

**Marikki Kaas**

**MARKKINOINTISUUNNITELMA DIDRIKSONS OUTDOOR-  
RYHMÄN ULKOILUVAATTEILLE**

**Opinnäytetyö  
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketoiminnan ja organisaatioiden kehittämisen koulutusohjelma  
Kesäkuu 2012**

<b>Yksikkö</b> Liiketalous, Kokkola	<b>Aika</b> Kesäkuu 2012	<b>Tekijä/tekijät</b> Marikki Kaas
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketoiminnan ja organisaatioiden kehittämisen koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> Markkinointisuunnitelma Didriksons Outdoor-ryhmän ulkoiluvaatteille		
<b>Työn ohjaaja</b> Marko Forsell	<b>Sivumäärä</b> 78	
<b>Työelämäohjaaja</b> Jan Störling		
<p>Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle kiinnostuksesta ulkoiluvaatteiden markkinointia kohtaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia markkinointisuunnitelma Didriksons-merkkisille ulkoiluvaatteille. Markkinointisuunnitelman tavoitteena oli lisätä näiden vaatteiden myyntiä Suomessa. Tutkimusongelmaksi hahmottui kysymys ” Millaisilla markkinointitoimenpiteillä Didriksons Outdoor-ryhmän ulkoiluvaatteiden myyntiä saataisiin lisättyä Suomessa?”</p> <p>Teoriaosa käsitteli tutkimusaiheen ympärillä olevasta kirjallisuudesta ja artikkeleista saatua tietoa. Markkinointisuunnitelma pohjautui tähän teoreettiseen tietoon, mutta sen laatimisessa hyödynnettiin myös ulkoiluvaatteiden maahantuojusta saatuja tietoja sekä kirjoittajan omia kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta kuuden vuoden alalla työskentelyn viitoittamana.</p> <p>Tutkimuksessa tultiin siihen johtopäätökseen, että markkinointisuunnitelman tavoitteen toteutumiseksi maahantuojan olisi lisättävä brändin tunnettuutta erilaisin markkinointitoimenpitein kuluttajien mielenkiinnon lisäämiseksi. Kuluttajien kysynnän lisääntyessä tuotteita kohtaan jälleenmyyjien olisi ostettava niitä liikkeisiinsä myytäväksi, mikä näin ollen lisäisi tuotteiden myyntiä.</p>		

<b>Asiasanat</b> Brändäys, markkinointi, markkinointisuunnitelma, ulkoiluvaatteet
--

<b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b>  June 2012	<b>Author</b>  Marikki Kaas
--	------------------------------	-----------------------------------

**Degree programme**  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

**Name of thesis**

Marketing Plan for Didriksons Outdoor Apparel

**Instructor**

Marko Forsell

**Pages**

78

**Supervisor**

Jan Störling

This study started from an interest in the marketing of outdoor apparels. The main purpose of the study was to make a marketing plan for Didriksons outdoor apparels. The goal for the marketing plan was to figure out ways to increase the sales of these clothes in Finland. The studying problem was “What kind of marketing strategies are needed in order to increase the sales of Didriksons Outdoor apparels?”

The theory of this study consisted of general marketing information gathered from literature and articles available. The marketing plan was mainly based on theoretical information, but the company data and the writer’s own experience and views on the subject after working six years in the field were also utilized.

It was seen from the research results that for the goals of the marketing plan to materialize, the importer should increase the familiarity of the products by different marketing strategies in order to increase the consumer interest in them. After consumers’ demand had increased retailers would have no choice but to start selling the products in their stores, which then would increase the sales.

**Key words**

Branding, marketing, marketing plan, outdoor apparel

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 MARKKINOINTI OSANA LIIKETOIMINTAA</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 Yleistä markkinoinnista</b> .....	<b>3</b>
2.1.1 Markkinointisuunnitelman ja -strategian merkitys .....	3
2.1.2 Markkinointistrategian sisältö ja tavoitteet .....	8
2.1.3 Liiketoimintaprosessit .....	10
2.1.4 Viestintä liiketoimintaprosesseissa .....	11
2.1.5 Markkinointi, arvontuotanto ja arvoajurit .....	11
2.1.6 Strategisten orientaatioiden kehitys .....	12
2.1.7 Strategisen markkinoinnin tehtäväkenttä .....	14
2.1.8 Tuoteturvallisuus, riskienhallinta ja takuu .....	15
<b>2.2 Brändin rakentamisen merkitys</b> .....	<b>17</b>
2.2.1 Brändit ja liiketoiminnan johtaminen .....	17
2.2.2 Brändin rakentaminen on prosessi.....	19
2.2.3 Tunnettuuden rakentamisen keinot .....	21
2.2.4 Asemointi ja asiakkaan kokema laatu .....	22
2.2.5 Brändiuskollisuuden rakentamisen keinot .....	24
<b>2.3 Imagomarkkinointi</b> .....	<b>27</b>
2.3.1 Jaettu johtajuus .....	27
2.3.2 Markkinaviestinnän ja imagon johtaminen .....	28
2.3.3 Imagon merkitys ja sen kehittäminen.....	29
2.3.4 Sisäinen markkinointi .....	30
2.3.5 Markkinoiden ekologistuminen ja sosiaalinen vastuu .....	32
<b>2.4 Nykyaikaiset markkinointikanavat</b> .....	<b>35</b>
2.4.1 Facebook markkinointi .....	36
2.4.2 Ulkoiluvaatemarkkinoinnin esimerkkejä .....	37
2.4.3 The North Face – kasvun strategiat.....	41
<b>3 MARKKINOINTISTRATEGIAN UUDISTAMINEN</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1 Yrityksestä kuvaus</b> .....	<b>44</b>

3.2	Myyntistrategiasta kuvaus .....	45
3.3	Didriksons-vaatteiden nykyinen markkinointistrategia.....	45
3.4	Markkinointisuunnitelman tavoitteet .....	47
3.5	Markkinointisuunnitelman toteutuksen kuvaus.....	47
4	MARKKINOINTISUUNNITELMA OUTDOOR-RYHMÄLLE .....	50
4.1	Kuvaus Didriksons ulkoiluvaatteista ja tavoitteista .....	50
4.2	SWOT-analyysit .....	53
4.2.1	Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteiden SWOT-analyysi .....	53
4.2.2	Muutamien kilpailijoiden SWOT-analyysi.....	55
4.3	Markkinointistrategiat .....	58
4.3.1	Kolme pääominaisuutta .....	58
4.3.2	Brändin asemointi .....	59
4.3.3	Markkinointinimet ja takuu aika .....	60
4.3.4	Selkeytetyt asiakassegmentit.....	61
4.3.5	Markkinointia jälleenmyyjille .....	62
4.3.6	Markkinointia jälleenmyyjien avulla.....	62
4.3.7	Palautteen hankkiminen ja sen merkitys.....	64
4.4	Myynninedistämistoimenpiteet .....	65
4.4.1	Mainostaminen lehdissä .....	66
4.4.2	Facebook mainonta.....	68
4.4.3	Sponsorointi .....	69
4.4.4	Viestintää tuotteista .....	70
4.4.5	Suoramarkkinoinnista suhdemarkkinointiin .....	70
4.5	Aikataulu ja markkinointibudjetti .....	71
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
	LÄHTEET .....	76

## 1 JOHDANTO

Nykyajan markkinointi ei ole pelkästään perinteistä lehti- ja sähköpostimainontaa. Markkinointi ei myöskään ole enää yksistään markkinointiosaston vastuulla. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden markkinoimiseen on laadittava monialainen suunnitelma, jonka toteuttamiseen tarvitaan koko henkilöstön sitoutuminen. Markkinoinnin tarkoituksena on lisätä tuotteiden ja palveluiden menekkiä ja tätä tavoitetta tukevia strategioita on mietittävä tarkoin. Markkinointistrategiat lähtevät yrityksen johdosta ja ne tulee jalkauttaa niin, että asiakaskontaktipinnassa olevat myyjät ja asiakaspalvelijatkin ovat perillä markkinoinnin tavoitteista ja toimenpiteistä. Yrityksen koko arvomaailma heijastuu markkinoinnissa ja onkin tärkeää, että jokainen työntekijä toimii omassa työssään yhteisten arvojen mukaisesti.

Markkinointiin liittyy vahvasti myös tuotemerkin vahvistaminen ja yrityksen imagon muokkaaminen. Tuotemerkestä voidaan puhua brändinä silloin, kun sillä on lisäarvoa vastaavaan tuntemattomaan tuotteeseen verrattuna. Vahva brändi tuo yritykselle kilpailuetua, sillä sen myötä myynti kasvaa ja tuotteille voidaan määrittellä kalliimpi hinta, mikä puolestaan tuo liiketoiminnalle enemmän voittoa. Imagomarkkinointi on myynnin kannalta myös tärkeää, sillä hyvän imagon omaavalla yrityksellä on paremmat suhteet sekä toimittajiin että asiakkaisiin, mikä edesauttaa tuotteiden ja palveluiden tarjoamista ja menekkiä markkinoilla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia markkinointisuunnitelma Didriksons-merkkisille ulkoiluvaatteille. Markkinointisuunnitelman tavoitteena on lisätä näiden ulkoiluvaatteiden myyntiä Suomessa. Tavoitteet pyritään saavuttamaan lisäämällä tuotteiden tunnettuutta mainonnalla, vahvistamalla brändiä asemoimalla sitä uudelleen sekä tarkentamalla asiakassegmenttejä ja jakelukanavia. Markkinointisuunnitelma perustuu aiheesta tehtyyn kirjallisuuteen ja artikkeleihin.

Aluksi käsitelläänkin kirjallisuudesta ja artikkeleista saatua teoriaa markkinointiin ja sen eri osa-alueisiin liittyen. Tämän jälkeen kolmannessa kappaleessa esittelen hieman yritystä, jolle opinnäytetyöni olen tehnyt, sekä sen nykyisiä strategioita. Hahmottelen samassa kappaleessa myös tavoitteet uudelle markkinointisuunnitelmalle. Neljännessä kappaleessa esittelen markkinointisuunnitelman kokonaisuudessaan viitaten aiheesta kerättyyn teoriapohjaan.

## **2 MARKKINOINTI OSANA LIKETOIMINTAA**

Tässä luvussa käsitellään markkinointia osana yrityksen liiketoimintaa. Aluksi tarkastellaan markkinointia yleisellä tasolla sekä markkinointistrategian laatimiseen liittyviä prosesseja ja merkityksiä. Tämän jälkeen paneudutaan brändin merkitykseen markkinoinnissa ja sen rakentamisen haasteisiin. Luvussa tehdään myös katsaus imagomarkkinointiin ja sen tärkeyteen kilpailuedun luomisessa. Lopuksi käsitellään uusia nykyaikaisia markkinointikanavia ja tarkastellaan esimerkkejä kilpailijoiden markkinointikeinoista. Tavoitteena on luoda käsitys siitä, miten monialaista markkinointi tänä päivänä on ja miten se on integroitu yrityksen eri osa-alueisiin.

### **2.1 Yleistä markkinoinnista**

Markkinoinnin päätavoitteena on edistää yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntiä. Johdonmukainen markkinointistrategia on avain menestykseen. Markkinointi liittyy yrityksen kaikkiin liiketoimintaprosesseihin ja välittää yrityksen arvoja eteenpäin asiakkaille. Strateginen markkinointijohtaminen kulkee läpi tuotekehityksen, tilaus- ja toimitusprosessien aina asiakassuhdejohtamiseen asti.

#### **2.1.1 Markkinointisuunnitelman ja -strategian merkitys**

Ihmiset kohtaavat markkinointia päivittäin yksityisen, sosiaalisen ja ammatillisen elämänsä eri vaiheissa. Tieto- ja viestintäteknologian avulla tuotteiden ja palveluiden markkinointi ulottuu kaikkialle maailmaan. Markkinoinnilla vaikutetaan ihmisten ajatuksiin, tunteisiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä yksilöinä että



organisaatioiden jäseninä. Markkinoija edistää omia intressejään luomalla ja kehittämällä suhteita sekä asiakkaisiinsa että toimittajiin. Markkinointi on asiakkaiden intressien palvelemista ja heidän tarpeidensa tyydyttämistä mielikuvien, merkitysten ja materiaalien vaihdannan ja lupauksen täyttämisen kautta. Toiminnalliset markkinointistrategiat laaditaan verkostosuhteiden pohjalta ja ne sisältävät pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita sekä keinot, eli toimintasuunnitelmat ja niiden toteuttamisen, näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostosuhteita ovat suhteet asiakkaisiin ja muihin toimijoihin kuten toimittajiin. Yritysten johtajien tulisi olla tietoisia, miten näitä suhteita luodaan ja kehitetään, sillä se on perustana koko markkinointistrategialle. (Tikkanen & Vassinen 2009, 13-15.)

Suhdemarkkinoinnin perusajatus on kiteytetty mielestäni hyvin seuraavaan lauseeseen:

Suhdemarkkinoinnin perusajatus on, että yrityksen tulee tunnistaa kaikki sen liiketoiminnalle merkitykselliset verkostosuhteet ja johtaa niitä systemaattisesti. Menestyjä on se yritys, joka osaa ja ymmärtää ulottaa asiakaslähtöisyyden kaikkeen toimintaansa. (Tikkanen & Vassinen 2009, 64.)

Markkinoinnilla pyritään edistämään oman tuotteen tai palvelun menekkiä markkinoilla. Markkinointia ovat kaikki ne keinot, joilla yritys tuo esille itseään, tuotteitaan ja palveluitaan. Yhden yrityksen markkinointi voi edistää myös muiden samaa tuotetta tai palvelua tarjoavien yritysten menekkiä, sillä näkyvä mainonta saattaa lisätä kuluttajien kiinnostusta ja ostohalukkuutta yleisesti näitä hyödykkeitä kohtaan. Markkinointia ei ole lainsäädännössä yleisesti määritetty vaan siihen voidaan lukea kaikki ne tavat, joilla yritys tuo itseään asiakkaidensa tietoisuuteen. Asiakkaita voivat olla kohderyhmästä riippuen joko toiset yritykset tai kuluttajat. Markkinointikanavia voi olla monia kuten internet, televisio tai sanomalehti. Medialla ei ole merkitystä kunhan markkinointiviesti suunnataan yrityksen ulkopuolelle. Yrityksen markkinointia voivat olla myös esimerkiksi asiakaspalvelu ja muut asiakaskontaktit. Tiivistetysti markkinointi tarkoittaa vaikuttamista

kohderyhmään myynnin edistämiseksi jonkin median välityksellä. (Virtanen 2010, 15-16.)

Markkinoilla tarkoitetaan tilaa, jossa tuotteiden sekä palvelujen tarjoajat kohtaavat niitä tarvitsevat asiakkaat. Markkinoita ei ole esimerkiksi sellaiselle tuotteelle, jolle ei ole ollenkaan kysyntää. Markkinoista ei voida puhua sellaisessa tilanteessa, jossa joku tuottaa itselleen omaan käyttöön jotakin, vaan markkinat tarvitsevat ulkopuolisen ostajan tuotteelle tai palvelulle. Markkinat eivät enää nykyään ole välttämättä mikään tietty fyysinen paikka, vaan niitä voi olla myös internetissä. Pääasia on, että tuotteelle tai palvelulle on joku tarjoaja ja niille on kysyntää. (Virtanen 2010, 13.)

Markkinointi kuuluu yrityksen strategiseen päätöksentekoon ja siitä tulee päättää jo tuotteen ollessa suunnitteluasteella. Tuotteelle on mietittävä käyttäjäryhmä ja markkinointi on suunnattava juuri tälle ryhmälle. Tuotteen lisäksi yritys voi markkinoida itseään ja omia arvojaan kuten ympäristöystävällisyyttä jne. Uusi markkinointikampanja saattaa saada kipinän myös kilpailijan lisääntyneestä markkinoinnista. Markkinoinnin suunnittelusta voi vastata joko yritys itse tai se voidaan ulkoistaa tehtävään erikoistuneelle mainostoimistolle. Markkinointikampanjoiden sisältö on yleensä laajalti mielikuvituksen varassa, mutta se pitää toteuttaa kuitenkin lain sallimissa puitteissa. (Virtanen 2010, 80.)

Markkinoinnin tavoite on lisätä tuotteen tai palvelun kysyntää. Markkinoinnilla voidaan pyrkiä kääntämään huomio pois kilpailijoiden tuotteesta yrityksen omaan tuotteeseen tai sillä voidaan levittää tietoa mahdollisista uusista keksinnöistä eli innovaatioista ja täten luoda täysin uutta kysyntää. Laatu on yksi keino erottautua kilpailijoista. Korkealaatuisesta tuotteesta saa markkinoilla myös paremman hinnan, mitä voidaan edistää vahvistamalla tuotemerkkiä eli brändiä ja sen arvostusta kuluttajien silmissä. Korkea laatu ei yleensä näy päältäpäin tarpeeksi hyvin vaan nimenomaan brändin on annettava ostajalle mielikuva tuotteen toimivuudesta ja pitkästä käyttöiästä. Tästä syystä brändäyksen merkitys kasvaa

jatkuvasti. Markkinoinnilla voidaan siis vahvistaa joko itse yrityksestä saatua mielikuvaa tai sen tuotteisiin ja brändiin liittyviä käsityksiä kuluttajien keskuudessa. Markkinointi on suunnattava tarkoin määritellylle kohderyhmälle, jotta mahdolliset asiakkaat saadaan tavoitettua ilman ylimääräisten resurssien haaskaamista. (Virtanen 2010, 81-82.)

Yhtenä markkinointikeinona voidaan käyttää testivertailuja, mutta niiden on oltava totuudenmukaisia ja objektiivisia eli puolueettomia (Virtanen 2010, 154). Tällaisessa markkinoinnissa on mielestäni aina hyvä mainita se, missä testissä tuote on ollut ja milloin. Testivertailut ovat tehokas keino saada sekä tuotteelle että brändille uskottavuutta ja näkyvyyttä. Markkinoinnissa voidaan käyttää myös kylkiäisiä tai kytkykauppoja eli ostamalla yhden tuotteen saa toisen joko halvemmalla tai kaupanpäälle (Virtanen 2010, 161). Tällöin ostajan tulisi ymmärtää selvästi, minkä arvoisia etuja hän todella saavuttaa ja mitkä ovat kaupan kokonaiskustannukset. Kylkiäisten avulla on helppo houkuttaa uusi asiakas kokeilemaan tuotetta, mikä voi johtaa pysyvään vaihtamiseen pois kilpailijan vastaavasta tuotteesta.

Liiketoiminta perustuu vaihdantaan, minkä kohteena voi olla melkein mitä tahansa. Vaihdannan välineenä eli yhteisenä arvon mittarina on yleensä raha. Liiketoiminnan päämotiivina on lähes poikkeuksetta varallisuuden kartuttaminen, mutta siihen voi liittyä myös muita motiiveja kuten johonkin tiettyyn arvoon, esimerkiksi ekologisuuteen, panostaminen. Yrityksen on tavoitteensa saavuttamiseksi tuotettava arvoa vaihdannassa asiakkaille ja oltava siinä tehokkaampi kuin kilpailijat. Sellainen yritys, joka onnistuu parhaiten tuottamaan arvoa asiakkailleen, onnistuu yleensä myös tuottamaan omistajilleen hyvän liiketaloudellisen tuloksen. Yritysstrategia perustuukin siihen, miten yritys saisi eniten tuottoa ja millä keinoilla se onnistuisi arvontuotannossa paremmin kuin muut. Markkinointistrategia muodostuukin siitä, miten yritys aikoo toimia markkinoilla tämän saavuttamiseksi. (Tikkanen & Vassinen 2009, 21-23.)

Yrityksen markkinointisuunnitelma kattaa ne ideat, joilla yrityksen tuotteita aiotaan markkinoida. Markkinointisuunnitelma on kokonaisuuden perusosa ja sen ulkopuolelle jää tuotantosuunnitelma, taloussuunnitelma ja henkilöstösuunnitelma. Nämä kaikki muodostavat yhdessä koko yrityksen liiketoimintasuunnitelman. Markkinointisuunnitelman sisällön tulisi Toivo Lipiäisen (2000, 84-88) mukaan kattaa ainakin seuraavia asioita:

- suunnitelman tavoitteet ja aikataulu
- myyntihistoria, strategiset markkinat, avain tuotteet ja palvelut
- SWOT-analyysit
- markkinointistrategiat
- myynninedistämistoimenpiteet
- budjetti

Markkinointistrategia koostuu strategisista ja operatiivisista tavoitteista, joita yritys käyttää tuottaakseen arvoa asiakkaille, omistajille ja muille verkostokumppaneille. Strateginen markkinointi määrittelee visiot, joita markkinointistrategia toteuttaa. Näitä kahta ei siis pidä sekoittaa toisiinsa. Markkinointitaktiikka puolestaan kattaa ne yksittäiset toimenpiteet, joita yritys käyttää markkinointistrategian toteuttamiseen kuten mainoskampanjat ja jakelukanavavalinnat. Asiakkaisiin keskittyvä markkinointistrategia tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys toimii asiakas- ja markkinointisuuntautuneesti. Koko yrityksen yhtenäinen sitoutuminen markkinointiin sekä kannattavuustavoite ovat myös tärkeä osa tällaista markkinointistrategiaa. Markkinointistrategiasta on pyritty tekemään käytännönläheisempi ja sitä pyritään kehittämään sekä asiakas- että muiden verkostosuhteiden johtamisen näkökulmasta. Kilpailukeinot mietitään syvemmin juuri verkostosuhteiden tilaan, luonteeseen, tuloksiin ja kehitysvaiheisiin sopiviksi. Yrityksen markkinointistrategia muodostuu tavoitteiden asettamisesta, toimenpiteiden suunnittelusta, toteuttamisesta ja seurannasta. (Tikkanen & Vassinen 2009, 23-25.)

### 2.1.2 Markkinointistrategian sisältö ja tavoitteet

Toimiva markkinointistrategia koostuu pääasiassa kolmesta näkökohdasta. Ensimmäiseksi yrityksen on mietittävä tarkoin kenelle se aikoo myydä tuotteitaan ja palveluitaan. Toiseksi yrityksen on päätettävä missä näitä tuotteita ja palveluita voidaan parhaiten valitulle kohderyhmälle tarjota. Kolmanneksi yrityksessä on keksittävä tehokkaimmat keinot, miten tuotteita ja palveluita markkinoidaan niiden myynnin maksimoimiseksi. Yrityksessä on myös mietittävä miten suhteita asiakkaisiin ja muihin toimijoihin ylläpidetään ja kehitetään, jotta taloudellista tuottoa saataisiin aikaiseksi jatkossakin. Markkinointistrategian toteuttaminen käytännössä voi vaihdella paljonkin riippuen yritysten erilaisista liiketoimintatilanteista ja strategisista tavoitteista. (Tikkanen & Vassinen 2009, 25-27.)

