

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET

CASE: LEUKU OY

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyyspolku
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Riikka Mäkelä

Lahden ammattikorkeakoulu
Tradenomi, Liiketalouden koulutusohjelma

Riikka Mäkelä: Liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudet
Case Leuku Oy

Yrittäjyyspolun opinnäytetyö, 60 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Tutkin opinnäytetyössäni liiketoiminnan kannattavuuden parantamista. Tarkoituksena on tuottaa tietoa ja toimintamalleja asiakashankintaan kehitysprosessissa olevalle yritykselle. Opinnäytetyössä esitellään näkökulmia, joita yrityksen tulee ottaa huomioon, jotta se voi jatkaa kannattavaa yritystoimintaa. Liikeidean kirkastaminen ja sen tarkempi profilointi toimivat markkinoinnin ja asiakashankinnan lähtökohtina. Näiden asioiden kehittäminen voidaan aloittaa tämän työn pohjalta.

Case-yritys Kuvatoimisto Leuku Oy on kymmenen vuotta täyttänyt yritys, jonka kuvaajajoukko on kasvanut seitsemästä 28 ammattikuvaajaan. Yritystoiminta on alusta alkaen keskittynyt toimimaan internetin kautta. Kuvatiedostot toimitetaan asiakkaille yksinkertaisesti ja nopeasti. Kuvatoimistolla ei ole palkallista johtoa eikä varsinaista markkinointistrategiaa, jonka vuoksi yrityksen sisäinen tarkastelu oli mielestäni tarpeen.

Leuku Oy tunnetaan luonnonkuvatoimistona. Uusien kuvaajien myötä yrityksen kuva-aiheet ovat laajentuneet, joten sen imago tulisi päivittää nykytilannetta vastaavaksi. Leukun tavoitteena on päästä kansainvälisille markkinoille. Kymmenen vuotta täyttäessään alkuperäinen Arktinen kuvatoimisto typistettiin kaupparekisteriin pelkäksi Kuvatoimisto Leukuksi, mikä oli ensimmäinen näkyvä askel Arktisen kuvatoimiston kehittämisestä kansainväliseksi kuvatoimistoksi.

Opinnäytetyötä varten olen haastatellut kuvaajia, asiakkaita ja yrityksen johtoa. Lisäksi olen seurannut Leukun toimintaa lähes vuoden ajan, joten yrityksen toimintakulttuuri on tullut minulle hyvin tutuksi. Työni pääohjaajana toimi yrityksen perustajajäsen sekä lisäksi toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Tutkimuskysymykseni oli, miten kehitetään liiketoimintaa kannattavammaksi. Asiakaskyselyiden ja yrityksen sisäisen tutkimuksen tuloksena oli, että yritysjohton tulisi tehdä selkeitä linjauksia jatkon kannalta. Johtopäätökseni on se, että halutessaan parantaa kannattavuuttaan yrityksen on kiinnitettävä huomiota markkinoinnin kilpailukeinoihin ja yrityksen profilointiin.

Avainsanat: kehittäminen, brändit, mielikuvat, kuvatoimistot, liiketoiminta, verkkokauppa, myynninedistäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MÄKELÄ, RIIKKA:

Opportunities for Business Development
Case Leuku Oy

Bachelor's Thesis in Entrepreneurship 60 pages, 2 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

This study focuses on how to improve the profitability of a business. The purpose of this study is to provide information on approaches to customer acquisition to a company that is in the development process. This thesis presents the aspects which the company should take into account in order to continue its operation as a profitable business. The results of this work act as an initiative, because a clear business idea and a more accurate profile work as basis for marketing and customer acquisition.

Case company Photo Agency Leuku Ltd has just turned ten years. For this period the number of its professional photographers has increased from seven to twenty-eight. The company's business is focused on operating over the Internet and transmitting image files to their customers as simply and quickly as possible. The photo agency doesn't have either any paid management or an actual marketing strategy that is why the company's internal review was also necessary in the author's opinion. Leuku Ltd is known for its pictures of nature and its image is mainly based on Arctic photos. Since the the inflow of new photographers into the company, Leuku has extended its themes so that its image should also be extended in comparison with the current situation. After turning ten years, the original Arctic Photo Agency was slimmed down for Trade Register Office into a plain Photo Agency Leuku Ltd, which was the first visible development act of the Arctic photo agency turning into an international photo agency.

The data were obtained by questionnaires presented to the company's board of directors, photographers and customers. In addition to the literature sources, the author has followed Leuku's activity for nearly a year, so the company's culture has become very familiar to her. Among the directors interviewed for this study on behalf of Leuku were a company's founder, the CEO and the Chairman of the Board. The research question was how to develop the business more profitably. Based on the results of the customer surveys and in-house research it seems that the company's management should develop a clear strategy in terms of continuing. In conclusion, the company will be able to function using their present methods of work but to improve the company's profitability, they are to take into consideration the competitive means of marketing and concentrate on how to profile the company to their advantage.

Keywords: development, brands, images, photo agency, business, e-commerce, sales promotion

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	LIIKEIDEA	3
2.1	Toimialan kuvaus ja Leukun historiaa	3
2.2	Yrityksen nykyinen toiminta lyhyesti	4
2.3	Kuvaajien näkemysten analysointi toiminnan kannalta	5
2.4	Kuvaajien odotukset	7
3	KILPAILU JA KYSYNTÄ	9
3.1	Kansainvälisyys	9
3.2	Kilpailija-analyysi	11
3.2.1	Suorat kilpailijat	11
3.2.2	Kilpailijoiden hinnat	13
3.2.3	Kilpailijoiden asiakaspalvelu ja tehokkuus	14
3.2.4	Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet	15
3.2.5	Kilpailijoiden myyntivaltit ja erikoisuudet	16
3.3	SWOT	17
3.4	Asiakkaiden tarpeet	19
3.5	Asiakastyytyväisyyskysely	21
3.6	Tulokset ja jatkotoimenpiteet	22
4	MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT	24
4.1	Asiakkaiden etsiminen	24
4.2	Ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät	26

4.3	Tavoitteet segmenteittäin	27
4.4	Tuotteistus	29
4.4.1	Tuotteiden periaatteet ja palvelut	30
4.4.2	Hinta	30
4.4.3	Jakelun eli myyntikanavan kehittäminen	32
4.5	Viestintä	34
4.6	Myyntityö	35
4.7	Mainonta	36
4.8	Markkinoinnin rooli	38
4.9	Budjetti	39
4.10	Suunnitelma	40
4.10.1	Suunnitelman strateginen osuus	41
4.10.2	Suunnitelman markkinointiohjelma	44
5	YRITYKSEN SELKEÄ PROFILOITUMINEN	46
5.1	Brändi	46
5.2	Brändin rakentaminen Vision ja mission avulla	49
6	YHTEENVETO	51
6.1	Sisäiset houkuttimet	51
6.2	Erottuminen	51
6.3	Organisaatorakenne/johtaminen	52
6.4	Kirkastettu liikeidea	53
7	LÄHTEET	54
8	LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Case-yritys Leuku Oy on kuvatoimisto, jonka toiminnan taustalla ovat yhteisöllisyys ja kuvaajien töiden esiin tuonti arvokkaalla tavalla. Kulttuuria, taidetta ja bisnestä yhdistävän alan ongelmat ovat perinteisiä yhdistymäisille yrityksille, joissa vastuu yrityksen pyörittämisestä kasaantuu helposti vain parille aktiiviselle toimijalle. Oma kiinnostukseni tämän yrityksen markkinoinnin kehittämiseen lähti juuri näistä tekijöistä. Halusin tutustua lähemmin yrityksen ongelmiin ja kehittää niihin ratkaisuja lähdeostosten ja kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Oma kokemukseni pienen yrityksen vetäjänä innosti etsimään ratkaisumalleja kehitysvaiheessa olevalle yritykselle. Leukulla on hyvä maine entuudestaan ja perustoiminnot ovat kunnossa, joten yritystoiminnan kehittämiseksi on olemassa hyvät perusteet.

Tutkimuksen tavoitteina opinnäytetyössäni on etsiä kehittämisen kohteita ja löytää ratkaisuja ongelmiin. Tavoitteenani on myös tuoda yritykselle omakohtaista, yrityksen ulkopuolista, näkemystä kehitystoimien käynnistämiseksi. Asiakas- ja kuvaajakyselyjen avulla tarkoitukseni on tuoda yrityksen hallinnon tietoisuuteen vallitseva tilanne sekä yrityksen sisällä että asiakkaiden näkökulmasta. Vertaan Leukua lähinnä suomalaisiin kilpailijoihin, sillä ulkomailla pääkilpailijoita ei pystytä määrittämään yksiselitteisesti, eikä alaa voi tutkia yleisellä tasolla sen laaja-alaisuuden vuoksi. Jos haluttaisiin keskittyä kansainvälistymiseen, olisi tutkittava kohdemaiden markkinoita ja kuluttajaryhmiä sekä etsittävä strategisia kumppaneita. Tarkoitukseni on sen sijaan etsiä kehittämiskeinoja, joilla Leuku saataisiin ensin kansallisesti tunnetuksi. Tämän jälkeen kansainvälistyminen voi vaihe vaiheelta lähteä käyntiin. Opinnäytetyöni avulla pyrin löytämään kehittämisen painopisteitä, ja tässä tehtävässä apunani ovat kyselyt ja markkinointiin sekä kehitysteorioihin keskittyvät teokset.

Tutkimuskysymykseni on, miten kehitetään liiketoimintaa kannattavammaksi. Tästä kehittämisen näkökulmasta tarkastelen vanhojen asiakassuhteiden vaalintakeinoja, mielikuvien luontia ja erilaisia tapoja päästä uusien asiakkaiden tietoisuu-

teen. Tärkeitä kehittämiseen liittyviä kysymyksiä pohdin opinnäytetyössäni myös siltä kantilta, miten keksitään uusia käyttökohteita tuotteille ja sitä myöten kasvatetaan myyntiä. Lisäksi pohdinnan kohteena on myös se, kuinka kovassa kilpailussa säilytetään toimintatarmo ja energisyys.

Olen jakanut työni viiteen osaan. Toisessa luvussa kuvaan aluksi toimintaympäristöä ja alan yleisempiä ongelmia tai toimintamalleja, jotta lukija saisi käsityksen siitä ympäristöstä, jossa yritys toimii. Lukuun sisältyy myös kuvaajien näkemyksiä yrityksen toiminnasta ja siitä, mihin Leuku on tulevaisuudessa menossa. Kuvaajakyselyn perusteella olen tuonut esiin tärkeimpinä näkemiäni kommentteja ja odotuksia toiminnan kehittämisen kannalta.

Kolmas luku käsittelee kilpailua ja kysyntää. Olen eritellyt muun muassa kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia, sekä verrannut kilpailijoiden toimintatapoja Leukuun. Pohdin tässä luvussa myös kansainvälisyyden merkitystä yrityksen kasvulle. Kysynnän osalta olen tiivistänyt asiakkaiden näkemyksiä Leukusta kehitysehdotuksineen tehdyn asiakaskyselyn perusteella.

Neljännessä luvussa tutkin markkinoinnin kilpailukeinojen avulla Leukun mahdollisuuksia ja sovellan niiden avulla toimintamalleja yritykseen. Tavanomainen massamarkkinointi ei ole järkevää Leukun kannalta, koska se myy tuotteitaan selkeille kohderyhmille. Tämän vuoksi olen halunnut tutkia erilaisia lähestymistapoja asiakasmarkkinointiin.

Viides luku tiivistää käsitykseni brändin ja mielikuvien vaikutuksesta yrityksen toimintaan ja menestykseen. Tuotteistaminen ja brändimielikuvat ovat tärkeimpiä lähtökohtia markkinoinnille ja myyntityölle, jonka takia nämä termit kulkevat läpi tekstin melko näkyvänä punaisena lankana. Lopuksi tuon yhteenvedossa esiin kiteytettynä ne tärkeimmät lähtökohdat, joiden perusteella Leukun liiketoimintaa kannattaa kehittää.

2 LIIKEIDEA

2.1 Toimialan kuvaus ja Leukun historiaa

Kuvabisneksellä on nykyaikana isot markkinat, mutta toisaalta myös myytävien kuvien tarjonta on lisääntynyt nopeasti. Internet tarjoaa helpon tavan ladata isoja-kin tiedostoja omalle koneelle muokattavaksi, mikä on lyhyessä ajassa nopeuttanut ja kasvattanut erilaisten myyntikanavien syntyä. Lataamisen helppouden takia kuvia käytetään osin myös laittomasti. Suurin kilpailija tuottavalle kuvabisnekselle on ilmaiset kuva-arkistot ja hintoja polkevat kuvapankit.

Kymmenessä vuodessa valokuvauksen ala on tuonut digikuvien vaivattomuuden vuoksi paljon harrastelijoita alalle. Suomessa julkaisussa olevista valokuvista voidaan sanoa noin puolet olevan amatöörien ottamia. Jokainen digikameran omaava on potentiaalinen myyjä, ja tämän takia kuvien tarjonta on lisääntynyt kysynnän myötä. Laaja tarjonta johtaa väistämättä kuvien myyntihintojen romahdukseen. Tämän takia kilpailu valokuvausalalla on kovaa, ja ammattilaisten myyntikanavilta vaaditaan enemmän, sillä pelkästään ammattitaito ei riitä ostajan kiinnostuksen takaamiseksi. (Suvanto, Rinne & Mäkelä 2009, 3-4.)

Case-yritys Kuvatoimisto Leuku Oy on rekisteröinyt päätoimialakseen valokuvaamot ja muun kuvaustoiminnan (ytj 2009). Käytännössä yritys myy kuvia internetissä toimivan kuvagallerian välityksellä ja toimii niin sanottuna Online-kuvatoimistona. Leuku Oy on Suomen historian ensimmäinen Online-kuvatoimisto ja vuoteen 2009 mennessä toimintaa on ollut jo 10 vuoden ajan. Leuku Oy myy omien kuvaajiensa kuvia ja niiden käyttöoikeuksia kaikenlaisiin painotuotteisiin, sähköiseen mainontaan ja muihin nettijulkaisuihin.

Leukun avajaisnäyttely ja nettisivujen avaus suoritettiin toukokuussa 1999 Rovaniemen Arktikumissa. Alun perin nimellä Arktinen kuvatoimisto Leuku Oy:n osakkaina ja perustajina oli seitsemän pohjoisen kuvaajaa (Nenye 2009).

2.2 Yrityksen nykyinen toiminta lyhyesti

Leukukuvaajia on nyt kuvaajasopimuksella vajaa kolmekymmentä ja kuvatarjonta on laajentunut kattamaan mitä erilaisimpia aiheita eri puolilta maailmaa. Internetissä toimiminen mahdollistaa myynnin milloin vain, ajasta ja paikasta riippumatta. Myynti on toistaiseksi vielä niin pientä, ettei operatiivista johtoa tai myyntiorganisaatiota ole päässyt syntymään. Vastuuhenkilöitä on vain kourallinen, ja he hoitavat kuvaajien puolesta liiketoiminnan pyörittämisen ja tuotteen eli sivustojen päivittämisen. Kuvaajat ovat itse vastuussa kuviensa lisäämisestä, hakusanoittamisesta ja kuvatekstien paikkaansapitävyydestä niin suomeksi kuin englanniksi-kin. Kuluissa voidaan säästää edullisen toimintaympäristön vuoksi, ja koska johdolle ei makseta varsinaista palkkaa. Vähäisten kulujen ansiosta yritys on pystynyt jatkamaan toimintaansa nyt kymmenen vuotta, vaikka suhdanteet ja asiakaskunta ovatkin vaihdelleet.

Leukun kuvien periaatteet:

- Leukun valokuvaajilla on paljon ainutlaatuisen hyviä arkistokuvia.
- Leukun kuva-arkisto on valokuvataiteellinen on-line galleria.
- Kokeneet valokuvaajat vastaavat, että jokaiseen kuvaan liittyy aina kuvateksti.
- Kuvatekstissä mainitaan valokuvaaja, kuvan aihe, aika ja kuvauspaikka.
- Kuvista on huolellisesti poistettu naarmut, kehitysläikät ja kennojen pölyt.
- Kuvien horisontti on suorassa tai tarkoituksella vino.
- Kuvien perspektiivit on oikaistu tai tahallaan lisätty.
- Kuvat on säädetty sävyiltään ja väreiltään "oikein".
- Asiakas voi säätää kuvien väritasapainoa, osavärejä ja tummuutta tarvittaessa lopputuotteen väriskalaan tai tunnelmaan parhaiten sopiviksi.
- Tiedostojen laatu täyttää korkeimmatkin painon vaatimukset.
- Myös näyttökuvat ruudulla ovat isoja ja hyvälaatuisia.
- Isot kirjapainolaatuiset kuvatiedostot ovat yritysasiakkaille heti imuroitavissa käyttöön.

(Leuku 2009.)

Edellä mainitut periaatteet tekevät Leukusta laadukkaan kuvatoimiston, missä laatu korvaa osittain kuvien määrän. Tällä hetkellä Leukussa on vielä vähän kuvia kilpailijoihin nähden.

Leukussa myynti tapahtuu ostajan rekisteröityessä asiakkaaksi. Tili-asiakkaat voivat vain kirjautua sisään, tehdä oston ja ladata saman tien korkealaatuisen kuvan ilman erillisiä varmisteluja. Kun rekisteröimätön asiakas löytää arkistosta ostettavan kuvan, on hänen vaivatonta käyttää kuvia ensin esimerkiksi mallikuvina suunnitteluvaiheessa, sillä ostaminen tapahtuu vasta rekisteröitymisen jälkeen. Tällä hetkellä luottokorteilla ostaminen ei ole valittavissa, vaan asiakas antaa laskutusosoitteensa, jolloin ostetuista kuvista lähetetään lasku. Tuotteet on hinnoiteltu selkeästi ja yhteneväisesti koon ja käyttötarkoituksen mukaan. Kuvien käyttöoikeudet on rajattu hinnoittelussa loogisesti, niin ettei asiakkaan tarvitse etsiä hintaa eri taulukoista ja puntaroida mahdollisia lisäkustannuksia. Käytännössä ostaminen ja rekisteröityminen ovat siis suhteellisen vaivattomia toteuttaa.

