



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Toimintamallin luominen myyntikampanjan suunnitteluun – Case Yritys X

Tuukki, Sari

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Toimintamallin luominen myyntikampanjan suunnitteluun – Case Yritys X

Tuukki, Sari
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2013

Tuukki, Sari

Toimintamallin luominen myyntikampanjan suunnitteluun - Case Yritys X

Vuosi

2013

Sivumäärä

69

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yrityksen myyntikampanjasuunnittelua ja luoda toimintamalli kampanjasuunnitteluun. Tarkoituksena oli luoda yhtenäinen toimintamalli, jossa määriteltiin kampanjaan liittyvien sidosryhmien roolit, vastuut ja aikataulut sekä luoda check-lista, joka toimii käytännön työkaluna ja kampanjasuunnittelun muistilistana. Tärkeää on saada suunnitelmallisuutta markkinoinnin ja myynnin toimintaprosessiin sekä parantaa organisaation yhteistyötä. Yhtenäisen myyntikampanjasuunnittelun toimintamallin luomisesta ja käyttöönotosta on hyötyä erityisesti tuotepäällikön tehtävässä tukemaan myyntikampanjan suunnittelua ja sen hallintaa. Tavoitteena on sitouttaa kaikki kampanjahallinnan vaiheisiin liittyvät sidosryhmät organisaation toimintaan siten, että jokainen tietää, miten toimia.

Teoreettinen viitekehys muodostui markkinointiviestinnästä B-to-B, kampanjasuunnittelun vaiheista ja kampanjasuunnitteluprosessista. Teoreettisen viitekehysten lähdemateriaaleina käytettiin aihealueen tietokirjallisuutta markkinoinnista ja myynnistä.

Toimintakeskeisen hankkeen pohjana käytettiin tutkimuksena kvalitatiivista menetelmää. Teemahaastattelu kohdennettiin yrityksen markkinointi-, myynti- ja ostohenkilöille. Haastattelu suoritettiin sähköpostitse lähetetyllä kyselylomakkeella. Tutkimuksen tarkoituksena oli teoriaosuuden pohjalta muotoiltujen avoimien kysymysten avulla selvittää näkökulmia siitä, mitä kampanjasuunnittelumallin tulee pitää sisällään, lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, millainen on hyvä ja toimiva kampanja katsottuna eri sidosryhmien näkökulmasta ja asiakasnäkökulma huomioon ottaen ja miten varmistetaan, että kaikki tarvittavat asiat myyntikampanjan toteuttamiseksi on tehty.

Tutkimuksen pohjalta tehty toimintamalli sekä vastuiden ja roolien määrittely tuovat kampanjasuunnitteluun projektimaisen työskentelytavan, jonka tarkoituksena on tehostaa kampanjahallintaa organisaatiossa ja edistää työryhmätyöskentelyä. Samalla se parantaa eri sidosryhmien välistä dialogia ja tiedonkulkua sitouttaen kaikki organisaation toimintaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmallisuuden ja toimintamallin avulla kampanjan virheetön läpimeno varmistuu ja tehostuu.

Tuukki, Sari

Creating an operational model for planning a sales campaign – Case Company X

Year	2013	Pages	69
------	------	-------	----

The objective of this thesis project was to improve the planning of a company's sales campaign activities and to create an operational model for the planning of future of sales campaigns. The purpose of the research was to develop an on-going model for campaign planning which defines roles, responsibilities, and timetables, and provides a checklist that can be used as a practical tool for campaign planning projects. The most important purpose of the operational model is to add more orderliness to the marketing, selling and purchasing operational processes and to improve cooperation inside the organization. The new model is designed to support the product manager in particular when creating and monitoring sales campaign planning projects. The purpose of this model is to commit all the company's stakeholders to the organization's campaign planning projects.

The theoretical framework is based on the concepts of Business-to-Business marketing, campaign planning periods and the campaign planning process. The literature of marketing and sales was used as a reference in the thesis.

The project was executed through action research using a qualitative research method, which involved an interview with company personnel. The interview was implemented using a questionnaire by email and a theme interview. The interview was targeted at the company's marketing, sales and purchase representatives.

The objective of the research was to identify the opinions of the staff through open questions in the theme interview. The purpose was to examine the content of the campaign project model and to identify the components of a proactive and functional campaign from the stakeholder and customer relationship point of view. In addition, it was important to provide a means of ensuring that all necessary actions have been carried out during a completed sales campaign.

The operational model will make campaign management more effective in the organization and promote team work. At the same time it improves dialogue and communication between stakeholders and enhances commitment to the organization's objectives. The operational model helps to keep the campaign project correctly focused and effective.

Keywords marketing communication, sales campaign, sales promotion

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tausta	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	8
1.3	Opinnäytetyön muoto ja rakenne	8
2	Case Yritys X	9
2.1	Yrityksen toimiala	10
2.2	Liiketoiminta-ajatus - missio	10
2.3	Visio	11
2.4	Laatujohtaminen	11
3	Teoreettinen viitekehys	12
3.1	Markkinointiviestintä	12
3.2	Markkinointiviestinnän suunnittelun tasot	13
3.3	Markkinointiviestinnän suunnitteluprosessi	14
3.4	Kampanjasuunnitteluprosessi	16
3.5	Kampanjasuunnittelun vaiheet	18
3.5.1	Kampanjan tavoitteet	20
3.5.2	Kohderyhmä ja asiakaslähtöisyys	22
3.5.3	Asiakkaan ostotoiminnan tunteminen ja konseptiuskollisuus	24
3.5.4	Kampanjabudjetin määrittely	25
3.6	Kampanjan koordinointi ja integrointi	26
3.6.1	Toimitusketjun hallinta ja tuoteryhmien ohjaus	27
3.6.2	Kampanjan toteutus	30
3.6.3	Kampanjan seuranta ja tulosten hyödyntäminen	31
3.6.4	Panos-tuotos -ajattelu	34
4	Empiirinen tutkimus	35
4.1	Tutkimuskohde	36
4.2	Tutkimuksen reliaabelius ja validius	36
5	Tutkimustulokset ja tulosten analysointi	37
5.1	Kampanjasuunnittelu myynti- ja ostoprosessin näkökulmasta	38
5.2	Kampanjasuunnittelun aikataulutuksen haasteet	39
5.3	Resurssit ja sidosryhmien välinen yhteistyö	39
5.4	Kampanjatuotteen hinnoittelu ja hintapositionointi	41
5.5	Sisäinen markkinointi ja tiedonkulku	41
5.6	Kampanjasuunnittelu ja markkinointiviestinnän integrointi	43