Markkinointistrategian tavoitteet voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia. Määrällisiin tavoitteisiin voidaan katsoa uusien asiakkaiden määrä tai liikevaihto ja laadullisiin puolestaan asiakastyytyväisyys tai tuotteiden käyttöominaisuudet. Markkinointistrategian sisällöllä ja tavoitteiden asettamisella on neljä päämäärää. Ensimmäisenä yrityksen tulee päättää mille asiakassegmentille tuotteita tai palveluita lähdetään tarjoamaan sekä mitkä ovat ne tuotteet tai palvelut, joita juuri tälle asiakassegmentille kannattaa tarjota. Toisena yrityksen tulee tehdä suunnitelma niistä ulkoisista ja sisäisistä markkinointikeinoista, joita lähdetään toteuttamaan. Kolmantena yrityksen on päätettävä markkinointiin käytettävät resurssit. Neljäntenä yrityksen on mietittävä markkinointitoimenpiteiden onnistumista havainnollistavat mittarit ja siihen osallistuvan henkilöstön motivoinnin keinot kuten mahdollinen tulokseen perustuva palkkaus. Jäljellä on enää markkinointistrategian täytäntöönpano ja yrityksen koko henkilöstön sitouttaminen sekä motivoiminen sen tavoitteisiin parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Tikkanen & Vassinen 2009, 28-29.)

Yrityksen on valittava strategia, jolla se lähtee markkinoimaan tuotteitaan tai palveluitaan asiakkaille. Neljä valittavissa olevaa perusstrategiaa ovat teknisen laadun strategia, hintastrategia, imagostrategia ja palvelustrategia. Yrityksellä on mahdollisuus valita osia näistä kaikista, mutta toivottavaa olisi, että kokonaisvaltaista päätöksentekoa ja päätöksen toteuttamista varten noudatettaisiin vain yhtä näistä neljästä strategiasta. (Grönroos 1998, 41.)

Teknisen laadun strategiassa yrityksen osaaminen perustuu tuotteen teknisesti huippuluokkaa oleviin ominaisuuksiin ja niiden kehittämiseen. Teknisen huippulaadun kilpailuetu on luotettava, mikäli tuotteen erinomaisuus on kuluttajille ratkaisevan tärkeää. On kuitenkin muistettava, että kilpailijat kehittävät myös jatkuvasti omaa teknistä laatuaan, mikä kiristää kilpailua markkinoilla entisestään. Hintastrategiaa noudattavat yrityksen perustavat osaamisensa halpoihin hintoihin ja erikoistarjouksiin. Asiakassuhteiden kehittämisessä yrityksellä on tällöin vaarana se, että jos hinnat nousevat, suhdetta on vaikea ylläpitää. Alhaisten hintojen vuoksi pääomaa on usein vähemmän sijoitettavaksi esimerkiksi tekniseen laatuun ja asiakkaiden oheispalveluihin. (Grönroos 1998, 42-43.)

Imagostrategiassa kilpailuetu perustuu tuotteen mielikuvalisään, joka on saatu aikaiseksi mainonnalla ja muulla markkinointiviestinnällä. Itse tuote ei välttämättä ole teknisiltä ominaisuuksiltaan kilpailijoiden tuotetta parempi, vaan se on asemoitu eri tavalla kuluttajien mieleen eli toisin sanoen tuotteella on vahvempi brändi. Palvelustrategiassa yritys keskittyy palvelemaan asiakkaitaan kilpailukykyisesti, mikä auttaa pitämään kilpailijat asiakassuhteiden ulkopuolella. Yritys pyrkii palvelustrategiassa differoimaan palvelunsa ja luomaan sitä kautta lisäarvoa asiakkaille. (Grönroos 1998, 43-44.)

### 2.1.3 Liiketoimintaprosessit

Yritys voi toimia asiakaslähtöisesti, kun sen markkinointioperaatiot on rakennettu asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja niiden tyydyttämisen pohjaten. Liiketoimintaprosessit ovat käytännön toimintamalleja markkina- ja asiakassuuntautuneelle työskentelylle. Niiden tarkoituksena on tukea markkinointia, jolla luodaan ja ylläpidetään asiakassuhteita. Yrityksen on tuotettava arvoa asiakkailleen tehokkaammin ja täsmällisemmin kuin mahdolliset kilpailijat. Arvontuotannon perustana yrityksen on luotava ja hyödynnettävä verkostosuhteita, kehitettävä tuotteita ja palveluja sekä hankittava niiden tuottamista varten tarvittavia resursseja. Asiakassuhteiden johtaminen, tuotekehitys sekä tilaus- ja toimitusketjujen hallinta ovat kolme tärkeintä liiketoimintaprosessia. Niiden koordinoitu, markkinalähtöinen ja asiakaslähtöinen toteuttaminen parantaa yrityksen tulosta huomattavasti. (Tikkanen & Vassinen 2009, 44-45.)

Markkinaorientoitunut yritys omistautuu tuottamaan ylivertaista arvoa asiakkaille. Markkinaorientaatiossa ovat keskeisessä osassa markkina- ja asiakastutkimukset, joilla hankitaan tietoa hyödynnettäväksi liiketoimintaprosesseissa. Markkinaorientaatiossa yritys pyrkii kannattavuuteen asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden kautta sekä se kehittää tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeet ja halut huomioon ottaen. (Tikkanen & Vassinen 2009, 45-46.)

Asiakassuhteiden johtaminen on markkinoinnin päätehtävä ja siihen kuuluvat asiakassuhteiden luominen, ylläpito ja lopettaminen. Asiakassuhdejohtamista ovat myös markkinatiedon kerääminen, markkinointiviestintä ja myynti. Tuotekehityksen johtaminen pyrkii kehittämään tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeiden mukaan sekä näin ollen turvaamaan yrityksen menestyksen myös pitkällä tähtäimellä. Tuotekehitys voi olla tuotteiden ja palveluiden jatkuvaa parantamista tai uusien ratkaisujen tuomista markkinoille. Toimittajasuhteiden johtaminen kulkee käsi kädessä asiakassuhteiden johtamisen kanssa. Yrityksen hankinnan ja

markkinoinnin on onnistuttava tukemaan toisiaan, jotta asiakas saa optimaalisen arvon tilaamalleen tuotteelle tai palvelulle. (Tikkanen & Vassinen 2009, 47-51.)

#### **2.1.4 Viestintä liiketoimintaprosesseissa**

Viestintä on tärkeässä osassa arvoa tuottavissa liiketoimintaprosesseissa ja se on myös perusedellytys markkinaorientaatiolle. Kommunikaatio on keskeistä yrityksen sisäisen ja ulkoisen tilanteen päivittämisessä sekä kulloinkin ajankohtaisista toimintatavoista päätettäessä. Ilman tehokasta kommunikointia yritystoiminta ja varsinkin johtaminen vaikeutuvat huomattavasti, koska arvontuotantoprosessit perustuvat asiakas-, yhteistyö- ja yhteiskuntasuhteisiin sekä niiden sen hetkiseen tilaan. Kommunikaatio koostuu puheesta, kirjoitetusta tekstistä ja eleistä. Nykyaikaisen teknologian ansiosta viestejä pystytään kohdentamaan yhä tarkemmin jollekin halutulle ryhmälle tai jopa yksilölle. Kommunikaatio voi olla nykypäivänä myös kilpailuetu, mikä tarkoittaa hankintojen ja toimitusten kilpailuttamisen lisäksi uudenlaisien viestintätapojen hyödyntämistä. Perinteinen suoramarkkinointi alkaa olla aikansa elänyt ja yritysten on mietittävä uusia tehokkaita kommunikointitapoja kuten sosiaaliset yhteisöt internetissä. Dialogit asiakkaiden kanssa ovat tehokasta kommunikointia ja ne on jalkautettava yritysten markkinointiin asiakastiedottamisen tai -kuuntelun rinnalle. (Tikkanen & Vassinen 2009, 53-55.)

#### **2.1.5 Markkinointi, arvontuotanto ja arvoajurit**

Objektiivinen arvontuotanto tarkoittaa sitä, että myyjä auttaa asiakasta tavoitteidensa saavuttamisessa ja ongelmiansa ratkaisemisessa. Tämä ei kuitenkaan aina riitä vaan yrityksen on kyettävä ylläpitämään ja tehostamaan kaupankäyntiä subjektiivisten merkitysten tuottamisen ja vaihtamisen avulla.



Asiakkaan kanssa on oltava jatkuvasti vuorovaikutuksessa ja hänet on pystyttävä vakuuttamaan siitä, ettei kilpailijoilla ole parempia tuotteita tai palveluita. Yrityksen on pyrittävä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja pidettävä huolta siitä, että vanhatkin asiakkaat tuntevat saavansa edelleen laadukkaita ja edullisia tuotteita tai palveluita. (Tikkanen & Vassinen 2009, 67-68.)

Arvontuotannolla on sekä toiminnallinen ulottuvuus että kognitiivinen ulottuvuus. Toiminnallisella ulottuvuudella tarkoitetaan myyjän käytännön toimitusvarmuutta ja ongelmaratkaisukykyä. Kognitiivinen ulottuvuus peilaa ostajan ajatuksia myyjästä ja hänen arvontuotantokyvystään asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen on ymmärrettävä molempia ulottuvuuksia, jotta kauppa asiakkaan kanssa kävisi hyvin. Yleinen ongelma yrityksissä onkin se, ettei heidän markkinointiviestinsä vastaakaan asiakkaan odotuksia käytännön tasolla. Tuotteelle tai palvelulle luodun imagon on vastattava laadultaan ja muilta ominaisuuksiltaan todellisuutta. (Tikkanen & Vassinen 2009, 68-69.)

### **2.1.6 Strategisten orientaatioiden kehitys**

Liiketoiminnan logiikka on muuttunut merkittävästi globaalien markkinoiden, digitaalisen kaupankäynnin ja markkinoinnin sekä kuluttajien kasvavien ja muuttuvien tarpeiden johdosta. Kun Urho Kekkosen mukaan 1950-luvulla tarvittiin malttia vaurastumiseen, niin nykyään avainasemassa ovat nopeus, joustavuus ja markkinointihenkisyys. Liiketoiminnan luonne on muuttunut tarjonnan kasvun myötä, mikä on pakottanut yritykset arvioimaan uudelleen liiketoimintamallejaan ja strategioitaan. Kilpailua on yhä enemmän ja siihen on varauduttava vahvistamalla markkinoinnin roolia yrityksen toiminnoissa. Liiketoiminnan suuntautumista eri aikakausina voidaan kuvata neljällä orientaatiovaiheella, joita ovat tuotanto-orientaatio, tuoteorientaatio, myyntiorientaatio ja markkinointiorientaatio. (Tikkanen & Frösén 2011, 32-33.)

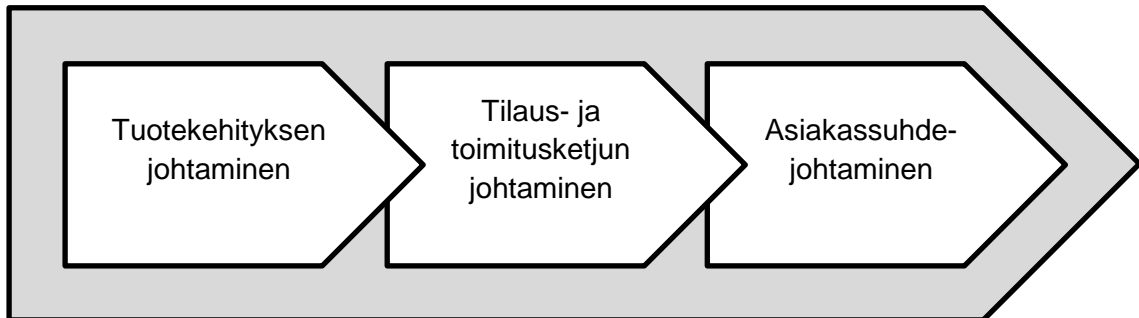
Tuotanto-orientoituneessa lähestymistavassa yritys pyrkii tarjoamaan tuotteitaan tai palveluitaan asiakkailleen mahdollisimman edulliseen hintaan. Yritys pyrkii toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti ja pääkilpailutekijä on täten hinta. Tuoteorientoitunut yritys keskittyy lähinnä tuotekehitykseen ja pyrkii sitä kautta tarjoamaan asiakkailleen laadultaan sekä ominaisuuksiltaan erinomaisia tuotteita tai palveluita. Tuoteorientaatiossa kilpailutekijöiksi muodostuvat usein uudet ominaisuudet, materiaalit ja teknologiaosaaminen. Myyntiorientoitunut yritys pyrkii tehokkaan myynnin kautta luomaan asiakkailleen tarpeita, mitä he eivät välttämättä itse edes tunnista. Myyntiorientaatiossa tärkeimpinä kilpailuvaltteina ovat tällöin tehokas myyntipromootio ja myyntikoneisto. (Tikkanen & Frösén 2011, 34-36.)

Markkinaorientoituneessa lähestymistavassa yritys pyrkii ymmärtämään sekä asiakkaiden tarpeet että kilpailijoiden toiminnan ja tarjoaman. Markkinaorientoitunut yritys yhdistää sisäiset toimintonsa kuten markkinoinnin, myynnin ja tuotekehityksen palvelemaan asiakkaiden tarpeita mahdollisimman tehokkaasti. Markkinointiorientaatio puolestaan pyrkii palvelemaan tiettyjä rajoitettuja kohderyhmiä koko asiakaskunnan sijaan. Molemmissa näkökulmissa kilpailutekijöiksi muodostuvat täsmällinen markkinointi halutuille asiakassegmenteille, asiakastietämys sekä arvontuotanto asiakkaille. Tavoitteena on tehokas kaupankäynti uskollisten ja tyytyväisten asiakkaiden kautta. Liiallisessa markkina- ja markkinointiorientaatiossa riskeinä voivat olla kuitenkin innovaatioiden ja yritysten yksilöllisten tavoitteiden unohtuminen. (Tikkanen & Frösén 2011, 36-40.)

Toisaalta markkinaorientaatio voi ulospäin suuntautuneen toimintakulttuurinsa vuoksi johtaa parempaan innovaatiokyvykkyyteen ja sitä kautta nostaa liiketoiminnan tuloksellisuutta. Markkinaorientoituneessa yrityksessä reagoidaan herkemmin ja nopeammin liiketoimintaympäristön muutoksiin sekä havaitaan heikkoja signaaleja, joista saattaa syntyä kokonaan uusia innovaatioita. (Tikkanen & Frösén 2011, 57.)

### 2.1.7 Strategisen markkinoinnin tehtäväkenttä

Markkinoinnin tehtäväkenttä määräytyy pitkälti sen mukaan, että toteuttaako yritys tuotanto-orientaatiota, tuoteorientaatiota, myyntiorientaatiota vai markkinaorientaatiota. Alla oleva kuvio esittää liiketoiminnan ydinprosesseja markkinoinnin näkökulmasta.



KUVIO 1. Liiketoiminnan ydinprosessit markkinoinnin näkökulmasta (Tikkanen & Frösén 2011, 49)

Liiketoiminnan ydin ja strateginen markkinointi muodostuu kolmesta ydinprosessista, joita ovat tuotekehityksen johtaminen, tilaus- ja toimitusketjun johtaminen sekä asiakassuhdejohtaminen. Tuotekehityksen tehtävänä on tuottaa ja kehittää tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita mahdollisimman tehokkaasti. Tilaus- ja toimitusketjun johtaminen tarkoittaa raaka-aineiden, komponenttien ja tarvittavien resurssien hankkimista näiden tuotteiden tai palveluiden tuottamiseksi sekä niiden toimittamista asiakkaiden saataville. Asiakassuhdejohtaminen on yrityksen asiakassuhdekannan jatkuvaa kehittämistä liiketoiminnan tuloksen kasvattamiseksi. (Tikkanen & Frösén 2011, 48-50.)

Edellä mainittujen ydinprosessien lisäksi strategisen markkinoinnin tehtäväkenttään kuuluu myös muiden verkostosuhteiden hallinta ja johtaminen. Yrityksen strateginen markkinointiajattelu on jalkautettava koko organisaatioon sen tehokkuuden maksimoimiseksi. Yrityksen sisäisesti on kaikilla oltava sama

päämäärä täyttää asiakkaiden tarpeet yritykselle kannattavalla tavalla. (Tikkanen & Frösén 2011, 51.)

### **2.1.8 Tuoteturvallisuus, riskienhallinta ja takuu**

Tuotteen tarjoajan on varmistuttava siitä, että tuote on turvallinen sitä käyttävälle kuluttajaostajalle. Valmistajan on huolehdittava riittävästä tuotekontrollista kuten tuotteiden testauksesta ja niiden kehittämisestä. Materiaalien kestävyyttä ja soveltuvuutta tulee valvoa jatkuvasti. Esimerkiksi syttymisherkkä ulkoilutakki voi olla hengenvaarallinen käyttäjälleen, joten sellaiset tilanteet pitäisi ennaltaehkäistä mahdollisimman hyvin. Tuotteessa tulisi olla mukana käyttöohjeet kuluttajaostajalle, joissa tulee ilmi tuotteen käyttötarkoitus ja mahdolliset turvaohjeet. (Virtanen 2010, 47-51.)

Tuoteturvallisuus- ja vastuuriskit pitäisi pystyä torjumaan kahdestakin syystä. Ensimmäinen syy on tietenkin kuluttajan turvallisuuden takaaminen, mutta toisena on tärkeää huolehtia myös yrityksen hyvästä maineesta. Jos markkinoille tulee tietoa tuotteiden käyttöön liittyvistä ongelmista, saattaa se johtaa myynnin laskuun ja brändin nopeaan heikkenemiseen. Asiakasreklamaatioiden nopealla ja perusteellisella selvittämisellä saadaan yleensä sekä tyytyväiset asiakkaat että tietoa tuotteen epäkohdista tulevaisuuden tuotekehittelyä varten. Tyytymätöntä asiakasta kannattaa hyvittää hieman ylisuurella korvauksella, koska silloin asiakas tuskin moittii tuotetta ulkopuolisille ja tällä tavalla estetään yrityksen maineen kärsiminen. (Virtanen 2010, 69-70.)

Tuotekehittelyn päätavoite tulisi olla mahdollisimman turvallinen tuote. Tuote on suunniteltava turvalliseksi sekä rakenteellisesti että materiaaleiltaan. Voidaan ajatella, että vaatteissa materiaalien on oltava paloturvallisia ja niiden on kestettävä kylmyyttä. Markkinoinnissa on oltava tarkkana, että tuotteita

markkinoidaan oikeaan tarkoitukseen. Esimerkiksi sellaista takkia, joka ei eristä yhtään kylmältä, ei voida markkinoida retkeilytakkinä. Tuotteen hyvä suunnittelu ei kuitenkaan yksin riitä, vaan sen jälkeen on aloitettava testaus ja laaduntarkkailu. Laadunvalvonta tulee aloittaa heti tuotteen tullessa tuotantolinjalta, jolloin sen on oltava virheetön ja turvallinen. Laaduntarkkailu koskee sekä raaka-aineita että lopputuotetta. Laatu voidaan valvoa laatuketjujen avulla, mikä tarkoittaa osatoimittajien ja yhteistyökumppaneiden aukotonta yhteistyötä tuotteen laadun ja turvallisuuden takaamiseksi. Tärkeää tietoa tuotteen toimivuudesta saadaan yleensä myös asiakaspalautteesta, mihin onkin reagoitava välittömästi. Lisäksi tuotteen valmistajan tai maahantuojan on varmistettava, että tuote osataan kaikissa tilanteissa myydä oikein ja sen nimenomaiseen tarkoitukseen. (Virtanen 2010, 72-74.)

Tuotteelle myönnetty takuu tarkoittaa käytännössä sitä, että myyjä sitoutuu vastaamaan tuotteen toimivuudesta ja kestävydestä etukäteen määritellyn ajan. Tuotteessa voidaan todeta olevan virhe, jos se ei kestä tarkoituksenmukaista käyttöä tarpeeksi kauan. Myyjä ei kuitenkaan ole virhevastuussa silloin, kun tuotteen rikkoutumisen todetaan johtuvan sen vääränlaisesta käsittelystä tai tapaturmasta. Takuuta voidaan käyttää yhtenä markkinointikeinona, jolloin sen sisältö pitää olla helposti ymmärrettävissä ja se on annettava kirjallisesti tai sähköisesti. Takuutapausten tulkinta ei aina ole helppoa ja joskus niitä voidaan joutua viemään kuluttajariitalautakuntaan asti tutkittavaksi. Esimerkiksi vaellus- ja ulkoilukäyttöön tarkoitettun takin pinta tulisi kestää repun hankausta rikkoutumatta, koska sen voidaan olettaa kuuluvan takin tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Tällainen ei siis olisi kuluttajan käyttövirhe, vaan takin suunnitteluvirhe. (Virtanen 2010, 253-255.)

Tuotteeseen olisi hyvä merkitä selkeästi sen takuu-aika ja ne käyttötarkoitukset, joihin tuote on pääasiassa suunniteltu. Tuotteessa tulisi mielestäni olla esitelty myös ne ominaisuudet, joiden huononeminen takuun olisi tarkoitus korvata. Tällä tavalla mahdollisten reklamaatioiden selvittely olisi helpompaa ja selkeämpää. Myyjää ei välttämättä voida pitää vastuussa tuotteesta ilmenevästä virheestä

silloin, jos ostaja on itse korjannut tuotetta eikä ole toimittanut sitä korjattavaksi takuuhuoltoon oikeutettuun liikkeeseen (Virtanen 2010, 255). Pitkä takuu aika luo kuitenkin kuluttajalle mielikuvaa tuotteen turvallisuudesta ja korkeasta laadusta, mikä voi olla merkittävä kilpailuetu varsinkin arvokkaampien tuotteiden joukossa.

## **2.2 Brändin rakentamisen merkitys**

Tuotemerkestä voidaan puhua brändinä silloin, kun tuotteesta ollaan valmiita maksamaan enemmän verrattuna samanlaiseen muuhun tuotteeseen. Brändin rakentaminen on pitkäjänteinen prosessi, jota on hallittava tarkoin askel askeleelta. Vahva ja tunnettu brändi on yritykselle kilpailuetu.

### **2.2.1 Brändit ja liiketoiminnan johtaminen**

Brändi tarkoittaa sitä lisäarvoa, minkä kuluttaja on valmis maksamaan jostain tietystä tuotteesta enemmän verrattuna saman käyttötarkoituksen ajavaan ns. brändittömään tuotteeseen. Tuotteesta, jolla ei ole brändin tuomaa lisäarvoa puhutaan hyödykkeenä. Hyödykkeet kilpailevat keskenään markkinoilla lähinnä halvoilla hinnoilla. Esimerkiksi Goretex, joka on vedenpitävä ja hengittävä kangasmateriaali on myös eräänlainen brändi vaikka se ei itsessään vielä ole valmis tuote. Brändi edustaa vahvimmillaan tietynlaista yhteenkuuluvuutta ja sosialisatiota, johon kuluttaja haluaa kuulua. Brändi erottuu tavallisesta tuotteesta siinä, että kuluttajan on pakko saada esimerkiksi juuri tietyn merkkinen takki eikä hän huoli muita takkeja vaikka ne olisivat ominaisuuksiltaan täysin vastaavia. Brändin vahvistaminen vaatii yritykseltä oikeita strategisia päätöksiä, jotka on toteutettava tinkimättömästi myös käytännössä. (Laakso 2004, 22-29.)