2.3 Kuvaajien näkemysten analysointi toiminnan kannalta

Tein kuvaajille kyselyn kesällä 2009, jonka yhteenveto käsiteltiin anonymisti, sillä tarkoituksena oli saada sellaisiakin näkemyksiä esille, joita harvoin tulee ilmaistua ääneen. Kyselyyn vastasi noin puolet (13) kuvaajista. Kyselyn runko on liitteenä, (Liite1). Vastanneista osa oli ollut mukana toiminnassa alusta asti ja osa taas oli vasta liittynyt kuvaajiksi. Otanta oli varsin hyvä, sillä vastauksista ilmeni ne ristiriidat, joita oli haluttukin saada esiin. Tässä osassa analysoin vastauksiin liittyviä aiheita yrityksen toiminnan kannalta. Yhteenveto kuvaajakyselystä toimii analyysin lähteenä.

Sitoutuneisuus on kuvaajilla vaihtelevaa, ja kuvien lisäysvauhtiin ei olla kovinkaan tyytyväisiä. Kuvaajien motivaation puute johtuu osittain yrityksen selkeän linjan ja johtoryhmän puutteesta, sekä vaillinnaisesta viestinnästä. Toisaalta kaikki vastanneet tuntevat olevansa osa tärkeää ja arvokasta konseptia, minkä kehittämi-

seksi tulisi nähdä hieman enemmän vaivaa. Kuvaajilla on selkeä yhteenkuuluvaisuuden tunne, minkä voi nähdä yrityksen voimavarana.

Negatiivista on se, että osan kuvaajista ollessa hyvinkin aktiivisia ja yrityksen hyväksi toimivia, loput pysyvät mukana vain nimilistalla näkyvänä pienellä kuvamäärällä, jota ei aktiivisesti kasvateta. Keskimääräinen kuvien lisäysvauhti on noin kaksi kuukauden välein. Muutama aktiivisempi kuvaaja lisää kuukausittain isompia määriä kerralla tai jopa viikoittain pienemmissä erissä. Kaikkien vastanneiden mielestä vauhti tai ennemminkin lisättävien kuvien määrä ei ole tarpeeksi nopea, ainakaan kokonaisuuden kannalta. Ongelmana on se, että liian moni kuvaaja lisää kuvia liian harvoin. Vaikka mukana onkin aktiivisempia kuvaajia, niin kokonaisuuden kannalta yksi kuvaaja ei voi kartuttaa kokonaissaldoa tarpeeksi nopeasti.

Kuvaajien mielikuva Leukusta on kutakuinkin yhtenäinen. Muutamia selkeimmin ilmaistuja positiivisia näkemyksiä kuvaajat ovat kiteyttäneet seuraavasti:

- Alkujaan Leuku on pohjoiseen ja luontoon painottunut, nyt enemmän yleiskuvatoimistoon tähtäävä ja edistyksellinen.
- ”Leuku- kaikkea kuvina” -sopisi Leukun sloganiksi.
- Leuku on ammattilaisten ja osajien kuvatoimisto, ja ehkä tämä voisi näkyä ulos paremmin. Mikään muu kuvatoimisto ei pysty tarjoamaan painovalmista tiedostoa samalla visuaalisella laadulla kuin Leuku.

Erään kuvaajan mielestä asiakkaat ovat yhtenäistäneet mielikuvaa Leukusta jo enemmän kuin olisi suotavaa. Myydyistä kuvista niin suuri osa on luontokuvia, että muunlaisia kuvia tarvitsevat eivät ilmeisesti ole vielä Leukua kunnolla löytäneet. Leukun profiilia voisi kuvaajien mielestä miettiä markkinoinnin kannalta tarkemmin. Olisiko se luonto- ja ympäristöaiheisiin painottuva yleiskuvatoimisto vai pitäisikö pohtia muita isompia teemoja, kuten esim. suomalainen arkipäivä kaikessa laajuudessaan, maaseutu, reuna-alueet, marginaalit, suomalaisuus yleensäkin. Pyöreästi ilmaistuna Leukulle sopii ”ihmistä lähellä” -tyyppinen imago. Leukun vahvuutena on, että se profiloituu selkeästi kuvaajien kuvatoimistoksi. Näinä päivinä asiakkaita kiinnostavat ihmiset kuvien takana. Henkilöityminen ja tunnetut kuvaajat luovat pitkälti Leukun imagon. Yleissuuntaus näyttäisi olevan kasvottomuus muissa toimistoissa, joten henkilöityminen on vahva erillaisuus ja voimavara Leukulle.

Jos etsii luontokuvia tai kuvia tavallisista ihmisistä tekemässä tavallisia asioita, ollaan Leukun ytimessä. Alkuperäinen arktisuus on täydentymässä arkisuudella, ja sehän on sopivalla tavalla osa Leukun tietynlaista rosoisuutta. Maailmalla on jo riittävästi kuvatoimistoja, joiden valokuvat ovat siloiteltua ja siirappimaista kaupallisuutta. (Leukukuvaaja 2009.)

2.4 Kuvaajien odotukset

Noin puolet kyselyyn vastanneista on sitä mieltä, että kuvien myyntivauhti ei vaikuta uusien kuvien lisäämiseen. Siinäkin tapauksessa, vaikka kuvia ei myytäisi lainkaan, niin niitä lisätään arkistoon joka tapauksessa tulevan myynnin toivossa. Toinen puoli on taas sitä mieltä että kuvien myyntimäärät motivoisivat lisäämään kuvia enemmän ja useammin.

Realistisena toiveena olisi saada edes muutama kuva kuukausittain myydyksi, mutta osa näkee työmäärän uuvuttavana, ellei sitten kuvia mene kaupaksi vähintään parikymmentä kuukaudessa. Rahana tämä tarkoittaisi noin 1 000 – 2 000 euroa/ kuukausi/kuvaaja. Monella on kuvia myynnissä myös muissa kuvatoimistoissa, joissa myynti saattaa olla määrällisesti enemmän. Vaikka kuvia menisi muualla kaupaksi enemmän, kuvaajan saama tuotto jää usein suhteessa paljon vähäisemmäksi, ja siksi Leukun arvot pitävät kuvaajat lojaaleina. Toinen lojaalisuutta ylläpitävä tekijä on muiden kuvatoimistojen taloustilanteesta johtuva maksukyvyttömyys, joka edelleen vahvistaa Leukun asemia myös kuvaajien silmissä.

Usean kuvaajan kohdalla arkiston ylläpitoon voisi varata huomattavasti enemmän aikaa, ja etenkin helpommin myytävien aiheiden kuvaaminen arkistoon tulisi mahdolliseksi, jos kuvista saatu tuotto olisi kannattavaa käytettyyn aikaan nähden. Ne kuvaajat, joiden varsinaiseen elinkeinoon kuvien myynnillä ei ole vaikutusta, eivät odota juurikaan tulosta Leukulta. Tästä huolimatta vähintään 10kpl/kuukausi olisi mielekästä. Tärkeää on myös Leukun yhteisö ja se, että kuvat ovat ylipäättään esillä Online-galleriassa kasvavana näyttelynä. Joillekin kuvaajille on myös hyötyä oman tunnettavuuden ja edustavuuden kannalta kuulua Leukuun.

Kuukausituotto on sitä parempi, mitä enemmän uusia kuvia lisätään, koska uudistuminen kasvattaa uskottavuutta ja luonnollisesti myös laajentaa valikoimaa. Ideaalitilanteen mukaan yhden kuvaajan lisätessä kuvia hän samalla parantaa myös muiden Leukulaisten mahdollisuuksia saada omat kuvansa kaupaksi. Kuvia siis pitäisi lisätä kaiken aikaa ja säännöllisesti vaikkei se heti näkyisikään myynnin kasvuna.

Yhteenvetona yläkanttiin lasketusta myyntiodotuksesta voidaan esittää siis keskimääräistä n. 15 kuvaa/kk, mikä tarkoittaa kahdenkymmenen kuvaajan joukossa 300 kuvaa/kk, ja tämä taas vuositasolla 3600 myytyä kuvaa. Vuosittain tulisi lisätä kuvia yhteensä siis vähintään kaksinkertainen määrä myyntiodotukseen nähden, jotta kuvakanta pysyisi tuoreena ja monipuolisena. Minimissään odotukset ovat kolmesta viiteen kuvaa/kk/kuvaaja, eli todellisen kuvaajamäärän mukaisesti 28 kuvaajaa voisi myydä kuukausittain 84–140 kuvaa. Vuositasolla tämä tarkoittaisi 1000–1700 kuvaa.

Yhteinen näkemys on, että sisäistä yhteistyötä ja yhteydenpitoa pitäisi olla enemmän kuvaajien kesken. Koko joukko pitäisi onnistua saamaan koolle edes kerran vuodessa, sillä useiden mielestä kokonaisuudessaan joukko on edelleen turhan passiivista. Leukun parhaita ominaisuuksia on se, että kukin kuvaaja laittaa itse kuvansa Leukuun niin, että prosessissa tarvitaan hyvin vähän muiden työpanosta. Vain parin henkilön voimin siirrellään lähetetyt tiedostot Leukuun, mikä ei vaadi suuria työpanoksia. Lähes kaikissa muissa toimistoissa kuvatoimittajat valitsevat materiaalia ja nostavat siitä palkkaa. Silti sekä kuvaajan että kuvatoimittajan on yhtä vaikea ennustaa, minkälainen kuva ostetaan.

Markkinoinnin osalta Leuku on kuvaajien mielestä selkeästi puutteellinen. Varsinkin omistajien panoksen pitäisi näkyä enemmän sekä markkinoinnissa että aktiivisessa kuvien lisäyksessä (jos kuvaaja). Usean mielestä yrityksessä saisi olla muutenkin huomattavasti aktiivisempi ote liiketoiminnan ylläpidossa.

3 KILPAILU JA KYSYNTÄ

3.1 Kansainvälisyys

Tarjonta on kansainvälisesti vaikeasti mitattavissa. Kuvapankkeja syntyy jatkuvasti, ja uusimpana modifikaationa ovat yritykset, jotka välittävät yksityishenkilöiden kuvia poljetuin hinnoin. Kuvia myydään suurimmaksi osaksi niputettuina rajoittamattomin oikeuksin. Lisäksi myydään rajoitetuin oikeuksin suuria määriä kuvia niin, että kuvapankki toimii vain välittäjänä muille kuvatoimistoille, joiden listoilla kuvaajat ovat, ja näin yritys kerää provisioita pelkästään lisäämällä edustamiensa kuvapankkien aineiston sivustoilleen. Fotolia on yksi ensimmäisistä maailmanlaajuisista kuvatoimistoista, joka toimii kuvan välittäjänä sekä ammattilaisille että yksityishenkilöille (fotolia 2009).

Toinen esimerkki kansainvälisestä toimijasta on All Over Press Finland, joka on osa Pohjoismaiden suurinta aikakauslehtikustantajaa Aller-konsernia. All Over Press Finlandilla on sisartoimistot Tanskassa, Norjassa, Ruotsissa, Baltiassa ja Venäjällä. Yritys palvelee lehtitaloja, mainostoimistoja, kirjankustantajia, matkatoimistoja sekä mediataloja ja välittää valokuvia sekä kuvaustilauksia kaikkialla maailmassa. Tällainen kaiken palvelun talo saa vallattua näkyvyyttä ja asiakaskuntaa ja pystyy hyödyntämään kumppani- tai sisaryrityksiä vaivattomasti. (All Over Press 2009.)

Leukun arvomaailmaan sopiva esimerkkikilpailija maailmalla on Photo Agency Magnum. Yritys on kuvaajajäsentensä omistama, osuuskuntatyypisessä yrityksessä. Historiaa heillä on jo yli 50 vuoden takaa, ja kuvia 1930-luvulta lähtien. Digitaalisessa muodossa Magnumilla on arkistossaan kuvia vain noin 300 000, mutta paperisia kuvia heillä on yhteensä yli miljoonan kuvan arkisto. Magnum on tuotteistanut yrityksen kuvamateriaalia ja logon erilaisiksi lahjatavaroiksi mukeista t-paitoihin. Kuvaajat tapaavat toisiaan vuosittain, jolloin suunnitellaan yhdessä

järjestettäviä tapahtumia ja näyttelyitä. (Magnumphotos 2009, kirjoittajan suomentama.)

Magnumin kaltaista historiaa ja vahvaa imagoa vastaan on lähes turha kilpailla, mutta tällaisen menestyvän yrityksen ideologiasta ja toiminnasta voi ottaa mallia ja kehittää Leukun toimintaa vastaavanlaisen arkiston suuntaan, mutta suomalaisin kuvin, tai ainakin suomalaisesta näkökulmasta.

Leukulaisilla olisi välttämätön tarve päästä kansainvälisille markkinoille. Kaikkien toiveena olisi saada myyntikanavat auki suuremmille väylille. Tällä hetkellä hakukone Google toimii ainoana linkkinä ulkomaisille yrityksille. Yhteistyö jonkin ulkomaisen toimiston kanssa voisi olla se keino, jolla näkyvyyttä ja markkinointia edistettäisiin. Kuvaajien näkökulmasta ei haluta olla jonkin ison konsernin alaisena vaan toimia tasaveroisena kumppanina. Kotimaassa ei välttämättä ole tarpeellista tehdä yhteistyötä muiden kuvatoimistojen kanssa, mutta kansainvälisesti näkyvyyden saaminen saattaa edellyttää ainakin yhteistyötä suuremman toimijan kanssa, kunhan ehdot sopivat yksiin. Nyt Leukussa on niin pieni kuvamäärä ja myynti, että on vaikea havitella kelvollista kumppania, eikä fuusionkaan mahdollisuutta nähdä Leukussa ajankohtaisena. Tästä huolimatta yhteistyömuotoja voitaisiin kehittää. Kuvaajien näkökulmasta kiinnostavampaa on toimia kuitenkin vain omana pienenä, erikoisena toimistona. Isompi konserni voi lisätä myyntiä, mutta silloin kuvaajan provisio pienenesi. Leuku pärjäisi useimpien mielestä itsenäisenäkin, kunhan se saataisiin ensin selkeästi profiloitua.

Internet on täynnä kuvatoimistoja, mutta hyvälle kuvalle on siitä huolimatta koko ajan kysyntää. Kansainvälistyvän yrityksen haasteet ovat kuitenkin suuret. Jos yritys haluaa saada pitkäaikaisia asiakkaita ja luoda brändistään globaalin, vaatii se tarkasti suunniteltua työtä, johon vähintään yksi henkilö paneutuu kokopäiväisesti. Tällaisella henkilöllä tulisi olla jo jo valmiiksi hyviä yhteyksiä kansainvälisiin yrityksiin, sillä ulkomaisiin yrityksiin ei tehdä vaikutuksia muutoin kuin suhteilla. Toisekseen henkilökohtainen asiakashankinta vaatisi myös paljon aikaa.

3.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailijat on tunnettava, jotta voidaan kehittää omaa kilpailuetua ja kirkastaa tai luoda uusia yrityksen vahvuuksia ja erikoisosaamista. Kansainvälisiä markkinoita tärkeämpää on tutkailla suomalaisia kuvatoimistoja, jotka edustavat kilpailevia suomalaisia kuvaajia.

3.2.1 Suorat kilpailijat

Asiakaskyselyssä jokainen vastaaja mainitsi joko vähintään tuntevansa tai käyttävänsä Leukun kilpailijoita Lehtikuva ja Kuvaliiteriä. Kolmanneksi mainittiin Suomen kuvapalvelu ja sen jälkeen mainittiin yli kaksikymmentä yritystä, joiden kautta asiakkaat kuviaan ostavat. Osa näistä kuvatoimistoista nivoutuu yhteen, koska isommat konsernit myyvät provisiolla pienempien kuvatoimistojen kuvia.

Kuvatoimistoja on yritystietojärjestelmän mukaan Suomessa kaksikymmentä, joista yhdeksän on yksityisiä elinkeinoharjoittajia. Neljä suurinta Leukun kilpailijaa Suomessa liikevaihdon perusteella ovat Lehtikuva, Suomen Kuvapalvelu, Comma ja Gorilla.

Taulukko 1. Vertailu toimialan kilpailijoihin (Yritysten nettisivut ja fonecta.fi- yritystietopalvelut).

	Leuku	Gorilla	comma	Lehtikuva	Suomen kuvapalvelu
Rekisteröity	1999	1988	1995	1951	1939
Liikevaihtoluokka	alle 200 000	200-400 000	400-999 000	2-10 milj. euroa	1-2 milj. euroa
Henkilöstöluokka	alle 5	alle 5	5-9	20-49 henkilöä	10-19 henkilöä
Kuvamäärät	20 000	ei mainintaa kuvamääristä tai uusista kuvista	40000 suomalaista kuvaa + ulkomaalaiset RMkuvat	2 000 000	miljoonia, eri edustusten kautta
kuvaajat	28	ei mainintaa muuten kuin nimenä kuvissa.	Kuvaajatiimi käytettävissä kuvauksiin, he myös tuottavat kuvia Commaan. Ei lkm.	12 omaa kuvajaa	Ei omia kuvaajia, vain kuvien välitystä.

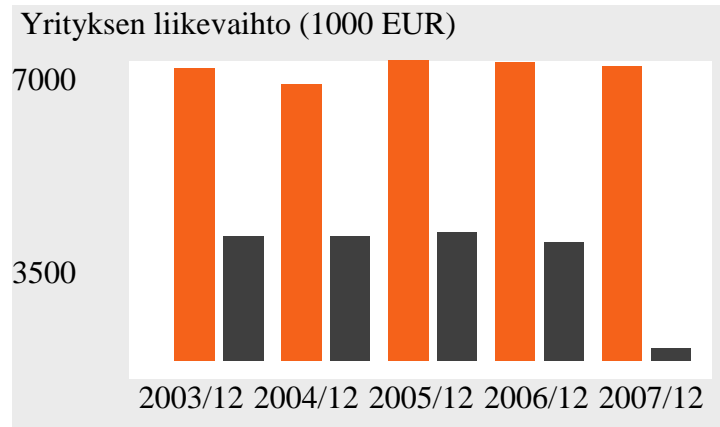
	Kuvaliiteri	Cartina	kuvapörssi	vastavalo(kelaa Media)	Kuvaario
Rekisteröity	1992	2001	1995	2003	1997
Liikevaihtoluokka	alle 200 000	alle 200 000	200–399 000	alle 200 000	alle 200 000
Henkilöstöluokka	alle 5	alle 5	alle 5	alle 5	alle 5
Kuvamäärät	yli 58 000 nettiku- vapankissa, 600 000 originaali diaa.	57 000	Pelkästään ulkomaisia edustuksia.	115 500	15 000
kuvaajat	n.120, mukaan lukien leukunkin kuvaajia	freelance- kuvaajia	ei omia kuvaa- jia, toimii vain kuvien välittä- jänä	freekuvaajia, yritys toimii vain laskuttajan roolissa.	60 kuvaajaa

Olen tutkinut jokaisen taulukossa 1 olevan yrityksen nettisivut, sillä ne kaikki ovat suoria kilpailijoita Leukulle. Suurin osa näistä esiintyy useimmilla kuvatoimisto-
tosuosituslistoilla internetissä ja kahden haastatteleman ammattilaisen suosikki-
listalla. Kuvatoimistoissa on kuitenkin suuriakin eroavaisuuksia, kuten toimimi-
nen pelkästään kuvanvälityspankkina, kuvaajapalveluita myyvä kuvatoimistona
tai vahvasti tuotteistettuna kuvatuotteiden myyntipaikkana. Edeltävään taulukkoon
halusin selkeästi vertailla liikevaihdon ja henkilöstömäärän suhdetta. Lehtikuvalla
on ehdottomasti suurin organisaatio, ja se on siitä syystä myös raskas ja kallis
toimintatapa. Henkilöstön koko on suoraan suhteessa kuluihin mutta toisaalta
myös liikevaihtoon.