5.7	Kampanjan ostomäärien optimointi.....	44
5.8	Myyntikampanjan onnistumisen edellytykset	45
5.9	Kampanjan seuranta.....	46
5.10	Kampanjasuunnittelun toimintamalli tutkimuksen tuloksena	47
6	Yhteenveto	50
6.1	Pohdinta	56
6.2	Jatkotutkimushaasteet	58
	Lähteet	60
	Liitteet.....	63

1 Johdanto

Kohdennetulla asiakasmarkkinoinnilla ja myyntikampanjoinnilla on suuri merkitys asiakassuhteen ja yhteistyön kehittämisessä sekä asiakkaan mielenkiinnon ylläpitäjänä. Kampanjansuunnitteluun tulee panostaa, suunnitella kampanja huolella ja arvioinnilla varmistaa, että tavoiteltu hyöty saavutetaan. Tärkeää on kampanjan tehokkuuden seuranta. Menestyäkseen tuotteet vaativat pitkäjänteistä suunnittelua ja uusia toimintamalleja. Myyntikampanjan toteutuksen suunnittelu vaatii myös tuotejohtamista, joka tarkoittaa asioiden tekemistä oikea-aikaisesti, oikein ja tehokkaasti. Ajankäytön tehostamiseksi vaaditaan suunnitelmallisuutta ja työkaluja tehdä oikeita asioita, uudella tavalla ja oikeassa järjestyksessä. Toimenpiteet joilla tuotteita markkinoidaan määritellylle kohderyhmälle, tulee suunnitella huolella ja ottaa huomioon kannattavuus näkökulma yhä kovenevassa kilpailussa. Resursseja tulee vapauttaa nykyistä enemmän intensiiviseen prosessien parantamiseen ja tätä kautta innovatiiviseen asiakaslähtöiseen arvontuottamiseen. Tärkeää on ymmärtää, että tänä päivänä tavarantoimittajat ja asiakkaat ovat yhteistyökumppaneita arvoa luovassa verkostossa.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aihe liittyy Yritys X:n laatuohjelmaan, ISO-9001 sertifiointiin ja laatujohtamiseen sekä tätä kautta toimeksiantajaliiketoimintayksikön myyntikampanjaprojektien läpiviemiseen. Prosessien kehittäminen on tärkeä osa jatkuvaa laadun, tuottavuuden ja kannattavuuden parantamista työtehtävissä. Kohdeyrityksen avainvahvuus verrattuna kilpailijoihin on palvelualltius eli henkilöstön koetaan olevan palvelualltista ja ammattitaitoista. Suoritetun asiakastytyväisyyskyselyn tuloksena asiakkaat kaipaavat kuitenkin enemmän innovatiivisia asiakaskohtaisia ratkaisumalleja. (Yritys X 2012).

Tarve kampanjasuunnittelun toimintamallin luomiselle oli suuri, sillä markkinointia ja myyntiä tulee tehostaa entistä paremmin reagoimalla asiakkaiden vaatimusten kasvuun kilpailun kiristyessä. Lähtökohtana oli se, että kampanjansuunnittelua ei ole toteutettu johdonmukaisesti markkinointi- ja myyntihenkilöstön keskuudessa. Yhdenmukainen toimintamalli puuttui asiakaslähtöisten kampanjoiden läpiviemiseen.

Liiketoimintayksikön pääprosessin osaprosessina on myyntiprosessi. Myyntiprosessin riskianalysoinnissa määriteltiin riskien todennäköisyys sekä riskeistä aiheutuvat negatiiviset seuraukset eri työvaiheissa. Myyntikampanjan toteuttamisessa, tilauksen syöttämisessä ja hinnoittelussa todennäköisyydeltään ja merkitykseltään nousivat riskialttiimmiksi seuraavat asiat:

1. Kampanjaa ei valmistella huolellisesti ja kaikki sidosryhmät eivät ole mukana projektissa. Seurauksena on se, että kampanja ei toteudu suunnitellusti ja tuotetta ei saada valikoimaan/kampanjaan.
2. Kampanjatuotteiden saatavuus ei ole kunnossa, kun tilaus menee asiakkaalle. Seurauksena on, että asiakkaan tilaamaa määrää ei voida toimittaa, josta seuraa myynnin menetys.
3. Tuote hinnoitellaan väärin kilpailijoihin nähden, josta seurauksena, että tuote ei pääse valikoimaan, josta seuraa myynnin menetys.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä suunnitelmallisuutta myyntikampanjoiden toteutuksen suunnitteluun ja sen hallintaan. Tärkeässä roolissa on kampanjan toteutuksen etenemisen seuraaminen ja varmistaminen, että myynti käynnistyy suunnitellusti. Tavoitteena on määrittellä selkeät vastuut, roolit ja aikataulut (kuka?, mitä?, koska? ja miten?).

Työn tarkoituksena on kehittää myyntiprosessia ja tehostaa luodulla toimintamallilla liiketoimintayksikön myyntikampanjoiden läpimenoa korostaen asiakaslähtöisyyttä ja kumpanuusajattelua päivittäistavarakaupan jakelukanavassa. Toimintamallin tavoitteena on parantaa kannattavuutta ja luoda myyntikentälle valmis kampanjatyökalupakki kampanjoiden jalkauttamiseksi myymälätasolle valitun segmentin ja asiakaskohderyhmän mukaisesti. Toimintamalli tullaan ottamaan osaksi tuotepäällikön, markkinoinnin ja myynnin työtehtäviä.

1.3 Opinnäytetyön muoto ja rakenne

Opinnäytetyö on muodoltaan toimintakeskeinen, koska paras tapa toteuttaa tämän tyylinen opinnäytetyö oli toiminnallinen malli, jossa oli mahdollista yhdistää hyvin kokemukset ja käytännön osaaminen teoretietoon. Toimintapohjaisen opinnäytetyön tutkimusongelma on toimintamallin luominen kampanjasuunnitteluun. Projektin tarkoituksena oli kehittää yhtenäinen toimintamalli kampanjalähtöjen läpiviemiseen. Projektin myötä kartoitettiin nykytila sekä kuvattiin tavoitetila. Projektin tiimoilta haastateltiin markkinointi-, osto- ja myyntihenkilöstöä päivittäistavarakaupan jakelukanavan vastuualueelta. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna. Tutkimuskysymyksen alakysymyksinä esitettiin seuraavat kolme kysymystä:

1. Mitä kampanjasuunnittelman tulee sisältää?
2. Millainen on hyvä ja toimiva myyntikampanja eri sidosryhmien näkökulmasta katsottuna?