Brändi syntyy vasta sitten, kun kuluttajan mielestä jonkin tietyn merkkisellä tuotteella on niin paljon lisäarvoa verrattuna tavalliseen tuotteeseen, että hän on valmis maksamaan siitä jopa moninkertaisen hinnan. Markkinointikampanjat ovat olleet tehottomia, jos kuluttaja ei näe markkinoilla toisiinsa verrattavissa olevissa tuotteissa mitään eroa. Brändi on vahvalla pohjalla vasta sitten, kun kuluttaja näkee tuotteessa jonkin muista hyödykkeistä erottuvan merkittävän ominaisuuden. (Laakso 2004, 46.)

Brändimarkkinointiin panostaminen ei ole yleensä helppo päätös yritykselle. Brändin iskeytyminen kuluttajien mieliin on pitkäjänteinen prosessi ja voi kestää kauankin ennen kuin se alkaa varsinaisesti näkyä yrityksen tuotoissa. Normaalilla tuotantolinjalla tuottoa alkaa kerääntyä heti kun ensimmäinen tuote on valmis. Markkinointikampanjoita tarvitaan useita ennen kuin kuluttaja alkaa yhdistää brändin ja siihen kytketyn viestin halutulla tavalla. Tavoitteena on asemoida tuote niin hyvin, että siihen liittyvä erilaistava tekijä voidaan sanoa muutamalla tai jopa yhdellä sanalla kuten esimerkiksi Volvo on tiivistänyt markkinointiviestinsä yhteen sanaan: turvallisuus. (Laakso 2004, 63-70.)

Kuluttaja tekee usein ostopäätöksensä loppujen lopuksi kuitenkin tunteiden pohjalta vaikka yrittää rationaalisesti perustella erilaisia syitä valitsemalleen tuotteelle. Kuluttajan epävarma mieli onkin hyödynnettävissä markkinoinnin kannalta ja mainonnassa voidaan käyttää kolmea peruslinjaa: testimonial-mainonta, asiantuntijavaikuttajat ja alkuperäisyyden perintö. Testimonial-mainonta tarkoittaa sitä, että jokin tunnettu julkisuuden henkilö mainostaa tuotetta ja toimii ikään kuin tuotteen keulahahmona. Asiantuntija-vaikuttajia on tehokasta käyttää esittelemään ja suosittelemaan oman aihepiirinsä tuotteita, koska he ovat uskottavia ja tuovat näin ollen luotettavuutta tuotteelle. Alkuperäisyyden vahvuus mainonnassa on nimenomaan siinä, että kuluttaja uskoo tuotteen olevan markkinoiden ainoa oikea kuten esimerkiksi Jeep maastoautot. (Laakso 2004, 71-74.)

## 2.2.2 Brändin rakentaminen on prosessi

Brändin rakentaminen voi alkaa sitten, kun tuotteelle on luotu jokin ominaisuus, joka erottaa sen kilpailevista tuotteista. Ominaisuudella tarkoitetaan joko tuotteen fyysistä ominaispiirrettä, hintaa, jakelua tai markkinointiviestintää. Brändin rakentamisessa voidaan tunnistaa viisi eri vaihetta:

1. Brändiin liittyvät analyysit (asiakas-, kilpailija- ja oman brändin analyysi)
2. Tunnettuuden luominen
3. Asemointi eli haluttujen mielleyhtymien liittäminen tuotteeseen
4. Kokeilun eli oston aikaansaaminen
5. Brändiuskollisuuden saavuttaminen

Brändin rakentaminen on pitkäjänteinen prosessi ja se on tehtävä määrätietoisesti. Mahdolliset kilpailijat on huomioitava, mutta niiden ei saa antaa häiritä tätä prosessia. Jokaiseen vaiheeseen on omistauduttava ja se on tehtävä huolellisesti. (Laakso 2004, 83-84.)

Asiakaskunta on tärkeää jakaa segmentteihin, jotta markkinointiviesti saataisiin kohdistettua tarkemmin asiakkaiden ostomotiivien mukaan. Jos valmistajalla on useampia brändejä, ne kannattaa erottaa selvästi toisistaan esimerkiksi eri nimillä. Jotta kuluttaja erottaa kalliit ja halvat brändit toisistaan, ne tulisi olla markkinoilla omilla nimillään. Kalliiden brändien uskottavuus kärsii, jos samalla nimellä myydään myös halvempia ja huonolaatuisempia tuotteita. (Laakso 2004, 97.)

Asiakkaiden tarpeiden tiedostamisen lisäksi on tärkeää tunnistaa, mitä kilpailijoiden brändit merkitsevät kuluttajille. Kilpailija-analyysissä on neljä kategoriaa: kilpailijoiden brändit, toimialan brändien jäsentely, muutokset kilpailijoiden brändeissä sekä kilpailevien brändien vahvuudet ja heikkoudet. Hyvä lähtökohta oman brändin rakentamiselle on silloin, kun tunnistetaan sellainen ostomotiivi, jota kilpailijoiden brändit ei vielä tyydytä. Kilpailutilannetta on hyvä lähteä kartoittamaan paikallistamalla pääkilpailijat, eli omaa tuotetta parhaiten vastaavat kilpailijoiden tuotteet. Kilpailijoiden mainontaa on myös hyödyllistä



seurata, sillä se heijastelee tulevaisuuden suuntaa sekä tuotteiden asemoinnissa että kuluttajien mieltymyksissä. Kilpailijoiden brändien vahvuudet ja heikkoudet on hyvä tunnistaa, jotta niitä voidaan hyödyntää oman brändin markkinoinnissa. Jos kilpailijan brändin valikoimaa laajennetaan liiaksi ja sen saatavuus leviää valintamyymälöihin ja marketteihin, kannattaa omaa brändiä ehkä keskittää vain erikoisliikkeisiin, joissa asiantuntijauskottavuus on parhaimmillaan. (Laakso 2004, 104-109.)

Oman brändin analysointi on tärkeää, jotta saadaan tietoa siitä, millainen mielikuva kuluttajilla on juuri meidän brändistämme. Kolme tärkeintä osa-aluetta omaa brändiä analysoitaessa ovat brändin juuret, brändin vahvuudet ja heikkoudet sekä nykyinen brändi-imago. Brändin juuria tulisi tarkastella siinä valossa, mihin tarkoitukseen brändin ensimmäiset tuotteet ovat alun perin tehty. Juurista poikkeaminen tuo mukanaan usein vaikeuksia liittyen tuotemerkin uskottavuuteen. Brändin perusarvot tulisi tiedostaa ja muistaa myös markkinoinnissa. Brändin uskottavuusvyöhyke tarkoittaa niitä vahvuuksia, joita kuluttajalla on brändistä mielessään. Niistä ei kannata poiketa, vaan niitä tulisi vahvistaa, mikäli ne ovat kuluttajille merkittäviä. Oman brändin heikkoudet täytyy myös huomioida ja tunnustaa, jotta niitä voidaan kehittää parempaan suuntaan. Nykyinen brändi-imago kuvaa sitä, millainen mielikuva kuluttajalla on brändistä suhteessa muihin markkinoilla oleviin kilpaileviin tuotteisiin. Kuluttajien mielikuvia omasta brändistä voidaan selvittää joko kysymällä suoraan tai tutkimalla niitä epäsuorasti. (Laakso 2004, 110-113.)

Urheiluvaatteiden valmistajat ja jälleenmyyjät panostavat vaihtelevasti tuotemerkin kehittämiseen. Brändi on kuluttajalle lupaus ja se antaa syyn kuluttaa suuriakin summia rahaa. Brändi on ikään kuin tarina ja jälleenmyyjä tarjoaa sille ympäristön – tästä yhdistelmästä syntyy kokonaisuus. Jälleenmyyjät panostavat kuitenkin nykyään keskittämisen sijaan yhä enemmän suureen valikoimaan. Valmistajat pelkäävätkin, että urheiluvaatteita ostetaan tulevaisuudessa samalla tavalla kuin esimerkiksi leipää marketista. Urheiluvaatemyyntissä isompi on parempi –periaate ei kuitenkaan toimi, sillä urheiluvaatevalmistaja ei voi tarjota kaikkea kaikille.

Keskittäminen kannatta pidemmällä aikavälillä, sillä muuten varastot kasvaisivat liian isoiksi. Urheiluvaatteiden vähittäiskaupassa itse liikkeiden brändäys ei ole kovinkaan yleistä, koska on helpompaa antaa isojen merkkien, kuten Nike, tehdä se kauppiaan puolesta. Nykyajan kilpailutrendi on alhainen hinta, vaikka kauppiaat tietävät sen olevan tuhoon tuomittua pitkällä tähtäimellä. Tuottavuus on kauppiaille tärkeämpää kuin brändäys tällaisella selviytymisen aikakaudella, eivätkä he halua satsata rahaa liikkeensä nimen tunnettuuteen. Vaikeina aikoina leikataan yleensä ensimmäisenä markkinointibudjetista. Brändin arvoa voi konkretisoida esimerkiksi miettimällä mitä kuluttajat sanoisivat jos jokin tietty liike lopetettaisiin. Jos he eivät edes huomaisi sitä, brändin arvon ei voi sanoa olevan kovinkaan korkea. (Lefton, 2000.)

### **2.2.3 Tunnettuuden rakentamisen keinot**

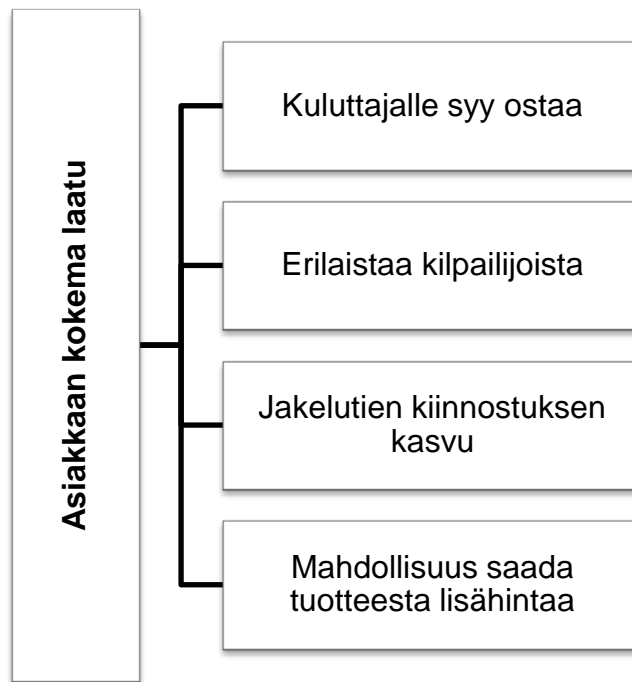
Brändin tunnettuutta on rakennettava systemaattisesti, jos halutaan, että asiakkaat kokevat tuotetta kohtaan lisäarvoa verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin. Tuotteelle voidaan saavuttaa tunnettuutta ainakin kahdeksalla eri keinolla, jotka on esitelty seuraavaksi. Mainoskampanjasta tulisi tehdä erilainen, jotta voitaisiin erottautua kilpailijoiden mainonnasta. Lisäksi hyvä slogan ja tunnusmelodia ovat tunnettuuden rakentamisessa tärkeitä elementtejä. Jonkin osuvan symbolin käyttö mainonnassa jää helpommin kuluttajien mieleen kuin logo itsessään, ellei sillä ole ennestään vahvaa yhteyttä brändiin. Mediajulkisuuden, kuten esimerkiksi tunnettuuskampanjan, kautta tullut tunnettuus jää usein paremmin ja uskottavammin kuluttajan mieleen kuin pelkkä mainoskampanja. Sponsorointi- ja tapahtumamarkkinointi lisää tehokkaasti sekä tunnettuutta että mahdollisesti myös myyntiä. Onnistuneesti tehdyt brändin laajennukset lisäävät myös tunnettuutta ja samalla ne muodostavat parhaimmillaan vakuutuksen brändin tulevaisuudelle. Mainoskampanjoiden avuksi voidaan ottaa jokin ns. linkki, kuten pakkaus tai henkilö, yhdistämään kampanjan ja tuotteen toisiinsa. Brändinimen mieleen jääminen vaatii mainoskampanjoilta paljon toistoja ja aikaa. (Laakso 2004, 137-147.)

#### **2.2.4 Asemointi ja asiakkaan kokema laatu**

Asemoinnissa (tai toisin sanoen positioinnissa) keskitytään itse tuotteen sijasta vaikuttamaan kuluttajan mieleen. Asemointi tarkoittaa sitä, että tuotteeseen liitetään kuluttajan mielessä jokin kilpailijoista erottuva ominaisuus eli kilpailuetu. Asemointi on siis toisin sanoen kaikkea sitä, mitä brändin nimi kuluttajalle tarkoittaa. Asemoinnin päämäärä on saavutettu kun kuluttaja pystyy yhdistämään tuotteen nimen johonkin tiettyyn ominaispiirteeseen, joka erottaa sen kilpailijoiden tuotteista. Tällä tavoin brändi eli mielikuva tuotteeseen kätkeytyvästä lisäarvosta syntyy. (Laakso 2004, 150-151.)

Brändin kilpailueduksi ei välttämättä kannata lukita mitään tiettyä teknistä ominaisuutta, koska tuotteen ympärillä olevat markkinat muuttuvat koko ajan ja uusia parempia tuotteita kehitetään jatkuvasti. Tämän takia on järkevämpää keskittyä tuotteen kuluttajille tarjoamiin etuihin ja lisäarvoon sekä näin ollen brändin vahvistamiseen. (Laakso 2004, 244.)

Asiakas muodostaa käsityksen tuotteen laadusta ja paremmuudesta kilpailijoihin nähden sen alkuperäisen käyttötarkoituksen pohjalta. Tämä on yhtä kuin asiakkaan kokema laatu, mikä ei tarkoita samaa asiaa kuin asiakastyytyväisyys. Laatu tarkoittaa asiakkaan saamaa yleistä mielikuvaa brändistä. (Laakso 2004, 251.)



KUVIO 2. Asiakkaan kokeman laadun tuottamat hyödyt (Laakso 2004, 258)

Asiakkaan kokema laatu on kuluttajalle motiivi ostaa tietyn brändin tuote. Se vaikuttaa suoraan siihen, mitä tuotemerkkejä kuluttaja ottaa huomioon tehdessään ostopäätöstä. Asiakkaan kokema laatu ratkaisee myös mihin ryhmään tuote kuuluu; korkeahintaiseen premium-ryhmään, keskihintaiseen volyymikategoriaan vaiko alhaisen hinnan säästöluokkaan. Asiakkaan kokema laatu on erilaistamistekijä sillä se perustuu kuluttajan omakohtaiseen kokemukseen brändistä. Kun sana asiakkaan kokemasta korkeasta laadusta leviää, brändistä kiinnostuvat helpommin myös kauppiat ja näin ollen jakelutien ja esillepanon mahdollisuudet paranevat. Kun asiakkaan kokema laatu on havaittu huippuhyväksi, tuotteet voidaan hinnoitella kilpailijoita kalliimmaksi, mikä johtaa parempiin katteisiin ja mahdollisesti myös brändin vahvistumiseen. Toinen vaihtoehto on pitää brändi kilpailukykyisissä hinnoissa, mikä lisää asiakkaiden ja myynnin määrää. (Laakso 2004, 258-260.)

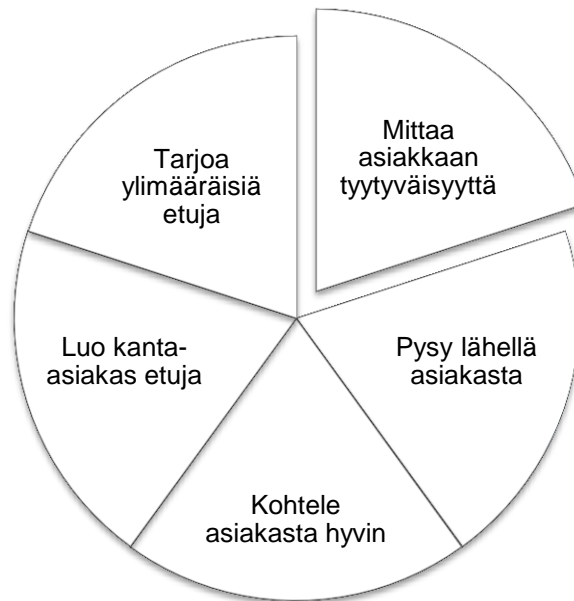
Laatu voidaan kuluttajan näkökulmasta määritellä tuotteen hyvinä ominaisuuksina. Se on jotain parempaa ja positiivista, mitä kuluttaja on kokenut käyttäessään

tuotetta. Tuotannon näkökulmasta laatu on sitä, että tuote täyttää sille asetetut vaatimukset ja kriteerit. Tuote on laadukas silloin, kun sitä voidaan pitää suorituskykyisenä suhteessa sen hintaan ja kustannuksiin. Tuotteiden laatuero syntyvät siitä, että niillä on toisiinsa verrattuna erilaisia ominaisuuksia. Laatu voidaan määrittellä objektiivisesti ja sitä voidaan mitata. Kuluttaja asettaa kuitenkin omat vaatimuksensa tuotteelle, mikä tekee laadun arvioinnista subjektiivista. Kuluttajan kokema laatu kertoo sen, miten tuote on vastannut kuluttajan tarpeita, arvoja, toiveita ja kokemuksia. (Grönroos & Järvinen 2001, 82-83.)

Kuluttaja voi käyttää joko tuotteeseen kuuluvia sisäisiä ominaisuuksia tai markkinoinnillisia ominaisuuksia arvioidessaan tuotteen laatua. Kuluttajalla on itsellään myös jokin tarve, jonka hän haluaa tyydyttää hankkimalla tuotteen. Kuluttajan kokema laatu on siis seurausta siitä, millä tavalla tuote vastaa sille markkinoinnin avulla luotuja odotuksia sekä siitä, miten tuote on tyydyttänyt kuluttajan omat tarpeet. (Grönroos & Järvinen 2001, 83-85.)

### **2.2.5 Brändiuskollisuuden rakentamisen keinot**

Olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyys ja siihen satsaaminen on tärkeää brändiuskollisuuden kehittymisen kannalta. Se on myös yleensä kustannustehokkaampaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Alla on esitetty miten vahva brändiuskollisuus rakentuu viidestä tärkeästä seikasta.



KUVIO 3. Brändiuskollisuuden rakentamisen keinot (Laakso 2004, 268)

Asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata säännöllisin väliajoin. Sen avulla voidaan pysyä ajan tasalla brändimielikuvan rakentumisesta sekä havaita positiiviset ja negatiiviset kehitystrendit helpommin. Pysymällä lähellä asiakasta yritys on ensimmäisten joukossa tekemässä havaintoja mahdollisista muutoksista markkinoilla. Asiakassuhteesta huolehtiminen kohtelemalla asiakasta hyvin luo hyvän pohjan brändiuskollisuudelle. Asiakas ei todennäköisesti vaihda kilpailijan tuotteeseen, jos hän on tyytyväinen saamaansa palveluun ja kohteluun. Kanta-asiakasmarkkinointi luo edellytyksiä brändiuskollisuudelle ainakin siihen asti, kunnes ostoista saadut edut on saavutettu. Tällainen vaihtokustannuksien luominen ei tosin ole kilpailijoista erilaistava tekijä, sillä se on mahdollisesti käytössä myös heillä. Ylimääräisten etujen tarjoaminen asiakkaalle antaa yrityksestä positiivisen kuvan ja vahvistaa brändiuskollisuutta entisestään. Pienikin asiakkaan odotukset ylittävä teko jää muistiin ja parantaa oman brändin mahdollisuuksia seuraavassa ostotapahtumassa. (Laakso 2004, 267-269.)

Jos yrityksellä on erilaisia tuoteperheitä ja se haluaa pitää ne kaikki, tulee tuoteperheet erotella toisistaan selvästi eri nimillä. Hyvänä erimerkkinä tästä

voidaan pitää Toyota-autojen laadukkaampia loistoautoja, joita myydään nimellä Lexus. (Laakso 2004, 283.)

Nippuhinnoittelu tarkoittaa sitä, että monta tuotetta tai palvelua on yhteishinnoiteltu. Yritys voi rakentaa kahden tai useamman tuotteen tuotepaketteja, joilla on yksi erikoishinta. Kuluttajalle tulee usein suhteessa halvemmaksi ostaa esimerkiksi kaksi tuotetta edulliseen yhteishintaan kuin yksittäinen tuote normaalihintaan. Tämän avulla saadaan kuluttaja kokeilemaan brändin muitakin tuotteita ja se myös lisää tuotteiden kokonaisymyyntiä. Nippuhinnoittelun avulla voidaan tuotteista muodostaa tuotepaketti, johon sisältyy toistensa ominaisuuksia täydentäviä ratkaisuja, mikä parantaa asiakkaan kokemaa laatua ja näin ollen vahvistaa brändiuskollisuutta. (Grönroos & Järvinen 2001, 52.)

Pitkäaikaisten ja jatkuvien asiakassuhteiden kehittämisessä on tärkeää, että asiakkaat saavat motivoitunutta ja myönteistä palvelua myös reklamaatiotapauksissa. Yrityksen tulisi sopia yhteisestä palveluperiaatteesta, jota kaikki työntekijät noudattavat palveluvirheiden käsittelyssä. Palvelustandardit, laatulupaukset ja laatutakuu ovat tehokkaita myyntivaltteja, mutta ne eivät merkitse mitään, jos asiakas ei saakaan mielestään oikeudenmukaista kohtelua tuotevirheestä ilmoittaessaan. Asiakaspalautte on yritykselle elintärkeää ja sen antaminen pitäisikin tehdä mahdollisimman helpoksi. Palautelaatikat ja sähköiset palautekanavat ovat merkinä siitä, että yritys on kiinnostunut asiakkaan mielipiteestä ja haluaa huolehtia asiakkaan tyytyväisyydestä tuotteisiin tai palveluun. Toisaalta on hyvä pitää mielessä myös se, että asiakaspalvelussa tulee päivittäin asiakaspalautetta spontaanisti kuten ilmein, elein ja sanoin. (Grönroos & Järvinen 2001, 104.)

Yritys saa tärkeää palautetta sekä asiakkailtaan että myös omalta henkilökunnaltaan. Työntekijöitä tulisi kannustaa palautteen hankkimiseen asiakkailta ja sen antamiseen itse. Palautetiedolla, sekä negatiivisella että positiivisella, on merkitystä ainoastaan silloin, kun sen avulla muutetaan yrityksen

käytännön toimintaa ja henkilökunnan toimintaa parempaan suuntaan. Palautteen tehokkuuden kannalta on tärkeää, että se osataan välittää oikealle yksikölle ja linkittää oikeaan toimintaan. Palautteen palautetta tulisi antaa aika ajoin sen vuoksi, että palautteen antaneille asiakkaille tai henkilökunnalle tulisi käsitys siitä, miten heidän palautteensa on vaikuttanut tuotteen tai palvelun kehittymiseen. Välitön, nopea, empaattinen ja asiakkaita ei-syyllistävä reaktio palautteeseen ovat merkkejä asiakaspalveluhalukkuudesta ja huolenpidosta. Sekä yhteisesti sovitut pelisäännöt että poikkeuksellinen tilanneherkkyys ovat tärkeitä työkaluja asiakaspalvelun toimivuudessa. (Grönroos & Järvinen 2001, 105-106.)

## **2.3 Imagomarkkinointi**

Yrityksen imagolla on suuri merkitys liiketoiminnan menestyksen kannalta. Hyvä imago kantaa kauas, mutta huono imago vielä kauemmas. Asiakkaat arvioivat yrityksiä ensikädessä imagon perusteella, minkä vuoksi positiivinen imago antaa yritykselle etumatkaa muihin kilpailijoihin.

