 c/min 24/7 kaikkien espanjalaisiin liittymiin
- SMS 8 c/kpl
- Minimiveloitus 0,80 €/kk
- Sopimus / Suoraveloitus

### LIITYMÄ 5

- 5 c/min 24/7 kaikkien espanjalaisiin liittymiin
- SMS 8 c/kpl
- Minimiveloitus 0 € (ladattava kuukausittain)
- Prepaid

### LIITYMÄ 10

- 10 c/min 24/7 kaikkien espanjalaisiin liittymiin
- SMS 10 c/kpl
- Minimiveloitus 0 €
- Prepaid / Sopimus / Suoraveloitus

### LIITYMÄ TOTAL

- 3 c/min 24/7 kaikkien espanjalaisiin liittymiin
- SMS 8 c/kpl
- Dataa 500 Mt
- Kuukausimaksu 0,80 €
- Sopimus / Suoraveloitus

### LIITYMÄ LIBRE

- 8,5 c/min 24/7 kaikkien espanjalaisiin liittymiin
- SMS 8 c/kpl
- Espanjan-puhelussa EI ALIOTUSMAKSUA, säästöt aina 0,15 €
- Libre'n kouluu 500 Mt tai 10t datapaketti
- Sopimus / Suoraveloitus

### LIITYMÄ UNIVERSAL

- 300 min puhetta espanjalaisiin liittymiin
- + 300 Mt Dataa
- Espanjan-puhelussa EI ALIOTUSMAKSUA
- Kuukausimaksu 19,90 €
- Sopimus / Suoraveloitus

# CitiMóvil

"Low cost Operators"

PARHAAT TARIFFIT

> ILMAN SITOUMUKSIA <

> ILMAN VELVOLLISUUTTA <

### LIITYMÄ CER0

- 0 c /MIN\*
- 8 c /SMS
- Yhdistämissmaksu 0,15€
- 1 Gt dataa 9€/kk
- 2 Gt dataa 16€/kk

\* Espanjan lisäksi puhutut 0 cent 5 ensimmäistä minuuttia  
6 minuuttia eteenpäin 3c/min

### LIITYMÄ "DEL PUEBLO"

- RAJATTOMASTI PUHELUITA 28€/kk
- Puhelut espanjalaisiin matka- ja lankapuhelimiin
- + 1 Gt dataa
- + 50 tekstiviestiä Espanjan liittymiin

### LIITYMÄ 0&8

- 8 c/min kaikkien espanjalaisiin liittymiin
- Masoviin väliset soitot 0 c/min
- Minimiveloitus 1€/kk

\*10 ensimmäistä minuuttia puhelusta, 11 minuuttia eteenpäin 8c/min

>> Puhutaan  
Suomea! <<

- Matkapuhelimet
  - Lankapuhelimet
  - Mobiili-internet
  - Satelliitti-internetyhteydet
  - ADSL-yhteydet
  - Puhujan lataukset
  - Matkapuhelinten vapautus (operaattoriliikityksen poisito)
  - Vapaat matkapuhelimet ja mokkulat
- \*\*Erikoistarjoukset:**
- > Internetyhteydet (1Gt latauksia) 9€
  - > Nokian matkapuhelin + 45€ puhettaikaa = 60€
  - > Vapaa 3G USB-moodeemi
  - + 1 Gt latauksia + Asennus = 65€



\*Sisällyttää 5 mobiili- / puhelin- / lankapuhelin- ja satelliitti- / internetyhteyttä  
 \*\*Myyjäntuotteen tai palvelun hinnat  
 Hits Media: Puhelin-yhteydet: Espaaissa 75€, ulkomaille: 250€  
 Hitsin verkkosivut

## HITS MOBILE PUHE- JA DATAPAKETIT

### DATAPAKETIT

<b>250Mt</b> 3,90 €/Kk	<b>500Mt</b> 6,90 €/Kk	<b>1Gt</b> 11,50 €/Kk
---------------------------	---------------------------	--------------------------

- EI MINISOPIMUSKAA
- RAJUN YLITTÄVÄ DATA 3 c / Mt
- Puhut Espaaissa 3 ovrn / Hts. Moken väliset 0 ovrn! - Tarkistessit 9 ovrn!
- Suoraesotus (espaanjaisen pankkii) - Käytössä 30 pv

### PUHE- JA DATAPAKETIT

<b>60 min + 250Mt</b> 7,90 €/Kk	<b>120 min + 750Mt</b> 15,90 €/Kk	<b>200 min + 1Gt</b> 21,90 €/Kk
------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

- EI PUHELUN YHÖISTÄMÄNSÄÄ - EI MINISOPIMUSKAA
- RAJUN YLITTÄVÄ DATA 3 c / Mt
- RAJUN YLITTÄVÄT PUHELUT 3 c / min (Espaajaisen liittymän)
- Hts. Moken väliset puhut 0 c / min! - Tarkistessit Espaaissa 9 c / kv!
- Suoraesotus (espaanjaisen pankkii) - Käytössä 30 pv

### PREPAID-DATA

<b>250 Mt</b> 4,90 €	<b>500Mt</b> 6,90 €	<b>1Gt</b> 13,90 €
-------------------------	------------------------	-----------------------

- KÄYTTÖKÄÄ 30 PÄIVÄÄ, EI MINISOPIMUSKAA

### PUHELUPAKETTI

**150 MINUUTTIA: 12,90 €/Kk**  
 Matka- ja lankapuhelimen, Espaa ja ulkomail (Hts. Ista maista)

- EI PUHELUN YHÖISTÄMÄNSÄÄ, EI MINISOPIMUSKAA
- RAJUN YLITTÄVÄT PUHELUT 3 ovrn (Espaaissa)
- INTERNET 3 ovrn
- Hts. Moken väliset puhut 0 ovrn! - Tarkistessit Espaaissa 9 ovrn!
- Suoraesotus (espaanjaisen pankkii) - Käytössä 30 pv