Graafinen kuvaaja osoittaa Lehtikuvan liikevaihdon vuodesta 2003 lähtien verrattuna toimialan yritysten keskimääräiseen liikevaihtoon.

Yrityksen liikevaihto (1000 EUR)

Vertailu toimialan mukaan



Lehtikuva Oy ■

keskimäärin ■

Kuvio1. Pääkilpailijan liikevaihtokuvaaja(www.inoa.fi 9.9.2009).

Kuvaajan mukaan Lehtikuva olisi ylivoimainen kilpailija alan keskimääräiseen liikevaihtoon nähden. Kuvamäärät ovat ensimmäinen kilpailukeino kuvatoimistojen välisessä kilpailussa. Jos yhdestä kuvatoimistosta saa kaiken tarvitsemansa, ei ole syytä sille, miksi asiakas edes etsisi muualta. Määrä ei kuitenkaan takaa laatua. Läheskään kaikilla kuvatoimistoilla ei ole kuvien taustatietoja, tai edes kuvaajan nimeä. Kuvien arvo on poljettu alas laadun mukana. Kuvatoimistojen hinnoittelusysteemi eroaa toisistaan paljon.

3.2.2 Kilpailijoiden hinnat

Lehtikuvalla hinnasto on eriteltyä erillisenä pdf- tiedostona, ja myytävänä on kuvia sekä rajoittamattomin että rajoitetuin oikeuksin. Hinta ja rajoitukset näkyvät jokaisen kuvan yhteydessä. Rajoittamattomien kuvien hinta on valmistajakohtainen. Rajoitteellisten kuvien hinta on määritelty käytön mukaan hyvin yksinkertaisesti sähköisiin ja painettuihin tarkoituksiin. Kvalälhteen julkaisematta jättäminen tuo 50 % hintaan lisää.

Gorillalla hinnat on määritelty painosmäärien ja käyttökohteen mukaan. Alennuksia myönnetään järjestöille ja liitoille. Turhan pitkä erittely omalla hinnastosivulla häiritsee lukijaa, mutta pitkään tutkittuaan voi lukija huomata, että painosmäärät ja kuvan sijoittelu lehdessä vaikuttavat suurelta osin hinnan nousuun. Hintataso Gorillalla on osittain jopa kalliimpi kuin Leukulla. Kuvalähteen julkaisematta jättäminen tuo 30 % lisää hintaan.

Commalla on Royalty Free -kuvia paljon. Hinnat ovat kuvakohtaisia ja eritelty painettavan koon mukaan ja osassa kuvista hinta on laskettavissa hintalaskurilla. Kõnttähintatarjouksia ja kausitarjouksia on mainostettu värikkäästi Comman nettisivuilla. Vuosisopimus yrityksille mahdollistaa säästön pitkällä tähtäimellä ja asiakas pääsee vaikuttamaan paremmin.

Suomen Kuvapalvelulla on monen hintaista kuvamateriaalia käyttötarpeen sekä lisenssityypin mukaan. Sivuilla pyydetään ystävällisesti kääntymään asiakaspalvelun puoleen, jos haluaa tarjouksen kuvien käyttöoikeudesta.

Kaiken kaikkiaan hinnoittelu on kilpailijoilla yllättävänkin monimutkaista verrattuna Leukun viiteen eri hintaan, josta viimeistä voi ”vuolla” tarpeisiin sopivaksi esimerkiksi kampanjan yhteydessä, ja tämä taas onnistuu asiakaspalvelun kautta.

3.2.3 Kilpailijoiden asiakaspalvelu ja tehokkuus

Kilpailijoiden asiakaspalvelualltius vaihtelee vähintään yhtä paljon kuin hintakin. Joiltakin sivuilta saa hakemalla hakea jonkinäköistä yhteystietoa, jonka jälkeen on tyydyttävä kirjoittamaan sähköpostia anonyymiin info-sähköpostiin tai kehoitetaan soittamaan puhelinnumeroon, jos jokin askarruttaa mieltä. Osa taas on panostanut asiakkaisiin tuotelahjoihin, kehittämiskyselyin ja vuosisopimuksin. Suurin puute kaikilla kilpailijoilla on persoonallisuus, joka Leukulla taas on hyvinkin hallussa kuvin ja yhteystiedoin. Leukussa ei ole tällä hetkellä Visa-maksu mahdollisuutta, mikä muilla tuntuisi olevan yksityisasiakkaiden varalta. Keskeyttäessä yritys ja laskutusasiakkaisiin tämä ei ehkä ole se tärkein kehittämisen kohde,

mutta tulevaisuudessa yksityishenkilöiden online-ostot lisääntyvät entisestään, ja erilaiset maksumahdollisuudet ovat aina lisäpalvelua asiakkaille.

Vastavalolla ostaminen on tehty helpoksi: selkeät hinnat kuvien yhteydessä helpottavat kustannusten arviointia ja tilauksen voi tehdä suoraan kiinnostavan kuvan yhteydessä. Kuvia ostaakseen ei myöskään tarvitse rekisteröityä palveluun. Muilla kuvatoimistoilla kuvan ostopalvelun lisäksi on kuvauspalveluita, laajaa tuotetarjontaa, sekä muiden kuvatoimistojen edustuksia.

Kilpailijoiden tehokkuutta on nettisivujen perusteella vaikea arvioida, mutta esimerkiksi Vastavalo lupaa sivuillan kuvien originaalien olevan yleensä saatavilla samana päivänä, mutta joillakin kuvilla saattaa olla pidempi toimitusaika. Nettikäyttöön sopiva koko on Vastavalolla saatavilla heti kaikista kuvista. Asiakaskyselyn tuloksena Leukun toimitusnopeutta eli heti ladattavissa olevaa suurta tiedostoa kehuttiin, sillä asiakkaiden mukaan tämä ei ole itsestäänselvyys kilpailijoilla. Toimitusvarmuus ja -nopeus tällaisella alalla ovat ehdoton vahvuus, jota kaikilla kilpailijoilla ei näemmä ole.

3.2.4 Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet

Hakutoiminnot ja yleisilme vaihtelevat kuvatoimistojen välillä paljon. Informatiivisuutta kaipasi lisää lähes jokaisella sivustolla, ja lisäksi suomalaiset sanavalinnat ja kuvahaut vaativat aikaa totuttelemiseen. Erilaiset rajaukset ja kategoriat saattavat pahimmillaan turhauttaa ja sekoittaa hakuprosessia. Parhaimmillaan ne ohjaavat asiakkaan nopeasti sellaiseen kategoriaan, josta kuvaa etsitään, vaikkei etsittävä aihe olisikaan hakijalle vielä selkeä.

Kilpailijoiden vahvuuksia yleensäkin ovat selkeät erittelyt hinnoissa, loogisesti toimiva hakukone sekä yksinkertainen, silmää häiritsemätön ulkoasu, joka sallii laajan asiakaskunnan rajaamatta yrityksen imagoa liikaa. Vahvuutena näen myös yrityksen, josta on tarpeeksi tietoa sivuilla ja jonka yhteystiedot sekä asiakaspalvelu on tuotu palvelevasti esiin.

Heikkouksia hitaiden toimitusaikojen ja sekavan hinnoittelun lisäksi ovat kasvotomuus, yhteystietojen vajavaisuus ja sivut, jotka pursuavat linkkejä ja mainoksia. Heikkouksia ovat lisäksi informaation puute yrityksestä ja kuvaajista ja se, jos kuvia ei pääse selaamaan rekisteröitymättömänä käyttäjänä.

3.2.5 Kilpailijoiden myyntivaltit ja erikoisuudet

Lehtikuvan 12 omaa kuvaajaa tuottavat uutis- ja urheilukuvien lisäksi kuumia viihdekuvia, ajankohtaisia kuvituskuvia ja herkullisia henkilökuvia. Lehtikuvalla on jatkuva kuvausoikeus niin olympialaisissa, formuloissa kuin MM-kilpailuissa. Maailmalla Lehtikuva tunnetaan ja monet suuret kuvatoimistot kuten AP, AFP, Scanpix ja Reuters ovat luottaneet yhteistyöhön Lehtikuvan kanssa jo vuosikymmeniä. Uusia sopimuksia tehdään myös jatkuvasti ja kumppaneita ympäri maailman on useita satoja. Lehtikuvan erikoisuuksia ovat tilauskuvaukset, uutiskuvapalvelu ja asiantuntijapalvelu. Kansainväliset kuvituskuvat on myös haettavissa Lehtikuvan edustusten kautta.

Suomen Kuvapalvelulla julkaisukelpoiset korkearesoluutiokuvat toimitetaan tilausvahvistuksen saavuttua asiakkaalle aina yhden työpäivän kuluessa. Kustannuksia asiakkaalle syntyy vasta, kun sopiva kuva on löytynyt ja he ovat saaneet tilausvahvistuksen. Myös kansainvälisten käyttöoikeuksien saaminen onnistuu yrityksen kautta. Kuvapalvelu hakee asiakkaan puolesta oikeudet julkaista kuva myös Suomen ulkopuolella, ja käytäntö pätee niin toimitukselliseen kuin mainoskäyttöönkin.

Kuvaliiterillä on myynnissä 600 digitoitua piirrosta kuvituskuviksi sen lisäksi, että Luonnonkuva-arkiston kuvat ovat myytävänä myös Kuvaliiterin kautta. Comman erikoisuutena sen sijaan ovat kylkiäiset asiakkaille, hintalaskuri ja räätälöidyit vuosisopimukset yritysten kanssa.

Vastavalolta yksityinen asiakas voi ostaa valokuvan ja teetättää sen seinälleen tai esim. lahjaksi. Toisin sanoen asiakas ostaa tavallaan kuvan kuin näyttelystä tai

muusta fyysisestä kuvanmyyntipaikasta. Asiakkaalle lähetetään kuvan originaaliversio sähköpostilla.

Positiivisin Leukun kuvaajien näkemys oli, ettei nykyisen kuvaajaporukan ja kirjastetun perusajatuksen vuoksi tarvitse välittää kilpailusta, koska muut eivät pysty tarjoamaan vastaavaa materiaalia. Leukussa on sen verran hyvälaatuisia kuvia, että asiakas maksaa niistä mielellään hinnaston mukaisen hinnan, jos vain Leuku toimistona saataisiin tunnetuksi. ”Kuvatoimistoalalla puhaltavat nyt kylmät tuulet. Voi olla, että paljon Leukua isompia vielä kaatuu Suomessa lähiaikoina. Se parantaisi Leukun asemaa” (Leukukuvaaja, 2009).

3.3 SWOT

SWOT-analyysi toimii yrityksessä ideoinnin ja jatkokehittelyn työvälineenä. Mallin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä seuraavista asioista: miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä.

LEUKUn SWOT analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - Ammattivalokuvaajat - Suomen parhaita kuvaajia - Kuvien laatu ja kuvatiedot - 10 vuoden historia - Persoonalliset nettisivut – yksinkertaisuus eikä häiritseviä mainoksia - Toimiva ostokanava - Toimitusvarmuus ja nopeus - ”Leukulaisuus” 	<ul style="list-style-type: none"> - Myyntiorganisaation puute - Palkallinen johto puuttuu - Tavoitteiden asettaminen ja seuranta - Uudistuminen hidasta - Riippuvaisuus parista toiminnallisesta (kannattelevasta) henkilöstä - oikolukija kuvien hakusanoittajana puuttuu - Kansainvälisesti: hakukieliä vain kaksi

Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> - Taide-arkisto / galleria - Myyntikanava taiteelle - Tuoterepertuaarin laajennus - Palvelujen lisääminen - Tehdä tuottoa osakkaille pienel- läkin myynnin lisäyksellä - Hakukieliä lisäämällä myynti- alue kasvaa - Venäjän kasvavat markkinat 	<ul style="list-style-type: none"> - Taloustilanne - Kuvaajien lojaalius->myynti toisten toimistojen kautta - Kasvun kautta laskutustoimin- not lisääntyvät->kestääkö - Pelkästään luontokuvatoimis- toksi leimautuminen

Olen kerännyt Leukun vahvuudet SWOT-kenttään omien näkemysteni, asiakkaiden ja Leukun kuvaajien kertoman perusteella. Vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi markkinoinnissa ja brändin kirkastamisen suunnittelussa. Leukulaisuus vahvuuksissa tarkoittaa käytännössä kuvaajien yhteishenkeä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Parhaimmillaan kaikki puhaltavat yhteen hiileen – kunhan linja on vain selkeä.

Yrityksen suurin riski on joko avainhenkilöiden loppuun palaminen tai työpanoksen loppuminen tavalla tai toisella. Tällä hetkellä yritys on täysin riippuvainen sen muutamasta kantavasta tekijästä, jotka toimivat suurimmaksi osaksi ilman korvausta. Riskinä on myös kuvaajien motivaation lopahtaminen, sillä ilman kuvamyymintä toiminta ja uusien kuvien lisääminen ei ole mielekäästä.

Ristiriitaisuutta aiheuttivat kommentit, joiden mukaan toisaalta talkoohenki toimii suhteellisen hyvin vaikka toisaalta samaan aikaan myönnettiin riippuvaisuus yhden aktiivisen tekijän työstä. Tämän seurauksena yrityksessä ollaan pitkälti yhden kortin varassa. Riskien ja varasuunnitelmien osalta ei ole varauduttu, tai ainakaan ne eivät ole yleisesti kuvaajien tiedossa. Kuvaajilla olisi mielestään uusia ideoita Leukun kehittämiseksi, mutta ne jäävät helposti noteeraamatta.

Heikkoudet voidaan kuitenkin kääntää vahvuudeksi puuttamalla niihin ja hoitamalla asiat hyvin. Oikolukijan puute on huomattu yrityksessä merkittäväksi teki-

jäksi, sillä jos kuvaaja jostain syystä ei huomaa lisätä olennaisia sanoja hakusanoihin, jää kuva pois hausta, jolloin se jää varmasti myös myymättä. Kaksikielisyys, suomi ja englantia, taas aiheuttaa osittain ongelmia kuvaajille, ja toisaalta käytössä olevat kielet eivät kata kansainvälisesti kovinkaan laajaa osuutta maailmasta. Jos jokin ohjelma voisi kääntää hakusanat helposti usealle kielelle Leukun järjestelmään, niin silloin sellaisen hankkiminen olisi järkevää. Muussa tapauksessa on pärjättävä kahdella kielellä tai prosessista tulee liian kallis.

Mahdollisuuksia on varmasti enemmänkin kuin SWOT-kentässä esittelemäni. Mahdollisuuksia voidaan hyödyntää, kunhan huomioidaan siihen tarvittavat resurssit. Mitään uutta ei kannata aloittaa puolivillaisella panostuksella. Jos joku haluaa keskittyä yksinomaan uuden tuotteen tai palvelun kehittämiseen, niin siinä tapauksessa on jo valmiiksi oltava tahto, mahdollisuus ja tieto asian loppuunviemiseksi, jolloin yrityksen kehittäminen on heti paljon kannattavampaa.

Uhat vältetään niihin varautumalla. Taloustaantuma on mahdollisesti vaikuttanut myyntiin, mutta tämän hetken kulurakenteella se ei luultavasti juuri vaikuta yrityksen kannattavuuteen. Kuvaajien lojaaliuteen voidaan vaikuttaa Leukun yhteishengellä, pitämällä kuvaajien arvot mukana toiminnassa ja antamalla kaikkien vaikuttaa lopputuloksiin. Myös mahdolliseen rajuun myynnin kasvuun tulisi varautua, sillä jos järjestelmä kaatuu tai asiakaspalvelu/laskutus ruuhkautuu, niin asiakkaiden ei tulisi joutua kärsimään siitä. Myöskään sekaannuksia ei saa tapahtua, jotteivät asiakkaat kokisi saaneensa huonoa palvelua. Myynnin kasvun uhkana näen myös leimautumisen pelkästään luonnonkuvatoimistoksi imagollisista syistä. Muita kuvia ei enää osata etsiä, jos kuvitellaan Leukun galleriasta löytyvän vain luontokuvia.

3.4 Asiakkaiden tarpeet

Leukun asiakkaita voivat olla kaikki kuvitusta tarvitsevat tahot. Näistä esimerkkinä ovat kirjojen kuvittajat tai graafiset suunnittelijat. Laskutusasiakkaita Leukussa on yli 200 ja rekisteröityneitä asiakkaita yli 400. Suurimpia tilaajia ovat kustantamot ja mainostoimistot.

Haastattelujen ja kyselyiden perusteella kuvia ja kuvatoimistoja tarvitaan. Mainostoimistot, kustantamot ja lehtitalot tarvitsevat jatkuvasti ulkopuolista kuvamateriaalia, jota ei pystytä välttämättä hoitamaan järjestämällä kuvauksia. Asiakkaille olisi kätevintä saada kaikki ulkopuoliset kuvat yhdestä kuvatoimistosta niin, ettei heidän tarvitsisi käydä kaikkia toimistoja läpi löytääkseen sopivia kuvia tietyistä aihealueista. Useimmat asiakkaat ovat kuitenkin profiloineet kuvatoimistot sen mukaan, mitä sieltä eniten saa, ja vaarana on silloin Leukun kyseessä ollessa pelkästään luontokuvaan profiloituminen.