### **2.3.1 Jaettu johtajuus**

Palveluosaamisen ja -kehittämisen kannalta yrityksen on tärkeää osata tehdä yhteistyötä kaikkien sisäisten osastojen kanssa. Esimerkiksi asiakaspinnassa työskenteleviä asiakaspalvelijoita ja myyjiä on kuunneltava, jotta asiakasta osataan palvella hänen toivomallaan tavalla myös lähettämössä. Toisaalta taas myyjien on kuunneltava varastotyöntekijöitä, ettei asiakkaalle luvata sellaisia toimitusaikoja, jotka eivät ole käytännössä mahdollisia. Jotta yritykset voisivat lisätä henkistä pääomaa, niiden on osattava johtaa työntekijöitään oikealla tavalla. Työntekijöiden sitoutumista ja suorituskykyä on lisättävä ja ylläpidettävä palkitsemalla, kouluttamalla ja kannustamalla heitä jatkuvasti kohti haluttua



toimintaa. Henkilöstöjohtamisen päätavoitteita ovat organisaation oppiminen, yhteiset ajattelutavat ja luottamus asiakassuhteissa. Työntekijöitä tulisi kannustaa itsensä johtamiseen ja ns. sisäiseen yrittäjyyteen, mikä tarkoittaa vastuuta omasta urastaan ja sitä kautta myös yrityksen liiketoiminnoista. Jaettu johtajuus syntyy kun yrityksen asiantuntijat eri yksiköistä ja projekteista jakavat vastuuta yrityksen avaintoiminnoissa. Kaikki tämä liittyy ns. sisäiseen markkinointiin, mikä edesauttaa positiivisen imagon luomista myös yrityksen ulkopuolella. (Grönroos & Järvinen 2001, 112-114.)

### **2.3.2 Markkinaviestinnän ja imagon johtaminen**

Markkinaviestinnän lajeja voidaan määritellä ainakin viisi, joita ovat henkilökohtainen viestintä, joukkoviestintä, suoraviestintä, vuorovaikutteinen viestintä ja viestinnän puuttuminen. Henkilökohtainen viestintä tarkoittaa myyjän tai muun ammattilaisen tekemää myyntityötä. Joukkoviestintä puolestaan on persoonatonta viestintää mainonnan, esitteiden ja myyntikirjeiden joukko- ja välityksellä. Suoramarkkinointi voidaan lukea persoonalliseksi viestinnäksi, sillä se osoitetaan nimetyille vastaanottajille. Vuorovaikutteinen viestintä eroaa henkilökohtaisesta viestinnästä siten, että siihen luetaan kaikki tuotannon aikana käytävä vuorovaikutus sekä fyysiset näkökohdat kuten toimistot. Viestinnän puuttuminen on sekin negatiivista viestintää, mikä pitäisi huomioida yrityksessä. Ikävistäkin asioista kuten esimerkiksi toimitusten viivästymisistä pitäisi aina kertoa asiakkaalle mieluummin kuin jättää kertomatta. Näiden viestinnän viiden lajin yhtenäisestä ja kokonaisvaltaisesta hallinnasta yritys hyötyy muun muassa siten, että se saa aikaan markkinaviestinnällisen vaikutuksen ja yrityksen imago paranee. (Grönroos 1998, 211-212.)

Suusanallinen viestintä tarkoittaa sitä, mitä yrityksestä puhutaan sen ulkopuolella. Tyytyväiset asiakkaat puhuvat yleensä positiivisia asioita yrityksen tuotteista tai palveluista, minkä markkinointivaikutus on suuri. Toisaalta koko yrityksen

uskottavuus voi romahtaa, jos tyytymättömät asiakkaat haukkuvat yritystä toisille ihmisille esimerkiksi internetin yleisöpalstoilla. Yleisesti voidaan sanoa, että huonot kokemukset jaetaan huomattavasti suuremman ihmismäärän kesken kuin hyvät kokemukset. Yritysten tulisikin välttää kaikin keinoin huonoa suusanallista viestintää ja hyödyntää edukseen hyvää suusanallista viestintää. Jos yrityksen imago on kärsinyt huonosta suusanallisesta viestinnästä, sitä ei saada todennäköisesti pelastettua enää edes markkinointia lisäämällä. Myönteinen suusanallinen viestintä puolestaan tuo paljon uusia asiakkaita ja antaa suuremmat vapaudet myös hinnoittelulle. (Grönroos 1998, 212-215.)

Suunnittelematon viestintä on vastakohta suunnitellulle viestinnälle ja se on aivan yhtä tärkeä huomioida kuin viestinnän puuttuminen. Suunnittelematon viestintä liittyy usein tilanteisiin, joissa tapahtuu tietynlaista viestintää, vaikka sitä ei ollut suunniteltukaan. Esimerkkinä negatiivisesta suunnittelemattomasta viestinnästä voidaan pitää töykeitä perintökirjeitä, joiden vaikutus voi pilata hyvin suunnitellun kohderyhmiin suuntautuvan mainonnan. Toiseksi, myyjän hienosti suunnitellun myyntipuheen vaikutuksen voi kumota huolimaton pukeutuminen, mikä on myös suunnittelematonta viestintää. (Grönroos 1998, 216-217.)

### **2.3.3 Imagon merkitys ja sen kehittäminen**

Hyvä ja tunnettu imago on minkä tahansa yrityksen vahvuus, koska se vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin yrityksen viestinnästä ja toiminnasta. Imagon kolme tehtävää ovat viestiä odotuksista, suodattaa sekä viestiä asiakkaiden kokemuksista. Myönteisen imagon omaavan yrityksen on helpompi viestiä tehokkaasti ja asiakkaat ovat myös vastaanottavaisempia myönteiselle suusanalliselle viestinnälle. Kielteisen imagon vaikutus on päinvastainen. Myönteinen imago suodattaa pienet tekniseen tai toiminnalliseen laatuun liittyvät ongelmat ja ne annetaan helpommin anteeksi. Päinvastoin huono imago saa ongelmien sattuessa asiakkaat entistä vihaisemmaksi kuin mitä he olisivat muuten

asiasta olleet. Imago yleensä muuttuu asiakkaiden kokemuksista ja odotuksista. Kun tuotteen laatu ei vastaakaan asiakkaan sille asettamia odotuksia, imago heikkenee. Imago puolestaan vahvistuu silloin, kun tuote vastaa asiakkaan odotuksia tai jopa ylittää ne. Epäselvä imago muotoutuu asiakkaiden kokemusten perusteella. Imagon neljäs vaikutus on sen sisäinen vaikutus. Epäselvä imago heikentää työntekijän asennetta ja sitä kautta hänen työsuoritustaan. Positiivinen imago taas vahvistaa työntekijöiden myönteisiä asenteita ja näin ollen yritys saa helpommin myös uutta työvoimaa. (Grönroos 1998, 225-226.)

Huonon imagon parantamiseksi on ensin selvitettävä sen todelliset syyt. Kielteinen imago viestii todennäköisesti asiakkaiden huonoista kokemuksista. Tällöin ei auta, että yritys lanseeraa mainoskampanjan, joka antaa kuvan yrityksestä palveluhenkisenä, asiakaskeskeisenä, nykyaikaisena tms. Tulokset voivat olla katastrofaalisia, sillä markkinaviestintä ei ole yhdenmukainen todellisuuden kanssa. Tällaisesta mainoskampanjasta syntyy asiakkaille entistä suuremmat odotukset, jotka eivät lopulta vastaa koettua laatua vaan imago heikkenee entisestään. Kielteinen imago johtuu useasti yrityksen huonoista työsuorituksista, jolloin niitä on parannettava ennen uusia markkinointitoimenpiteitä. Imago voi olla myös tuntematon, mikä kertoo viestintäongelmasta. (Grönroos 1998, 226-228.)

#### **2.3.4 Sisäinen markkinointi**

Sisäinen markkinointi on strategisen vision suuntaamista sisäänpäin eli huomion kohdistamista myös työntekijöihin asiakkaiden lisäksi. Jotta yrityksellä olisi mahdollisuudet ulkoisen markkinoinnin onnistumiseen, heidän on panostettava sisäiseen markkinointiin. Sisäistä markkinointia voidaan kuvata johtamisstrategiana, jossa painopiste on työntekijöiden asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Yrityksen kauppaamat tavarat tai palvelut on ensin markkinoitava ja myytävä työntekijöille, jotta niitä voitaisiin uskottavasti markkinoida ulkopuolisille. Sisäinen markkinointi kytkee yrityksen toiminnot yhteen kahdella

tavalla. Se varmistaa, että johto ja työntekijät ovat halukkaita toimimaan sekä asiakaskeskeisesti että palveluhenkisesti. Sisäisen markkinoinnin tavoite on, että organisaation ja työntekijöiden sisäinen kommunikaatio on tehokasta, mikä edesauttaa tavoitteiden saavuttamista myös ulkoisilla markkinoilla. (Grönroos 1998, 281-282.)

Liiketoimintojen kehittyminen jatkuvasti kohti erilaisia palveluita ja palveluosaamisella kilpailua on johtanut sisäisen markkinoinnin kasvavaan tarpeeseen yrityksissä. Tietotaito ja sitä kautta ihminen ovat nousseet avainasemaan työelämässä alalla kuin alalla. Markkinointiosaston asiantuntijat eivät enää ole yrityksen tärkein resurssi vaan pikemminkin huomio pitäisi kiinnittää asiakaskontakteissa olevien työntekijöiden asiakaskeskeisyyteen ja palveluhenkisyyteen. Tällaisia henkilöitä ovat usein tuotannossa, asiakaspalvelussa, varastossa ym. markkinointiin liittymättömissä toiminnoissa olevat työntekijät. Näiden henkilöiden perusteella asiakkaat muodostavat käsityksensä koko yrityksestä, mikä on kriittinen tekijä tulevaisuuden asiakassuhteiden kannalta. (Grönroos 1998, 282-283.)

Sisäiseen markkinointiin liittyy kahdenlaisia johtamisprosesseja, jotka ovat asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen. Asennejohtaminen tarkoittaa työntekijöiden asenteiden johtamista, jotta heidät saadaan motivoitua työskentelemään asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Viestintäjohtaminen on päälliköiden, kontaktihenkilöiden ja tukihenkilöiden toimintaa tukevaa yrityksen sisäistä viestintää, jota heidän on johdettava systemaattisesti. Tieto työrutiineista, tuotteista, asiakkaille annetuista lupauksista jne. on kerrottava johdolle ja johdon on puolestaan tiedotettava omista tarpeistaan yrityksen muille työntekijöille. Sekä asennejohtamista että viestintäjohtamista tarvitaan, jos halutaan saavuttaa hyviä tuloksia. Yksipuolinen viestintä johdolta alaisille ei riitä, koska työntekijä, joka ei ole motivoitunut, ei ota tietoa vastaan tarpeeksi tehokkaasti. Päälliköiden ja työnjohtajien pitää osoittaa olevansa kiinnostuneita alaisistaan. Ollakseen motivoituneita alaisten on saatava säännöllisesti palautetta, kaksisuuntaista viestintää ja rohkaisua. (Grönroos 1998, 283-284.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita tekemään työtään asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. He toimivat ns. osa-aikaisina markkinoijina ja ovat näin ollen avainasemassa yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Sisäisen markkinoinnin toisena tavoitteena on houkutella yritykseen hyviä työntekijöitä ja saada heidät pysymään siellä mahdollisimman kauan. Molemmat tavoitteet on mahdollista saavuttaa hyvän henkilöstöjohtamisen ja sisäisten toimenpidesuunnitelmien avulla. Sisäistä markkinointia voidaan siis hyödyntää palvelukulttuurin luomisessa, palveluhenkisyyden ylläpitämisessä ja uusien tuotteiden markkinoimisessa. (Grönroos 1998, 285-286.)

Sisäisessä markkinoinnissa onnistuminen edellyttää kolmea asiaa, jotka on esitelty seuraavaksi. Ensinnäkin, sisäinen markkinointi on sisällytettävä strategiseen johtoon. Toiseksi, sisäisen markkinoinnin prosessia ei saa kumota organisaatorakenteella tai johtamistuen puutteella. Kolmanneksi, ylimmän johdon on näkyvästi ja jatkuvasti tuettava sisäisen markkinoinnin prosessia. Sisäinen markkinointi lähtee aidosta johtajuudesta, asioiden johtaminen ja hallinta eivät riitä. (Grönroos 1998, 289.)

### **2.3.5 Markkinoiden ekologistuminen ja sosiaalinen vastuu**

Kuluttajat haluavat yhä enemmän ostaa tuotteita, joiden valmistusprosesseilla, käytöllä ja hävityksellä ei ole haittavaikutuksia ympäristöön. Markkinoilla olevien tuotteiden ekologisuus vaihtelee kuitenkin suuresti. Joidenkin tuotteiden materiaalit ovat ympäristöystävällisiä, mutta niiden valmistusprosessit eivät ole. Toisten valmistusprosessit puolestaan ovat ympäristöystävällisiä, mutta materiaalit eivät. Markkinoijien tulee olla tarkoin selvillä siitä, mitkä osat tuotteesta tai sen valmistuksesta todella ovat ympäristöystävällisiä ja mitkä eivät. Yritysten on mahdollista tarkistuttaa ja sertifioida tuotteensa ekologisuuteen erikoistuneiden

agenttien avulla. Esimerkiksi ulkoiluvaatevalmistaja Patagonia markkinoi tekstiilejään vihreällä E-kirjaimella kun ne sisältävät vähintään kolmasosan painostaan ympäristöystävällisiä kuituja. Patagonia laittaa myös näiden tuotteiden kohdalle lisäselvityksen niiden ekologisuudesta hintalappuihin ja kuvastoihin. Ympäristöystävällisillä kuduilla yritys tarkoittaa luomuviljeltyä puuvillaa, hamppua, kierrätettyä polyesteriä, kierrätettyä nailonia ja Tenceliä. Patagonialla luotetaan siihen, että avoimuus tuotteista luo kuluttajien silmissä rehellisen ja luotettavan kuvan yrityksestä ja sen tuotteista. (Rodie, 2008.)

Ekologisella tuotteella tarkoitetaan yleisesti sitä, että tuotteen valmistusprosessin energiatuotannolla, raaka-aineilla, resursseilla, kasvihuonekaasuilla, päästöillä ja hukkajätteillä on minimaalinen vaikutus ympäristöön. Kestävän kehityksen periaatteella valmistetut tuotteet eivät ainoastaan ole ekologisia, vaan niiden valmistuksessa on huomioitu myös luonnonvarojen riittävyys, taloudellinen kannattavuus sekä työntekijöiden hyvinvointi. (Rodie, 2008.)

Panostaessaan ympäristöystävällisyyteen yritykset unohtavat usein, että tuotteella voi ekologisuuden lisäksi olla muitakin hyviä puolia. Ekologinen tuote herättää nykyään kiinnostusta vain silloin, kun sen tekniset ominaisuudet ovat vähintään yhtä hyvät kuin vastaavien ei-ekologisten tuotteiden. Ekologisia tuotteita ostetaan vasta silloin, kun ne ovat hinta-laatusuhteeltaan parempia kuluttajien silmissä kuin tavalliset tuotteet. Yleensä merkittävin tekijä tuotevalinnoissa on hinta, mutta muutkin tekijät kuten saatavuus ja käyttökustannukset vaikuttavat kuluttajan lopulliseen valintaan. Ekologisissa tuotteissa niiden laatu joudutaan selittämään tarkemmin, koska se ei näy tuotteesta päällepäin. Kuluttajat ostavat tuotteita niiden toiminnallisten hyötyjen, tuotteen ulkonäön, kuluttajan oman itsetunnon ja imagon ajamina. Usein varsinkin ekologisten tuotteiden ostaminen kohottaa kuluttajan imagoa erilaisissa sosiaalisissa ryhmissä. (Meyer, 2001.)

Vaatteilla tyydytetään kuluttajien erilaisia tarpeita. Ne suojaavat ympäristöltä, määrittelevät henkilön roolin sosiaalisessa ryhmässä sekä auttavat ihmisiä

ilmaisemaan itseään tai elämäntyyliään. Kuluttajille kolme tärkeintä ostokriteeriä vaatteille ovat ulkonäkö, toiminnallisuus ja hinta. Brändituotteiden ostajille tärkeitä hyötyjä ovat myös imagoon ja itsetuntoon liittyvät erilaiset tekijät. Useimmat kuluttajat näkevät ekologiset vaatteet edelleen muodottomina, värittöminä ja ylihinnoiteltuina. (Meyer, 2001.)

Ekologisia vaatteita markkinoivien yritysten on kiinnitettävä huomiota neljään ympäristön kannalta tärkeään aiheeseen: kuitutuotantoon, viimeistelyprosesseihin, kulutukseen ja kuljetukseen. Tekokuitujen raskaimmat ympäristöhaitat liittyvät uusiutumattomien luonnonvarojen käyttöön. Viimeistelyprosesseissa, kuten valkaisussa ja värjämisessä, käytetään puolestaan monia ympäristölle ja ihmisille haitallisia myrkyllisiä kemikaaleja. Ihmisen käytös ja vaatteiden kulutus johtaa myös ympäristöongelmiin, sillä vaatteiden pesemiseen ja silittämiseen käytetään yli 50 prosenttia kokonaisenergiankulutuksesta. Myös vaatteiden kuljettaminen kuluttaa energiaa ja saastuttaa sen lisäksi ilmastoa. (Meyer, 2001.)

Orgaanisten kuitujen käyttö lisää yleensä tuotteen hintaa, mutta niiden myötä tuote tuntuu mukavammalta ihoa vasten. Tuotteen ekologisuuden parantaminen johtaa useasti lisäkustannuksiin ja suhteessa vähäisiin hyötyihin. Järkevin kohderyhmä ekologisten vaatteiden markkinoinnissa ovat tällöin huippuekologiset kuluttajat. (Meyer, 2001.)

Ulkoiluvaatevalmistajat ja vähittäismyyjät kohtaavat usein monia haastavia kysymyksiä liittyen kestäväan kehitykseen liiketoiminnassa. Tällaisia kysymyksiä ovat lähinnä valmistusketjussa työskentelevien ihmisten reilu palkkaus ja tasapuoliset työolosuhteet, kasvava kysyntä ympäristöä kuormittamattomista materiaaleista, paineet veden ja energian käyttötehokkuuden parantamiseen sekä kasvava kysyntä vähemmän saastuttaville pakkausmenetelmille. Yhä useammat yritykset korostavat näiden asioiden tärkeyttä sosiaalisen vastuun strategiassaan. Ulkoiluvaatevalmistaja Patagonia kuvaili julkisesti yrityksen sosiaalista vastuuta liikkeeksi, joka rohkaisee yrityksiä ottamaan vastuuta vaikutuksista, joita heidän

toiminnallaan on asiakkaisiin, työntekijöihin, yhteisöihin ja ympäristöön. (Dargusch&Ward, 2010.)

Yrityksen sosiaalista vastuuta on kahdenlaista: epäsuoraa ja suoraa. Epäsuora sosiaalinen vastuu viittaa yleensä yrityksen vastuuseen joistakin tietyistä sosiaalisista asioista ja koostuu usein vapaaehtoisista ohjelmista ja strategioista sosiaalisen vastuun jakamiseksi. Suora sosiaalinen vastuu liittyy yritysten rooliin laajemmissa virallisissa tai epävirallisissa laitoksissa sosiaalisten etujen ja huolenpidon hyväksi. Suora sosiaalinen vastuu koostuu normaalisti asetetuista arvoista, normeista ja säännöistä, joista on seurauksena vaatimuksia liittyen osakkaisiin ja muihin yhteistyössä oleviin tahoihin. Tutkimuksissa on havaittu, että Yhdysvaltojen yritysjohtajat ja Euroopan Unionin yritysjohtajat ymmärtävät yrityksen sosiaalisen vastuun eri tavalla: Yhdysvaltojen yritysjohtajat kannattavat enemmän epäsuoraa vastuuta kun taas Euroopan Unionin yritysjohtajat kannattavat suoraa sosiaalista vastuuta. Yrityksen koko ja resurssit vaikuttavat merkittävästi siihen, millaisia toimenpiteitä yrityksessä tehdään sosiaalisen vastuun kantamiseksi. Useilla on käytössään vain sisäisesti laaditut toimintaohjeet yhdessä toimittajiensa kanssa. (Dargusch&Ward, 2010.)

## **2.4 Nykyaikaiset markkinointikanavat**

Nykyaikainen markkinointi ei ole enää vain lehtimainoksia ja mainoskirjeitä vaan mukaan ovat tulleet erilaisten sosiaalisten medioiden markkinointikanavat. Markkinoinnissa hyödynnetään yhä enemmän myös sponsorointia ja muita verkostosuhteita. Tuotteen ympärille rakennetaan asiantuntijuutta ja haluttuja mielikuvia. Yksittäisen tuotteen mainonnan sijasta keskitytään hallitsemaan kokonaisuuksia.



### 2.4.1 Facebook markkinointi

Sosiaalinen media tarkoittaa sitä, että ihmiset jakavat mielipiteitään asioista erilaisten internetin alustojen avulla. Facebook on tänä päivänä yksi maailman suosituimmista sosiaalisen median keskuksista. Sillä on jo yli 750 miljoonaa käyttäjää. Some-markkinointi puolestaan tarkoittaa sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa markkinointia. Mainostajat hyödyntävät some-markkinointia luodakseen kaupallista julkisuutta tuotteilleen ja palveluilleen some-nettisaiteilla ja internet-yhteisöissä, eli Web 2.0 –nettisaiteilla. Some-markkinointi eroaa perinteisessä mediassa käytetyistä markkinointikeinoista erityisesti siinä, että sen hallittavuus on haastavampaa. Suorat markkinointiviestit eivät kuulu some-markkinointiin, sillä käyttäjät luokittelevat ne melko helposti roskaposteiksi. Some eli sosiaalinen media on nykyaikaa nyt myös markkinoinnissa ja mainonnassa. Some on moderni tapa kommunikoida asiakkaiden kanssa ja yritysten tulisikin tehdä suunnitelma sen käyttämisestä liiketoiminnoissaan. (Olin 2011, 9-15.)

Facebookissa voi mainostaa monella eri tapaa. Yleisimpiä markkinointikeinoja Facebookissa ovat sponsoroidut mainokset, uutissyötemainokset, Facebook-sivustot, Facebook-ryhmät, Facebook-tapahtumat ja Facebook-muistiinpanot. Yritys voi käyttää niitä kaikkia tai sitten valita vain yhden, joka sopii parhaiten markkinointisuunnitelmaan. Facebook-markkinointia voivat käyttää sekä sellaiset yritykset, joiden markkinointibudjetti on pieni sekä sellaiset yritykset, joilla on käytettävissään paljon rahaa. (Olin 2011, 19.)

Facebook tarjoaa hyvät mahdollisuudet mainoskampanjoiden hallitsemiseen. Mainoksia ja Facebook-sivuja on helppo itse kontrolloida. Facebookin mainonnanhallinnasta saa luotua myös raportteja sekä siellä pääsee näkemään kävijätietoja. Mainostaja voi hallita lisäksi laskutusta ja mainoskampanjan asetuksia. Kampanjan menestyksestä ja tuloksista saa tietoa mainoskampanjan päätyttyä tai haluttaessa myös sen aikana. (Olin 2011, 37-38.)