3. Miten varmistan, että kaikki tarvittavat asiat myyntikampanjan toteuttamiseksi on tehty?

Aihe on rajattu käsittelemään Yrityksen X liiketoimintayksikön kampanjasuunnittelua markkinoinnin ja myynnin sekä asiakaslähtöisyyden näkökulmasta päivittäistavarakaupan jakelukanavassa. Toimintamallin tehtävänä on tehostaa kampanjasuunnittelua ja samalla myynnin- ja markkinoinnin välistä yhteistyötä. Tehtävänä on saada aikaan kampanjasuunnitelumamalli eli toimenpideohje, joka ilmaisee, mitä tehdään, milloin ja kuka tekee. Kampanjasuunnittelun toimintamallin tulee toimia käytännön työkaluna ja sen tulee olla sisällöltään yksinkertainen, toteuttamiskelpoinen kaikki markkinointitekijät huomioiva. Luomalla check-lista pyritään varmistamaan, että kaikki tarvittavat asiat myyntikampanjan toteuttamiseksi ja sen hallintaan on tehty.

Teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty lähdemateriaalina alan aihetta käsittelevää kirjallisuutta markkinoinnista ja myynnistä. Opinnäytetyö pitää sisällään kuusi päälukua. Ensimmäisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä rajattu työn aihe. Toisessa luvussa esitellään kohdeorganisaatio, joka kattaa lyhyen kuvauksen Yrityksen X toimialasta, liiketoiminta-ajatuksista, visiosta ja missiosta sekä laatujohtamisesta. Kolmannessa luvussa esitellään työn teoreettinen viitekehys, johon sisältyvät markkinointiviestintä, kampanjasuunnittelun vaiheet, kampanjasuunnitteluprosessi ja tilaus-toimitusketjun hallinnan teoria. Neljännessä luvussa esitellään case-malli ja viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset. Viimeinen eli kuudes luku sisältää tutkimuksen yhteenvedon, pohdinnan ja jatkotutkimushaasteet. Opinnäytetyö rajataan sisäisen organisaation liiketoimintayksikkökohtaisesti ja päivittäistavarakaupan näkökulmasta tehtävään myyntikampanjointiin.

2 Case Yritys X

Yritys X:n liiketoimintayksikkö myy ja markkinoi terveydenhuollon kuluttajatuotteita apteekkeille ja päivittäistavaraupoille. Tuotevalikoimaan kuuluvat muun muassa ravintolisät, elintarvikkeet, kosmetiikka, ihonhoitotuotteet, urheilujuomat ja haavanhoitotuotteet. Tuotevalikoima sisältää Suomen johtavia terveys- ja hyvinvointituotteiden brändejä. Opinnäytetyön on rajattu käsittelemään päivittäistavaraupan jakelukanavan kampanjasuunnittelua. Liiketoiminnan päivittäistavaraupan myyntiprosessi on ulkoistettu kuluvan vuoden alussa yritykselle ja koko Suomen kattavaa alueellista kenttämyyntiä hoitaa kuusi myyntiedustajaa, joilla on vankka kokemus päivittäistavaraupasta. Kuuden viikon välein pidettävissä myyntikokouksissa esitellään myyntikentälle uutuustuotteet, kampanjalähdöt tavoitteineen, mediat ja käydään lävitse ja puretaan edellinen myyntijakso tuloksineen. Myyntiedustajat sopivat käynnit asiakkaan luo ja tarkistavat asiakaskäynnillä myymäläkokonaisuuden ja tuotevalikoiman esille

laiton. Myyntineuvottelun yhteydessä asiakkaalle esitellään uudet kampanjat ja lopuksi myyntiedustaja vastaanottaa asiakkaan tilauksen.

2.1 Yrityksen toimiala

Yritys X on suomalainen lääkkeiden ja terveysvaikutteisten tuotteiden tukkuliike ja jakelija, joka toimii kanavana lääkevalmistajille ja terveydenhuollon kuluttajatuotteiden markkinoijana kuluttajille. Yrityksen toimintajärjestelmässä korostuu entistä vahvempi asiakkaiden ja päämiesten vaatimusten täyttäminen.

Lääketukkukaupan tehtäviin kuuluu lääkkeiden maahantuonti, hankinta kotimaasta, varastointi, tilausten vastaanotto, toimitus ja laskutus. Lääkkeet vaativat muista tukkukaupan aloista erityiskäsittelyä ja tietotaitoa. Lääketukkukaupan toiminta on erittäin tarkan lakisäätelyn alainen asetuksin ja viranomaismääräyksin. Lääketukkukauppa asettaa erityisvaatimuksia henkilökuntaan esimerkiksi henkilökunnan koulutuksen osalta ja se painottaakin koulutettuun henkilökuntaan, tuotteiden laatuun ja turvallisuuteen. Lääkejakelun osalta huomion tulee keskittyä oikeaan varastointiin, lääkkeiden saatavuusvarmuuteen sekä täsmällisiin ja nopeisiin toimituksiin. Lääkkeiden turvallisuus on lääketukkukaupan varmistettava lääkelain, lääkeseoksen sekä viranomaismääräysten pohjalta sekä ammatillisen koulutuksen saaneen henkilökuntansa ja asianmukaisten toimitilojensa sekä dokumentoinnin avulla. (Aty 2012.)

Edellä on kuvattu yrityksen toimialaa, mutta tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään Yrityksen X liiketoimintayksikköä, joka myy ja markkinoi terveydenhuollon kuluttajatuotteita apteekkeille ja päivittäistavara-kaupoille.

2.2 Liiketoiminta-ajatus - missio

Organisaation missio kuvaa organisaation identiteettiä ja olemassaolon syitä: kenelle, miksi, mitä tarpeita se täyttää, mikä on perimmäinen tavoite ja mikä on sen keskeinen toiminta sekä keitä ovat tärkeimmät sidosryhmät. Lisäkysymyksiä ovat mihin toimintoihin palkataan henkilökuntaa, minkälaisia tuotteita ja palveluja tarjoamme sekä miten asiakkaat määritellään. Mihin panostetaan ja mikä on se ainutlaatuinen arvo, jota asiakkaalle tuotetaan. Missio määrittää organisaation luonteen ja se on ajaton. Missio on organisaation niin sanottu geneettinen koodi, joka pyrkii auttamaan henkilöstöä ymmärtämään organisaation tavoitteet, lisäämään sitoutumista ja selittämään millä tavoin organisaatio eroaa muista. Rampersadin mukaan tehokas ja vahvasti ilmaistu missio luo ja vahvistaa yksimielisyyttä henkilöstön keskuudessa parantaen viestintäilmapiiriä. (Rampersad 2004, 76.)

Seuraavassa on kerrottu Yrityksen X missiosta, joka on "The Channel for Health". Mission tehtävänä on kertoa, miksi yritys on olemassa. Missio, visio ja strategia varmistavat yhteisen suunnan toiminnassa. Päivittäinen työskentely vaikuttaa ratkaisevasti ihmisten hyvinvointiin. Tehtävänä on terveyden edistäminen. Edistää ihmisten hyvinvointia varmistamalla, että lääkkeet ja terveydenhuollon kuluttajatuotteet toimitetaan turvallisesti ja asiakasystävällisesti. Organisaatiolla on tärkeä asema lääkeyhtiöiden ja kuluttajien välisessä toimitusketjussa. Yritys haluaa olla sekä kuluttajille että päämiehille haluttu kanava sekä suositelluin ja paras kumppani asiakkaille. (Yritys X 2012.) Missiolle on olennaista, että kolmen tekijää toiminta-ajatus, visio ja arvot ovat yhteen sointuvia ja vuorovaikutuksessa keskenään.