Seuraavana on listattu kommentteja asiakkaiden erilaisista tarpeista:

- ”Käytännössä ostamme kuvia kaikkiin julkaisemiimme tuotteisiin ja niitä on paljon. Eli useita satoja kuvia/vuosi.”
- ”Joka päivä joihinkin 50–60 lehdestämme tarvitaan kuvatoimistoista kuvia, joita ei kannata tai pysty toteuttamaan omilla kuvaajillamme”
- Kuvien tarve uutiskuvitukseen on päivittäistä.
- Kuvia ostetaan esitekäyttöön, nykyisin erittäin harvoin. Kuvamateriaali tulee pääsääntöisesti asiakkaita (heidän kuvapankeista) tai yksittäiseltä valokuvaajalta.
- Kuvia tarvitaan lehtiin, verkkoon, esitteisiin yms. painotuotteisiin / viikoittain.
- Tarve on ehkä noin 50–100 kuvatoimistokuvaa vuodessa kirjojen kuvitukseen.
- Kirjojen ja lehtien kuvitukseksi, suoramarkkinointimateriaaleihin.
- Kuvia ostetaan noin kaksi kertaa viikossa. Esitteisiin, vuosikertomuksiin, nettisivujen kuvituksiin jne.
- Mainostoimistossa kuvia käytetään erilaisiin markkinointi- ja mainosmateriaaleihin (printti) sekä webbiin.
- Kuvia tarvitaan pelkästään oppikirjoihin.

Leukun kuvatarjonta vastaa hyvin asiakkaiden tarpeita, joskin puhe on ainoastaan luontokuvista. Leukua käytetään silloin, kun etsitään tietyn tyyppisiä kuvia. Asiakkaat eivät tunnu käsittävän sitä, että Leukussa on nykyään muutakin hyvää kuvatarjontaa luontokuvien lisäksi ja että tarjonta kasvaa jatkuvasti.

”Leuku vastaa tarpeisiini osittain. Olen myös suoraan antanut palautetta aiheista, joita kaipaisin. Teen paljon vieraiden kielten kirjoja, joten aiheet ovat ympäri maailmaa, mutta myös suomalaisuutta esitellään monipuolisesti.”

”Leuku täydentää sopivasti kuvatoimistovalikoimaani, mutta tuskin tulee koskaan nousemaan ensisijaiseksi vaihtoehdoksi.”

”Leukulla voisi ehkä olla enemmän kuvia, joissa on ihmisiä mukana.”

3.5 Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakkaat ovat tottuneet laatuun, helppouteen ja tehokkuuteen tänä internetin aikakautena. Lisäarvoa tuottavat tekijät ovat henkilökohtainen palvelu, toimintojen sujuvuus ja joustaminen. Viidellekymmenelle Leukun asiakkaalle lähetetystä sähköpostista 12 asiakasta vastasi liitteenä olleeseen kyselyyn. Vastaajista kolme oli mainostoimistosta, muutama kustannusalalta ja loput kirjapainosta, asiakaslehdistä, sanomalehdestä sekä viestinnän opetus/tutkimusalalta. Käytännössä vastaajat olivat hyvin erilaisista toimista ja eri puolilta Suomea ja mukaan mahtui sekä toiminimellä toimivia mainossuunnittelijoita että ison kustantamon kuvittajia. Tarpeet olivat siis hyvin erilaiset, mutta lähes kaikki vastaajat käyttivät ostettuja kuvia työssään itse. Kyselyn runko liitteenä (Liite2).

Kyselyn perusteella tämänhetkiset asiakkaat ovat tyytyväisiä ja tarjonta on tyydyttävää vaikkakin suppea. Yleisellä tasolla asiakkaiden mielikuva Leukusta on normaalia positiivisempi. Kuvatoimisto yhdistetään herkästi edelleen Lapin kuviin ja luontokuvaan. Hintataso vaikuttaa suurelta osin asiakkaiden käyttäytymiseen ja yhden asiakkaan mielestä hinnat ovat nykyään jopa kilpailukykyisemmät kuin ennen. Mielikuva kuvien kalleudesta on vaarallinen, varsinkin jos se ei pidä paikkaansa.

Asiakkaat käyttävät hyvin paljon myös kilpailijoiden palveluita. Käytännöllisesti katsoen asiakkaat käyttävät kaikkia suomalaisia ja paljon myös kansainvälisiä toimistoja sekä freelance-kuvaajia. Ne joiden kuvatarpeet ovat moninaiset, kääntyvät aiheen mukaan eri toimistojen puoleen.

Juuri kukaan kyselyyn vastanneista ei osannut ajatella ostavansa muita palveluita Leukusta, tai sitten vaihtoehtoisesti he eivät osanneet ajatella Leukun myyvän muita palveluita. Osa ehdotti suorien kuvauskeikkojen tilaamista Leukun kautta, mutta he eivät olleet ajatelleet sitä, että kuvaajiin voisi olla suoraan yhteydessä kuvauspalveluja tilattaessa. Muutama asiakas koki vähäisen tarpeen olevan syynä siihen, ettei osata kaivata muutoksia tai ehdottaa uusia palveluja. Henkilökohtainen palvelu ja suorat kontaktit kuvatoimistoon myönnettiin tärkeiksi, vaikka verkkoaukat toimivat ilman henkilökohtaista palvelua. Yleisesti ottaen, mitä enemmän hyviä kuvia, sitä parempi, eli asiakkaan ei tarvitse seikkailla usean kuvatoimiston sivuilla. Eräs Macin käyttäjä valitteli High-res -kuvien lataamista hankalaksi, mutta epäili sen johtuvan Macistä itsestään. Pari asiakasta valitteli yksityisasiakkaiden pieniä budjetteja, joiden takia laadusta joudutaan pakolla tinkimään, eli toisin sanoen Leuku koettiin tässä kohtaa laatunsa vuoksi kalliiksi. Tärkeänä Leukussa pidettiin sitä, että kuvissa on täsmälliset taustatiedot (aika, paikka, mitä).

Kyselyn jälkeen sain kommentteja sähköpostitse vasta kirjautuneelta amerikkalaiselta asiakkaalta ja tämänkin kommentit olivat pelkästään positiivisia. Hän odotti suomalaiselta kuvatoimistolta laatua, ja englanninkieliset sivut toimivat hänen kohdallaan palvelevasti. Hänen harmikseen kuvan hinta oli sillä hetkellä hänen budjettiinsa nähden liian korkea, joten kauppaa ei syntynyt.

3.6 Tulokset ja jatkotoimenpiteet

Kyselyn tulokset olivat odotetun laiset eikä suuria yllätyksiä tullut. Arvokkaampaa tietoa olisi saatu juuri niiltä asiakkailta, jotka eivät ole tulleet ostaneeksi Leukusta vaikka rekisteröityneitä ovatkin. Huomionarvoinen asia on se, mitä vastaajat kertoivat ostoistaan Leukusta, sekä se, mitä ja miten usein he ovat ostaneet. Nämä

tiedothan löytyvät myös asiakastietojärjestelmästä, mutta asiakkailta kysyttäessä saatiin myös vastauksia syistä, miksei Leukusta ole ostettu enemmän. Lähes kaikki olivat ostaneet luontokuvia mutta vain muutaman vuositasolla. Seuraava vastaus on lainattu Leukun niin sanotulta ykkösasiakkaalta:

”Ostan useampia kertoja vuodessa, mutta hyvin paljon pienempiä määriä kuin muista kuvatoimistoista. Tämä johtuu siitä, että kaikkia aiheita ei ole LEUKUssa tarjolla.”

Vastausten perusteella väitän, että luontokuvatoimistoksi profiloituminen leimaa tällä hetkellä Leukua niin selkeästi, ettei paljon Leukusta ostanutkaan asiakas lähde edes hakemaan tarvitsemansa aiheen kuvia Leukusta. Tärkeää oli käytännössä kuulla, että ne arvot mitä ”leukulaiset” arvostavat ovat hyvin myös asiakkaiden tietoisuudessa. Jatkoa ajatellen mielikuvan laajentaminen asiakkaiden mielissä olisi tärkeä myynninedistämiskeino esimerkiksi vuosinäyttelyyn yhdistetyn kampanjan avulla.

4 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT

4.1 Asiakkaiden etsiminen

Kaikki kuvaajat eivät tiedä millaisia asiakkaita Leukulla varsinaisesti on. Mieluisimmat asiakkaat olisivat isoja kanta-asiakkaita, kuten kirjakustantajia, lehtitaloja, mainostoimistoja, graafisen suunnittelun yrityksiä ja myös yksityisiä hyvän kuvan ystäviä niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Kuvia ostaisivat kuvaajien mukaan edellä mainittujen lisäksi myös ehkä luontokeskukset.

Haasteina Leukussa nähdään olemassa olevan asiakasryhmän sitominen kestäviksi asiakassuhteiksi ja asiakaskunnan kasvattaminen. Suomen asiakaskunta on yrityssektorilla pientä, joten ulkomaalaiset asiakkaat kiinnostavat, jos heihin saisi jotenkin kontaktin. Toiveasiakas on sellainen, joka ei etsi kuvaa pelkästään koristeeksi vaan jolla on jotain asiallista kerrottavaa. Hyvä asiakas olisi lisäksi maksukykyinen ja pitkäaikainen, joka ostaisi kuvia säännöllisesti.

Jatkuvasti kasvavat markkinat ovat luoneet tilanteen jossa tarjonnasta ei ole pulaa, vaan pula asiakkaista kasvaa ja kilpailu kiristyy. Tämän vuoksi asiakas on se kenen kannalta tuotteiden markkinointia tulee ajatella, asiakas on ”kuningas”. Internet tarjoaa nykyään enemmän tietoa ja mahdollisuuden vertailuun nopeasti pelkästään jo eri hintavertailupalveluiden ansiosta. Tämä on asiakkaan kannalta hienoa, mutta tällä tavoin katteet laskevat ja hintaerot supistuvat tarjoajien kesken, ja kalliit tuotteet tippuvat kilpailusta, vahvin selviää. Kuluttajat voivat myös helpommin vaihtaa tietoja yrityksen tuotteista, näin ollen huhuviestintä tulee entistä merkittävämmäksi kuluttajien keskuudessa. Asiakkaat tunnistavat todellisen asiakaslähtöisen yritystoiminnan, ja vaikka yritykset entistä enemmän väittävät olevansa asiakaslähtöisiä niin usein se on pelkkää puhetta, eikä näy käytännön toimissa. Yrityksen tulee seurata ja mitata asiakstytyväisyyttä suhteessa kilpailijoihin ja kartoitettava missä pisteissä vuorovaikutusta tapahtuu ja erityistä huomiota niihin kohtiin joissa asiat menee vikaan ja asiakkaat pettyvät. Asiakkaita kiinnostavat eniten laatu, palvelut ja arvo. Toisaalta suurin osa yrityksistä on panostanut juuri näihin kohtiin kilpailun myötä, jolloin ne eivät enää erotu muista. Nykyisin tuot-

teen design, ulkoasu toimitusnopeus ja asiakkaalle räätälöity palvelu alkavat olla kriittisimpiä tekijöitä asiakkaiden valintapäätöksissä. (Kotler 2005, 19–21.)

Kotlerin (2005, 49) mukaan nykyaikana ollaan enemmän siirtymässä markkinoinnissa asiakasuskollisuuden aikakauteen. Vanhoista asiakkaista aletaan pitää enemmän huolta, koska uusien asiakkaiden hankkiminen on suhteessa viisi kertaa kalliimpaa. Leukulla on jo valmiiksi asiakkaita isoista suomalaisista konserneista, ja heidän tyytyväisyydestään tulisi huolehtia ensimmäisenä ennen kuin uusia valloituksia voidaan tehdä. Kun vanhojen asiakkaiden mielikuva on tarpeeksi voimakas, maine kiirii helpommin uusienkin asiakkaiden tietoisuuteen.

Potentiaalisia asiakkaita ovat Leukulle kaikki kustannus- ja mainos/media-alan yritykset, sekä jossakin määrin yksittäiset henkilöasiakkaat. Tällä hetkellä sekä hakutoimintoa että sivustoa on mahdollista käyttää myös englanniksi. Englannin kieli ei kuitenkaan kata koko maailman väestöä, joten potentiaaliset asiakkaat sijoittuvat englantia puhuviin/ymmärtäviin maihin. Venäjä on nopeasti kasvava markkina-alue, mutta potentiaalisia asiakkaita ei tällä hetkellä ole kuin kourallinen vähäisen englanninkielentaidon vuoksi. Hakusanoittaminen eri kielille on kallista ja tuskin kovinkaan kannattavaa ellei kustannus maksa itseään takaisin uudella asiakaskunnalla.

Asiakastyyppejä on yrityksiä, jotka tuottavat mainoksia tai kirjoja ja jotka tarvitsevat suuren määrän kuvia vuosittain sellaisista paikoista tai tilanteista, joita ei kannata lähteä itse kuvauttamaan. Asiakkaan liikevaihto on suhteessa siihen, kuinka paljon kuvia yritys tarvitsee, eli toisin sanoen kuinka paljon materiaalia tuotetaan tämän yrityksen kautta. Mitä suurempi liikevaihto asiakasyrityksellä on, sitä luultavampaa on, että asiakas tarvitsee paljon kuvitus/mainoskuvaa, ja tällaisella asiakkaalla on oletettavammin myös mahdollisuus pidempään asiakassuhteeseen ja sopimuksiin. Työntekijöiden lukumäärällä ei ole suoranaista vaikutusta asiakkaan kannattavuuteen Leukun kannalta, mutta mitä enemmän työntekijöitä on, sitä enemmän on myös markkinoitavaa.

Asiakkaan ostokriteerit ovat vähintäänkin laadukas kuva, tieto kuvaajasta ja mahdollisesti myös paikasta sekä hinta. Kuvan latausmahdollisuudet eli toimitusnopeus on osalle hyvin tärkeä, kun esimerkiksi etsitään kuvaa etusivulle deadline lähestyessä.

Välttämättömät palvelut asiakkaalle ovat laskutusmahdollisuus ja henkilökohtainen palvelu, jolloin voidaan sopia suoraan kampanjainnoista.

Volyymi per vuosi olisi Leukun kannalta ihanteellinen silloin, kun yksi asiakas ostaisi vähintään 100 kuvaa. Parikymmentä tällaista asiakasta nostaisi liikevaihtoa jo reilusti.

4.2 Ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät

Markkinointitoimien ja sopimusten luomisen kannalta on tärkeää ymmärtää, miten erilaisissa yrityksissä päätökset ostoista tehdään. Yhden hengen yrityksissä ostopäätöksen syntyminen on helppo hahmottaa ja siihen voi olla helpompi vaikuttaa kuin suuremman konsernin sisäisiin toimintamalleihin. Asiakaskyselyn perusteella asiakkaat voidaan jakaa Suomessa ensinnäkin kuvituskuvia tarvitseviin, toiseksi markkinointi ja mainoskuvia/ esitekuvia tarvitseviin ja kolmanneksi uutiskuvia tarvitseviin tahoihin.

Kirjakustantamossa ostopäätöksen tekee kuvatoimittaja/graafinen suunnittelija, joka esittelee etsimiään valikoimia ja tekee tuotteen suunnittelun. Toki päätökseen vaikuttaa tuolloin myös muu työryhmä. Kuvien määrä vaihtelee käytettävissä olevan budjetin mukaan, joka vaihtelee sen mukaan, miten tärkeästä/isosta tuotteesta on kysymys. Tämä sanelee siis myös kuvamäärää ja sitä, mistä niitä hankitaan. Kuvatoimistoja voi käyttää melko vapaasti, tosin toisten kanssa on tehty edullisempia keskitettyjä sopimuksia, mikä luonnollisestikin ohjaa jonkin verran kuva- valintoja. Kuvia hankitaan paljon myös suoraan valokuvaajilta. Kirjat-ryhmässä ostopäätöksen tekee kustannustoimittaja tai toimituspäällikkö tuotantobudjetin puitteissa. Kunkin kirjan tuotannosta vastaava henkilö valitsee kuvat ja ostopaikat.

Lehdissä kuvien ostopäätökset tekevät tuottaja, ad ja kuvatoimittaja yhteistyössä. Kaikkia ei välttämättä tarvita joka kuvan kohdalla. Joillakin lehdillä kuvapäällikkö ja kuvatoimittajat tekevät ostopäätökset toimittajien ehdotuksista, jolloin kuvapäällikkö päättää budjetista.

Viestintäosastoilla lehtien kuvia valitsee pääasiassa graafikko, joka ei yleensä ole päättämässä kokonaisbudjeteista. Kuvakustannukset yritetään kuitenkin pitää kohtuullisina sillä käytetyistä kuvista vähemmistö on kuvatoimistoista, sillä enimmäkseen viestintäosastot kuvauttavat itse kuvansa.

Mainostoimistoissa päätetään ostoista yhdessä asiakkaan kanssa. Lähinnä kuvien hinta on etukäteen hyväksyttävä asiakkaalla, ja näin on varsinkin pienissä toimistoissa. Isoissa mainostoimistoissa art director tekee ostopäätökset, ja hän saa vapaasti valita, mitä kuvatoimistoa kulloinkin käytetään. Kuvabudjetti määrittyy toimeksiannon mukaan, jota ei yleensä rajoiteta erikseen vaan art directorin ammattitaitoon kuuluu kuvien budjetointi.

Kirjakustantamoille kohdennetussa markkinoinnissa päätösvalta on siis kustannustoimittajilla, kuvatoimittajilla ja graafikoilla. Lehdillä kuvapäällikkö ja toimittajat valitsevat kuvat budjetin puitteissa. Viestintäosastot eivät ehkä ole parasta kohderyhmää, sillä he kuvauttavat materiaaleita paljolti itse. Mainostoimistoihin kannattaisi panostaa entistä enemmän, sillä heidän asiakaskuntansa on hyvin laaja, jolloin puskaradio toimii toivotulla tavalla.

4.3 Tavoitteet segmenteittäin

Leukun asiakkaat voidaan tarvittaessa jakaa erilaisiin segmentteihin. Pääasiallinen tuote on kuva. Kun kuvamyynnin markkinointi jaetaan eri osiin, voidaan ajatella eri käyttäjäkuntia ja heidän tavoittamistaan. Yksi käyttäjäkunta on Suomessa erilaiset mainostoimistot ja kustantamot. Toinen on ulkomainen käyttäjäkunta, jolle suoramainontaa ei voi tai kannata tehdä umpimähkään ilman suoria kontakteja, koska heidät tavoittaa lähes ainostaan internetin ja yhteisöjen välityksellä. Kolmas on kuvaajapalveluita tarvitsevat yksityishenkilöt ja yritykset. Neljäs segmentti on

yksityishenkilöt, jotka ostavat hienoja taidekuvia joko valmiina printteinä tai haluavat ostaa oikeuden tulostaa kuvan johonkin tuotteeseen. Tällä hetkellä Leuku ei ole keskittynyt yksilömyyntiin tai heille suunnattuun tuotteistamiseen. Koska yksityishenkilöt saattavat tehdä ostoksen vain kerran, ei tällaisten asiakkaiden hankkiminen ole toistaiseksi kannattavaa. Jos yksilömyyntiin halutaan kattavammin lähteä, on mietittävä tuotteistus ja maksutavat uudelleen. Tärkeimmät ja tuottavimmat segmentit ovat näin ollen suomalaiset markkinointiyritykset/kustantamot sekä ulkomaiset media-alan yritykset.