Yritysten täytyy olla näkyvillä siellä, missä heidän asiakkaansakin ovat. Facebookin 750 miljoonaa ihmistä vastaa niin suurta potentiaalia markkinoinnin näkökulmasta katsoen, että sitä ei kannata ohittaa. Facebook on kehittänyt sivustonsa niin, että yritykset voivat käyttää sitä viestintään, tiedonjakamiseen, vanhojen asiakkaiden sitouttamiseen sekä uusien yleisöjen houkuttelemiseen. (Olin 2011, 63-64.)

Facebook-merkit ja yhteisöliitännäiset ovat mainossovelluksia, joita voi käyttää hyödykseen nettisaiteilla ja blogeissa (Olin 2011, 131). Ne ovat mielestäni hyvä tapa tuoda esille yrityksen nykyaikaisuutta ja ne ovat myös eräänlainen symboli yrityksen halusta tulla nähdyksi. Facebook-merkit edustavat jo sinällään vahvaa brändiä, mikä luo kiinnostavuutta ja luotettavuutta yrityksen mainontaan. Facebook-merkin voi liittää myös perinteiseen lehtimainokseen tai televisiomainokseen, mikä voi saada asiakkaat kiinnostumaan tuotteesta jo pelkästään sen takia. Mielestäni tänä päivänä yritys alkaa tuntua jo vanhanaikaiselta, jos se ei ole liittynyt joko Facebook-markkinointiin tai johonkin muuhun some-markkinointiin.

#### **2.4.2 Ulkoiluvaatemarkkinoinnin esimerkkejä**

Ulkoiluvaatteiden markkinoinnissa on tärkeää toimia laaja-alaisesti ja tavoitella uusia markkinarakoja, mutta samalla keskittyä myös ydin asiakkaisiin. Yrityksen tulisi myös käyttää kaikki mahdolliset keinot, kuten internet-tutkimukset ja asiakaspalautteet, oppiakseen tuntemaan nykyisten ja mahdollisten tulevien asiakkaiden tarpeet sekä täyttää ne. Markkinointi tulisi myös kohdentaa tarkasti oikeisiin asiakasryhmiin. Yrityksen tulisi herättää asiakkaiden mielenkiinto tuotteitaan kohtaan sponsoroimalla joko yksittäisiä urheilijoita tai kokonaisia joukkueita. Tuotteiden käyttäjäryhmää tulisi laajentaa ja niille tulisi keksiä uusia käyttötarkoituksia. Esimerkiksi vaeltajille suunniteltuja vedenpitäviä kuoritakkeja tulisi markkinoida myös pyöräilijöille ja muille vaihtelevissa olosuhteissa liikkuville

harrastajille. Myyntiä tulisi edistää markkinoimalla tuotteita kouluttaen ja samalla innostaen asiakkaita. Yrityksen tulisi järjestää esimerkiksi koulutuspäiviä, jolloin asiakkaat voisivat kokeilla tuotteita niiden oikeassa käyttöympäristössä ja mahdollisesti myös innostua uudesta lajista. Markkinoinnin lisäksi yrityksen tulisi toimia tiiviisti yhteistyössä jälleenmyyjien kanssa. Jälleenmyyjä tulisi kouluttaa myymään tuotteet oikein ja heiltä saisi myös tärkeää tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä tuotteita kohtaan. (McCune 1999, 28.)

Halti on suomalainen ulkoilu- ja urheiluvaatteiden valmistaja. Halti sponsoroii muun muassa alppihiihdon maailmanmestaruuskisoja Åressa vuonna 2007. Heidän tuotteitaan käytti tuolloin alppihiihtäjien lisäksi ainakin Ruotsin kuningas. Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen on vasta alussa, sillä ne tekevät 75-92 prosenttia liikevaihdostaan kotimaassa kun taas Ruotsin ja Tanskan johtavien vaateyritysten suunta on päinvastainen. Halti tavoittelee paikkaa Euroopan johtavana alppivaatteiden valmistajana. Haltin vienti kasvoi vuonna 2006 133 prosenttia, mutta vienti toi vasta 23 prosenttia yhtiön 31 miljoonan euron liikevaihdosta. Åresta Halti haki tuotteilleen näkyvyyttä ja uskottavuutta. Yritys osti niin sanotun näkyvyyspaketin miljoonalla eurolla ja panosti vielä 200 000 euroa sen lisäksi vieraanvaraisuuteen ja muihin kuluihin. Halti käyttää vuosittain kymmenen prosenttia liikevaihdostaan markkinointiin. Yritys luottaa siihen, että tällaiset panostukset tulevat pitkällä tähtäimellä moninkertaisesti takaisin. (Puustinen, 2007.)

Åren kisojen aikana Halti sai miljoonia kontakteja kun tv-katsojamäärien uskottiin kohoavan 400 miljoonaan. Halti-logot olivat esillä mainoksissa, porteissa ja laskijoiden numeroliiveissä. Nykyaikaiseen sponsorointiin kuuluu kuitenkin muutakin kuin logojen sijoittelua. Halti toimitti kisa-asut kahdelle tuhannelle järjestäjälle ja lahjoitti sadetakit tuhatpäiselle mediaväelle. Haltilla oli kisapaikalla myös hyvän mielen lähettiläitä, jotka tarjoilivat mehua hissijonoissa, harjasivat tuulilaseja ja nostivat lastenrattaita autoihin. Halti kustansi kisoihin esiintymään suomalaisen Lordi-yhtyeen ja maksoi muun muassa heidän lennon

yksityiskoneella Åreen. Haltin ajatuksena oli, että kisojen järjestäjät ja vieraat yhdistäisivät brändin mukaviin kokemuksiin. (Puustinen, 2007.)

Haltin markkinointi kohdistuu ihmisiin, jotka liikkuvat paljon ja viihtyvät ulkona. Viestin perille menemiseksi tarvitaan kuitenkin nimekkäitä yhteistyökumppaneita. Halti, Raiski ja kangasteknologiaa edustava DrymaxX ovat kaikki saman yrityksen tuotemerkkejä, joista Raiski edustaa kotimaassa perheitä houkuttelevaa, rahalle vastinetta tarjoavaa tuotekategoriaa. Haltin tarkoituksena on vaatettaa ihmiset kaikkiin olosuhteisiin. Tuotekehityksen lähtökohta on se, että jokainen löytää tekemiselleen sopivan vaateen. Kierrätettävyys ja ekologisuus ovat myös tärkeitä teemoja. Haltin tavoitteena on tuottaa huippulaatua, mikä vaatii testauksia ääriolosuhteissa. Laatu ja luotettavuus ovat yrityksen perusarvoja, minkä vuoksi reklamaatioista pyritään täysin eroon. Haltille brändi on kaikki kaikessa ja tavoitteena onkin olla tärkeimpien urheiluvalmistajien joukossa urheilukaupan alalla. Halti pyrkii pitämään organisaation kevyenä, jotta pystytään keskittymään paremmin ydinosaamiseen, brändin hallintaan, myyntiin ja logistiikkaan. (Turunen, 2-3.)

Yksi maailman tunnetuimpien ulkoiluvaate-, kenkä- ja varustevalmistajien joukkoon kuuluva Columbia Sportswear puolestaan sponsoroi maailmanhuippuja Yhdysvaltojen alppihiihto- ja lumilautailu-urheilijoita vuoden 2014 talviolympialaisissa Sochissa. Yrityksen ajatuksena on saada urheilijoilta palautetta ja ideoita tuotekehitystä varten. (Business Wire, 2011.)

Toinen maailman tunnetuimpiin ulkoiluvaate-, kenkä- ja varustevalmistajiin lukeutuva The North Face® sekä maailmankuulu tekstiilivalmistaja Polartec® lanseerasivat yhdessä Eco Champion –markkinointikampanjan internetissä. Kampanjan tarkoituksena on tuoda esiin ekologisiin tekoihin omistautuneita ihmisiä ja palkita heitä. Sekä The North Face että Polartec ovat pyrkineet edistämään ympäristön hyvinvointia tuomalla markkinoille ekologisesti valmistetun fleecetakin. (Business Wire, 2009.)

Kävely on yksi suosituimmista liikunnan muodoista maailmassa. Liikkumisen aikana vaatteiden on annettava kehon hengittää, mutta oltaessa paikallaan niiden on pidettävä keho lämpimänä ja estettävä kylmettyminen. Polyesterikuituja käytetään estämään hikoilun aiheuttamaa kosteuden tunnetta, mikrokuitu fleecettä edistämään lämpöominaisuuksia sekä vedenpitäviä ja hengittäviä materiaaleja suojaamaan sateelta ja tuulelta. Näin saadaan liikkujan olo tuntumaan mukavalta ilman nihkeää hikisyyttä. Britanniassa asiantuntijat neuvovat kävelijöitä pukeutumaan kolmeen kerrokseen saavuttaakseen parhaan mahdollisen lämpöeristyksen ja kosteudenhallinnan kehoonsa liikunnan aikana. Kolmikerrospukeutuminen koostuu aluskerrastosta, välikerrastosta ja uloimmasta kuoritakista tai -housuista. (Ruckman, 2005.)

Vaatetuksessa aluskerraston tarkoitus on siirtää kosteutta pois iholta ja näin ollen pitää keho lämpimänä. Kävellessä hikeä muodostuu  $7,600\text{g/m}^2/\text{päivä}$  ja se on saatava iholta pois, jotta estetään liikunnan jälkeinen kylmettyminen. Välikerrasto on suunniteltu pitämään liikkujaa lämpimänä sitomalla ja varastoimalla lämmennyttä ilmaa. Ulomman kuoren tarkoituksena on suojata kaikkia muita kerroksia ja itse keho. Eristyksen kannalta uloimman kerroksen pitää suojata välikerrastoa, jotta se säilyttää lämpöä eristävän vaikutuksensa. Jos uloin kerros päästää veden läpi, vesi korvaa kerroksien väliin jääneen ilman ja lämmöneristys kärsii. Kuluttajien kannalta olisikin hyödyllistä, jos vaatetuskokonaisuus kehitettäisiin ja markkinoitaisiin yhdistettynä pakettina mieluummin kuin, että kuluttajat ostavat vaatteita sieltä täältä makunsa mukaan. (Ruckman, 2005.)

Tuotteita testataan yleensä eniten niiden hengittävyiden suhteen, sillä hengittävä vaatetus luo termofysiologista mukavuutta käyttäjälleen useissa erilaisissa ympäristöolosuhteissa ja liikuntamuodoissa. Useissa testeissä on huomattu, että PTFE-laminoitu nailonkuorivaate hengittää paremmin kuin esimerkiksi puuvillasta valmistetut tai polyuretaanilla pinnoitetut kuorivaatteet. Välikerroksella on todettu olevan kuitenkin ratkaiseva osa vaatetuskokonaisuuden hengittävyiden kannalta lämpötilan noustessa. Tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että käytettäessä PTFE-laminoitua nailonkuorta tai puuvillaista kuorta, tulisi hengittävyiden

maksimoimiseksi sekä aluskerraston että välikerraston olla polyesteriä. Kun taas käytetään polyuretaanilla pinnoitettua kuorta, tulisi aluskerraston olla puuvillaa ja välikerraston mikrokuitupolyesteriä. (Ruckman, 2005.)

### **2.4.3 The North Face – kasvun strategiat**

VF Yhtiön yksi suosituimmista brändeistä on The North Face. Yritys on laatinut brändilleen viiden vuoden kasvusuunnitelman aloitteista, jotka kiihdyttäisivät sen suosiota. Yrityksessä keskitytään pitkän aikavälin strategioihin. The North Face brändi tunnetaan tutkimusmatkailun suurena puolestapuhujana. Brändin visio on olla johtava luotettavien ja teknisesti innovatiivisten tuotteiden valmistaja, joka inspiroi kuluttajia jatkuvaan tutkimusmatkailuun luonnossa. Johtavalla yritys tarkoittaa sitä, että jokainen tuote pyritään valmistamaan huippuluokkaiseksi, mikä mahdollistaa kuluttajien todella nauttia ulkoilusta. Luotettavalla tarkoitetaan sitä, että urheilujoukkueet ovat mukana motivoimassa, suunnittelemassa ja testaamassa jokaista tuotetta, mikä tekee niistä luotettavan suorituskykyisiä myös urheilijoiden omissa harjoitteluympäristöissä. Tuotteiden lisäksi yritys järjestää kuluttajille erilaisia aktiviteetteja, jotta he innostuisivat luonnossa liikkumisesta. Vähittäisliikkeet sisustetaan myös inspiroimaan asiakkaita ulkoiluharrastusten pariin. (Fair Disclosure Wire, 2008.)

The North Face kunnioittaa juuriaan ja ne pidetään mielessä myös strategioita laadittaessa. Yrityksen merkittävimpiä strategioita on myynti suoraan kuluttajille, mikä tekee siitä riippumattoman mistään tietystä jakelukanavasta. The North Face haluaa olla tunnettu kokeneena brändinä. Yritys keskittyy vahvasti tuotteiden esillepanoon, sisustamiseen ja viihtyvyyteen vähittäismyymälöissään. Jälleenmyyjien halutaan kasvavan tuottavasti vuosien saatossa. Toimittajana yritys haluaa olla rehellisin ja asiallinen liikeyhteistyökumppani. Brändin halutaan olevan lupaus laadusta. Yrityksessä keskitytään myös siihen, että yhteistyökumppanit tuntevat sekä brändin historian että sen mission. Heille järjestetään matkoja, jotta

he tutustuvat toisiinsa ja brändin sponsoriurheilijoihin. Urheilijat toimivat parhaana opettajana koskien tuotteita ja niiden käyttömahdollisuuksia. Tulevaisuuden kasvun kannalta on tärkeää löytää hyvät yhteistyökumppanit ja pitää heidät mukana. (Fair Disclosure Wire, 2008.)

Ulkoiluvaatteiden valmistajana on tärkeää ottaa vastuuta sosiaalisesta ja ekologisesta kestävästä kehityksestä. The North Face tulee lisäämään mallistoonsa kestävän kehityksen periaatteella valmistettuja tuotteita. Brändille on tärkeää pystyä vähentämään hiilijalanjälkeään, sillä heidän tuotteitaan ajatellen puhdas luonto on myös oman edun mukaista. Tuotteet on suunniteltu ulkoilijoille kylmiin, lumisiin, sateisiin sekä muihin ankariin sääolosuhteisiin ja ilmaston muuttuessa radikaalisti sellaisille tuotteille ei välttämättä olisi enää kysyntää. (Fair Disclosure Wire, 2008.)

The North Face haluaa kannustaan ihmisiä osallistumaan yhä enemmän ulkoiluharrastuksiin, sillä se luo samalla brändin tuotteille uusia asiakkaita. Tuotteiden innovatiivisuuteen ja teknologiaan on keskityttävä, koska tuote itsessään on yrityksen moottori ja pääasiallinen kilpailuetu. Brändin on tulevaisuudessa laajennettava mallistoaan aikaisemmista kevät- ja syysmallistoista neljäkautiseksi, jotta saadaan useampia toimituksia tasaisesti koko vuoden aikana. Brändin on myös muutettava tuotteiden horisontaalinen kategoria vertikaalisempaan, mikä tarkoittaa sitä, että tuotteita ei luokiteltaisi niin jyrkästi johonkin tiettyyn lajiin vaan yksi tuote sopisi ominaisuuksiltaan käytettäväksi useammassa eri lajissa. Brändi pyrkiikin jatkossa tarjoamaan asiakkailleen tuotteita vuoden jokaiselle kuukaudelle päästä varpaisiin, mutta keskittyy kuitenkin pääasiassa niihin lajeihin, joita heidän sponsoriurheilijat edustavat. Brändille tärkeää, että erityisesti nuorten ensimmäiset kokemuksensa ulkoilusta ovat positiivisia, sille he ovat ulkoiluvaatekaupan tulevaisuus (Fair Disclosure Wire, 2008.)

The North Face haluaa säilyttää monipuoliset jakelukanavansa, mutta aikoo kasvattaa omien myymälöidensä määrää maailmanlaajuisesti. Valvotut jakelukanavat ovat brändille tärkeä kilpailuetu, sillä niiden avulla saadaan pidettyä yhteyttä ydinkuluttajiin sekä pystytään säilyttämään haluttu imago markkinoilla. Tuotteet halutaan myydä sellaisessa ympäristössä, jonne ne on suunniteltu käytettäväksi. Yrityksen tavoitteena onkin, että esimerkiksi patikoimaan lähdetessä koko mukaan otettava varustus kantaisi brändin logoa aina vaatteista ja kengistä rinkaankin, telttaan sekä makuupussiin. The North Face outlet-myymälät, eli sesonkien jäännöserien myyntipaikat, tulevat lisääntymään tulevaisuudessa. (Fair Disclosure Wire, 2008.)

The North Face yrittää tehdä brändiään tunnetummaksi tavallisten ihmisten joukossa sekä innostaa heitä jättämään tietokoneet ja televisiot lähteäkseen ulkoilemaan. Yrityksen tarkoituksena on yhdistää nämä ihmiset heidän sponsoroimiinsa ammattilaisurheilijoihin, jotka toimivat uusien tuotteiden innoittajina. (Shah, 2008.)

The North Face tavoittelee uusia kuluttajia myös keskittymällä vaativimpien urheilijoiden sekä vaeltajien ja kiipeilijöiden yksilöllisiin tarpeisiin. Yrityksen tuote- ja markkinointistrategian sydän on yli 70 eliittuurheilijan joukko, joiden kokemusta tuotteista ääriolosuhteissa voidaan pitää brändin teknisenä perintönä ja inspiraation lähteenä kuluttajille maailmanlaajuisesti. Yritys pitää omaa nimeään kantavia jälleenmyyjäliikkeitä brändinsä kasvoina. (Business Wire, 2010.)



### **3 MARKKINOINTISTRATEGIAN UUDISTAMINEN**

Opinnäytetyöni tavoite on laatia markkinointisuunnitelma Didriksons-merkkisille ulkoiluvaatteille Suomessa. Tässä luvussa kerron lyhyesti näiden vaatteiden maahantuojan eli HW-Company Oy:n liiketoiminnasta yleisesti sekä niistä markkinointistrategioista, joita yritys on tähän mennessä toteuttanut. Tämän luvun tarkoituksena on antaa taustatietoa ja lähtökohtia markkinointisuunnitelmalle, jonka esittelen luvussa 4. Olen itse toiminut yrityksen palveluksessa vuodesta 2006, joten tässä luvussa esitellyt tiedot perustuvat sekä yrityksestä kirjallisesti saatuihin tietoihin että myös omiin havainnointiini ja kokemuksiini. Luvussa 4 esittämäni markkinointisuunnitelma pohjautuu näiden tietojen lisäksi aiheesta olemassa olevaan kirjallisuuteen ja erilaisiin artikkeleihin.

#### **3.1 Yrityksestä kuvaus**

HW-Company Oy on vuonna 1989 perustettu yritys, jonka liiketoimintaan kuuluvat Didriksons ja Weather Report –merkkisten ulkoiluvaatteiden maahantuonti ja tukkumyynti, erilaisten metsästystarvikkeiden maahantuonti ja tukkumyynti sekä liikelahjojen ja mainostekstiilien myynti yrityksille. Kokonaisliikevaihto vuonna 2011 oli 6,1 miljoonaa euroa. Yritys työllistää yhteensä 12 henkilöä, minkä lisäksi myyntiedustajia on tällä hetkellä kaksi. Yrityksen toimisto- ja varastotilat sijaitsevat Kokkolassa.

### **3.2 Myyntistrategiasta kuvaus**

Didriksons ja Weather Report ovat molemmat ruotsalaisia vaatemerkkejä, joiden pääkonttorit ovat Ruotsissa. Myyntiedustajat myyvät vaatteita jälleenmyyjille ennakkomyyntinä kaksi kertaa vuodessa. Helsingin Fashion Housessa on vuokrattuna näyttelytila, jossa asiakkaat voivat käydä myös katsomassa mallit silloin kuin heille sopii. Didriksons-vaatteet tulevat varastoon suoraan Kiinasta ja Weather Report –vaatteet Ruotsista. Vaatteiden suunnittelu ja tuotekehitys tapahtuu Ruotsissa ja niihin maahantuojalla ei ole käytännössä ollenkaan vaikutusvaltaa. Varastoon ostetaan suosituimpia malleja ylimääräisenä, joita sitten myydään kauden aikana jälleenmyyjille. Asiakkaina on vähittäistavarakauppoja sekä urheilu- ja muotiliikkeitä ympäri Suomen.

Metsästystarvikkeiden myynti tapahtuu myös ennakkomyyntinä kerran vuodessa, mutta varastossa on jatkuvasti tiettyjä tuotteita, joita asiakkaat voivat täydentää läpi vuoden. Asiakkaat metsästyspuolella ovat sekä urheilukauppoja että metsästystarvikkeisiin erikoistuneita myymälöitä. Liikelahjojen ja mainostekstiilien myynti tapahtuu pääasiassa puhelimitse muita sähköisiä apuvälineitä hyödyntäen. Asiakkaat liikelahjapuolella ovat erilaisia yrityksiä ympäri Suomen.

### **3.3 Didriksons-vaatteiden nykyinen markkinointistrategia**

Opinnäytetyöni koskee nimenomaan Didriksons-vaatteiden markkinointia ja siitä syystä kerron hieman tarkemmin markkinointistrategiasta, jota HW-Company Oy on tähän mennessä toteuttanut niiden osalta. Didriksons-vaatteiden markkinointi on pääasiassa maahantuojien vastuulla. Didriksonsin pääkonttorilta Ruotsista on annettu joitakin markkinointia koskevia suosituksia kuten se, että markkinoinnin osuus tulisi olla noin viisi prosenttia myynnistä. Markkinointimateriaalia kuten mainoksia, julisteita ja erilaista jakotavaraa on saatavissa Didriksonsin markkinointiosastolta Ruotsista. Ruotsin pääkonttorilta käsin tulee joitakin

strategisia tavoitteita markkinoinnille, joita maahantuojien tulee noudattaa tuotemerkin yhtenäisyyden säilyttämiseksi. Yksi tällainen tavoite on saada ulkoiluvaatteita sisältävän Outdoor-ryhmän tuotteiden myynti nousuun. Jokaisen maahantuojan oli esimerkiksi sitouduttava ottamaan keväälle 2012 valmiiksi rakennettu ulkoiluvaatepaketti, joka sisälsi Outdoor-ryhmän avaintuotteita kuten kalliimpia kuorivaatteita ja vaatteita välipukeutumiseen. Tällä tavalla haluttiin saada kauppoihin esille halvempien ulkoiluvaatteiden lisäksi myös näitä kalliimpia ja laadukkaampia vaihtoehtoja. Maahantuojan vastuulle jää lopullisen markkinoinnin suunnittelu ja toteuttaminen omassa maassaan pääasiassa itse valituin keinoin. Jokainen maa maksaa Ruotsiin tuotekehitys- ja markkinointipalkkiota kymmenen prosenttia myynnistään.