**80 MINUUTTIA: 8,90 €/Kk**

Matka- ja lankapuhelimen, Espaa ja ulkomail (Hts. Ista maista)

- EI PUHELUN YHÖISTÄMÄNSÄÄ, EI MINISOPIMUSKAA
- RAJUN YLITTÄVÄT PUHELUT 96 ovrn (Espaaissa)
- INTERNET 3 ovrn
- Hts. Moken väliset puhut 0 ovrn! - Tarkistessit Espaaissa 9 ovrn!
- Prepaid - Käytössä 30 pv

Hits Mobile asiakaspalvelu: 1212 - info@hitsmobile.es  
 Hits Spain - sivustolla voit tarkastella puhelu- ja datakuluista

## HITS MOBILE - LIITTYMÄT

### UUSI LIITTYMÄT (AUTOMAATTILATAUS)

- 1c/min
- Internet 250Mb=3,90€ / 500Mb=6,90€ / 1Gb=11,50€
- SMS 9c/kv!
- HITS MOBILEN VÄLISET PUHELUT 0 c/MIN\*
- EI KOKKAUSIMAKSUA

### UUSI NUMERO

- 8c/min
- SMS 9c/kv!
- HITS MOBILEN VÄLISET PUHELUT 0 c/MIN\*
- EI KOKKAUSIMAKSUA
- Prepaid

### NUMERON SIIRTO

- 8c/min
- SMS 9c/kv!
- HITS MOBILEN VÄLISET PUHELUT 0c/MIN\*
- EI KOKKAUSIMAKSUA
- Prepaid

### AUTOMAATTILATAUS

- 3c/min
- SMS 9c/kv!
- HITS MOBILEN VÄLISET PUHELUT 0c/MIN\*
- EI KOKKAUSIMAKSUA
- Automaattilataus

**ULKOMAANPUHELUT - 31/12/2013: ASTI**

Lankapuhelintilityksiin

**45 Maassa**

Uudet numerot - 5 ensim. min

Numeroon siirto tai - 10 ensim. min



**ULKOMAANPUHELUT HITS MOBILE**

Lankalinja 4c/min - Matkapuhelin 11c/min

Avda. Alfred Nobel 143 (1 Km Pizzeria 222. Stn)

TORREVIEJA - Puh. + 34 693 483 193





# MÄSMÖVIL

## LIITTYMÄ 3

- 3 €/min 24/7 kaikkien espanjalaisiin liittymiin
- SMS 8 €/kpl
- Minimitoimitus 0,90 €/kk
- Sopimus / Suoraveloitus

## LIITTYMÄ 5

- 5 €/min 24/7 kaikkien espanjalaisiin liittymiin
- SMS 8 €/kpl
- Minimitoimitus 3 € (laskettava kuukausittain)
- Prepaid

## LIITTYMÄ 10

- 10 €/min 24/7 kaikkien espanjalaisiin liittymiin
- SMS 10 €/kpl
- Minimitoimitus 0 €
- Prepaid / Sopimus / Suoraveloitus

## LIITTYMÄ TOTAL

- 3 €/min 24/7 kaikkien espanjalaisiin liittymiin
- SMS 8 €/kpl
- Dataa 500 Mt
- Kuukausimaksu 0,90 €
- Sopimus / Suoraveloitus

## LIITTYMÄ LIBRE

- €3 €/min 24/7 kaikkien espanjalaisiin liittymiin
- SMS 8 €/kpl
- Espanjan-puheluissa EI ALIOTUSMÄKSÄSIÄ säätöä aina 0,15 €
- Lähteen kulu 500 Mt tai 191 datatavua
- Sopimus / Suoraveloitus

## LIITTYMÄ UNIVERSAL

- 300 min puhelua espanjalaisiin liittymiin
- + 300 Mt dataa
- Espanjan-puheluissa EI ALIOTUSMÄKSÄSIÄ
- Kuukausimaksu 19,00 €
- Sopimus / Suoraveloitus

## LIITTYMÄ 0&8

- 8 €/min kaikkiin espanjalaisiin liittymiin
- Masnovilin väliset soitot 0 €/min
- Minimitoimitus 1€/kk

\*10 ensimmäistä minuuttia puhelusta, 11 minuuttia seuraavan €/min

Matkustatessasi pois Espanjasta muista katkaista suoraveloitus TAI vaihtaa prepaid-liittymäsi tariffi minimi veloitettomaan LIITTYMÄ 0&8: aari!  
Puhelun yhdistämismaksu Espanjassa 15 snt, ulkomaaanpuheluissa 36 snt



## HITS MOBILE - LIITTYMÄT

- Puhelut Espanjassa 8 snt/min, Suomeen 11 snt/min
- Tekstiviestit 9 snt/kpl
- Hits Mobilen väliset puhelut 0 snt/ min ensimmäiseltä 5 minuutilta

### Puhepakettit

- 150 MINUUTTIA  
12,90 €/kk  
Suoraveloitus  
Käyttöaika 30 pv

### Puhe- ja datapakettit

- 60 min + 250 Mt  
7,90 €/kk
- 120 min + 750 Mt  
15,90 €/kk
- 200 min + 1 Gt  
21,90 €/kk
- Käyttöaika kaikissa paketeissa 30 pv

- 80 MINUUTTIA  
8,90 €/kk  
Prepaid  
Käyttöaika 30 pv

Kysy lisää MasNovilin ja Hits Mobilen liittymävaihtoehtoista!