Avainseikka markkinoinnissa on luopua monista asiakasryhmistä. Massamarkkinointi on Seth Godinin mukaan historiaa. Suurin osa massamainonnasta menee hukkaan, ja asiakaskunta on siihen kyllästynyt eikä reagoi. Selkeästi rajatut keskitetyt mainoskampanjat omille pienille segmenteille tuottaa pidempiaikaisempaa tulosta, koska asiakas kokee että hänet on huomioitu henkilönä ja hänen tarpeensa on huomioitu. Uusi strategia on jättää markkinoimatta suurelle yleisölle ja massalle, ja sen sijaan keskittyä äärihaitojen ryhmiin jotka välittävät. Kuluttajajakauman mukaan ne ovat kaaren alkupään innovaattorit ja ensiomaksijat. Jos he pitävät tuotteesta ja mukana on onnea, niin he kertovat kavereilleen ja tarina leviää myös massan tietoisuuteen. (Godin, 2007)

Tavoitteet asiakassegmenteille on saada lisättyä Leukun tunnettuutta ja kohdentaa osallistuvaa markkinointia näiden yritysten henkilöstöön. Tunnettavuuden lisäämisen yhteydessä konkreettisenä tuloksena on luoda sähköpostiosoitteisiin perustuva asiakasrekisteri, jossa asiakkaat erotellaan kolmeen osaan ostohistorian, jo rekisterissä olevien asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden perusteella. Asiakasrekistereitä voidaan kerätä kilpailujen, kyselyjen, ja verkkoyhteisöjen välityksellä, mutta vain siten, että asiakas tietää sen, että yhteystietoja voidaan käyttää markkinointiin. Kun rekisteri on valmis, asiakkaille voidaan kohdentaa markkinointikirjeitä tai ehdottaa tapaamista, jolloin saadaan luotua myyntitilanne kasvotusten.

4.4 Tuotteistus

Kuvaajien mielestä yrityksen kautta voitaisiin myydä muitakin tuotteita. Kuvaajat ehdottivat esimerkiksi valokuvatulosteiden kauppaamista tai Leukun vuosikirjan kustantamista. Leukun avulla tulee jo nyt silloin tällöin kuvaustilauksia joillekin kuvaajille, tämä tosin on vain yhteystietojen ansiota, mutta kuvauspalvelut sopisivat luonnollisesti lisätuotteeksi. Laatuvedokset voisivat myös hyvin kuulua repertuaariin vaikka tauluina tai grafiikan tapaan. Useat kuvatoimistot myyvät myös niin sanottuja Royalty-free -kuvia. Se tarkoittaa, että kuvan saa rajoittamattomaan käyttöön vaikkapa vuodeksi esimerkiksi 50 eurolla. Tämäntapaista myyntiä Leukuun ei taas missään tapauksessa haluta.

Monet kuvaajat tuottavat kuvien ohella myös tekstejä, liikkuvaa kuvaa, ääntä, taittoa, piirroksia ja kuvauksia tilauksesta mm. rakennuksista ja tuotteista. Näiden palveluiden myyminen voisi olla mahdollista myös Leukun kautta, mikä ei välttämättä vähentäisi Leukun arvoa. Osa kuvaajista keskittyisi mielellään kuitenkin vain kuvabisnekseen, jottei itse pääidea kärsisi tai toisi muita kustannuksia mukanaan.

Kotlerin mukaan tuotemerkki eli brändi on keskeinen puolustautumiskeino hintakilpailua vastaan. Ihmiset ovat valmiita maksamaan vahvan, luotettavan brändin tuotteista enemmän, kunhan tuotemerkki myös pitää lupauksensa tuotteiden laadusta ja palvelusta. Kotlerin käsityksen mukaan tulevaisuus on markkina-rako brändien, koska markkinat muuttuvat yhä hienojakoisemmiksi. Markkinarakoihin tarkoitettut tuotemerkit menestyvät sillä, että tunnistetaan kapea väestöryhmä ja sen aiemmin laiminlyödyt tarpeet joihin kehitetään tuote, joka vastaa juuri näihin odotuksiin paremmin kuin massatuotteet. (Kotler 2005, 61–63.)

Leukun tuotteistamisessa on selkeästi nähtävissä tällaisen markkinarako-tuotteen kehittäminen. Ensinnäkin Leuku erottuu kuvaajien-kuvatoimisto palveluna. Muissa toimistoissa kuvaajat eivät ole esillä samalla tavalla. Toiseksi kuvissa on enemmän informaatiota kuin massakuvatoimistojen kuvissa, jolloin kuvan arvo on ostajalle sisällöltään merkittävämpi. Leukussa on tehtävä selkeä jako myytävien palveluiden välille ja luotava luotettava informaatiokanava, josta esimerkiksi ku-

vauspalvelut ja kuvatilaukset on helposti tilattavissa. Informaatiokanavana voisi puhelinnumeron sijaan yhtä lailla toimia verkkoyhteisö tai nettisivujen kautta toimiva tiedustelulomake/yhteydenottopyyntö, joka välittyisi suoraan kaikille kuvaajille.

4.4.1 Tuotteiden periaatteet ja palvelut

Kuvaajien näkemyksen mukaan hyvän kuvatoimistosta tekee kaikenkattava kuvatarjonta, loistava laatu, kohtuuhinnat ja upea, nopea sekä etevä verkkokauppa. Kuvien hakujärjestelmien tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja käyttökelpoisia, jottei kuvan ostaminen keskeydy turhan hankalaan systeemiin. Kun valikoima on kohdallaan ja sitä on myös määrällisesti tarpeeksi, saadaan myös asiakkaita.

Yrityksen pitää tietää mitkä asiakkaista ovat kannattavia yritykselle ja varmistaa sitten, että juuri näitä palvellaan jopa paremmin kuin aikaisemmin. Palvelutekijän merkitys tuotteessa on todennäköisesti isompi kuin tuotetekijän, sillä palvelua on vaikea jäljitellä. Asiakkaat erottuvat siinä, miten paljon kukin arvostaa henkilökohtaista palvelua. Monet haluavat ostostapahtuman sujuvan mahdollisimman nopeasti ja yksinkertaisesti ilman turhia välikäsiä, ja toiset taas tarvitsevat opastusta kädestä pitäen. (Kotler 2005, 70.)

Leukulla ei toistaiseksi ole pelkästään asiakaspalveluun keskittynyttä henkilöä, mutta myynnin kasvun myötä tämä voi olla tarpeen. Ennen mittavia kampanjoita, tulisi määrätä yksi henkilö vastuuseen asiakaskontakteista, sillä jos kasvun ja kiinnostuksen herätessä palvelu ontuu, ei näitä asiakkaita helposti käännytetä asiakkaiksi enää uudelleen.

4.4.2 Hinta

Kaikki Leukun kuvaajat pääsevät vaikuttamaan kuvien hinnoitteluun, ja useimpien mielestä sekä tämänhetkinen käytäntö että hintataso ovat hyviä. Kuvaaja pääsee vaikuttamaan, jos ostajalla on jokin erityistarkoitus. Yhtenäisyys hintojen suh-

teen on etu. Joidenkin erikoistuotteiden, vaikkapa vedosten, joita voisi olla kaupan, hinnoittelulle on omat perusteensa. Tilaustyöt ja mahdolliset suoraan myymiset kuvaaja voi hinnoitella itse. Tämänhetkinen tilanne tyydyttää kuvaajia yksinkertaisuudessaan. Liian monimutkainen systeemi vain kuormittaisi laskuttajan työtä.

”Kuvankäsittelyyn yms. muokkaamiseen käytetty työaika on kustantajilla tai painotaloissa kallista, ja jos / kun saadaan asiakkaat ymmärtämään, että leukokuva on valmis, niin kauppa käy eikä hintakaan ole mikään este enää (Leukokuvaaja 2009).”

Hinnoittelu on yksi selkeimmistä kilpailukeinoista, koska se vaikuttaa eniten siihen miten asiakkaat reagoivat. Hinnoittelussa on tärkeää noudattaa selkeää linjaa. Valitettavasti hinta saattaa olla se viimeinen tekijä joka estää kaupan syntymisen, vaikka kaikki muut asiat olisivatkin kunnossa. Alennukset ovat vaarallisia siitä syystä että ne saattavat jäädä pysyviksi tietyn asiakkaan soveltaessa aina alhaisempaa myyntihintaa. Kilpailukeinona alennukset kuitenkin toimivat, jos siitä on selkeästi hyötyä yritykselle. (Mäntyneva 2002, 84–86)

Leukussa käytetään jonkin verran määrä-alennuksia tai vuosisopimuksiin sidottua hinnoittelua. Hintataso on kuitenkin kilpailijoihin verrattuna hyvä, joten alennuspolitiikkaan tulisi mielestäni suhtautua varoen. Hyvälaatuiset kuvat ja vahva brändi antavat oikeutuksen hieman korkeammallekin hinnalle, mutta hintoihin tulee kuitenkin suhtautua yhtenä tasavertaisena kilpailukeinona.

Kustannukset eivät ole markkinoinnillisen eli suhteellisen hinnoittelun peruste. Hinta määräytyy aina markkinoilla, se on yrityksellä joko kalliimpi tai halvempi kuin kilpailijoilla ja johtaa joko ostoon tai hylkäämiseen. Mielikuva-arvo määrittelee lopulta onko tuote asiakkaan mielestä maksamisen arvoinen. Alennuksella sen sijaan tulee aina olla perusta, eikä pelkästään asiakkaan pyyntö riitä tähän. (Rope, T. 2004, 25–28.)

4.4.3 Jakelun eli myyntikanavan kehittäminen

Jakelu tapahtuu Leukussa käytännössä internetsivujen välityksellä. Sivut toimivat ainoana ostokanavana ja tiedottamisen apuvälineenä. Asiakaskyselyssä Leukun sivustosta ei tullut ainakaan negatiivista palautetta, vaikka palaute ei toisaalta ollut kovin runsassanaistakaan. Suurin osa kertoi sivustojen toimivan hyvin, ja niiden olevan selkeät ulkoasultaan. Muutama kommentoi eduksi sen, että sivuilla on erikseen kuvankäsittelyosio. Entiseen verrattuna eräs asiakas koki sivut selkeämmiksi. Positiivisena hän näki myös sen, että kuvitus oli entiseen verrattuna runsaampaa, jonka lisäksi hän totesi hintojen esilläolon parantuneen. Kuvia kehuttiin myös tarpeeksi suuriksi.

Ostaminen Leukusta koettiin yleisesti ottaen helpoksi ja käteväksi asiakkaiden tuntemusten mukaan. Seuraavana on lueteltu lainauksia, joista ilmenee yksittäisiä ongelmia ja kehuja hyvistä ominaisuuksista. Eritellyt kommentit ovat tärkeitä jatkuvan kehittämisen kannalta.

Palvelu on ollut aina todella nopeaa, selkeää ja ystävällistä. Tämä on minulle erittäin tärkeä seikka. Kun kuvan käyttö on varmistunut, tarvitsen korkearesoluutiokuvat todella nopeasti ja sujuvasti. Kaikille toimistoille tämä ei ole itsestäänselvyys.

Joskus on ollut ongelmia saada käytönmukainen oikea hinta kuville, se jontekin vaihtui suuremmaksi/käyttö vääräksi eteenpäin klikatessa. Onneksi kuitenkin loogisesti, joten parilla yrittämällä sen sai korjattua oikein. Mutta muuten periaatteessa ihan sujuvaa.

Kohtuullisen helppoa. Ensimmäisellä ostokerralla oli hiukan hämminkiä sekä latauksessa että laskutuksessa, mutta ongelmat hoidettiin sutjakasti

Ostaminen on helpompaa kuin kenties millään muulla kuvatoimistolla.

Toimii hyvin, laskutuksen kanssa oli yksi ongelma: he lähettivät heti muis-tutuslaskun, eivätkä siis ollenkaan ensimmäistä laskua.

Haastattelin kolmea alan työskentelijää, jotka eivät ole Leukun asiakkaita tällä hetkellä. Pyysin heitä vaihe vaiheelta tutustumaan sivustoon ja sen toimintoihin. Lisäksi eräs ulkomaalainen uusi rekisteröitynyt käyttäjä suostui ystävällisesti vastaamaan sähköpostilla muutamaan ilmettä ja toimintoa koskevaan kysymykseen.

Aloitussivu on haastateltujen mielestä yksinkertainen ja neutraali. Sivujen ilme ei ärsytä, muttei varsinaisesti säväytäkään. Aluksi kaikki alkoivat etsiä hakutoimintoa ylärivistä, sillä sanahaku ei aiheuttanut reaktiota, ja ensimmäinen napautus oli valokuvaajat ja kansiot-kohtaan. Myös Login-kohta aiheutti ihmettelyä koskien sitä, pääseekö kuvia edes katsomaan, ellei ole rekisteröitynyt. Kuvia ei ole jaettu valmiiksi kategorioihin, joten aloitussivulta ei selviä minkälaisia kuvia Leukusta saa. Alkuinfona uusille käyttäjille tulisi olla enemmän informaatiota yrityksestä.

Parannusehdotuksena esitettiin seuraavaa: asiakas hakee vaistomaisesti kuvapankkia, galleriaa tai jotain, missä varsinaisesti esiintyy sana ”kuva”. Niinpä ehdotettiin, että yläreunan hakupalkkeja vähennettäisiin ja sisällytettäisiin alusvetotoiminnolla erittelyt. Esim: kuvahaku – alavalikossa: sanahaku, kategoriat, kuvaajat, kansiot. Niin kauan kuin kuvia on vielä vähän, eikä haun tuloksia tarvitse juurikaan rajata, niin yksinkertaisempikin hakusysteemi kyllä toimii haastateltavien mielestä. Lisäksi toivottiin tekstejä isommiksi, sillä hakupalikat ovat ainoat mitkä erottuvat tällä hetkellä jotenkin. Pienellä ruudulla katsottuna joutuu rullamaan sivua, mikä on aina ikävää, etenkin jos lisäksi tekstiä joutuu vielä tihrustamaan.

Hakutoiminto oli muutoin haastateltavien mielestä selkeä, mutta lisähaun kohdalla ei aluksi ymmärretty, mitä selvennyksenä oleva teksti jokerin käytöstä mahtaa tarkoittaa. Myöskään rajoittavaa hakutoimintoa ei ymmärretty. Lisähaun merkitys selvisi haastatelluille kyllä hetken pohtimisen jälkeen, mutta siltikään sitä ei nähty tarpeellisena vielä näillä kuvamäärillä. Jostain syystä myös ”uusi haku”-toiminto aiheutti kulmien kurtistelua.

Ostovaiheesta kommentoitiin sitä, että hinnat voisi laittaa kuvan yhteyteen siihen ikkunaan, mihin iso kuva aukeaa. Hakija voi kummaksua, miksei infoa hinnoista tule tässä kohtaa, ja hän joutuu palaamaan pääsivulle etsimään hinnastoa. Hinnat eivät ole joka kerta toimineet tarkoitettuna liukunäyttönä, vaan hinnasto on voinut jäädä yhteen kuvakehykseen jumiin. Hinnatkin voisivat olla alusvetovalikossa neljänä eri kohtana: lehdet, kirjat, mainokset ja kampanja.

Info- kohdassa on positiivista se, että nimien yhteyteen on lisätty kasvot, mutta se ei muuten kerro yrityksestä sinänsä. Rekisteröitymisestä ei ole ohjetta erikseen.

Ne, jotka eivät ymmärrä painaa ”login”-kohtaa ostaessaan kuvaa, joutuvat palaamaan etsimään tietoa johonkin alkuun.

4.5 Viestintä

Yksi asioista, joita Leukun kotisivulla arvostetaan kuvaajien keskuudessa, on ylimääräisten mainosten puuttuminen. Jossain kohtaa voisi tietysti muistuttaa potentiaalista asiakasta siitä, että ainakin jotkut leukulaiset kuvaavat myös toimeksiantosta, eli omia tuotteita olisi hyvä mainostaa mahdollisesti myös nettisivuilla.

Teemu Takala esittelee kirjassaan *Markkinoinnin Musta Kirja*, engagement-markkinoinnin idean. Idea on alkuperäisesti kirjattu Alan Mooren kehittämäksi. Markkinoinnin luova ja tehokas engagement-idea kohtaa muuttuneen markkinointiympäristön huomattavasti perinteistä markkinointiviestintää tuloksellisemmin, koska se vie kohderyhmän kiinnostuksen tasolle, jossa vuorovaikutus, jakaminen ja suhde yrityksen kanssa tulevat kiehtovaksi, palkitsevaksi ja uutisen arvoiseksi.

Ensinnäkin lupaa oikea asia kohderyhmälle, millä voidaan aidosti rikastuttaa heidän elämäänsä, on kohderyhmän omaksuttavissa ja voidaan näyttää toteen. Tämän jälkeen kerro se yllätyksellisesti ja toteuta se osallistuvasti. – Nämä tarkoittavat luovaa toteutusta, joka dramatisoi ja konkretisoi lupauksen. Menestyksen salaisuus piilee kohderyhmän vaikutuksessa brändin ja sen sanoman kanssa. Pelkkä huomioiminen ei enää riitä, vaan tulee saada aikaan selvää toimintaa. Nykyviestinnälle altistutaan, osallistamisen ideana on luoda hyödyllinen ja kestävä dialogi brändin ja kohderyhmän välille. Tavoitteena on antaa kohderyhmälle mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. (Takala 2007, 32.)

On väistämättä selvää, että Leuku ei hyötyisi tavanomaisesta mainonnasta juuri lainkaan. Mainokset ja viestit vain hukkuisivat kilpailijoiden markkinointiin. Nykyään ei enää riitä, että uusista tuotteista kerrotaan. Pelkkä tuotteen esittelykin jää vain asiakkaan muistin varaan, mutta osallistaminen saa asiakkaan ymmärtämään tuotteen arvot. Kun ymmärtämisen lisäksi toimintaan osallistuu myös itse, tuotteesta tulee yllättäen tärkeä ja kertomisen arvoinen myös muille.