2.3 Visio

Visio kuvaa muutosta ja se voidaan lukea tavoitteeksi, jota ohjaavat organisaation toiminta-ajatus (missio) ja arvot. Toiminta-ajatuksen ja arvojen pyrkiessä säilyttämään ja luomaan vauhtia organisaation toimintaan on vision tehtävänä sitä vastoin muuttaa. Vision tehtävänä on kuvata sitä, miltä organisaatio haluaa näyttää sidosryhmiensä silmissä lähivuosina (Kauhanen 2010, 14). Liiketoimintayksikön visiona on olla apteekkien ja päivittäistavarakaupan haluttu kumppani.

2.4 Laatujohtaminen

Liiketoimintayksikkö liitettiin osaksi Yrityksen X toimintajärjestelmää ja se sai ISO 9001 -laatusertifioinnin kesäkuussa 2012. Prosessien kehittämisen ja prosessijohtamisen myötä kilpailukyky paranee, toiminta tehostuu ja toimitusvarmuus paranee. Yrityksen laatuperiaatteet seuraavassa:

- Motivoitunut henkilöstö tietää tavoitteet ja hoitaa oman roolinsa mukaiset tehtävät laadukkaasti
- Pidämme kiinni lupauksistamme täyttäen jopa ylittäen asiakkaiden odotukset
- Kehitämme jatkuvasti palveluitamme ja toimintaamme ollen edelläkävijä alallamme
- Uskomme kumppanuuteen joka mahdollistaa molempia osapuolia hyödyttävän ja sujuvan yhteistyön
- Toimintamme yhtenä kulmakivenä on hyvä tuloksetekokyky, joka mahdollistaa kannattavan kasvun investointeineen.
- Olemme tietoisia viranomaisten meille asettamista velvoitteista ja täytämme niiden asettamat vaatimukset kaikissa toimissamme. (Yritys X 2012.)

3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys opinnäytetyölle muodostuu markkinointiviestinnästä, kampanjasuunnittelun vaiheista, kampanjasuunnitteluprosessista, tilaus-toimitusketjun hallinnasta. Aineistona tullaan käyttämään aihetta käsittelevää kirjallisuutta markkinoinnista ja myynnistä.

3.1 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän tulee olla kokonaisvaltaista ja tavoitellun mielikuvan peruselementtien tulee näkyä kaikessa viestinnässä. Hyvä markkinointiviestintä on pitkäjänteistä, ei ainoastaan sarja erillisiä mainoksia tai kampanjoita. Erottautuakseen markkinointiviestinnän ja mainonnan tulee olla omaleimaista ja samanlinjaista, joka tarkoittaa sitä, että eri lähteistä tulevat viestit yhdistyvät ostajan mielessä ja vahvistavat viestien tehoa. Mainonnan linjan tulee olla yksinkertainen sekä selkeä. Sanottava tulee pelkistää olennaiseen eli, se mitä haluamme asiakkaan uskovan. Mainonnan jatkuvuus ja linjakuus ovat erityisen tärkeitä siinä tilanteessa, kun ero kilpaileviin tuotteisiin on vähäistä. Tuote erilaistetaan ostajan silmissä kilpailijoista ja mainonnan avulla tuotteelle luodaan persoonallisuus. Mainonnassa samanlinjaisuudella tarkoitetaan visuaalista, verbaalista tai äänellistä linjakuutta. (Bergström & Leppänen 2009, 400.)

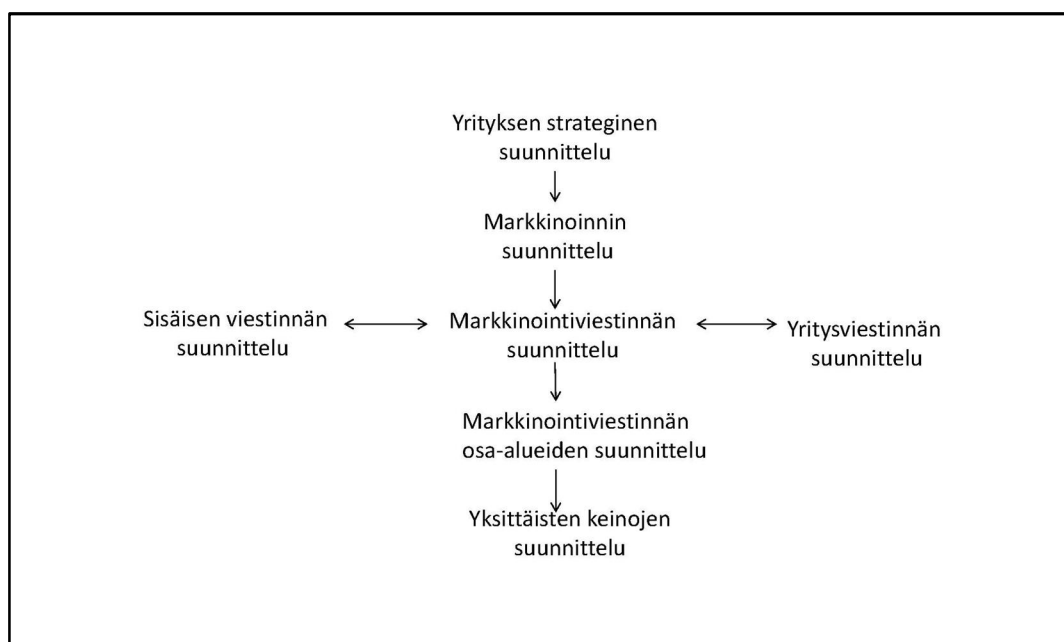
Brändin ollessa lupaus hyödystä yksittäinen asiakas arvioi myyjäyrityksen brändiä kokemansa asiointikokemuksen, hyödyn, ja asiakassuhteen sisällön kautta. Rubanovitsch & Valorinta toteavat yleismarkkinoinnin merkityksen olevan tällöin yksittäiselle asiakkaalle marginaalinen. Brändimainonta ja yksittäiseen asiakkaaseen investoitava markkinointiraha eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan markkinointipanosten jakoperusteen tulee lähteä myynnin ohjaamisen tarpeista. Yleismarkkinoinnin roolia tulee jatkossa vähentää ja kohdentaa siitä säästävät panokset asiakaskohtaisiin hoitomalleissa määriteltyihin toimenpiteisiin, tukien yksittäisten asiakkuuksien kehittämistä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 117.)