Didriksons-vaatteiden markkinointi Suomessa on ollut jokseenkin vähäistä, vaikka tuotteita on tuotu maahan jo kahdeksan vuoden ajan. Didriksonsin Urban-ryhmään kuuluvia katutakkeja on mainostettu muutamissa naisille suunnatuissa lehdissä, kuten MeNaiset ja Anna, kausittain eli lähinnä syksyisin ja keväisin vuodesta 2010. Myös lasten tuoteryhmään kuuluvia tuotteita on mainostettu jonkin verran muun muassa Vauva-lehdessä. Didriksons-vaatteita on myös ollut mukana Prisman ja Sportian kampanjoissa lähinnä asiakaslehtien mainoksissa. Kampanjoita on ollut Yhteishyvä-lehdessä, joka tulee kaikille S-ryhmän asiakasomistajille kotiin ilmaiseksi. Didriksons on myös ollut mukana Sportian jokavuotisilla ostopäivillä omana osastonaan. Tuotemerkillä on omat suomenkieliset internet-sivut, joita kuitenkin hallinnoidaan Ruotsista käsin. Jälleenmyyjät voivat tutustua mallistoon painetun kuvaston avulla, joka jaetaan kaksi kertaa vuodessa ennen ennakkomyynnin alkua. Outdoor-ryhmän tuotteille on tehty keväälle 2012 myös oma pienimuotoinen kuvasto, joka on tarkoitettu kuluttajille jaettavaksi.

HW-Company Oy on maahantuojana tukenut jälleenmyyjien Didriksons-markkinointia lähinnä mainoksien kustannuksissa. Markkinointimateriaali itsessään, kuten mainoskuvat ja -julisteet, ovat jälleenmyyjille ilmaisia. Didriksons on ollut sponsorina muutamissa pienissä tapahtumissa kuten Kokkola City Run. Sponsorointi on näkynyt logona kyseiseen juoksupahtumaan osallistuvilla

jaettavissa t-paidoissa sekä tapahtuman mainoksissa ja internet-sivulla. Joitakin yksityishenkilöitä, kuten hiihtäjiä ja purjehtijoita, yritys on myös sponsoroinut lahjoittamalla heille Didriksons-vaatteita.

### **3.4 Markkinointisuunnitelman tavoitteet**

Kuten aiemmin mainitsinkin, Didriksons-vaatteita myyvien maiden yhteisenä tavoitteena on saada Outdoor-ryhmän tuotteiden myyntiä kasvatettua. Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteiden markkinointi on ollut Suomessa vielä lähes olematonta, joten opinnäytetyöni tavoitteena onkin laatia juuri tälle tuoteryhmälle tarkoitettu markkinointisuunnitelma, jonka avulla markkinointia ja sitä kautta myös myyntiä voitaisiin lisätä. Markkinointisuunnitelma perustuu näin ollen sille olettamukselle, että Didriksons-tuotemerkki ei ole ulkoiluvaateostajien keskuudessa tarpeeksi tunnettu, jolloin he eivät luota tarpeeksi tuotteiden laatuun ja ominaisuuksiin ja ostavat näin ollen kilpailijoiden tuotteita Didriksons-tuotteiden sijaan. Laatimallani markkinointisuunnitelmalla tavoitellaan pääasiassa Outdoor-ryhmän vaatteiden myynnin kasvua, mutta myös koko Didriksons-tuotemerkin vahvistamista markkinoilla.

### **3.5 Markkinointisuunnitelman toteutuksen kuvaus**

Osallistuin toukokuussa 2011 Ruotsissa Boråsissa järjestettyyn Didriksons-jälleenmyyjämaille tarkoitettuun Export Meeting –kokoukseen, jossa käytiin läpi Outdoor-ryhmän tuotteille asetettuja myynnillisiä tavoitteita. Kokouksessa pohdittiin yhteisesti niitä seikkoja, joilla Outdoor-ryhmän tuotteiden myyntiä saataisiin kasvatettua sekä Didriksons-brändiä vahvistettua. Samoja asioita käsiteltiin myös tämän jälkeen Suomessa pidetyssä myyntipalaverissa, mistä kiinnostukseni markkinointisuunnitelman tekemiseen lähti. Olen työskennellyt

yrittäjien palveluksessa Didriksons-myyntisihteerinä vuodesta 2006, joten aihepiiri oli minulle tuttu ja yrityksellekin ajankohtainen. Tutkimusongelmaksi muodostui lopulta: ”Millaisilla markkinointitoimenpiteillä Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteiden myyntiä saataisiin lisättyä Suomessa?”.

Kun tutkimusongelma oli hahmottunut, aloin miettimään Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) kirjassaan esittämiä kysymyksiä liittyen tutkimusstrategiseen tasoon. Pohdin sitä, mikä strategia toisi parhaiten vastauksen asettamaani ongelmaan sekä sitä millaista aineistoa olisi tutkimuksen kannalta tärkeää kerätä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009) esittelivät kolme perinteisintä tutkimusstrategiaa, jotka ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Näistä kolmesta tutkimusstrategiasta tapaustutkimus tuntui mielestäni sopivimmalta vaihtoehdolta tutkimusongelmaani ajatellen, sillä tapaustutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat juuri jonkin tietyn yhteisön tai organisaation tutkiminen havainnoinnin, haastattelujen ja dokumenttien avulla. Tutkimukseen tarvittavaa aineistoa päätin kerätä ensinnäkin teoriapohjaa varten markkinointiin liittyvästä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Toiseksi, keräsin kirjallista aineistoa menestyneiden kilpailijoiden markkinointistrategioista, joilla voisin tukea omia ajatuksiani markkinoinnista myös Didriksons Outdoor-ryhmän vaatteille. Näiden lisäksi olen hyödyntänyt omaa havainnointiani sekä muita yrityksestä saatuja markkinointia ja myyntiä koskevia tietoja.

Eriksson ja Koistinen (2005) määrittelevät tapaustutkimuksen kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimukseksi. Heidän mukaansa tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa 'tapausta', joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen päätavoite. Omassa opinnäytetyössäni 'tapaus' voitaisiin määrittellä Didriksons Outdoor-ryhmän markkinointina, jota analysoidaan ja jolle yritetään löytää opinnäytetyn tavoitteiden mukaista ratkaisua. Mielestäni tässä yhteydessä voidaan puhua eksploratiivisesta ja uutta teoriaa kehittävästä tapaustutkimuksesta, sillä tutkimuksessa tutkitaan menestymisen edellytyksiä viitaten menestyneisiin kilpaileviin yrityksiin. Raportoinnissa käytetään lineaaris-analyttistä rakennetta, jossa esitetään peräkkäin tutkimuksen lähtökohdat,

aineisto ja menetelmät sekä tulokset ja johtopäätökset (Eriksson & Koistinen, 2005). Kuten aiemmin tekstissä mainittiinkin, tapaustutkimuksessa voidaan käyttää laajaa ja monipuolista aineistoa, mikä on sekä tapaustutkimuksen rikkaus että myös sen suuri haaste yhdessä monimuotoisen kysymyksenasettelun kanssa.

Olen hyödyntänyt opinnäytetyössäni markkinointisuunnitelman toteutuksessa sekä omaa havainnointiani että yrityksen avainhenkilöiltä opittuja tietoja Didriksons-vaatteista ja liiketoiminnasta yleensä niiden ympärillä. Markkinointisuunnitelma pohjautuu vahvasti myös aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Olen pyrkinyt hyödyntämään myös kilpailijoiden markkinointistrategioista julkaistuja pääkohtia, joita olen soveltanut Didriksons-vaatteiden markkinointiin siltä osin kuin se on tuntunut mielestäni sopivalta. Markkinointisuunnitelma tullaan esittämään kirjallisena tekstinä, jossa käydään läpi jokainen markkinoinnin keino erikseen omana kappaleenaan. Suunnitelman laatimisessa olen lainannut Lipiäisen (2000) mallia markkinointisuunnitelman sisällöstä ja sen loogisesta etenemisestä.

## **4 MARKKINOINTISUUNNITELMA OUTDOOR-RYHMÄLLE**

Tässä luvussa esittelen laatimani markkinointisuunnitelman Didriksons Outdoor-ryhmän ulkoiluvaatteille. Markkinointisuunnitelman tavoite on saada Outdoor-ryhmän vaatteiden myyntiä kasvatettua Suomessa vahvistamalla brändiä siinä samalla. Kerron ensin yleisesti Didriksons-tuotemerkestä sekä Didriksons Outdoor-ryhmän vaatteiden myynnille ja markkinoinnille asetetuista tavoitteista. Sen jälkeen pohdin SWOT-analyysijä sekä Didriksons ulkoiluvaatteille että muutaman kilpailijan tuotteille. Sitten esittelen markkinointistrategiat ja myynninedistämistoimenpiteet. Viimeiseksi suunnittelen hieman aikataulua ja budjettia markkinointisuunnitelmalle. Tarkoitukseni on antaa kuva siitä, miten nämä osa-alueet yhdessä muodostavat sellaisen markkinointisuunnitelman, joka pyrkii sille asetettuihin tavoitteisiin.

### **4.1 Kuvaus Didriksons ulkoiluvaatteista ja tavoitteista**

Didriksons öljyvaatetehtas perustettiin vuonna 1913 Bohuslänissä Grundsundissa Ruotsissa. Tarkoituksena oli tarjota kalastajille laadukkaita ja toimivia sadevaatteita. Craft osti Didriksons vuonna 1988 ja myöhemmin New Wave Group osti puolestaan Craftin vuonna 1996. Vuonna 1999 Didriksons ostettiin takaisin New Wave Groupilta ja Didriksons Rainwear AB perustettiin toimitusjohtajanaan Sören Andreasson. Didriksons juhlii näin ollen vuonna 2013 100-vuotista taivaltaan.

Didriksons missio on kehittää laadukkaita, funktionaalisia ja nykyaikaisia urheiluvaatteita aktiivisille perheille. Hintataso määräytyy "rahalle vastinetta" –periaatteella. Tavoitteena on tulla funktionaalisten ja vedenpitävien vaatteiden markkinajohtajaksi.

Didriksons-tuoteperheeseen kuuluu mm. takkeja, housuja, haalareita, paitoja, lippalakkeja, päähineitä, hanskoja ja laukkuja, jotka on jaettu seitsemään eri tuoteryhmään. Nämä tuoteryhmät ovat Urban, Outdoor, Hunting, Junior, Kids ja Golf. Urban-ryhmään kuuluvat ns. katutakit kaupunkikäyttöön. Outdoor-ryhmässä on ominaisuuksiltaan vaativimmat tuotteet aktiiviseen urheiluun kuten vedenpitävät ja hengittävät takit ja housut, mutta myös edullisempia vedenpitäviä ulkoiluvaatteita. Outdoor-ryhmään kuuluvat myös kerrospukeutumista tukevat tuotteet kuten fleece-takit ja aluskerrastot. Junior ja Kids -ryhmät kattavat lastenvaatteet aina vauvasta nuorisoon asti. Golf-ryhmässä on nimensä mukaisesti vain golfaamiseen suunniteltuja vaatteita. Suurin osa tuotteista tehdään synteettisistä kankaista kuten polyamidi ja polyesteri. Didriksons ei tee yhteistyötä materiaalibrändien valmistajien, kuten Goretex, kanssa. Tuotteissa käytetään materiaaleja, jotka on kehitetty yhteistyössä Aasiassa sijaitsevien valmistajien kanssa.

Didriksonsin laajimmat markkinat ovat Ruotsissa. Markkinat kasvavat kuitenkin tällä hetkellä jo useassa maassa kuten Tanska, Suomi, Saksa, Islanti, Norja, Alankomaat, Venäjä, Sveitsi, Englanti, Irlanti, Australia, Uusi-Seelanti, Tsekki ja Viro. Tuotteiden kohderyhmä on pääasiassa 0-45-vuotiaat naiset, miehet ja lapset. Suurin osa tuotteista on ns. "keskihintaisia", mutta tuotemerkin alla on myös sekä halpoja että kalliita malleja. Didriksons työllistää Ruotsin pääkonttorilla 20 henkeä ja Suomessa noin kymmenisen henkeä.

Ainutlaatuisen Didriksonista tekee hyvälaatuiset ja oikeanhintaiset tuotteet oikeassa tuoteryhmässä eli funktionaalisissa vaatteissa. Mallit päivitetään jokaiselle uudelle myyntikaudelle (syksy/talvi ja kevät/kesä); värit ja muodot ovat yhdistelmä sekä urheilullista että vapaa-ajan muotia. Didriksons valittiin Ruotsissa vuonna 2008 vuoden ruotsalaiseksi brändiksi. Tuotemerkki sai kehuja mm. siitä, että tuotteita löytyy laajalle kuluttajajoukolle, olipa sitten mikä vuodenaika tahansa.



Didriksonsin osakkaat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ensisijaiset, toissijaiset ja muut. Ensisijaiset ovat lähimpänä yritystä kuten omistajat, työntekijät, pankit, toimittajat ja asiakkaat. Suurimmat asiakasryhmät ovat 0-45-vuotiaat naiset, miehet ja lapset. Naiset ja lapset ovat tällä hetkellä kuitenkin hallitsevimmat asiakasryhmät. Asiakkaat ovat useimmiten urheilullisia keskituloisia kuluttajia. Didriksons kasvaa sitä mukaa kun osakkaiden määrä kasvaa. Toissijaisiin osakkaisiin kuuluvat lehdet, joissa tuotteita mainostetaan, työntekijöiden ammattiliitot, organisaatiot, joihin Didriksons lahjoittaa rahaa, viranomaiset jne. Muihin osakkaisiin voidaan lukea kuriiriyhtiöt, siivoojat ja muut Didriksons-tuotteiden maahantuojat.

Didriksonsilla etiikka on tärkeässä asemassa kaikessa yrityksen toiminnassa. Visio, tavoitteet ja käyttäytymissäännöt on kirjoitettu ylös ja niitä päivitetään jatkuvasti. Yrityksen visio on olla tuottava sosiaalista ja ympäristön hyvinvointia kunnioittamalla. Toimittajista ja kuluttajista on kannettava vastuu ja heitä on myös rohkaistava toimimaan pitkällä tähtäimellä sosiaalisesti ja ympäristön kannalta vastuullisesti. Kunnioittaakseen ympäristöä ja ihmisoikeuksia Didriksons ei käytä tuotannossa ympäristölle vaarallisia aineita eikä lapsityövoimaa. Omia tehtaita ei ole, vaan tuotteet valmistutetaan useilla eri toimittajilla Aasiassa. Toimittajille on laadittu säännöt, joiden mukaan heidän on toimittava yhteistyön säilymiseksi. Säännöt perustuvat kansainväliseen sopimukseen lapsityövoiman kieltämisestä sekä työolosuhteista ja työntekijän oikeuksista. Sääntöjen noudattamista valvotaan tarkasti eri menetelmien avulla.

Ruotsin ja kaikkien muidenkin Didriksons jälleenmyyjämaiden yhteisenä tavoitteena on vahvistaa brändiä ja saada markkinaosuutta suuremmaksi etenkin kalliimman Outdoor-malliston osalta. Suomessa kalliimpaa Outdooria olisi tavoitteena myydä nykyistä enemmän urheilukaappoihin, kuten Intersport- ja Sportia-ketjuihin, sekä partiokaappoihin, kuten Retkiaittaan, Partiovarusteeseen ja Partioaittaan. Tällä hetkellä suurin asiakas on Inex Partners Oy, joka ostaa tuotteita Prismojen vähittäismyyntiin maanlaajuisesti. Suomessa Outdoor-ryhmän myynti oli keväälle 2012 lähes 295 000 euroa, josta Inex Partnersin osuus oli

185 000 euroa eli noin 63 prosenttia. Loput 37 prosenttia myynnistä tuli urheilukaupoista ja Prismojen suoramyyntistä. Didriksons-tuotteiden kokonaismyynti keväälle 2012 oli noin 796 000 euroa, josta Outdoor-malliston myynti oli 37 prosenttia. Syksylle 2012 Didriksonsin kokonaismyynti oli noin 2 170 000 euroa, josta Outdoor-ryhmän osuus oli noin 529 000 euroa eli 24 prosenttia. Outdoorista Inex Partnersin osuus oli puolestaan 426 000 euroa eli 81 prosenttia.

## **4.2 SWOT-analyysit**

Sekä omien että kilpailijoiden tuotteiden analysointi on tärkeä osa markkinointisuunnitelmaa, jotta osattaisiin paremmin ennustaa markkinoiden kehittymistä tulevaisuudessa. Seuraavaksi pohdin sekä Didriksonsin että muutamien tärkeimpien kilpailijoiden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysien muodossa.

### **4.2.1 Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteiden SWOT-analyysi**

Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteiden vahvuus on niiden monipuolinen valikoima. Mallistoon kuuluu sekä keskihintaisia että kalliimpia tuotteita, joille löytyy molemmille oma käyttäjäkuntansa. Keskihintaiset markettitason tuotteet sopivat normaaliaktiivisille ulkoilijoille kun taas kalliimmat urheilukauppojen laatua vastaavat tuotteet sopivat keskimääräistä aktiivisimmille ulkona liikkujille kuten lenkkeilijät, pyöräilijät, retkeilijät ja vaeltajat. Tuotteiden myyntilaaajuus saadaan suureksi, kun halvempia tuotteita voidaan levittää marketteihin ja kalliimpia tuotteita urheilukauppoihin. Yksi Outdoor-tuotteiden vahvuuksista on SMU-mallien eli erikoismallien teettämisen mahdollisuus. Mallistossa on muutamia valmiita SMU-malleja, joista asiakas voi teettää esimerkiksi omalle liikkeelleen sopivan oman kampanjamallin. Tällöin voidaan sopia, että tätä kyseistä mallia ei myydä

muille. Oman erikoismallin voi teettää silloin, kun ostomäärä on joitakin tuhansia kappaleita. Kalliimmissa Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteissa on käytetty uutta ympäristöystävällisempää polyesterikalvoa, minkä johdosta tuotteiden vedenpitävyys ei kärsi pesussa. Tämä on vahvuus, jota pitäisi tuoda myös markkinoinnissa esille.

Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteiden heikkouksiin kuuluu niiden laatuero. Halvemmat tuotteet eivät luonnollisestikaan vastaa kalliimpien tuotteiden laatua. Tämä on kuluttajien mielestä hieman hämmentävää, sillä tuotemerkki on kuitenkin sama. Tästä syystä tuotteet pitäisi erotella selkeästi erilaisiin jälleenmyyjiin, jolloin huippulaatua hakevat kuluttajat osaisivat mennä oikeaan paikkaan. Tällöin he voisivat luottaa siihen, että esimerkiksi urheilukaupoista saa varmasti korkealaatuisia vaatteita. Brändin imagon vahvuus kärsii laatueroista ja ihmisten ennakkoluulot saavat tuulta alleen aina reklamaatiotapauksissa. Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteiden heikkoudeksi voidaan lukea myös se, että niiden valmistuksessa ei käytetä suurien materiaalibrändien, kuten Goretex, materiaaleja. Halvemmissa kuorivaatteissa käytetään pinnoitetta, joka heikkenee pesukertojen lisääntyessä. Tällöin myös tuotteen vedenpitävyysarvot pienenevät.

Mahdollisuuksia Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteille ovat saman brändin katumalliston suosio ja tunnettuuden lisääntyminen. Viimeisen kolmen vuoden aikana katutakkien menekki on noussut räjähdysmäisesti ja myynti on edelleen kasvussa. Jos kuluttajat kokevat tuotteet ja niiden laadun hyväksi, heidän on helppo siirtyä katumalliston tuotteista myös Outdoor-malliston tuotteisiin. Yksi mahdollisuus olisi se, että Intersport liikkeet vaihtaisivat 8848-tuotemerkin tuotteet Didriksons ulkoiluvaatteisiin. Todennäköisempää voisi olla se, että Sportia ottaisi Didriksons ulkoiluvaatteet kampanjaansa. Tähän mennessä he ovat ottaneet kampanjoihinsa ainoastaan katumalliston tuotteita. Lisäksi mahdollisuudet levittäytyä Suomen toiseen suureen vähittäiskauppaan Citymarkettiin ovat olemassa. Heidän ostovoimansa ei ehkä ole ihan niin suuri kuin Prismojen, mutta pääsy näihin liikkeisiin lisäisi tuntuvasti tuotteiden myyntiä.

Uhkia Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteille ovat katumallistossa olevat mahdolliset laatuongelmat, joiden vuoksi kuluttajien luottamus brändiin heikkenee. Lisäksi katutakkien myynnissä väistämätön vastaantuleva myyntipiikki ja sitä seuraava menekin lasku saattaa aiheutua osaksi kuluttajien kyllästymisestä brändiin ja näin ollen siirtyminen kilpailijoiden tuotteisiin. Tällöin myös brändin ulkoiluvaatteiden kysyntä saattaa laskea ja uskottavuus heiketä. Varteenotettavia uhkia ovat tietenkin myös kilpailijoiden lisääntyminen markkinoilla. Ulkoiluvaatekauppa alkaa olla Suomessa jo niin täyttä, että uusien brändien tullessa markkinoille jonkun toisen on lähdettävä pois. Tällä hetkellä Inex Partnersin osuus Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteiden myynnistä on todella suuri, mikä tarkoittaa sitä, että heidän vaihtaessa uuteen brändiin Didriksons ulkoiluvaatteiden myynti tipahtaa lähes olemattomiin. Ja tosiasia on myös se, että halpaliikkeistä on vaikea lähteä valloittamaan kalliimpia liikkeitä ilman perusteellista imagon uusimista. Inex Partnersin tapauksessa uhkana on lähinnä hintojen nousu yli heidän asettamiensa raja-arvojen.

#### **4.2.2 Muutamien kilpailijoiden SWOT-analyysi**

Didriksons Outdoor-tuotteiden merkittävimpiin kilpailijoihin kuuluvat muun muassa Icepeak, 8848, Haglöfs, Halti ja The North Face. Näillä kaikilla merkeillä on Didriksons kanssa vastaavia ulkoilutuotteita. Icepeak ja 8848 tarjoavat kuluttajille keskihintaisia tuotteita, joita löytyy suurimmaksi osaksi myös Didriksons Outdoor-mallistosta. Haglöfs, Halti ja The North Face puolestaan ovat reilusti kalliimpia brändejä, mutta niilläkin on muutamia keskihintaisia tuotteita markkinoilla kuten alus- ja väliasut sekä perus vedenpitävät kuoritakit ja housut.

Vahvuuksina Icepeakilta ja 8848-tuotteilta löytyvät nimenomaan juuri keskihintaiset hyvännäköiset tuotteet, joihin suurimmalla osalla kuluttajista on varaa. Icepeakin tuotteita on hyvin saatavilla, koska niitä myydään urheilukauppojen lisäksi myös marketeissa ja muissa edullisissa vaateliikkeissä

kuten Anttila. 8848-tuotteita myydään Suomessa vain Intersport-liikkeissä, minkä ansiosta ne saavat paljon näkyvyyttä maanlaajuisesti erilaisissa ketjukampanjoissa. Haglöfs, Halti ja The North Face ovat vahvoja ja tunnettuja brändejä, mikä antaa niille vahvan aseman markkinoilla jo sellaisenaan. Tuotteet ovat suurimmaksi osaksi yli keskihinnan, mutta tuotteiden laatu on myös huippuluokkaa. Haglöfsin erityisvahvuutena voidaan pitää Goretex-kalvon käyttöä tuotteissa, mikä tarkoittaa sitä, että tuotteiden vedenpitävyys ei heikkene pesussa. Lisäksi Goretex on maailmanlaajuinen tunnettu brändi, mikä sinällään jo antaa tuotteesta luotettavan ja toimivan kuvan. Goretex-kalvoa ei ole edes mahdollista saada halpohin ulkoiluvaatteisiin, vaan sen käyttöön liittyy tarkat hinta- ja laatusäännökset.