4.6 Myyntityö

Jokaisen kuvaajan tulisi tehdä asiakashankintaa parhaansa mukaan ja kaiken aikaa. Näkyvyyttä ja laadun esittelyä tarvitaan lisää, jotta asiakkaat löytävät Leukun. Näyttävät yhteisnäyttelyt ja isot jutut Leukusta oikeissa medioissa voisivat tuoda asiakkaita tunnettavuuden kautta. Mikäli yrityksen hallitus katsoisi sen olevan tarpeellista, voisi moni kuvaaja ajatella tilapäistä, oman palkkio-osuuden vähentämistä hyvän markkinointi-iskun toteuttamiseksi tai projektin kustantamiseksi. Tulevaisuuteen ja parempaan toimivuuteen voivat myös kuvaajat sijoittaa.

Leuku saa puolet kuvamyynnituloista, ja yritys saa tehdä tuloilla kuvaajien mielestä mitä haluaa, esimerkiksi palkata markkinoijan. Keskustelua kuvaajien kesken käydään siitä, onko 50/50 sopiva jako vai pitääkö jakoa muuttaa.

Takavuosina joissakin toimistoissa tehtiin niin, että kuvaajan osuus laski jopa 20 prosenttiin, jotta talo ei menisi nurin. Asiakashankintaa on sekin, että laitetaan ilman taukoja Leukuun lisää kiinnostavia kuvia, sillä jos Leukussa olisi 100 000 kuvaa, se olisi edelleen melko pieni toimisto. (Leukukuvaaja 2009.)

Leukulaisissa on tai on ollut aktiivisia jäseniä, jotka ovat markkinoineet Leukua esimerkiksi lehtitaloihin ja mainostoimistoihin. Joidenkin mielestä hallitus saisi olla rivikuvaajia aktiivisempi näissä asioissa. Rivikuvaajat kokevat tuovansa kuitenkin Leukua esille aina, kun tilaisuus tulee. Leukun arvostusta nostaa hyvät kuvaajat, mutta sitä laskee passiivisuus.

Mikä tahansa seuraavista olisi kuvaajien mielestä erittäin tervetullut lisä Leukuun: myyntihenkilö, myyntitoimisto, henkilökohtainen kontaktipitäjä nykyisten kuvaajien /omistajien toimesta Jos kuvamyynä tällä tavalla nelinkertaistuu, ja tästä hyvästä joku ottaa palkkiona puolet päältä, se tarkoittaa sitä, että kuvaajakin saan kaksi kertaa enemmän kuin ennen.

Jos henkilökohtaista myyntityötä aletaan tehdä esimerkiksi vuosisopimusten aikaansaamiseksi, tulisi varmistaa myyjän vuorovaikutustaitoisuus. Kenttämyynnissä asiakaspalvelu tulee myyntikeskustelun jälkeen. Tällöin arvioidaan myyjän antamat lupaukset.

Myyntikeskustelun vaiheet ovat avaus, tarvetäsmennys, ongelmanratkaisu, vasta- väitteiden käsittely ja kaupan päättäminen. Tarvetäsmennyksen aikana myyjä selvittää asiakkaan tarpeet, toiveet ja halut tuotteen suhteen. Sen jälkeen hän pyrkii tarjoamaan asiakkaalle ratkaisun tämän ongelmaan eli sopivan tuotteen. Myyntikeskustelun eteneminen on myyjän vastuulla. Hyvän asiakassuhteen etuna on se, että tyytyväinen asiakas puhuu hyvistä kokemuksistaan myös muille markkinoiden yritystä. Vaarana tässä on se, että huonoista kokemuksista keskustellaan enemmän kuin hyvistä, joten myyjän pitäisi onnistua madaltamaan asiakkaan kynnystä puhua hyvistä kokemuksistaan.

Kotlerin (2005, 86) mukaan yritysmarkkinoinnin myyjillä on kovat paikat internetin aikakautena, kun kukaan ei halua tuhata aikaansa myyntipuheisiin ja kuulla toistona samaa tietoa, minkä saa nopeammin internetistä. Tämänkin perusteella myyjän tulisi siten toimia yhteistyökumppanina, joka tuottaa lisäarvoa konsulttimalla asiakasta tai tarjoamalla jo edellä mainittua osallistuvaa markkinointia.

4.7 Mainonta

Pääasiallisesti asiakkaat olivat kyselyn perusteella löytäneet kuvatoimiston joko internetin kautta tai kuulleet suosituksia Leukusta. Tämä on tärkeä tieto, jotta voitaisiin löytää oikea markkinointikanava ja jotta huomattaisiin, miten tieto kuvatoimistoista liikkuu.

Markkinointiguru Seth Godin (2007) puhuu lukuisissa You Tubeen taltioiduissa esitelmissään nykyaikaisen mainonnan ongelmista. Godinin mukaan ”tuotteen on oltava merkittävä ja erityinen, jotta se menestyy, sen täytyy olla merkittävä jotta se voidaan panna merkille”. Tuotteella on siis oltava tarina, jota asiakas kertoo eteenpäin ja näin samalla mainostaa tuotetta.

Takala kertoo kirjassaan (31–36) esimerkin onnistuneesta kampanjasta, jossa engagement-markkinointi-idean rakenne toteutui erinomaisesti. Haasteena oli riittä-

mätön tunnettuus ja ihmisten nuiva ennakkoasenne nykytaidetta kohtaan. Toteutuksena viisikymmentätuhatta pinssiä kiinnitettiin käsin väliaikaiseen seinään, joka kiersi gallerian ympäri. Jokaisessa pinssissä oli yksi sana ja väri, jotka esittivät vaihtoehtoisia sanoja reaktioista, joita nykyaide saattaa yleisössä synnyttää. Kampanja levisi läpi Kanadan Vancouverin. Ihmiset kulkivat pinssit vaatteissaan ja selittivät toisilleen niiden merkitystä. Tarkoituksena oli pitää pinssiseinää neljä viikkoa, mutta pinssit olivat levinneet ihmisten mukana jo 36 tunnissa saaden paikalliset tv-kanavat ja päivälehdet käsittelemään laajasti ilmiötä uutisissaan.

Onnistunut engagement mainonta vaatii onnistumista jokaisessa toteutuksen kohtaamispisteessä. Ensin on oltava lupaus joka saa asiakkaan haluamaan. Persoonallisuus, joka on helposti tunnistettavissa, eli vahva ja selkeä brändi. Visuaalisuus, joka nousee esiin massasta ja dramatisoi lupauksen tekstin, äänen, liikkuvan kuvan, vuorovaikutuksen jne keinoin uudella ja kutkuttavalla tavalla. Osallistumismahdollisuus, joka tekee osallistujan ja lähipiirin osaksi tarinaa sekä lahja joka palkitsee heti. (Takala 2007, 35.)

Leuku on yhteenliittymä lahjakkaita ja innovatiivisia ihmisiä. Lisäksi he ovat leviittäytyneet ympäri Suomea. Vastaavanlaisen tempauksen ja osallistumisen ei kuvittelisi olevan mahdoton ajatus. Kyseessä voisi olla tapahtuma, ympäri Suomea leviävä kuva”virus”, joka tulisi tunnistaa ja josta tulisi raportoida. Vuosinäytelyn yhteydessä voisi hyvin olla jokin vastaavanlainen leviävä tuote, joka puhuisi Leukun arvojen puolesta. Uutiskynnyksen ylittäessään tällainen tempaus saisi varmasti huomiota myös ulkomaisessa uutisoinnissa.

Engagement-markkinointi olisi erilainen lähestymistapa, jollaista Leukussa ei ole vielä kokeiltu. Google-markkinointi saattaa olla tehokas tapa tuoda massan silmien eteen Leuku juuri silloin, kun asiakas kuvatoimistoa etsii, mutta se on toistaiseksi koettu turhan kalliiksi vaihtoehdoksi. Internetissä mainostamisen tehokaimmat vaihtoehdot ovat nimenomaan maksetut Google-mainokset tai eri sivuille ilmestyvät bannerimainokset.

Moni luonnehtii bannereita silmille hyppiviksi ärsykeiksi, johon verrattuna google-mainos on hillitympi ja salakavalampi. Hinnoitteluperusteet eroavat myös voimakkaasti näiden vaihtoehtojen välillä. Bannereista joutuu maksamaan jokaisen näyttökerran mukaan tai siitä kuinka kauan mainos on esillä. Google-mainoksista maksetaan vain silloin, kun joku napsauttaa niitä. (Poutiainen 2006, 94.)

4.8 Markkinoinnin rooli

Markkinoinnin roolin määrittäminen yrityksessä on tärkeää, jotta voidaan määrittää markkinoinnin toteutumisen odotukset, tavoitteet, tehtävät ja osaaminen. Koska Leukulla ei ole erillistä markkinointiosastoa tai siihen nimettyjä henkilöitä, luontevin ratkaisu olisi ostaa markkinointipalvelu ulkopuolelta tai palkata siihen pelkästään tätä toimintoa varten oleva yksikkö. Takalan markkinointirooleja (2009, 78) lainatakseni Leukun markkinoinnin profiili on ns. ”palveluntarjoaja”, eli markkinointiyksikkö, joka tuottaa tilauksesta mainontaa, promootioita, pr-toimintaa ja muita markkinointitoimenpiteitä. Tällainen ulkoinen toimija on nopeasti reagoiva, joka kutsutaan mukaan viimeisessä vaiheessa auttamaan taktisen toteutuksen toimeenpanemisessa.

Leukun sisäisessä hallinnossa tulisi kuitenkin olla selvä ja yhtenevä näkemys siitä, mitä odotuksia markkinointia kohtaan on olemassa ja mitä markkinoinnin oletetaan ja halutaan saavan aikaan. Jos tällaista yhteistä näkemystä ei saada aikaan, on laajennettava markkinoinnin rooli kattamaan myös sisäinen markkinointi, jolla on kyvyt ja auktoriteettia johtaa koko yrityksen markkinointia.

Seuraavassa kuviossa hyödynnän Takalan markkinointitoiminnon profiloijaa (2009, 80–88), joka on työkalu markkinoinnin roolin, -asiakkaiden, -suoritteiden ja tarvittavien markkinointikompetenssien kuvaamiseksi.

Rooli ja tehtävät	Asiakkaat
Palveluntarjoaja-yksikkö	Ulkoiset asiakkaat tärkeysjärj.
Tunnettuuden lisääminen yleisesti (Tunnettuus alalla 50% toimijoista)	1. Kustantamot
Brändiarvon kasvattaminen (hinta koetaan kohtuulliseksi brändiarvoon nähden)	2. Mainostoimistot
Myyntivolyymin kasvattaminen	3. Kuvittajat
– lisäkysyntä omien asiakkaiden keskuudessa (10ostoa/asiakas/kk)	4. Lehtitalot
- uusien asiakkaiden hankinta (50asiakasta/per vuosi)	5. Viestintäosastot
Markkinaosuuden kasvattaminen	6. Yksityisasiakkaat
- asiakkaiden voittaminen kilpailijoilta	Sisäiset ”asiakkaat” joita markkinointi palvelee:
	1. Kuvaajat
	2. Johtoryhmä ja toimitusjohtaja

Tuotettavat Suoritteet	Markkinointiyksikön Kompetenssit
<p>Tavoitteisiin nähden tärkeät:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kampanjat, messutyöt 2. Vuosinäyttelyt 3. Myynnin tukimateriaali eli esitteet, ja tiedotteet asiakkaille sekä käyntikortit 4. nettisivujen päivittäminen - tiedottaminen kampanjoista yms. 5. Asiakas rekisterin luominen 6. Tuotteistaminen uusille tuotteille ja niiden esiin tuonti mainonnassa ja nettisivuilla 7. Verkkoyhteisöjen luominen ja hallinta, esim. facebook tai blogit 8. Brändiohjeistukset eli brändilupausten ym. tiedottaminen kuvaajille 9. Sisäiset tiedotteet 10. Ulkoiset tiedotteet, uutisointi, markkinointikirjeet 11. Markkinatilannekatsaus 12. Kilpailija-analyysit 13. Kulu- ja tilanneraportit johtoryhmälle 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aikatauluttaminen ja budjetointi 2. Sitoutuminen, vastuun jakaminen ja työryhmän kokoaminen 3. Messutyön toiminnan hallinta 4. Kyky laatia innostavia toimintaohjeita 5. Ohjaavan ja rakentavan palautteen antaminen 6. Kustannus seurannan ja – ymmärryksen omaaminen ja kehittäminen 7. Ymmärrys alasta 8. Viestintätaidot materiaalien tuottamiseksi 9. Nykyaikaisen markkinoinnin ymmärtäminen 10. Luova mahdollisuuksien näkijä 11. Uskaltaa ottaa riskejä

Kun markkinoinnin kannalta kriittisimmät tavoitteet on määritelty, on aika keskittyä keskustelemaan aikaan saatavista konkreettisista tehtävistä ja suoritteista tarkemmin. Kompetenssit toimivat johtoryhmälle mittareina, joilla voidaan mitata markkinoinnin onnistumista. Leukun tapauksessa kompetenssit toimivat johtoryhmälle mittareina silloin, kun etsitään tehtävään sopivaa henkilöä.

4.9 Budjetti

Markkinoinnin budjetti on aina vaikea suhteuttaa niihin odotuksiin, joita asiakkailla on. On tiedettävä, paljonko rahaa voidaan kuluttaa, jotta saadaan uusia asiakkaita tai ostoja. Leukun tulisi laskea yhden asiakkaan lifetime-value, mikä on tällä hetkellä haasteellista, koska yksi asiakas on saattanut ostaa vain yhden kuvan viimeisen viiden vuoden aikana, kun taas toinen on ostanut 15 kuvaa vuoden aikana. Periaatteessa keskimääräisen asiakkuuden arvon laskeminen onnistuu siihen

olemassa olevalla kaavalla. Tiedossa ei ole kuitenkaan asiakassuhteiden päättyemisprosenttia tai sitten ei voida laskea keskimääräistä ostomäärää asiakkuuden ajalta.

Yksinkertaistettuna asiakkuuden kulut syntyvät myynnin myötä, jolloin osa myynnistä menee palkkana kuvaajalle ja loput jäävät tilihallinnon kustannuksiin. Jos kuvitellaan, että keskimääräinen myynti per asiakas olisi 100€, josta puolet menee kuvaajalle ja 30 % menee kuluihin, niin jäljelle jää vielä 20 % voittoa. Tämän asiakkaan kohdalla yhdestä myydyistä kuvasta markkinointia varten jää 20€. Toisin sanoen, jos aiotaan hankkia 50 uutta asiakasta, tarvitaan markkinointi mitoitaa vähintään tuplasti eli 100 henkilölle oikeiden asiakkaiden tavoittamiseksi, jolloin markkinoinnin budjetti olisi $50 \cdot 20\text{€}$. Kulujako ei tietenkään todellisuudessa mene aivan näin yksinkertaisesti, mutta jotta saadaan jonkinlaisia lähtöarvoja ja suuruusluokkia, voidaan suunnittelu perustaa vastaavanlaisiin laskelmiin.

4.10 Suunnitelma

Täsmäviestintä on markkinoinnin ensimmäinen nyrkkisääntö. Pitää määritellä kohdeasiakkaat ja heidän mediatottumuksensa, jonka jälkeen viestit on sijoitettava näihin medioihin. (Kotler 2005, 49.)

Engagement-kampanjan lähtökohtana tulkitaan strategiaa ja muotoillaan se luovaksi ideaksi ja sisällöksi, joka synnyttää kohderyhmän kanssa vuorovaikutussuhteen ja joka johtaa brändiuskollisuuteen.

On yritettävä löytää keinoja rikastuttaa kohderyhmän elämää valinnanvaikeuden viidakossa. On pyrittävä tarjoamaan jotain aidosti merkityksellistä. Tämän jälkeen on tehtävä jotain aidosti konkreettista, joka pelkän sanomisen sijaan saisi kokemaan ja ymmärtämään sen. Näihin haasteisiin vastaaminen voidaan aloittaa vain yhdestä lähtökohdasta: oikeista tavoitteista ja innostavasta briefistä. Ensin Taloudelliset tavoitteet, joista johdetaan toiminnalliset tavoitteet ja lopulta asenteelliset tavoitteet, mitkä liittyvät tunnettuuteen ja mielikuviin. (Takala 2007, 38.)

Leukun haasteena on tunnettuus Suomessa ja ulkomailla. Nykyaikaiset tavat tuoda hyvää palvelua tai uusia keksintöjä muiden tietoisuuteen ovat verkkoyhteisöt. Uu-

denlaisista lähestymistavoista myös tekstiviestipalveluja on käytetty jo jonkin verran Suomessa, jolloin asiakas saa heti jonkin palkkion lähettäessään tekstiviestin, jossa hyväksyy kyseiseltä tarjoajalta mainoksia jatkossakin. Tekstiviestipalvelun tilaaja saa yleensä heti palkkion esimerkiksi kuukausittain ilmestyvällä uudella soittoaänellä tai muulla vastaavalla. Leukun palkkio tekstiviestipalvelun tilaajalle voisi olla esimerkiksi kuukauden kuva kännykän taustakuvaksi ilmaiseksi. Mainonnan toiston varmistamiseksi Leukun tulisi olla yhteistyössä medioiden ja muiden vaikuttajien kanssa. Leukun mainonnan tulee olla usein toistuvaa ja eri vuorovaikutustilanteissa ilmenevää.

Ennen mainoskampanjan aloittamista varmistetaan vielä:

1. onko jokaisen kohtaamispisteen viesti kunnossa? – yksiselitteinen ja innostava viesti
2. Tavoitetaanko suunnitelman avulla riittävä osuus kohderyhmästä riittävän usein? – peitto ja toisto
3. Kuinka halukas kohderyhmä on vuorovaikutukseen? ovatko tavoitteet realistiset? – osallistumisen mahdollisuus.
4. Miksi kohderyhmä aktivoituisi toimintaan? Onko palkinto riittävä? – motivointi ja palkinto
5. Kuinka todennäköisesti kohderyhmä kohdataan halutulla tavalla? Välittykö kokonaisuus kohderyhmälle, vaikka ketju katkeaisikin jossain vaiheessa? – sarja kohtaamisia luo halutun kokemuksen.
(Takala 2007, 56.)