Sisäisen markkinoinnin tavoite on saada liikeidea toteutumaan suunnitellulla tavalla jokaisen asiakkaan kohdalla. Sisäisen markkinoinnin yhteys kampanjan operatiiviseen toteutukseen tulee olla saumaton ja se on välttämätöntä menestyksekkäälle toiminnalle. Sisäinen markkinointi ei ole ainoastaan sitä, että kampanjoista kerrotaan etukäteen henkilöstölle, jotta niistä tiedetään ja niihin osataan varautua ennalta. Sisäinen markkinointi on liikeidean sisällön ja toteutuksen selvittämisenä henkilöstölle, jotta jokainen tietää liikeidean sisällön, oman yksikön roolin liikeideassa, oman roolin omassa yksikössä ja kunkin henkilön yksikölle ja tehtäviin suunnitellut toimintatavat, joiden mukaisena toteutuksena liikeidea toteutuu (Rope 2005, 606.) Liisa Sounio (2010) on todennut kirjassaan "Brändikäs", että tuotteella ei ole arvoa, jos myyjä ei "osta" ideaa. "Varmista aina, että tuotekoulutuksen jälkeen myyjän silmät kiiluvat

eli tee tuotekoulutuksesta yllättävä ja elämyksellinen. Älä jätä myyjää yksin vaan varmista, että myynti sitoutuu ideaan lanseerauksen takana”.

3.2 Markkinointiviestinnän suunnittelun tasot

Yrityksen menestyminen on riippuvainen siitä, kuinka hyvin se osaa vastata muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Yrityksen pyrkimyksenä on suunnitella ja valmistautua tulevaisuuteen systemaattisesti, jotta se voi säilyttää ja vahvistaa markkina-asemiaan. Suunnittelun avulla yrityksen pyrkimyksenä on päästä kohti asettamiaan päämääriä ja tavoitteita. Suunnittelulla pyritään varmistamaan, että tehdään oikeita asioita oikein ja oikealla hetkellä. Kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän suunnittelu lähtee aina yrityksen strategisesta suunnittelusta päätyen yksittäisten keinojen ja välineiden suunnitteluun. Suunnittelun eri tasot on kuvattuna seuraavassa kuviossa 1.



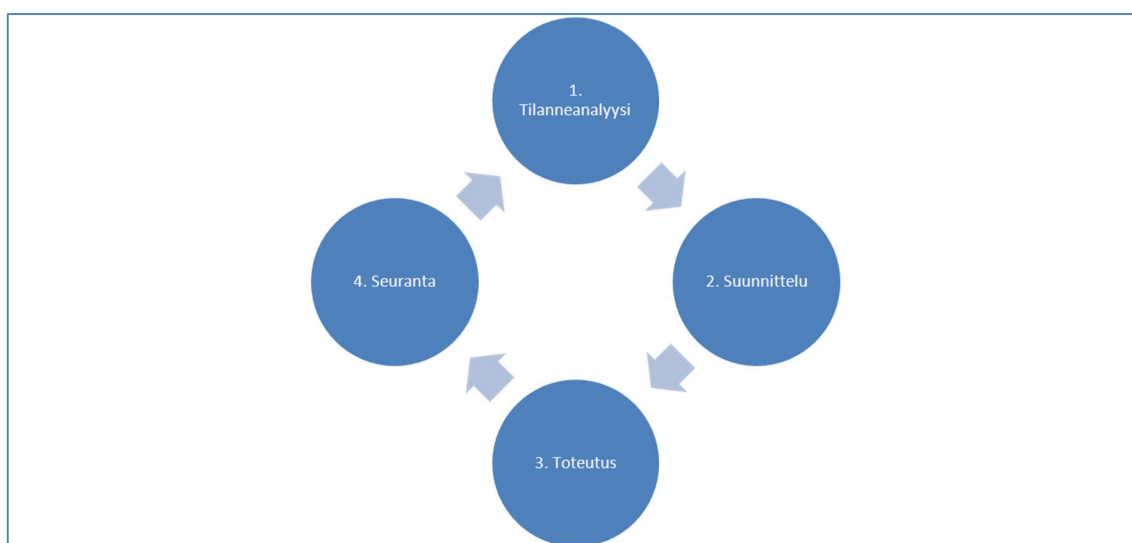
Kuvio 1: Markkinointisuunnittelun eri tasot (Isohookana 2007, 92.)

Isohookanan mukaan markkinointiviestintä ei ole määrä irrallisia toimenpiteitä tai kampanjoita, vaan kaiken viestinnän tulee tukea yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Markkinointiviestinnän suunnittelun tulee olla erottamaton osa markkinoinnin suunnittelua, joka on yksi osa markkinoinnin kilpailukeinoista. Mikäli kyseinen yhteys puuttuu viestivät tuote ja palvelu, hinta ja jakelukanava eritavoin kuin esimerkiksi myynti- tai asiakaspalveluhenkilöstö tai mainonta. Markkinointiviestinnän suunnittelun ja suunnittelijoiden tulee toimia yhteistyössä sisäisen viestinnän, yritysviestinnän ja tiedotuksen kanssa, jotta säilytetään sisäisen ja ulkoisen vies-

tinnän yhdenmukaisuus. Vasta tämän jälkeen voidaan edetä markkinointiviestinnän eri osa-alueiden suunnitteluun kuten myynnin, myyinnedistämisen, asiakaspalvelun, mediamainonnan, tuote- ja palvelutiedottamisen, verkkoviestinnän ja mobiiliviestinnän roolien ja painotusten määrittämiseen. Edellä mainittujen valintojen jälkeen alkaa yksittäisten markkinointiviestinnän keinojen kuten verkkomainonnan, ulkomainonnan, sponsoroinnin, asiakaslehden, tiedotustilaisuuden tai myyntikampanjan suunnittelun johon myös tässä opinnäytetyössä keskitytään. Keinovaihtoehtojen runsaudesta johtuen markkinointiviestintä tulee suunnitella erittäin huolellisesti, sillä suunnittelemattomuus johtaa helposti perustelemattomiin valintoihin sekä johtaa resurssien tuhlaukseen ja tulee yritykselle kalliiksi. Jokaisen operaation ja viestintävälineen tulee lunastaa paikkansa, sekä niiden tulee tukea yrityksen kaikkea markkinointia ja asetettuja tavoitteita. (Isohookana 2007, 92-93.)

3.3 Markkinointiviestinnän suunnitteluprosessi

Markkinointiviestinnän suunnittelu on prosessi, joka on jatkuvaa toimintaympäristön seuranta ja analyysiä sekä omien toimintojen ja resurssien sopeuttamista ympäristön muutoksiin. Markkinointiviestinnän suunnittelukehä muodostuu eri vaiheista, jotka kuvataan seuraavassa kuviossa 2.