Icepeakin ja 8848-tuotteiden heikkoutena voidaan pitää heikompaa laatua kuin kalliimmilla kilpailijoillaan. Näiden brändien imago ei ole myöskään yhtä luotettava ja vahva kuin Haglöfsin, Haltin tai The North Facen. Haglöfsin, Haltin ja The North Facen heikkoutena voidaan pitää korkeaa hintaluokkaa siitä syystä, että näihin brändeihin ei ole kaikilla kuluttajilla varaa. Toisaalta korkea hinta myös vahvistaa brändiä, sillä silloin sitä ei ole katukuvassa joka toisella ihmisellä päällään. Korkea hinta ja siihen liittyvä mielikuva erinomaisesta laadusta tekevät brändistä halutun ja tavoitellun.

Icepeakin ja 8848-tuotteiden mahdollisuudet ovat kasvavassa suomalaisessa markettikulttuurissa, joissa niiden kaltaisille keskihintaisille brändeille on menekkiä. Ihmiset ovat kiireisiä eivätkä ehdi kaupungille urheiluliikkeisiin katselemaan ulkoiluvaatteita. Varsinkin perheet, joissa on pieniä lapsia ostavat vaatteensa usein kauppareissullaan marketeista, jolloin ei tarvitse erikseen käydä läpi aikuisten- ja lastenvaateliikkeitä. Markettituotteissa hintalaatusuhde on usein kohdallaan, mikä tekee tuotteista suomalaisten perusulkoilijoiden mielestä houkuttelevia. Haglöfsin, Haltin ja The North Facen mahdollisuudet ovat jatkuvasti kasvavassa internet-kaupassa. Kalliita brändejä halutaan vertailla rauhassa kotona niiden teknisten ominaisuuksien ja käyttötarkoitusten varalta. Internet-kaupat myyvät kalliita brändejä myös hieman edullisemmin kuin urheiluliikkeet.

Nykyään useimmista internet-kaupoista on mahdollista tilata tuotteet osamaksulla, mikä tekee niiden hankkimisesta mahdollista lähes jokaiselle ulkoilijalle.

Uhkana Icepeakin tuotteille saattaa olla laaja myyntiverkosto, jolloin tuotteita on saatavilla liian monesta kaupasta ja tämä heikentää brändin haluttavuutta. Tuotteet tulevat liian yleiseksi ja kuluttajien mielenkiinto niitä kohtaan laskee. Ihmisten perusluonteeseen kuuluu erottautuminen muista, minkä takia ei haluta ostaa samanlaisia vaatteita kuin kaikilla muilla. 8848-tuotteiden uhat lienevät puolestaan liian suppeassa myyntiverkostossa. Tuotteita on saatavilla vain hyvin rajoitetusti, jonka takia myyntiä on vaikea kasvattaa. Tuotteet ovat vain keskihintaisia, jolloin niiden myyntimäärät pitää olla suuria, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. Haglöfsin, Haltin ja The North Facen uhkia on epävakaa talous, jolloin kuluttajat eivät uskalla ostaa kalliita vaatteita. Toisaalta taas juuri lama-aikaan halutaan ostaa laadukkaita tuotteita, jotta niitä ei tarvitsisi uusia jatkuvasti. Näiden kalliiden brändien osalta nykyajan ja tulevaisuuden nuoriso saattaa olla pahimpana uhkana, sillä vaellus ja retkeily eivät näytä olevan suosittua heidän keskuudessaan. Kalliisiin ulkoiluvaatteisiin ei haluta panostaa, jos ulkona liikkuminen on vähäistä. Sääolosuhteiden muutokset kuten vähälumiset talvet aiheuttavat etenkin Haltin alppihiihtovaatteille päänvaivaa, sillä laskettelukausi on muuttumassa yhä lyhyemmäksi. Lasketteluvaatteille ei välttämättä ole enää yhtä paljon käyttöä kuin ennen, minkä vuoksi ne säilyvät ehjinä pidempään.

### 4.3 Markkinointistrategiat

Markkinointistrategia muodostuu siitä, miten yritys aikoo toimia markkinoilla tuottaakseen asiakkailleen arvoa ja lisätäkseen sitä kautta myyntiä. Pohdinkin seuraavaksi markkinointisuunnitelmani tavoitteita tukevia markkinointistrategioita, joilla Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteiden markkinointiin saataisiin tehokkuutta ja johdonmukaisuutta.

#### 4.3.1 Kolme pääominaisuutta

Markkinoinnin teemaksi voisi ottaa muutaman sellaisen takuuarman ominaisuuden, joita Didriksons Outdoor-ryhmän vaatteet edustavat. Tällaisia voisivat olla vedenpitävyys, mukavuus ja kokemukset. Ulkoiluvaatteiden materiaalit ovat vedenpitäviä ja se on yksi ominaisuus, mitä ulkoilijat hakevat vaatteiltaan. Tätä voisi tuoda esiin mainonnassa esimerkiksi sellaisilla mainoksilla, joissa ollaan ulkona sateessa. Mukavat vaatteet liittyvät olennaisena osana ulkoilun mielekkyyteen. Ulkoilu ei ole mielekästä, jos vaatteet eivät istu kunnolla vaan hiertävät, valuvat tai tuntuvat epämiellyttäviltä. Mukavuus liittyy myös hengittävyyyteen, sillä jos ulkoiluvaatteet eivät hengitä, alusvaatteet kostuvat hiestä ja tuntuvat märiltä ihoa vasten ja aiheuttavat kylmyyden tunnetta. Mukavuus on myös sitä, että olo on lämmin, mikä viittaa hyvän kuoren lisäksi toimiviin alus- ja väliasuihin. Kokemuksia puolestaan karttuu kun liikutaan ulkona luonnossa erilaisissa paikoissa. Kuten kirjallisuudessa mainittiin, maailmanlaajuisesti tunnettu ulkoiluvaatteiden valmistaja The North Face kannustaa kampanjoillaan kuluttajia yhä enemmän ulkoilemaan luontoon. Mielestäni markkinoinnilla tulisi luoda sellainen mielikuva, että myös Didriksons haluaa kannustaa ihmisiä luontoon ja tutkimaan uusia paikkoja ja alueita. Ulkoilun ja retkeilyn lisääntyminen lisäisi ulkoiluvaatteiden kysyntää ja avaisi markkinoita myös vaativampaan käyttöön tarkoitetuille ulkoiluvaatteille. Mainoksissa pitäisi näin ollen tuoda esille iloisia liikkujia yhdistettynä houkutteleviin maisemiin.

Kuluttajia voisi kehottaa ottamaan kuvia luontoretkiltään ja niitä voitaisiin julkaista tarinoiden kera kuluttajille tarkoitetuissa sähköpostiuutisissa tai Facebookissa, joista kerron lisää myöhemmin. Tällä tavalla luotaisiin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kehoitettaisiin ihmisiä nauttimaan luonnossa liikkumisen iloista ja hyödyistä. Nykyään ihmisiä kannustetaan jatkuvasti sisäliikuntalajien pariin kuten kuntosali ja erilaiset ryhmäliikuntatunnit. Vastapainoksi voitaisiin tuoda esille sitä, miten ulkona liikkumisesta saa irti yhtälailla terveyshyötyjä ja hyvää mieltä. The North Facen tapaan kuluttajille voitaisiin järjestää ulkoilutempauksia eri lajien parissa, joissa he pääsisivät kokeilemaan uusia lajeja ammattilaisen opastuksella.

#### **4.3.2 Brändin asemointi**

Didriksonsin Outdoor-ryhmän tuotteet pitäisi asemoida markkinoinnin avulla ihmisten mieliin ekologisina, eettisinä ja laadukkaina jokasään ulkoiluvaatteina. Asemoinnissa keskitytään Laakson (2004) mukaan itse tuotteen sijasta vaikuttamaan kuluttajan mieleen. Ekologisuus, eettisyys ja laadukkuus ovat arvoja, jotka ovat olleet viimeaikoina paljon esillä. Ihmisillä on kasvava huoli teollisuuden ympäristövaikutuksista, ihmisoikeuksista ja maailmantalouden heikkenemisestä. Sen vuoksi halutaan ostaa tuotteita, joiden kautta voidaan vaikuttaa näihin asioihin. Lama-aikana mietitään yleensä tarkemmin mitä ostetaan ja tällöin laadukkaiden tuotteiden menekki nousee vaikka hinta olisi korkeampi kuin huonompilaatuisten. Ihmiset haluavat varmistua tuotteen kestävyydestä, jolloin niitä ei tarvitse ostaa useampaa.

Aiemmin kirjallisuudessa kerrottiin, että ulkoiluvaatevalmistaja Patagonia markkinoi ekologisia tuotteitaan korostamalla niitä mainonnassa vihreällä E-kirjaimella. Didriksonsin Outdoor-ryhmässäkin on muutama ekologisia materiaaleja sisältävä tuote kuten kierrätyspolyesteriä sisältävä fleece-takki, orgaanisesta puuvillasta valmistettu paita ja lippalakki sekä ympäristöystävällistä TENCEL-



kuitua sisältävä aluskerrasto. Näitä voisi mainostaa erikseen muista tuotteista ekologisina tuotteina ja lisätä sekä kuvastoon että hinnastoon vihreällä printillä maininnan ECO. Tuodakseen esille ekologisuutta ja eettisiä arvoja Didriksonsin mainoksiin voisi lisätä tekstin myös siitä, että Didriksons ei käytä tuotannossa ympäristölle vaarallisia aineita eikä lapsityövoimaa. Koska tuotteet valmistetaan pääosin Kiinassa, ihmiset saattavat yhdistää sen automaattisesti lapsityövoimaan. Sen vuoksi erillinen maininta siitä kieltäytymisestä voisi toimia ihmisoikeuksien puolestapuhujana. Tuotteiden laadukkuutta voisi tuoda esiin erillisellä maininnalla takuusta, josta kerron myöhemmin lisää.

Tuodakseen esiin brändin ympäristöystävällistä ajattelutapaa Didriksons voisi myös järjestää kierrätyskampanjoita ja antaa pienen alennuksen siitä, kun asiakas tuo esimerkiksi vanhan takkinsa kierrätettäväksi ostaessaan uuden tilalle. Hyväkuntoiset vaatteet voisi näin lahjoittaa Suomen Punaisen Ristin tai Pelastusarmeijan kirpputoreille, joissa tuotto menee erilaisten avuntarpeessa olevien ihmisten auttamiseen. Huonokuntoisimmat vaatteet voisi puolestaan viedä kierrätyspisteeseen, jossa ne hyödynnettäisiin jollakin muulla tavalla. Tällaisista kierrätyskampanjoista voisi sopia jälleenmyyjien kanssa, jolloin he hoitaisivat mainonnan ja toimittaisivat palautetut vaatteet maahantuojalle. Maahantuoja puolestaan hyvittäisi liikettä siitä summasta, jonka he ovat antaneet alennusta uusien takkien oston yhteydessä asiakkailleen.

### **4.3.3 Markkinointinimet ja takuu aika**

Tällä hetkellä Didriksonsin tuotteita myydään saman brändin alla sekä halpakaupoissa, kuten Etolassa, että kalliimmista tuotemerkeistään tunnetulla Stockmannilla. Kuten Laakso (2004) kirjallisuudessaan mainitsi, brändin vahvuus heikkenee, kun samalla tuotemerkillä myydään sekä halpatuotteita että kalliita tuotteita. Tähän ei kuitenkaan maahantuojana voi vaikuttaa, joten vaihtoehtoisesti eri tuoteryhmiä voisi markkinoida hieman muunnelluilla nimillä. Tässä tapauksessa

Outdoor-ryhmän kalliimpia tuotteita voisi mainostaa esimerkiksi nimellä Didriksons Outdoor Performance, jolloin ihmiset oppisivat mielessään luokittelemaan nämä korkealaatuisemmat ulkoiluvaatteet omaksi kategoriakseen. Outdoor-ryhmän edullisempia tuotteita voisi mainostaa puolestaan nimellä Didriksons Outdoor Activity. Esimerkkinä voidaan mainita suomalainen ulkoiluvaatevalmistaja Halti, joka markkinoi kalliita ulkoiluvaatteitaan Halti-nimellä ja edullisempaa tuotekategoriaansa Raiski-nimellä.

Virtanen (2010) viittasi kirjallisuudessaan siihen, miten tuotteelle myönnetty takuu-aika luo kuluttajalle mielikuvaa tuotteen turvallisuudesta ja laadukkuudesta. Outdoor-ryhmän tuotteille voisi myöntää selkeän takuuajan esimerkiksi 2 vuotta, jolloin tuotteet saisivat luotettavan leiman ja kuluttajat voisivat huoletta ostaa ja kokeilla heille tuntematonta tuotemerkkiä. Takuu-aika pitäisi olla painettuna vaateen tuotelappuun, jotta se huomataan ja noteerataan liikkeessä. Olen huomannut, että esimerkiksi korkealaatuisia retkeily- ja ulkoiluvaatteita valmistava Fjällräven käyttää tällaista taktiikkaa markkinoinnissaan.

#### **4.3.4 Selkeytetyt asiakassegmentit**

Asiakkuuksien johtaminen eli CRM (Customer Resource Management) on tärkeää varsinkin Didriksons-kaltaisilla tuotemerkeillä, joilla on asiakkaita monessa eri tuoteryhmässä. Ulkoiluvaatteet, katuvaatteet, lastenvaatteet, metsästysvaatteet ja golf-vaatteet ovat kaikki oma kategoriansa, joilla on myös oma asiakaskuntansa. Kuten Virtanen (2010) kirjallisuudessaakin mainitsi, markkinointi on suunnattava kohdistetusti kuhunkin asiakasryhmään, jolloin siitä saadaan mahdollisimman tehokasta ja asiakkaat saadaan tavoitettua ilman ylimääräisten resurssien haaskaamista. CRM-ajattelun pohjana pitäisi olla jo asiakastietokantoihin tehdyt selkeät asiakassegmentit. Tällöin esimerkiksi mainontaa olisi helpompi kohdistaa juuri johonkin tiettyyn asiakasryhmään kuten esimerkiksi erilaisiin Outdoor-ryhmän

asiakkaisiin. Asiakkaat ovat tässä yhteydessä siis jälleenmyyjiä. Outdoor-ryhmän asiakassegmentit voisivat koostua seuraavasti:

- Partiokaupat (esim. Partioaitta, Partiovaruste, Retkiaitta)
- Urheilukaupat (esim. Intersport, Sportia, Elmo Sport, Topsport)
- Markkettitasoiset (esim. Prisma, Citymarket, Anttila)
- Halpakaupat (esim. Minimani, Etola, Tokmanni)

#### **4.3.5 Markkinointia jälleenmyyjille**

Mielestäni Didriksonsin Outdoor-ryhmää pitäisi markkinoida Suomessa enemmän myös jälleenmyyjille eli maahantuojan todellisille asiakkaille. Kuten The North Face järjestää jälleenmyyjilleen koulutus- ja tutustumismatkoja, myös Didriksons voisi järjestää yhdistettyjä koulutus- ja virkistystapahtumia, joissa jälleenmyyjät saisivat kokeilla tuotteita niiden tarkoituksenomaisessa käyttöympäristössä ja saisivat näin samalla opastusta tuotteiden ominaisuuksista ja käyttötarkoituksesta. Tällä tavoin he oppisivat myös myymään tuotteita kuluttajille asiantuntevammin ja näin ollen uskottavammin. Tällaisen tapahtuman voisi järjestää aluksi tärkeimmille ostajille esimerkiksi vuokraamalla mökin pohjoisesta viikonlopuksi ja viemällä heidät pienelle vaellusreissulle. Tällaiset tempaukset vahvistaisivat myös asiakassuhteita huomattavasti. Jälleenmyyjiä voisi myös muistaa ja pitää ajan tasalla tuotteista ja tarjouksista sähköpostimarkkinoinnilla esimerkiksi kerran kuussa. Niihin voisi lisätä kevennykseksi aina jonkin urheilullisen kuulumisen maailmalta, mikä liittyisi luontoon ja luonnossa liikkumiseen.

#### **4.3.6 Markkinointia jälleenmyyjien avulla**

Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteille pitäisi saada jälleenmyyjäliikkeisiin oma osasto, jossa olisi yhtenäisesti esillä brändin toisiaan tukevia vaatteita. Tuotteet

olisi hyvä saada esille myös esimerkiksi partioliikkeiden internet-sivuille, jossa ne olisivat rinnakkain vahvojen ulkoiluvaatebrändien kuten Haglöfsin kanssa. Internetissä tuotteisiin saataisiin kuvien rinnalle lyhyt esittely, johon voisi liittää vaateen tekniset ominaisuudet ja käyttötarkoituksen. Tällöin kuluttajien olisi helppo vertailla niitä muihin brändeihin ennen ostopäätöstään. Aluksi jälleenmyyjä voisi houkutella ottamaan Outdoor-ryhmän vaatteita valikoimiinsa myyntitilin avulla, jolloin he eivät olisi sitoutuneita ostamaan niitä ennen kuin kuluttajalta tulisi tilaus. Jälleenmyyjille voitaisiin ehdottaa myös Grönroosin ja Järvisen (2001) kirjallisuudessaan esittelemää nippuhinnoittelua eli sitä, että ostajalle tarjottaisiin edullisempaan yhteishintaan esimerkiksi kuoritakki ja siihen yhteensopiva fleecetakki. Tällä tavalla kuluttaja saisi maksimaalisen hyödyn molemmista tuotteista ja sitä kautta positiivisen kokemuksen brändistä ja sen laadukkuudesta.

Didriksons tuotemerkin alla on niin monen tyyppisiä tuotteita, että niiden myynnistä kannattaisi tehdä selkeä jako jälleenmyyjien kesken. Tällä tarkoitan sitä, että halpoja tuotteita kuten kura- ja sadeasuja myytäisiin vain marketeissa ja halpaliikkeissä kuten Etola. Urban-ryhmän katutakkeja voisi myydä laajemmin, mutta malleja voisi jaotella niin, että kalliimpia takkeja myytäisiin vain hienostuneimmissa myymälöissä kuten Stockmann ja Halonen. Outdoor-ryhmässä halvempia pukuja voitaisiin myydä marketeissa ja halpakaupoissa, mutta kalliimpia malleja vain partio- ja urheilukaupoissa. Tällä tavalla kalliimmalle Outdoor-ryhmälle saataisiin uskottavuutta kilpailevien merkkien kuten Haglöfs rinnalla, jota myydään vain urheilu- ja partioliikkeissä. Selkeä jako estäisi myös hintakilpailusta johtuvia ristiriitoja kun halvalla myyvissä marketeissa ei olisi kalliimpia malleja ollenkaan, jolloin niiden hinnat saataisiin pidettyä korkeampina ja jälleenmyyjä saisi tuotteista enemmän katetta. Laakso (2004) mainitsee kirjallisuudessaan, että korkea hinta vahvistaa brändiä jo sellaisenaan, mikäli laatu vastaa hinnan kuluttajille tuomia odotuksia tuotteesta. Urheilu- ja partiokaupoille tarjottaisiin näin parasta teknistä laatua, sillä heillä on laatutietoisemmat asiakkaat kuin marketeissa ja halpakaupoissa. Partioliikkeille voitaisiin tarjota jotain tuotetta mallistosta ihan heidän omanaan, jota ei myytäisi muille.

Kokkolaan varaston läheisyyteen voisi perustaa Didriksons Outlet-myymälän, jossa myytäisiin sekä näytekappaleita, että varastoon jääneitä ykköskappaleita ja vanhempia myymättömiä malleja. Myymälästä voisi informoida maanlaajuisesti, jolloin ihmiset voisivat poiketa siellä esimerkiksi ohi kulkiessaan. Tällä tavoin kuluttajiin saataisiin kontaktipintaa ja heille voitaisiin opastaa tuotteiden käyttöominaisuuksia ja -tapoja. Myymälän sisustus suunniteltaisiin siten, että sisälle tullessaan asiakas kokisi tullessa siihen ympäristöön, johon tuotteet on kehitelty eli pohjoiseen luontoon metsineen ja vuoristoineen. Tällaista taktiikkaa käyttää myös The North Face omissa jälleenmyyjäliikkeissään. Tuotteiden hinta voisi olla houkuttelevan edullinen, kun mallit olisivat vanhemmasta mallistosta, jolloin ei kuitenkaan poljettaisi jälleenmyyjien hintoja tarpeettomasti. Tärkeintä olisi, että asiakkaat kokisivat palvelun ja ympäristön positiivisena ja viihtyisänä. Se loisi hyvää pohjaa jatkossa myös tuotteiden myynnille.

#### **4.3.7 Palautteen hankkiminen ja sen merkitys**

Kuluttajan tyytyväisyyttä voitaisiin kartoittaa esimerkiksi niin, että aina Didriksons tuotteen ostaessaan hän saisi mukaansa lapun, jonka täyttäessään ja palauttaessaan hänelle lähetettäisiin varastolta jokin tuote kuten fleece, pipo tai t-paita. Lapussa voisi olla erilaisia kysymyksiä kuluttajan harrastuksista, tyytyväisyydestä Didriksons tuotteisiin ja palveluun, yhteystietoja jne. Tällä tavoin saisimme kuluttajien yhteystietoja tarkempaa ja kohdistetumpaa markkinointia varten. Näitä yhteystietoja voisi hyödyntää esimerkiksi sähköpostimarkkinoinnissa. Kuluttajan palautetta palvelusta voitaisiin hyödyntää palvelun parantamisena sekä palautetta tuotteista voitaisiin välittää eteenpäin tuotekehitykseen. Tällainen asiakastyytyväisyyden kartoitus saattaisi olla täsmällisempää kuin esimerkiksi myymälässä nopeasti kiireessä täytetty lomake, jolloin vastaukset eivät välttämättä olisi yhtä harkittuja ja luotettavia.

Etenkin kuluttajien palaute Outdoor-ryhmän tuotteista olisi todella tärkeää myös tuoteturvallisuuden kannalta. Pitkillä vaellusretkillä, jolloin luonnon armoilla vietetään useita päiviä tai jopa viikkoja, on tärkeää, että vaatteet ovat käytännöllisiä ja toimivia. Kylmyys- ja kosteusriskit voivat olla hengenvaarallisia keskellä erämaata, jossa vaatteita ei saada kuivamaan kesken retken. Hypotermian vaara piilee aina kun liikutaan vaihtelevissa sääolosuhteissa. Tällöin on tärkeää, että retkeilijä on osannut pakata mukaansa oikeanlaisen varustuksen, mutta myös se, että mukaan otetut vaatteet ovat luotettavia ja toimivat käytössä juuri niin kuin niiltä voidaan odottaa. Kuluttajien palaute vaatteista ja niiden toimivuudesta myös ääriolosuhteissa on näin ollen elintärkeää sekä turvallisuusriskien minimoimiseksi että tuotekehityksen kannalta. Tuoteturvallisuuden puolesta puhui kirjallisuudessaan myös Virtanen (2010), joka painotti kuluttajan turvallisuuden takaamisen lisäksi myös sitä, kuinka tärkeää on huolehtia yrityksen hyvästä maineesta minimoimalla mahdolliset tuotteeseen liittyvät turvallisuusriskit. Hyvä maine ylläpitää asiakasuskollisuutta ja lisää näin ollen tuotteiden myyntiä.