4.10.1 Suunnitelman strateginen osuus

Engagement-markkinoinnin strategisessa ytimessä on markkinoinnin selkeämpi ja johdonmukaisempi johtaminen ja tämän myötä saavutettavat todennettavat tulokset. Engagement markkinointi on paljon lähempänä varsinaista myyntiä kuin perinteisempi markkinoinnin ajattelu, koska se tähtää kaupallisen toiminnan aikaansaamiseen. Engagement-markkinoijalla tulee olla kirkas käsitys siitä, miten kohderyhmää autetaan etenemään asiakassuhteessa ja kuinka suhdetta syvennetään. Engagement-markkinointisuunnitelman hienous on siinä että se pakottaa johdonmukaiseen ajatteluun ja kokoaa kaiken olennaisen kommunikoinnin yhteen dokumenttiin, jonka jokainen voi ripustaa seinälleen ohjaamaan valittua kurssia. (Takala, 99.)

Seuraava strategiaosuus on tehty Leukua ajatellen Takalan kirjassaan esittämää esimerkkipohjaa hyödyntäen, ja Engagement-markkinointiin pohjautuen. Suunnitelma on kirjattu yläkäsittein, jotta sitä voidaan tarkentaa yhdessä johtoryhmän kanssa, kun markkinointitoimet etenevät.

Markkinointisuunnitelma

	Rooli ja tehtävä:	Budjetti:
Tavoitteet ja mittarit	Brändistrategia	Kilpailijat
<p>Tavoitteet on saavutettu kun seuraavat mittarit toteutuvat.</p> <p>-Tunnettuusmittarit</p> <p>1. 50% markkinointialan yrityksistä tuntee Leukun</p> <p>2. Nettisivujen kävijämäärä kasvaa 100%. = n. 100 000 kävijää/kk.</p> <p>- Asennemittarit</p> <p>Tavoitemielikuva asiakkaiden silmissä: Leuku -laadukas kuvaajien kuvatoimisto</p> <p>- Käyttäytymis mittarit 1.Kun Leuku on jokaisen kustantamon käytettävien kuvatoimistojen listalla</p> <p>2. Rekisteröityneitä asiakkaita kaksinkertainen määrä nykyiseen=400as.</p> <p>- Taloudelliset mittarit</p> <p>2010 Myynti 50kuvaa/kk</p> <p>2011 Myynti 100kuvaa/kk</p>	<p>- Brändin ydin</p> <p>=ydinmerkitys: Hyvien kuvaajien kuvatoimisto on olemassa jotta laatuvaus nousisi arvoon kuvilla, joiden takana on oikea elävä persoonana.</p> <p>Brändilupaus</p> <p>=Brändi lupaa kohderyhmälle laadukkaita ammattikuvaajan näkemyksellä otettuja kuvia, valmiiksi korjattuina ja tarkoilla taustatiedoilla.</p> <p>Brändipersoona</p> <p>= Brändi esiintyy luotettavana, persoonallisena</p> <p>Asiakashyödyt</p> <p>=Kohderyhmä kokee saavansa brändistä etua kuvien toimitusnopeudessa, laadussa, tiedoissa ja osana kuvaajien tarinaa.</p> <p>=Kohderyhmä kokee viestivänsä itsestään että on eettistä ja laadukasta työtä arvostava, käyttäessään brändiä.</p> <p>Brändin erilaistavat tekijät</p> <p>=Brändi lunastaa väitteensä laadukailla, nopeasti ladattavissa olevalla, monipuolisella ja persoonallisella kuvatarjonnalla.</p>	<p>Suorat kilpailijat</p> <p>Lehtikuva, Kuvaliiteri ja Suomen Kuvapalvelu</p> <p>Lupaus kohderyhmälle</p> <p>Laaja kirjo kuvia selkeällä hinnalla joko vapaasti tai rajoituksin.</p> <p>Tyypillinen mediastrategia</p> <p>Mainostaa muissa medioissa, ja linkitys muihin konserneihin. Mainostaa kylkiäisiä yrityksille.</p> <p>Epäsuorat kilpailijat</p> <p>Viestintäosasto, freekuvaaja tai amatöörikuvaaja</p> <p>Lupaus kohderyhmälle</p> <p>Kuva tuotetaan mainoksiin itse tai toimitetaan edullisesti yhteisöllisen kuvagallerian kautta.</p> <p>Tyypillinen mediastrategia: Kuva myydään tunnettujen nettikuvapankkien kautta, jolloin omaa panostusta ei tarvita.</p>

Kohderyhmä	Kommunikaatiostrategia	Myynnin Strategia
<p>Perustiedot Kohderyhmä on kasvava</p> <p>Yleiset demografiset tiedot Ikä 25-50, nainen/mies Toimittaja, graafinen suunnittelija, markkinoitihenkilö</p> <p>Elämäntyyllitiedot Asiakasta motivoi kulttuuritapahtumat, muoti, oppiminen, kouluttautuminen, yhteisöt, vaikuttaminen</p> <p>Mediakäyttö-mix Uutiset, lehti jutut, ammattilehdet, verkotot, suora markkinointi sähköpostitse, blogit. Asenteet teknologiaa kohtaan positiiviset, reaktio markkinointiviesteihin vähäinen ellei mainonta ole erityisen poikkeavaa.</p> <p>Osallistamisen todennäk. Kohderyhmän todennäköinen valmius vuorovaikutukseen brändin kanssa on vahva, koska molemminpuolinen vuorovaikutus ja mainonta hyödyttää kumpaakin osapuolta.</p> <p>kampanjahenkilön kuvaus 32vuotias urakeskeinen markkinointiasistentti, asuu pääkaupunkiseudulla kaksiossa. Lomailee pari kertaa vuodessa ja harrastaa liikuntaa. Silmäilee päivittäin useitakin lehtijulkaisuja ja nettiblogeja, tilaa syötteitä sähköpostiinsa. Oma profiili facebookissa, ja kuuluu useisiin vaikuttaviin ryhmiin. Käyttää verkkokauppoja säännöllisesti ja osaa toimia virtuaalisissa yhteisöissä.</p>	<p>kommunikaation painopisteet =Fokusoimme mielikuvan pääsyä arktisesta kuvatoimistosta kansainväliseksi kuvaajien kuvatoimistoksi. Mielikuvan on oltava persoonallinen ja sisällettävä käsitys laaja-alaisesta kuva-arkistosta.</p> <p>Kommunikaatiokeinot Käytännössä toteutetaan kampanjoita jossa kuvaajat ovat näkyvillä persoonallisella tavalla, ja luodaan mielikuva ihmisläheisestä ja palvelevasta kuvatoimistosta. Kuvaajat voivat näkyä julkaisujen, kirjoitusten ja esiintymisten avulla alan auktoriteetteina. Asiakkaille tuodaan toistuvasti tarjontaa ja hyötyjä esille, jonka lisäksi tehdään yhteiskunnallisesti merkittäviä ja erottuvia toimenpiteitä, jotka tuovat ihmisille merkityksellistä sisältöä tai viihdettä. Näin luodaan puheenaiheita - ja Leuku nousee itse puheenaiheeksi.</p> <p>Kohderyhmä tarvitsee tuotetta ollessaan koneen äärellä suunnitteluprosessin jossakin vaiheessa. Tällöin kohderyhmä on vastaanottavaisimmillaan, jolloin olisi parasta olla heidän kuvatoimistolistallaan tai Leukun tulisi löytyä vaivattomasti hakukoneilla. Jos tätä ennen on saatu mielikuva aikaiseksi, jolloin kohderyhmälle tulee tunne että tätä täytyy kokeilla.</p>	<p>Suunnittelujakson painopisteet</p> <p>=Aktiviteetit kohdistuvat erityisesti tunnettuuskampanjaan, kuvaajien informoimiseen ja innostamiseen sekä heidän näkyvyyteensä eri medioissa ja verkkoyhteisöissä.</p> <p>Myyntihenkilö voi tarvittaessa tehdä asiakaskäyntiä yrityksissä tuoden arvoja ja uusia kuvaajia tunnetuksi, samalla osallistaen asiakkaan mukaan kampanjaan tai tapahtumaan, riippuen tilanteesta ja käsillä olevasta tapahtumasta.</p> <p>Myyjän ja markkinoinnin yhteistyön tulee varmistaa että asiakas tavoittaa viestin, tulkitsee sen niin kuin on tarkoitettu ja hyväksyy viestin jättäen uskottavan muistijäljen.</p>

Kampanjahenkilön kuvaus tehdään mielikuvitteisesti, jotta voidaan pitää mielessä kommunikoinnin vastapuoli todellisena ihmisenä, eikä erehdytä yleistämään liikaa. Kuvaus tarkentuu aina tehtyjen kampanjoiden myötä. Edellä täytetyt kohdat

toimivat tässä vaiheessa Leukulle vasta ajatusten ja ideoiden herättäjänä. Tätä taulukkoa on kuitenkin helppo täydentää ja pitää keskustelun pohjana, eikä sen takia kirjattuja tavoitteita ole mielekästä avata tässä kohtaa sen enempää.

4.10.2 Suunnitelman markkinointiohjelma

Kun strategiaosuus on valmis ja hiottu niin, että kaikki ovat sisäistäneet markkinoinnin roolin osaksi yritystä, on seuraava askel luoda aikataulutettu markkinointiohjelma. Tarkoituksena on luoda malli, jonka avulla mittarien seuraaminen ja suunnittelu pysyvät aikataulussa. Mallin luomisessa voidaan hyödyntää kalenterivuotta, josta tehdään taulukko. Markkinointiohjelman tehtävänä on kuvata suunnitteilla olevat kampanjat, niiden jaksottumien kalenteriin ja kampanjan painopisteet sekä tavoitteet. Ohjelma pakottaa ajattelemaan myös seuraavaa kampanjaa pidemmälle, ja se luo hyvät puitteet toteutuneista markkinointikampanjoista oppimiselle.

Suunnitelmassa tulee huomioida asiakasnäkökulma sekä yrityksen näkökulma.

Asiakkaan näkökulmasta ohjelma kulkee seuraavasti:

1. Tunnistaminen(en ole kuullut teistä aikaisemmin)
2. Muistaminen(muistan teidät)
3. Tunnettuus(kyllä, olen nähnyt teidät usein)
4. Mielikuva(tiedän, mitä edustatte.)
5. Mieltymykset(olette valintalistallani)
6. Kokeilu(näyttäkää mitä osaatte.)
7. Ensioisto(toivon, etten tule pettymään)
8. Uusintaosto (Olette ensimmäisenä valintalistallani.)
9. Uskollisuus(”Bränd Lover”)
10. Suosittele(”Brand evangelist”)
11. Myynnin suunnittelu- aktiviteetit

Ensimmäisen neljän kohdan aikana yritys haalii asiakkaita, seuraavat kolme ovat suostuttelua, ensioisto on käännättämistä ja loput siirtyvät asiakasohjelman puolelle. (Takala 2007, 104.)

Jokaisessa kampanjassa tulisi keskittyä huomioimaan se, mihin asiakaslinjan kohtaan sillä vaikutetaan. Ensimmäisessä kohdassa herätetään huomio. Toisessa kohdassa asiakas jo muistaa mainoksen tai kampanjan. Kolmannessa vaiheessa var-

mistetaan tunnettuus, jolloin asiakkaalle syntyy hyvä mielikuva, joka johtaa kokeilemaan, kun seuraavan kerran on tarvetta ostaa kuvia. Ensiosiovaiheeseen on myös panostettava markkinoinnissa, jotta asiakas ostaisi myös uudestaan. Asiakas ei tule suosittelemaan yritystä muille ellei ole kokenut jotain erilaista ja saanut onnistunutta ostokokemusta.

Kotlerin (2005, 89) mukaan markkinointisuunnittelun tulisi käsittää kuusi eri vaihetta: tilanneanalyysi, tavoitteet, strategia, taktiikat, budjetti ja seuranta.

Leukun tilanneanalyysi selkenee tämän opinnäytetyön pohjalta. Tavoitteet olen kirjannut karkeana lähtökohtana markkinoinnin ja kehittämisen osalta markkinoinnin strategiakarttaan. Leukun tulee tässä vaiheessa lähinnä päättää, mitä tehdään, milloin ja kuka tekee mitäkin suunnitelman toteuttamiseksi. Budjettiin vaikuttaa tämänhetkinen yrityksen varallisuus ja mahdollisuudet rahoittaa markkinointitoimet, mutta periaattessa yhteen hiileen puhaltaminen ja kaikkien osallistuminen kampanjoihin vähentää rahallisen panostusbudjetin osuutta.

Seuranta varten on määriteltävä aikajaksot ja tarkasteltava mittareiden käyttökelpoisuutta ja sitä, mittaavatko ne oikeita asioita. Jos toteutuneiden tulosten ja suoritusten nähdään jäävän tavoitteista, on tilanteen korjaamiseksi tarkistettava tavoitteita, strategioita tai eri toimia.

5 YRITYKSEN SELKEÄ PROFILOITUMINEN

Ensimmäisiä asioita tutustuttaessa yritykseen on tavoittaa yrityksen selkeä toimenkuva tai liikeidea nopeasti. Jos raamit ovat epäselvät tai toiminnan laajuutta tai fokusta on vaikea hahmottaa, yrityksestä jää helposti epämääräinen ja hieman negatiivinen ensivaikutelma. Perustettavan yrityksen kohdalla profiilin luominen perustajien mielikuvissa voi olla selkeä, mutta toiminnan kuvaaminen muille ei olekaan kovin helppoa. Vaikeudeksi muodostuu tällöin toiminnan jatkuessa ja kasvaessa se, ettei rajausta ole alkujaankaan tehty selkeästi, joten profiili elää ja rönsyilee.

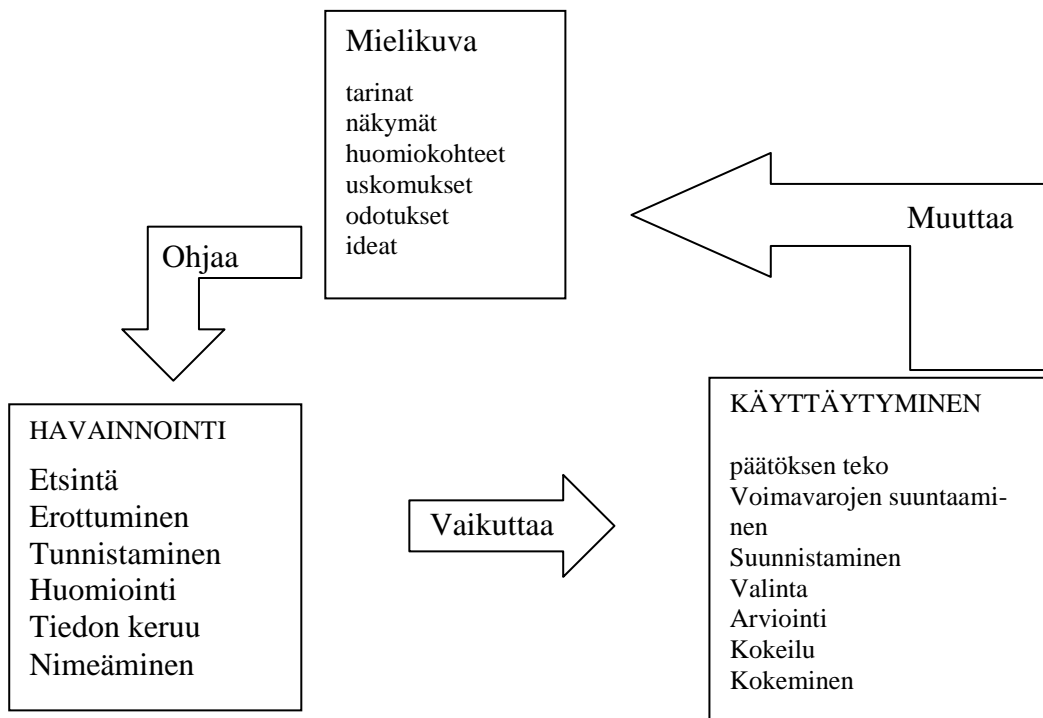
Yrityksen toimiessa alalla pitkään tulee jossain vaiheessa ajankohtaiseksi tarkentaa profiilia ajanmukaisemmaksi. Ajat muuttuvat ja toiminta mukautuu vaatimusten mukaisesti. Profiilin jakautuminen pakottaa tekemään myös yritysmuodollisia ratkaisuja. Yrityksen on jakauduttava useammaksi eri osastoksi tai pääyritykseksi ja tytäryhtiöksi pystyäkseen pitämään profiilin uskottavana asiakkailleen.

5.1 Brändi

Yrityksen profiili muotoutuu pääasiassa liiketoiminnan päätuotteista ja toimialasta. Profiiliin vaikuttaa yrityksen mahdollinen brändi ja imago.

Brändi-sana on muovautunut yleisnimitykseksi tuotemerkestä, jota se aikaisemmin on merkinnyt kun karjaan merkittiin polttamalla omistajan tunnuskuviota. Teollisen valmistuksen murroksessa brändi- nimitys omaksuttiin kuvaamaan tunnistettavalla tavalla tuotteita muusta tarjonnasta. Brändi on mielikuva joka tulkitsee tuotteen merkitystä asiakkaalle. Asiakas määrittää brändin nykyaikana, sillä yritysten toiminnan on oltava asiakaslähtöistä, jolloin myös brändin johtaminen lähtee asiakkaasta. Asiakkaan mielessä syntyy mielikuva, eli imago brändistä, jolloin brändin hallintakin on asiakkaan vallassa. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 20–21.)

Mielikuvat ohjaavat ihmisiä, ja koska asiakkaat ja yrityksetkin ovat loppupelissä vain ihmisiä, mielikuvien synnyttäminen ja hallinta on yrityksen toiminnassa ja markkinoinnissa äärimmäisen tärkeää.



Kuvio 2. Mielikuvien muokkautuminen (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 23.)

Brändi- eli mielikuva vaikuttaa voimakkaasti markkinoilla menestymiseen. Asiakkaan mielikuva valintatilanteessa etsitään mielellään jopa odotuksia ylittävää ratkaisua. Mielikuvan muodostuminen on prosessi joka muovautuu useammalla kerralla, eikä valmistu koskaan. Tämän takia mielikuviin vaikuttaminen esim. mediaviestinnällä ja mielikuvien yhdistäminen eri yhteyksissä, on hyvin tärkeää brandin kehityksen kannalta. Mielikuva ohjaa havainnointia ja asiakas huomaa vain sen mikä tätä kiinnostaa, ja tämän takia tuotteista tehdään usein erikoisella tavalla tunnistettavia, jotta ne herättäisivät huomiota. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 24.)

Imago ja brändi ovat erityisen tärkeitä yritykselle, joka näkyy mutta joka ei ole käsinkosketeltava ja myy tuotteitaan mielikuvan avulla. Leukun tapauksessa tämä tarkoittaa sitä, että näkyvyyttä tulisi lisätä mielenkiintoisilla lisätuotteilla tai tuoda yrityksen arvoja tunnetuksi jollain erityisellä mainonnalla tai osallistamisella. ”Vahvoilla brandeilla on kirkas ydin, ne tietävät mitä tarkoitusta varten ne ovat olemassa” (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 33).