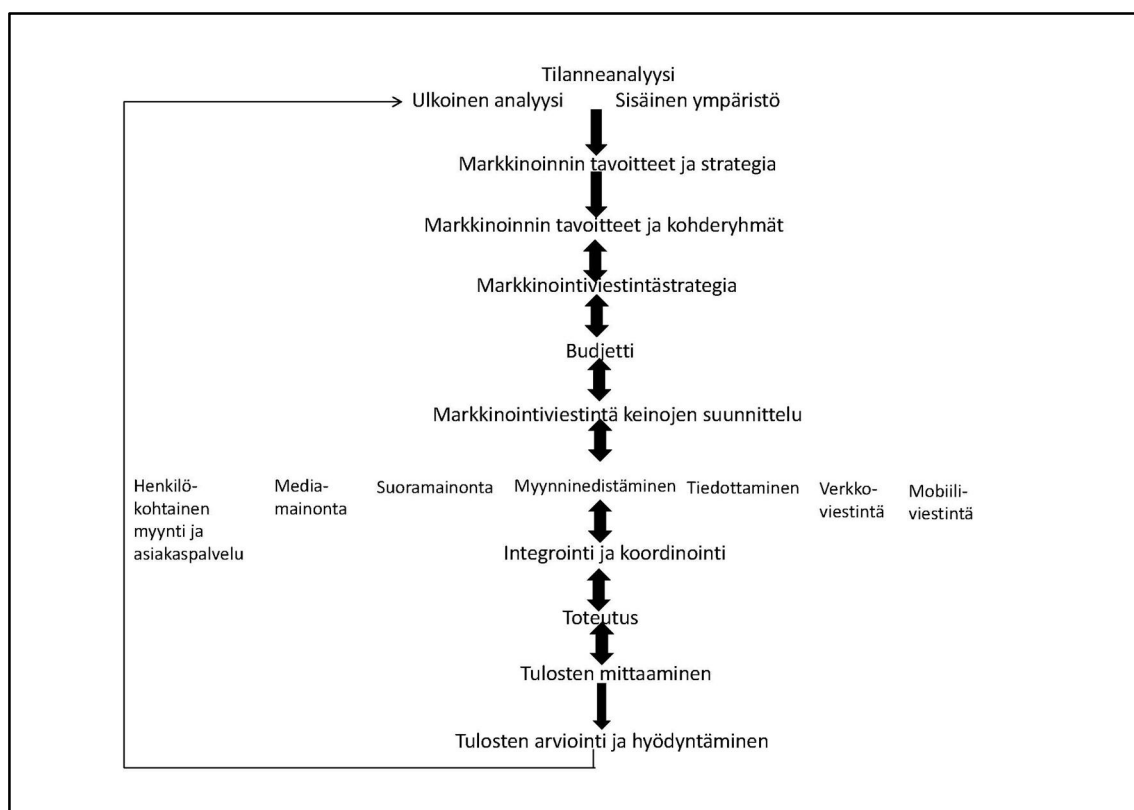


Kuvio 2: Markkinoinnin suunnittelukehä (Isohookana 2007, 94.)

Suunnittelukehän ensimmäinen vaihe muodostuu nykytilanteen kuvauksesta ja analyysistä. Vaihe yksi edellyttää jatkuvaa tiedonkeruuta ja analyysiä sekä tiedon muokkaamista päätöksentekoa tukevaksi. Kun on saavutettu yhteinen näkemys siitä missä nykyhetkellä ollaan, voidaan tehdä päätös siitä minne halutaan mennä. Vaiheessa kaksi eli suunnitteluvaiheessa asetetaan tavoitteet ja valitaan strategia eli se miten tavoitteeseen pyritään. Vaihe kolme on

toteutusvaihe, jossa laaditaan konkreettiset toteutus suunnitelmat aikatauluineen, budjetiteineen ja vastuuhenkilöineen. Neljäs eli viimeinen vaihe on seurannan suunnittelu, jossa tehdään päätös mitkä ovat seuranta-alueet ja seurantapisteeet, joilla onnistumista mitataan. Kun suunnitelma on toteutettu käytännössä, otetaan seurannasta saatavat tiedot huomioon taas seuraavan kierroksen tilanneanalyysissä. (Isohookana 2007, 94.)

Alla esitettyssä markkinointiviestinnän suunnitteluprosessin kuviossa 3 nähtävät nuolet havainnollistavat prosessin eri vaiheiden tarkennukset, joka tarkoittaa sitä, että asioita ei päätetä kaavamaisesti vaan eri vaiheisiin palataan uudestaan prosessin eri vaiheissa, jos tähän todetaan olevan tarvetta.



Kuvio 3: Markkinointiviestinnän suunnitteluprosessi (Isohookana 2007, 95.)

Kampanjalle asetetun kohderyhmän määrittäminen on tärkeää ja se on tunnettava mahdollisimman hyvin. Kohderyhmiä ovat kaikki ne jotka vaikuttavat jossain vaiheessa ostoprosessiin ja ostopäätökseen. Markkinointiviestintästrategiassa tai markkinointiviestintäsuunnitelmassa päätetään millä keinoin tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Markkinointiviestinnän tulee olla kokonaisvaltaista ja tavoitellun mielikuvan peruselementtien tulee näkyä kaikessa viestinnässä. Hyvä markkinointiviestintä on pitkäjänteistä, ei ainoastaan sarja erillisiä mainoksia tai kampanjoita. Erot-

tautuakseen markkinointiviestinnän ja mainonnan tulee olla omaleimaista ja samanlinjaista, joka tarkoittaa sitä, että eri lähteistä tulevat viestit yhdistyvät ostajan mielessä ja vahvistavat viestien tehoa. Mainonnan linjan tulee olla yksinkertainen sekä selkeä. Mainonnan jatkuvuus ja linjakkuus ovat erityisen tärkeitä siinä tilanteessa, kun ero kilpaileviin tuotteisiin on vähäistä. (Isohookana 2007, 95.)

Budjetin määrittäminen, kampanjan koordinointi ja integrointi ovat olennaisena osana markkinointisuunnitelmaa sekä toimitusketjun hallinta myös osana myyntikampanjan suunnittelua ja siksi keskeinen osa tätä opinnäytetyötä. Seuraavissa alaluvuissa analysoidaan edelle mainittuja myyntikampanjan suunnitteluun liittyviä toimenpiteitä.