Molemminpuolinen kommunikointi kuluttajan kanssa auttaisi täten kuluttajaa tuotteita koskevien kysymysten kanssa, mutta myös maahantuojaa pysymään ajan tasalla tuotteistaan. Kommunikointi luo kuluttajalle myös sellaisen kuvan, että hänestä välitetään ja ollaan kiinnostuneita. Jos kuluttaja antaa palautetta puolestaan jälleenmyyjälle, se jää helposti välittymättä maahantuojalle ja tuotteiden suunnittelijoille.

#### **4.4 Myynninedistämistoimenpiteet**

Seuraavaksi esittelen niitä myynninedistämistoimenpiteitä, jotka liittyvät markkinointistrategian toteuttamiseen. Olen miettinyt lähinnä tuotteiden mainontaa koskevia taktiikoita. Mainonnassa voisi käyttää pääasiassa perinteistä

lehtimainontaa, nykyaikaista some-mainontaa, sponsorointia, viestintää ja suhdemarkkinointia.

#### 4.4.1 Mainostaminen lehdissä

Kuluttajien suosimissa lehdissä mainostaminen on tuonut lisää myyntiä ja tunnettuutta Didriksonsin Urban-ryhmän katutakeille, joten sitä pitäisi kokeilla myös Outdoor-ryhmän vaatteille. Retki-lehti on tunnettu suomalainen retkeilijöiden ja muiden aktiiviulkoilijoiden suosima lehti, joten siinä Outdoor-ryhmän mainokset ulottuisivat hyvin juuri oikeaan kohderyhmään. Mainonta tulisikin kohdistaa retkeilijöihin, vaeltajiin ja muihin vaativiin käyttäjiin, sillä he ovat pioneereja ulkoiluvaatteiden trendien luomisessa ja vakuuttavat näin ollen myös tavalliset ulkoilijat merkin uskottavuudesta. Jälleenmyyjille tulisi ilmoittaa etukäteen mitä tuotteita lehdissä mainostetaan, jotta he voisivat varustautua kysyntään täydentämällä valikoimaansa kyseisillä tuotteilla. Lehtimainontaan voisi pääasiassa käyttää Ruotsin pääkonttorin markkinointiosastolla tehtyjä mainoskuvapohjia, mutta niistä voisi valita sellaisia vaihtoehtoja, jotka sopivat valittuihin markkinointiteemoihin eli vedenpitävyys, mukavuus ja kokemukset. Mainoksissa voisi käyttää slogania *Between you and the elements*, mikä kuvaa sitä, että vaatteet ovat aina suojaamassa käyttäjänsä luontoelementeiltä. Joihinkin mainoksiin voisi lisätä brändin historiasta kertovan palkin, mikä viittaisi Laaksonkin (2004) mainitsemaan alkuperäisyyden perinnön mainonnan linjaan. Mainoksiin voisi laittaa myös maininnan siitä, että Didriksons ei käytä tuotteiden valmistuksessa ympäristölle vahingollisia aineita eikä lapsityövoimaa. Seuraavaksi tulevat kaksi suunnittelemaani lehtimainoshahmotelmaa.





Molempia lehtimainoksia voisi käyttää ulkoilijoille suunnatuissa lehdissä kuten esimerkiksi juuri Retki-lehdessä. Ne ovat kuitenkin tunnelmaltaan erilaisia. Ensimmäinen korostaa tuotteiden huippuominaisuuksia vaativassa ympäristössä ja toinen luo kuvan mahdollisuudesta nauttia kuivana syksyisestä sadeillasta.

#### **4.4.2 Facebook mainonta**

Didriksonsin Ruotsin pääkonttorilta on kerrottu, että Facebook-mainontaa ei saisi tehdä maakohtaisesti vaan se tulisi tapahtua kokonaan heiltä käsin, mikäli siihen päädytään. Kuten Olinkin (2011) kirjallisuudessaan toteaa, some-markkinointi on kuitenkin jo nykyaikaa ja yhä useammat yritykset ovat päätyneet juuri Facebookiin mainostamaan tuotteitaan ja palveluitaan. Mainonta tavoittaa Facebookin kautta jo miljoonia kuluttajia ja Suomikaan ei ole tässä poikkeus. Mielestäni Didriksonsin tuotteita pitäisi mainostaa Suomessa Facebookissa, sillä se on edullista ja näkyvää markkinointia. Facebook on jo vahva brändi ja sen logot esimerkiksi Didriksonsin lehtimainoksissa vahvistaisivat vaatteiden nykyaikaisuutta ja muodikkautta. Facebookiin saisi tuotteista lyhyitä esittelyjä ja ajankohtaista infoa uutuuksista. Siellä voitaisiin esitellä tarkemmin Outdoor-ryhmän tuotteiden käyttötarkoituksia ja ominaisuuksia, mitä internet-sivuilta ei löydy. Facebook toimisi myös kuluttajien välisenä kanavana, jossa he voisivat keskustella ja kommentoida tuotteita omien kokemuksiansa perusteella. Siellä kuluttajat voisivat jakaa myös henkilökohtaisia luontokokemuksiaan ja kuvia niistä. Kuluttajilla olisi Facebookin kautta myös yhteys maahantuojaan ja mahdollisesti myös jälleenmyyjiin. Tällainen kommunikointi antaisi avoimen ja luotettavan kuvan brändistä ja sitä kautta sen toiminnasta ja tuotteista.

#### 4.4.3 Sponsorointi

Mielestäni televisiomainonta sellaisenaan ei ole välttämättä uskottavaa vaateteollisuudessa vaan tuotemerkillä pitäisi saada näkyvyyttä televisiossa pikemminkin sponsoroinnin kautta. Kuten Laakso (2004) tekstissään mainitsee, sponsorointi- ja tapahtumamarkkinointi lisää tehokkaasti sekä tunnettuutta että mahdollisesti myös myyntiä. Hyviä sponsorointikohteita Didriksonsin Outdoor-ryhmän vaatteille olisi esimerkiksi koko perheen urheiluojelma Elixir, erilaiset eräohjelmat kuten Eräkuksa ja Erätulilla sekä erilaiset talviurheilulajien tapahtumat. Sponsorointikohteita voisi olla myös suomalaiset vuorikiipeilijät ja muut extreme-lajien harrastajat. Niiden kautta tuotteet joutuisivat testiin ääriolosuhteissa ja saisivat sitä kautta lisää luotettavuutta ja uskottavuutta. Tällaista tosielämässä tapahtuvaa tuotetestausta käyttää esimerkiksi The North Face.

Laakso (2004) kertoi kirjassaan testimonial-mainonnasta ja mielestäni sitä voisi kokeilla myös Outdoor-ryhmän tuotteille. Toisin sanoen tuotteille etsittäisiin keulahahmo eli sellainen julkisuuden henkilö, joka edustaa parhaiten brändin arvoja ja tavoitteita kuten esimerkiksi Haglöfsillä on tunnettu suomalainen vuorikiipeilijä Veikka Gustafsson. Tällainen tunnettu suomalainen aktiiviulkoilija voisi olla esimerkiksi juontajana ja toimittajana toimiva Mikko "Peltsi" Peltola, joka on ahkerasti mukana erilaisissa urheilu- ja eräohjelmissa kuten Erätulilla. Suomalaisten olisi varmasti helppo samastua hänen rentoon ja vilpittömään olemukseensa sekä hänen luonnonläheisiin elämänarvoihinsa. Didriksonsin Outdoor-ryhmän vaatteiden pääkohderyhmä ovat kuitenkin suomalaiset aktiiviulkoilijat, jotka haluavat nauttia luonnossa liikkumisesta hyvien säänkestävien vaatteiden avulla.

#### 4.4.4 Viestintää tuotteista

Lehtijutut luontoaiheisista tapahtumista yhdistettynä Outdoor-ryhmän tuotteisiin olisi tehokasta mainontaa, sillä tällä tavalla tuotteille saataisiin näkyvyyttä ilman erillisiä mainoksia. Ihmisillä on joskus tapana sivuuttaa mainokset, mutta mielenkiintoisia artikkeleita he lukevat yleensä mielellään. Tähän tarkoitukseen pitäisi saada erikseen viestintää hoitava henkilö, joka tekisi lehtijuttuja ja organisoisi niihin Didriksonsin vaatteet haastateltavien päälle. Lehtijuttuja voitaisiin tehdä myös Outdoor-ryhmän tuotteista itsessään, jolloin niiden tunnettuutta saataisiin sitä kautta parannettua. Tuotteista pitäisi saada artikkeleita myös jälleenmyyjille tarkoitettuihin lehtiin kuten Sporttimyyjä. Tällä tavoin saataisiin jälleenmyyjäliikkeille tietoisuutta brändin tuotteista ja he saisivat esimakua tulevista uutuuksista ja yleisesti koko Outdoor-ryhmän mallistosta.

Suomalainen Retki-lehti testaa jokaisessa numerossa joitakin valitun tuoteryhmän tuotteita ja siihen pitäisi saada myös Didriksonsin ulkoiluvaatteita testattavaksi. Kuten Virtanen (2010) kirjassaan kirjoittaakin, testien avulla tuotemerkeille saataisiin näkyvyyttä ja uskottavuutta kuluttajien silmissä. Testiin tulisi valita brändin parhaat tuotteet, jolloin nähtäisiin niiden suorituskyky verrattuna markkinoiden johtaviin ulkoiluvaatemerkkeihin kuten Haglöfs, The North Face, Millet, Marmot jne. Tällaisista testeistä saisi tärkeää informaatiota ja palautetta tuotteista myös tuotekehityksen näkökulmasta.

#### 4.4.5 Suoramarkkinoinnista suhdemarkkinointiin

Suoramarkkinointia, eli lähinnä sähköpostimainontaa ja mainoskirjeitä, harjoitetaan nykyisin niin paljon, että sillä on vaikea erottautua kilpailijoista. Sähköpostimainonta on edullista ja se voidaan kohdistaa tarkasti halutuille asiakkaille. Suoramarkkinointi on tehokasta kohtuullisuuden rajoissa, mutta liiallinen asiakkaiden pommitus aiheuttaa helposti vastareaktion. Siinä vaiheessa

kun sähköpostia tulee niin usein, että asiakas alkaa poistaa niitä lukematta tai edes avaamatta ainuttakaan, ollaan jo pahasti hakoteillä. Mielestäni sähköpostimainoksiakin voisi käyttää Outdoor-ryhmän tuotteiden mainostamisessa, mutta niitä ei tulisi lähettää enempää kuin kerran kuussa ja niistä tulisi tehdä todella mielenkiintoisia ja asiakkaalle kannattavia luettavia.

Suhdemarkkinointi alkaa olla nykypäivää alalla kuin alalla ja siihen pitäisi panostaa paljon nykyistä enemmän. Jälleenmyyjiin pitäisi pitää yhteyttä muulloinkin kuin ennakkomyyntikauden alkaessa. Heille pitäisi soitella säännöllisesti, kysyä kuulumisia, tuotteiden menekkiä ja mahdollisia täydennystarpeita. Jokaista asiakasta pitäisi kohdella yksilöllisesti ja miettiä miten juuri tämän asiakkaan toiveita voisi parhaiten toteuttaa ja tarpeita tyydyttää. Asiakkaista pitäisi ylläpitää omia profiileja, johon kirjattaisiin heidän toiveita, palautteita ja käytyjä keskusteluita. Myös Tikkanen ja Vassinen (2009) kehottavat kirjassaan siirtymään suoramarkkinoinnista uusiin kommunikointitapoihin kuten aiemminkin tekstissä mainitut sosiaaliset yhteisöt internetissä. Dialogit asiakkaiden kanssa ovat tehokasta kommunikointia, mikä voi nykypäivänä olla merkittävä kilpailuetu.

#### **4.5 Aikataulu ja markkinointibudjetti**

Markkinointisuunnitelmaa pitäisi alkaa toteuttamaan heti, sillä kilpailijoita tulee kokoajan lisää markkinoille. Ulkoiluvaatemarkkinoilla ei ole ylimääräistä tilaa vaan jokaisen tuotemerkin on raivattava itselleen markkinaosuutta. Ulkoiluvaatemerkkejä on markkinoilla lukuisia ja vain ne, jotka ovat säännöllisesti esillä pysyvät kuluttajien mielessä. Seuraavaksi olen laatinut suuntaa antavan markkinointibudjetin Outdoor-ryhmän vaatteiden mainontaa varten.

Jos ajatellaan, että vuonna 2013 Outdoor-ryhmän myynti kasvaisi noin 20 prosenttia, niin myynti olisi silloin lähellä 1 miljoonaa euroa. Outdoor-ryhmän

markkinointia voisi lähteä toteuttamaan vähintään 5 prosentilla myynnistä, mikä on myös Ruotsin pääkonttorin vähimmäistoivomus markkinoinnin osuudelle. Tällöin 5 prosenttia myynnistä olisi noin 50 000 euroa, mikä olisi siis arvioitu markkinointibudjetti. Esimerkkinä markkinointibudjetin suuruudesta suomalainen ulkoiluvaatevalmistaja Halti on ilmoittanut laittavansa 10 prosenttia myynnistään markkinointiin.

Lehtimainoksia kuorivaatteista Retkilehteen voisi laittaa keväällä (helmikuu ja maaliskuu) kahteen ja syksyllä (syyskuu ja lokakuu) kahteen lehteen eli yhteensä noin 20 000 eurolla. Suurimpia jälleenmyyjiä voisi tukea kierrätyskampanjan paikallisessa mainonnassa 5000 eurolla yhteensä. Facebookiin tehtävään kampanjaan voisi varata 5000 euroa. Parinkymmenen suurimman ostajan viikonlopun vaellusreissuun voisi varata 5000 euroa, mikä sisältää yöpymiset ruokineen, matkat sekä Didriksons kuoritakit väliasuineen. Sponsorointiin voisi varata 10 000 euroa, mikä sisältää myös tuotteet sponsoroitaville. Lopuilla 5000 eurolla voisi tukea jälleenmyyjiä Outdoor-ryhmän tuotteiden paikallisessa mainonnassa sekä kustantaa lehtiartikkeleita, joissa tuotteet esiintyvät.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia markkinointisuunnitelma Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteille. Markkinointisuunnitelman tavoitteena on lisätä näiden tuotteiden myyntiä Suomessa. Laadin markkinointisuunnitelman aiheeseen tehdyn kirjallisuuden ja artikkeleiden pohjalta omia kokemuksiani, näkemyksiäni ja yrityksestä saatuja tietoja hyödyntäen. Prosessi on ollut mielenkiintoinen ja ajatuksia herättävä. Tämä opinnäytetyö on herättänyt paljon ajatuksia liittyen nykyaikaiseen tuotteiden ja palveluiden markkinointiin etenkin ulkoiluvaatealalla. Seuraavaksi esittelen vielä työn tulokset lyhyesti ja johtopäätöksiä niistä.

Didriksons Outdoor-ryhmän vaatteiden markkinoinnin teemoiksi pitäisi ottaa vedenpitävyys, mukavuus ja kokemukset. Näitä tulisi korostaa kaikessa markkinoinnissa, jotta kuluttaja mielessään yhdistää ne tuotteisiin. Didriksons brändi tulisi asemoida kuluttajien mieleen myös ekologisena, eettisenä ja laadukkaana lisäämällä mainoksiin maininnat Eco-tuotteista, lapsityövoiman vastaisuudesta ja korostamalla tuotteiden takuuta. Käyttötarkoituksen ja laatutason selkeyttämiseksi tuotteita voisi markkinoida kahdella eri nimellä kuten Didriksons Outdoor Performance ja Didriksons Outdoor Activity. Nämä ovat kaikki mielikuvamarkkinointia, jossa halutuilla mielikuvilla tuotteista pyritään vaikuttamaan ihmisten mieliin ja sitä kautta heidän ostopäätöksiinsä.

Asiakassegmenttejä tulisi tehdä selvemmäksi kohdistetumpaa markkinointia varten. Kohdistettu markkinointi on tehokkaampaa ja tavoittaa halutut asiakkaat ilman turhien resurssien tuhlaamista. Myös jakelukanavavalintoja pitäisi tehdä johdonmukaisemmiksi siten että, kalliimmat tuotteet olisi selkeämmin partio- ja urheiluliikkeiden valikoimissa ja halvemmat tuotteet marketeissa ja halpakaupoissa. Tämä auttaisi kuluttajia löytämään käyttötarkoitukseensa sopivat tuotteet helpommin ja hinnat saataisiin pidettyä paremmissa tuotteissa korkeammalla, mikä vahvistaisi brändiä ja toisi jälleenmyyjälle enemmän katetta.

Vahvaa brändiä on jälleenmyyjienkin helpompaa ja kannattavampaa myydä kuluttajille kuin tuntemattomia tuotteita. Tuotteiden sijoittelua ja myyntiä liikkeissä tulisi valvoa, jotta ne pääsisivät ominaisuuksiltaan paremmin esille. Tällä tavalla pyritään varmistamaan, että tuotteet myydään oikealla tavalla ja oikeaan käyttöön, mikä vahvistaa asiakkaan kokemaa laatua ja asiakasuskollisuutta. Varsinaiseen myynninedistämiseen pitäisi käyttää lehti- ja sähköpostimainontaa, Facebook-markkinointia, viestintää tuotteista artikkeleiden ja tuotetestauksen kautta sekä suhdemarkkinointia kommunikoimalla asiakkaiden kanssa säännöllisesti.

Kaiken kaikkiaan markkinointisuunnitelman tavoite myynnin lisäämisestä toteutuu, kun Didriksons-brändi saa tunnettuutta kuluttajien silmissä, mikä johtaa lisääntyneeseen kysyntään jälleenmyyjäliikkeissä. Tämä puolestaan pakottaa jälleenmyyjät ottamaan tuotteita valikoimiinsa, jolloin tuotteiden myynti nousee. Markkinaosuuden säilyttämiseksi ja lisäämiseksi brändiä on valvottava kokoajan ja sitä on pystyttävä uudistamaan markkinoiden kehittymisen mukaan unohtamatta kuitenkaan alkuperäisiä juuria. Toimivat mittarit Didriksons Outdoor-ryhmän tuotteiden tyytyväisyydestä voisivat olla myynninkehityksen seuraaminen ja säännölliset asiakastytyväisyyskyselyt.

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat sovellettavissa myös muiden ulkoiluvaatemerkkien markkinointiin, jossa tavoitellaan lisämyyntiä tunnettuuden lisäämisen ja brändin vahvistamisen kautta tapahtuvaan kuluttajavetoisen kysynnän kasvattamiseen. Työn tulosten luotettavuuden puolesta puhuu näyttö siitä, miten esimerkiksi maailman johtaviin ulkoiluvaatevalmistajiin lukeutuva The North Face ja suomalainen johtava ulkoiluvaatevalmistaja Halti ovat lisänneet markkinaosuuksiaan toteuttamalla samankaltaista markkinointisuunnitelmaa. Molemmat brändit ovat tarkkoja myyntikanavoistaan eli tuotteita ei ole myyty esimerkiksi marketeissa ja muissa halpakaupoissa, jolloin brändin uskottavuus on säilynyt vahvana kuluttajien silmissä. Erityinen haaste Didriksons Outdoor-tuotteiden markkinoinnissa onkin se, että niiden jakelukanava on levinnyt myös marketteihin ja halpakauppoihin, jolloin niitä on vaikeampi saada vahvasti takaisin urheilu- ja partiokauppoihin. Jatkotutkimusaihe voisi olla Didriksons-brändin

tunnettuuden ja vahvuuden tutkiminen ja vertaaminen kilpaileviin ulkoiluvaatebrändeihin.



## LÄHTEET

Columbia Sportswear Partners with U.S. Freestyle Ski Team. 2011. Business Wire. Saatavissa: <https://portal.cou.fi/abii/pqdweb?did=2463629851&sid=4&Fmt=3&clientId=65824&RQT=303&VName=PQD>. Luettu 24.11.2011.

Dargusch, P. & Ward, A. 2010. Understanding Corporate Social Responsibility with the integration of Supply Chain Management in Outdoor Apparel Manufacturers in North America and Australia. Saatavissa: <https://proquest-portal.cou.fi/docview/873778332?accountid=10007>. Luettu 29.12.2011.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Saatavissa: [http://www.ncrc.fi/files/4957/2005\\_04\\_verkkojulkaisu\\_tapaustutkimus.pdf](http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf). Luettu 3.6.2012.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna. 6., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lefton, T. 2000. Buying into branding? Saatavissa: <https://proquest-portal.cou.fi/docview/223581497?accountid=10007>. Luettu 29.12.2011.

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhanella. Jyväskylä: Kaupunkitohtorit Oy.

McCune, J. 1999. Marketing the Great Outdoors. Survival Handbook. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://proquest-portal.cou.fi/docview/206691339?accountid=10007>. Luettu 29.12.2011.

Meyer, A. 2001. What's in it for the customers? Successfully marketing green clothes. Business Strategy and the Environment. Saatavissa: <https://proquest-portal.cou.fi/docview/213771437?accountid=10007>. Luettu 29.12.2011.

Olin, K. 2011. Facebook-markkinointi. Käytännön opas. Helsinki: Talentum Media Oy.

Puustinen, T. 2007. Ruotsin kuningas pukeutui Haltiin. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/ruotsin+kuningas+pukeutui+haltiin/a168496#>. Luettu 29.12.2011.

Rodie, J. B. 2008. Going Green: Beyond Marketing Hype. Saatavissa: <https://proquest-portal.cou.fi/docview/195657972?accountid=10007>. Luettu 29.12.2011.

Ruckman, J. E. 2005. The application of a layered system to the marketing of outdoor clothing. Saatavissa: <https://proquest-portal.cou.fi/docview/235466479?accountid=10007>. Luettu 29.12.2011.

Shah, A. 2008. The North Face thinks outside the box. Saatavissa: <http://search.proquest.com/docview/232039364?accountid=10007>. Luettu 29.12.2011.

The North Face® and Polartec® Launch Social Media Campaign to Promote Green Living. 2009. Business Wire. Saatavissa: <https://portal.cou.fi/abii/pqdweb?did=1647499901&sid=3&Fmt=3&clientId=65824&RQT=303&VName=PQD>. Luettu 24.11.2011.

The North Face and Vans: Strategies for Growth – Final. 2008. Saatavissa: <http://search.proquest.com/docview/466138152?accountid=10007>. Luettu 29.12.2011.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2009. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tikkanen, H. & Frösén, J. 2011. StratMark: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Helsinki: Talentum Media Oy.

Turunen, K. Laadun loistetta. Saatavissa: [http://tdc.fi/element.php?dogtag=tdcf\\_tdcbusiness\\_ref\\_halt](http://tdc.fi/element.php?dogtag=tdcf_tdcbusiness_ref_halt). Luettu 29.12.2011.

VF Corporation's The North Face® Brand: Geared for Growth. 2010. Business Wire. Saatavissa:

<http://search.proquest.com/docview/817709511?accountid=10007>. Luettu  
29.12.2011.

Virtanen, P. 2010. Markkinoi ja myy oikein. Sallitut ja kielletyt markkinointikeinot.  
Helsinki: WSOYpro Oy.