Ydinajatuksen on oltava luja ja selkeä, sillä sen muuttuessa, koko brändi muuttuu olennaisesti. Parhaat brändit ovat muuntautumiskykyisiä ytimen kuitenkin säilyessä vankkana perustana toiminnalle. Johdonmukaisesti toimivan brändin ansiosta yritys voi tavoittaa asiakkaansa isoillakin markkinoilla myös pienin resurssein. Suuretkaan markkinointipanostukset eivät tuota tulosta jos brändin sisältö ei täyty. Tunnettuutta saadaan aikaiseksi myös pelkällä rahalla, mutta ellei tunnettuuden takana ole asiakkaan valintatilanteessa vaikuttavaa sisältöä, mielikuva ei kykene tekemään tehtävänsä markkinoilla. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 34–36.)

Brändien yhteinen tekijä on siis luja ydinajatus, joka määrittää tuotteen tai palvelun merkityksen asiakkaalle. Brändin ydinajatuksen mukaan määrittyvät brändin kyky vedota asiakkaisiin, eli menestymisen perusta. Brändeillä, kuten tuotteilla-kin, on oma elinkaarensa, joten sen kestävyyttä ajassa tulee miettiä uudistamisen näkökulmasta. Se, miten Leuku saa sidottua asiakkaat yrityksen toimintaan, luo suhteen asiakkaan ja brändin välille, joka taas toimii erottuvana kilpailutekijänä markkinoilla. Leukussa on jo pitkään tehty vertailevaa tutkimusta nettikauppojen toiminnasta ja visuaalisuus on hyvin tärkeä osa kuvatoimiston imagoa. Jokin uusi innovaatio muiden tuotteiden tai palveluiden kehittämiseksi toisi näkyvyyttä ja vaikuttaisi samalla kuvakaupan kiinnostavuuteen.

Leukun läpinäkyvyys ja kasvot kuvien takana ovat ehdoton arvo, josta tulisi myös pitää kiinni. Monet hyviä kuvia ostavat arvostavat myös kuvaajien oikeuksia, ja suomalaisilla julkaisijoilla on yleensä jopa varaa pitää näistä arvoista kiinni. Kuvaajien kuvatoimisto tuo kuvaajien arvot parhaimmalla tavalla esiin. Niin sanotun

Hyvien Kuvaajien Kuvatoimiston voisi brändätä persoonallisten kuvaajien laadukkaaksi kuvatoimistoksi.

Brändin johtamisen haaste on pitää sen merkitys asiakasta kohtaan kiinnostavana ja sen viestit, sekä tapa toimia ajankohtaisina ja puhuttelevina. Asiakas ei useinkaan tiedä haluavansa jotain tiettyä palvelua/tuotetta ennen kuin saa sen eteensä. Vahva brändi pysyy ajassa mukana, tai tuo markkinoille uusia innovaatioita, joihin asiakkaiden on helppo samaistua. Toisilta oppiminen ja oman alan ulkopuolelle uskaltaminen ovat brandijohtamisen avainsanoja. Yrityksen johdon tulisi seurata kilpailijoiden lisäksi muita vahvoja brändejä joiden arvoista tai ydin-ideoista voi ottaa mallia oman yrityksen kehittämiseen. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 175–177.)

5.2 Brändin rakentaminen Vision ja mission avulla

Liiketoiminnan lähtökohtaisen perustan määrittäminen alkaa hahmottua, kun vastataan seuraaviin kysymyksiin, jotka Peter Drucker(1994) on esittänyt jo vuonna 1973:

Mikä on Leukun tarkoitus?

- Myydä sekä asiantuntijuutta, että laadukkaita persoonallisten kuvaajien tekemiä kuvia, joiden aihepiirit ja taustatiedot ovat mahdollisimman laajat.

Kuka on Leukun asiakas?

- 25-50vuotias media-alan ammattilainen, kuka arvostaa laadukasta kuvamateriaalia sekä erilaista lähestymistä ja näkemystä aihepiireihin.

Mikä on asiakkaan saama arvo?

- Asiakas saa laadukasta kuvamateriaalia, hyvällä toimitusvarmuudella.

Mihin Leukun bisnes on menossa?

- Kohti kansainvälistä kuvaajien kuvatoimistoa, minkä asiantuntijuutta voidaan hyödyntää entistä paremmin eri yhteyksissä.

Mitä Leukun bisnes tulisi olla?

- Kannattavaa, näkyvää, selkeää, kuvaajille arvoa antavaa ja laadukasta asiakaslähtöistä bisnestä.

Brändin oman arvoprosessin erottuvuuden kannalta tulisi kysyä vielä:

Kuinka hyvin tunnemme asiakkaamme mielikuvan brändistämme?

- Tällä hetkellä tiedämme asiakkaiden mieltävän Leukun laadukkaaksi luonnonkuvatoimistoksi, mutta mihin suuntaan sitä halutaan viedä?

Mitä brändi asiakkaalle merkitsee?

- Asiakkaalle tämänhetkinen brändi merkitsee luotettavaa ja nopeaa toimintusta.

Miten asiakkaan ja brändin vuorovaikutusta voisi tehostaa?

- Suurimpien suomalaisten organisaatioiden kanssa voitaisiin tehdä yhteisiä kampanjoita ja tuoda esimerkiksi kuvaajien oikeuksia paremmin ihmisten tietoisuuteen. Asiakkaan ja kuvaajien vuorovaikutusta voisi suoraan ja helposti parantaa verkkoyhteisöjen sekä blogien välityksellä.

Kuinka hyvin henkilökuntamme tuntee brändin tarkoituksen?

- Henkilökunnalla tarkoitettaneen tässä vaiheessa kuvaajia, ja myös heille tulisi kirkastaa brändin ydin.

Yrityksen pitkäaikasen menestyksen takaa sen kyky kehittää ja säilyttää yrityksen keskeiset arvot. Yleensä ne ovat kytköksissä asiakkaiden elämänlaadun parantamiseen tai johonkin epäitsekäaseen tavoitteeseen. (Lindberg-Repo 2005, 63)

6 YHTEENVETO

6.1 Sisäiset houkuttimet

Olen opinnäytetyössäni tarkastellut kuvabisneksen toimialaa, Leukun historiaa ja kuvaajien näkemyksiä yrityksen toiminnasta ja kehittämissuunnasta. Yrityksen kehittämisen näkökulmasta ensisijaista olisi yhteenkuuluvaisuuden ja sisäisen viestinnän lisääminen sekä minimikuvamäärien asettaminen kuvaajille. Kuvien internetiin lisäämistä voitaisiin vauhdittaa tietynlaisilla lisäpalkkioilla ja muilla houkuttimilla, jotka toimisivat kaikkien eduksi. Asiakkaan näkökulmasta ajatellen taas on tärkeää, että hän saa tuotteensa mahdollisimman yksinkertaisesti, nopeasti ja varmasti. Tämän lisäksi asiakas haluaa myös kokea olevansa osa tarinaa, jolloin tuote on toimitettava asiakkaalle tarinan kera. Näin ollen tulisi välttää turhan monimutkaisia systeemejä, jottei asiakas turhautuisi jo ostoprosessin alkuvaiheessa.

6.2 Erottuminen

Kilpailu alalla on kovaa, ja tästä kilpailun kovuudesta kertovat myös esiin tuomani Leukun liikevaihdollisesti suurimmat kilpailijat. Kävin läpi kilpailijoiden keinoja erottautua muista, ja vertasin Leukun vahvuuksia ja heikkouksia niihin. Johdospäätökseni oli, että Leuku erottuu edukseen muista persoonallisuudellaan ja laadukkuudellaan. Toisaalta Leukussa ei ole vielä täysin hyödynnetty hyviä kuvaajia ja heidän mahdollisia kykyjään tuottaa erilaista arvoa yritykselle. Leukulla on erittäin hyvät edellytykset hyödyntää kuvaajien yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja luoda arvoltaan jotakin ainutlaatuista, mihin muut kuvatoimistot eivät pysty.

Asiakkaat kokevat Leukun jo valmiiksi laadukkaaksi kuvatoimistoksi. Tulevaisuudessa he pystyvät toivottavasti näkemään Leukun osana heidän arvomaailmaansa ja toimintatapojaan. Ottamalla asiakkaat osallisiksi yrityksen toimintaan

muutoinkin kuin vain vastaanottavina osapuolina voidaan luoda palkitsevia kokemuksia, jotka johtavat uskolliseen asiakassuhteeseen.

Paikallinen tuote jää Kotlerin (2005, 64) mukaan paikalliseksi, ellei se ole erilainen ja parempi kuin saman kategorian muut merkit toisilla markkinoilla. Kansallisen brändin pitää edetä vaiheittain usean maan kautta tullakseen globaaliksi merkiksi. Leukun tulisi siis kansainvälisyyttä tavoitellessaan hankkia yhteistyökumppaneita sellaisista yrityksistä, jotka arvostavat Leukun periaatteita. Yritysten ei välttämättä tarvitse olla toisia kuvatoimistoja, vaan isoja ja merkityksellisiä organisaatioita, kuten esim. luonnonsuojeluorganisaatiot tai taiteelliset yhdistykset. Tällaiset yhteydet luodaan pelkästään henkilökohtaisilla kontakteilla, joka vaatii vähintään yhden hengen kokonaisvaltaista panosta. Kun muutama isompi organisaatio mainostaa Leukua yhteistyökumppaninaan, tai vähintään käyttää Leukun kuvia, niin sana yrityksestä leviää takuuvarmasti. Näin on etenkin silloin, jos kuvaajien Leuku on tarinaltaan tarpeeksi mielenkiintoinen ja erilainen.

6.3 Organisaatorakenne/johtaminen

Leukussa on hyvä ryhmä toimijoita, joiden täytyy tulevaisuutta ajatellen selkeyttää johtoryhmän toimintaa. Yrityksessä tulisi toimia toimitusjohtajan tuella johtoryhmä, joka koostuisi talous-, myynti- ja markkinointihenkilöistä sekä kansainvälistä asiakasvastaavasta. Markkinoinnista ja talousasioista voi hyvin vastata joku jo valmiiksi Leukuun kuuluva kuvaaja, kunhan em. vastuut ja tehtävät on jaettu selkeästi, ja niitä johtaa yksi, toimintoja aikatauluttava, henkilö. Näin toimimalla puheet eivät jäisi pelkiksi tyhjiksi korulauseiksi. Vastuuhenkilöillä on lisäksi oltava varahenkilöt, jotka voivat tarvittaessa ottaa tehtävät vastuulleen. Kuvaajat täytyisi saada osallistumaan enemmän yhteiseen toimintaan, ja tähän voisi porkkanaan toimia heidän näkyvyytensä parantaminen. Nostamalla Leukun profiilia tunnetummaksi, kuvaajat tekevät samalla myös itseään tunnetumpia.

6.4 Kirkastettu liikeidea

Kuvatoimiston tarkoituksena on myydä kuvia, joista kuvaajat saavat toimeentulonsa. Leukun liikeideana on kaikessa yksinkertaisuudessaan tuottaa arvoa suomalaiselle kuvalle, sen esitysmuodoille ja itse kuvaajille. Leukun arvokäsityksiin voidaan lukea laatu, ihmisuus, arkisuus, taide, tieto, oppiminen, kehitys, persoonallisuus, erilaisuus ja vahvat näkemykset. Edellä mainituista saadaan koottua yrityksen arvot, joista brändin ydin muodostuu.

Jotta asiakkaat ymmärtäisivät arvostaa Leukua sellaisena kuin se on, niin yrityksen markkinoinnissa tulee tuoda esiin brändin vahvuudet. Brändin parantamista ei saa koskaan lopettaa, joten Leukun tulee tehdä kestävä kehitys jatkuvasti, jolloin asiakkaille on aina jotakin uutta kerrottavaa. Uudet kuvaajat tuovat omalta osaltaan vähintäänkin piristystä, ja siitä voidaan uutisoida joka kerta erikseen. Kuvaajilla voisi hyvinkin olla oma tuotekehittelyfooruminsa vaikkapa Facebookissa, jolloin he pystyisivät reaaliaikaisesti kehittämään yhteisiä tuotteita ilman varsinaista johdon patistelua kehitysideoiden keksimiseen.

”Leukua pitäisi kehittää aidosti sellaisen mielikuvan suuntaan, että se on enemmän kuin kuvatoimisto. Tulevaisuuden instituutio, joka edistää valokuvakulttuuria ja jakaa sekä tietoa että opastusta valokuvauksesta” (Leukukuvaaja 2009).

7 LÄHTEET

Kirjalähteet

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin maailman auktoriteetti vastaa kysymyksiin. Helsinki: Rastor Oy.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus-miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOYpro

Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas brändi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY

Poutiainen, R. 2006. 101 kysymystä ja vastausta google-markkinoinnista. 2.painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Rope, T. 2004. Nykyaikainen markkinointi. Lahti Esa Print Oy: Tietosykli Oy.

Suvanto, T., Rinne, O. & Mäkelä, S. 2009. Digikuva -myynti, osto & käyttöoikeus. 1.painos. Porvoo: WS Bookwell.

Takala, T. 2007. (Markkinoinnin musta kirja) Totuus seuraavan sukupolven markkinoinnista. Helsinki: WSOYpro

Internet

AllOverPress. [viitattu 14.8.2009]. Saatavissa:

<http://www.alloverpress.fi/frontpage/>

Fotolia 2009. About Us. Fotolia LLC. [viitattu 14.8.2009]. Saatavissa:

<http://eu.fotolia.com/Info/AboutUs>

Godin, S. 2007. Sliced bread and other marketing delights. Youtube. [viitattu 21.10.2009].

Saatavissa: <http://www.youtube.com/watch?v=xBIVIM435Zg>

Magnun Photos. [viitattu 14.8.2009] Saatavissa:

<http://agency.magnumphotos.com/about/about>

Nenye, S. 2009. Leuku Oy info. Leuku Oy. [viitattu 14.8.2009]. Saatavissa:

<http://www.leuku.fi/index.php?leukuinfo>.

Kilpailijoiden tiedot: Fonecta Oy. Taulukko1. [viitattu 14.8.2009] Saatavissa:

<http://www.inoa.fi/Kuvatoimistoja>

Kilapailijoiden kotisivut:

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

<http://images.kuvagorilla.com>

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

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

<http://www.kuvaario.fi/index.jsp>

<http://kuvaliiteri.fi/>

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

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

<http://www.kuvapalvelu.com/>

8 LIITTEET

Liite1 Kuvaajakyselyn runko

Liite2 Asiakaskyselyn runko

LIITE1

LEUKUN KEHITTÄMINEN

Kysymyksiä kuvaajille

Vastaa seuraaviin kysymyksiin mahdollisimman laajasti. Jos et keksi kysymyksiin suoraan vastauksia, niin kirjoita minulle vapaamuotoisesti ajatuksiasi Leukusta ja sen kehittämisestä. Kaikki vastaukset ovat luottamuksellisia eikä mikään kertomasi tule sellaisenaan muiden tietoon. Haluan vain kartoittaa Leukun kuvaajien näkemyksiä, niitäkin joita ei tule ääneen sanottua.

1. Montako vuotta olet toimittanut kuvia Leukuun ja kuinka usein lisäät uusia kuvia?
2. Minkälainen kuvatoimisto Leuku mielestäsi on? (kuvaile muutamalla sanalla) Miten mielestäsi Leukun mielikuvaa tulisi yhtenäistää?
3. Minkälainen imago/mielikuva ja tuotetarjonta hyvällä kuvatoimistolla mielestäsi tulisi olla näinä päivinä?
4. Millaisia asiakkaita Leukulla tulisi olla, ja minkälaiset asiakkaat ostaisivat sinun kuviasi ja mihin tarkoitukseen?
5. Haluaisitko itse päästä hinnoittelemaan töitäsi tai vaikuttaa enemmän hinnan muodostumiseen, vai oletko tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen?
6. Montako kuvaa kuukaudessa toivoisit menevän kaupaksi (realistinen toive)? Tai vaihtoehtoisesti, kuinka paljon kuvien tulisi vähintään tuottaa kuukaudessa, jotta uusien kuvien lisääminen olisi mielekästä?
7. Mitä muita tuotteita voisit kuvitella myytävän Leukun kautta kuin kuvia: Välineitä, kuvauspalveluja, kehyksiä, tai jotain muuta? Vai onko muiden tuotteiden myyminen mahdoton ajatus?
8. Onko Leukun sisäisissä toiminnoissa tai toimintatavoissa mielestäsi parannettavaa, vai toimiiko yhteydenpito ja rutiininomaiset asiat mielestäsi sopivalla tavalla?
9. Toivoisitko Leukun liittyvän johonkin isompaan konserniin, ja miksi?
10. Mikä/minkälainen yritys on mielestäsi Leukun pahin kilpailija?
11. Miten toivoisit asiakashankinnan tapahtuvan? Olisitko valmis vähentämään omaa osuuttasi/myyty kuva jos myyntiä tulisi enemmän myyntihenkilön kautta?
12. Muuta kehitettävää, parjattavaa, kehuttavaa, sanottavaa tai ideoita? ☺

LIITE 2**Kysymykset Kuvatoimisto LEUKUN asiakkaille**

Yritys:

yhteyshenkilö/vastaaja:

Toimiala:

1. Mitä kautta olette alkujaan tutustuneet Kuvatoimisto LEUKUUN ja millainen on mielikuvanne yrityksestä ja sen tarjonnasta?
2. Minkä nimisiä muita kuvatoimistoja tiedätte tai käytätte?
3. Kuka/ketkä tekevät yrityksessänne ostopäätökset kuvista, ja saavatko nämä henkilöt ostaa vapaasti markkinoilla olevista kuvatoimistoista? Entä saavatko samat henkilöt päättää kuviin käytettävästä budjetista?
4. Millaiseen tarkoitukseen/ kuinka usein yrityksenne tai te ostatte kuvia yleensä?
5. Millaisia kuvia olette ostaneet LEUKUSTA ja kuinka usein?
6. Vastaako LEUKUN kuvatarjonta tarpeitanne?
7. Mitä mieltä olette LEUKUN uudistuneesta sivustosta?
8. Miten helpoksi koette ostamisen LEUKUSTA käytännössä?
9. Mitä muita palveluja voisitte kuvitella ostavanne LEUKUN kautta?
10. Mitä muita muutoksia näkisitte tarpeellisena tai enemmän teitä palvelevana?