3.4 Kampanjasuunnitteluprosessi

Prosesseja toteutetaan yleensä projekteina, jotka ovat prosessien ainutkertaisia toteutuksia. Projekti on tapa hallita monimutkaisiakin prosesseja. Prosessien kehittäminen tapahtuu toiminnan kehitysprojektien avulla. Sisäisten prosessin toimivuudella koko toimitusketjussa tulisi saavuttaa seuraavat edut:

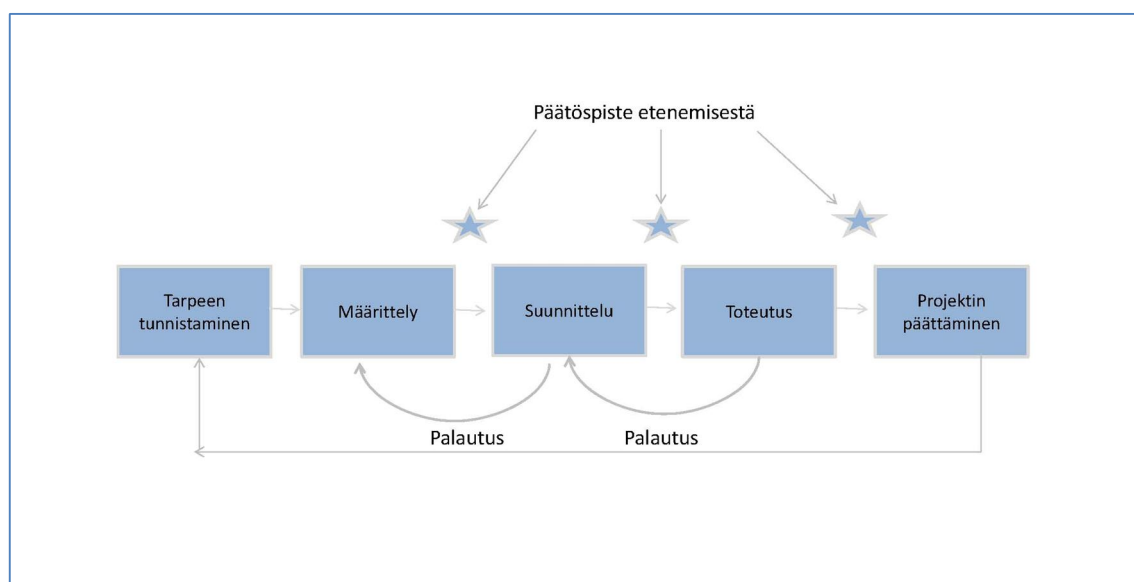
- Hukkakäytön ja ylijäämien vähentäminen, esimerkiksi päällekkäisten prosessien poistaminen ja pyrkimys vähentää niitä.
- Järjestelmien ja prosessien harmonisoiminen niin, että viallisten, hylättyjen, palautettujen ja uudelleen työstettyjen tuotteiden määrä saadaan vähenemään, sekä varastotasojen madaltaminen.
- Huomioitava on tilauksen saamisesta tilauksen toimittamiseen kuluvan ajan sekä rahan sitoutumisajan lyhentäminen kaikissa toimitusketjun osissa.
- Joustava reagointi, jolla tarkoitetaan kykyä vastata asiakkaan tuotevalikoimaan, tuotteiden määrää, pakkausta, kuljetusjärjestelyjä ja toimittamista koskeviin ainutlaatuisiin vaatimuksiin.
- Yksilöllisyyteen ja joustavuuteen liittyvien yksikkökustannusten pienentäminen, joka tarkoittaa toimittajien pyrkimystä lisäarvottomien yksikkökustannusten vähentämiseen eliminoiden varastojen päällekkäisyydet, tuotteen moninkertaisen käsittelyn, vahvistamattomat toimitukset ja huonosti järjestetyt kampanjat ja sopimukset.
- Innovaatiot, jolla tarkoitetaan molemminpuolista aktiivista seuranta teknologian kehityksestä, kilpailutilanteesta, asiakkaiden mieltymyksistä, jotta ne voivat yhdessä suunnitella ja kehittää uusia tuotteita ja palveluja, jotka saavuttavat jatkuvan asiakkaiden uskollisuuden. (Kaplan & Norton 2007, 263.)

Projekti voi olla esimerkiksi myynti, toimittaminen, kampanja, toiminnan kehittäminen. Projektin avulla voidaan osaamista, asiantuntemusta ja muita resursseja kohdentaa suoraviivai-

sesti asetettujen kertaluonteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektin edut ja tehokkuus juontuvat selkeästä suhteellisen lyhytjänteisestä ja rajoitetusta tavoitteen asettelusta. Organisaation kannalta voi haasteena olla useiden projektien välinen yhteistyö ja projektissa syntyneen osaamisen ja kokemusten siirto muun organisaation käytettäväksi pidemmän aikajän-teen tuloksellisuuden turvaamiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 24.)

Projekteja hallitaan projektisuunnitelmilla ja aikatauluilla ja niissä on erotettavissa tyypillisesti eri vaiheita seuraavasti: Projektin asettaminen, suunnittelu, toteutus ja raportointi sekä päättäminen. Projekteja hallitaan aikatavoitteiden (milestone, tarkastelun kohteena aika ja kustannukset) ja porttien (gate, tarkastelun kohteena aikaansaannosten laatu) avulla. Edellä mainitut ovat päätöksenteko- ja tarkistuspisteitä, joissa päätetään projektin etenemisestä. Portista käytetään usein myös nimitystä katselmus. Projektijohtaminen tarkoittaa erilaisten resurssien johtamista ja organisointia siten, että projekti voidaan toteuttaa halutussa muodossa sekä suunnitellussa aikataulussa ja budjetissa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25.)

Projektin vaiheistuksesta voidaan todeta, että projekti on osa erilaisia vaiheita, jotka seuraavat toisiaan tai ne voivat olla osittain päällekkäisiä. Yleensä projekti etenee suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, mutta mahdollista on myös se, että projektin aikana palataan edeltävään projektin vaiheeseen kehitystyön tai tulosten sitä vaatiessa. Seuraavassa kuviossa 4 esitetään yleisimmin esiintyvän projektin kulkumallin vaiheet.



Kuvio 4: Projektin yleinen kulkumalli (Kettunen 2003, 41.)

Kuvion 4 projektimalli lähtee liikkeelle tunnistetusta tarpeesta tai ideasta. Määrittelyvaiheen kautta arvioidaan onko se riittävän hyvä ja kannattava toteutettavaksi. Tuloksien ollessa riit-

tävän hyviä ja rohkaisevia toiminnan ja talouden kannalta, tulee siirtyä varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa tarkennetaan määrittelyvaiheen tuloksia ja viedään tavoitteet konkreettisiksi suunnitelmiksi, joista työstetään projektisuunnitelma. Projektisuunnitelmaan tulee kirjata miten tavoite toteutetaan annetuilla resursseilla, aikataululla ja budjetilla. Projektisuunnitelma pitää sisällään aikataulun, budjetin, riskianalyysin, resurssianalyysin, projektiorganisaation, työsuunnitelman sekä viestintä- ja dokumentointisuunnitelman. Edetään toteutukseen, joka etenee tehdyn suunnitelman perusteella, tosin projekti elää aina ja tuolloin projektisuunnitelmaa tulee muuttaa tai täydentää. Viimeinen vaihe on projektin päättäminen, jonka tulee sisältää projektin loppuraportoinnin, projektiorganisaation purkamisen sekä tavoitellun tuloksen myötä uudet jatkoideat, jotka tulee ottaa työstöön. (Kettunen 2004, 41.)

3.5 Kampanjasuunnittelun vaiheet

Kampanjasuunnittelun vaiheisiin vaikuttavat tuotteen tilanne ja mainostettava tuote. Kun tuote on uusi tai sitä aletaan markkinoida uudelle kohderyhmälle, on kampanjasuunnitteluun käytettävä enemmän aikaa ja tuotteen lähtökohdista on tehtävä perusteellinen analyysi. Mainonnan ja kampanjoinnin lähtökohtana on markkinointisuunnitelma, jossa on määritelty mainonnan linja ja joihin jokainen erillinen kampanjan tulee kytkeä. Markkinointisuunnitelman nimetyt kohderyhmät sekä myynti- ja kannattavuustavoitteet ohjaavat kampanjan toteutusta eri kohderyhmille. (Bergström & Leppänen 2009, 401.)

Hall antaa kirjassaan Brilliant marketing neuvona kymmenen keinoa loistavalle kampanjajalinnalle seuraavasti:

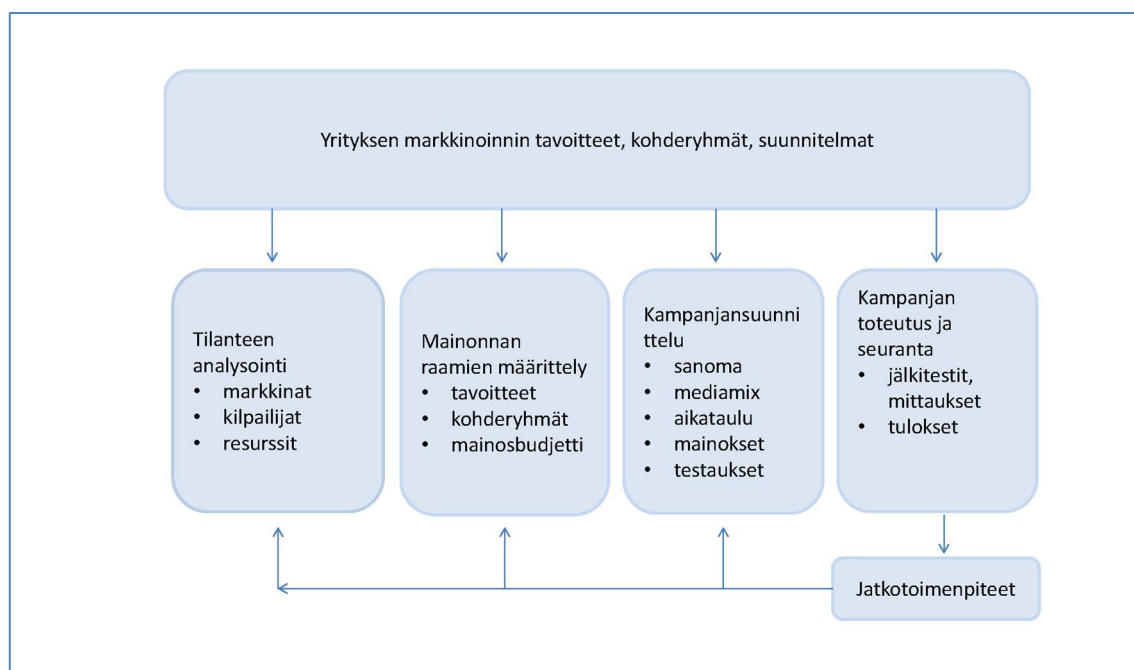
1. Tulee olla näkyvillä ja uskoa suunnittelijana itse kampanjaan ja seisoa suunnitelman takana
2. Kampanjatoteutuksen edistymistä tulee seurata.
 - järjestä myynnin kanssa tiimipalaveri ja varmista, että tuotteet ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Erityisesti kampanjan tehoa on seurattava ensimmäisinä toteutuspäivinä tarkasti ja uteliaasti, kuten toimituksia, tuloksia ja mittareita.
3. Erilaisten mielipiteiden huomioiminen
 - tärkeää on saada rakentavaa palautetta ja ottaa mielipiteet huomioon, jotta kampanjaa ehditään muuttaa jo aikaisessa vaiheessa, jos kampanjan jokin osa-alue ei näytä toimivan.
4. Kampanjaan kulkua tulee seurata ja pitää kirjaa kampanjan kulusta
5. Myymälätasolle jalkautuminen on tärkeää, jotta nähdään ketkä tuotteita ostavat, katselevat ja ketkä eivät osta. Markkinointikampanjat ovat kalliita ja niillä on tarkoitus

saada vauhtia myyntiin. Tästä syystä kentälle jalkautuminen ei ole koskaan menetettyä aikaa vaan se tulee ottaa kokemuksena.

6. Muuta asioita, jos ne eivät toimi
7. Odota saavasi palautetta markkinoilta, medialta, sisäistä
 - tehtävänä on seurata tarkasti missä mennään muutokset markkinassa huomioiden ottaen – tietämättömyydellä ei päästä tavoitteeseen.
8. Olkaa yksi tiimi, tärkeää on jatkuva yhteistyö ja vuorovaikutus
 - Kampanja luodaan yhdessä
9. Juhlkaa yhdessä onnistumista, epäonnistumisista huolimatta
 - Juhlituksen motivaatio vaikutusta ei tule aliarvioida
 - Moittimisen kulttuuria ei tule viljellä vaan tutkia ja selvittää yhdessä miksi epäonnistuttiin ja oppia virheistä
10. Tiimin tukeminen
 - Avainasia on, että johto ja tiiminjäsenet tukevat ja arvostavat toisiaan sekä huolehtivat taitojensa kehittämisestä ja menestymisestä yhdessä.

Hall korostaa, että koskaan ei kannata väheksyä kampanjanhallintaan tarvittavan ajan merkitystä. (Hall 2009, 232.)

Kampanjan suunnittelussa (campaign planning) on tärkeää, että puhutellaan valittua kohderyhmää; jälleenmyyjiä, ostajia tai tuotteen käyttäjiä ja erotetaan muista mainostajista ja uusiudutaan linjan jatkuvuus säilyttäen. Kuviossa 5 on kuvattu kampanjasuunnittelun vaiheet.



Kuvio 5: Kampanjasuunnittelun vaiheet (Bergström & Leppänen 2009, 400.)

Markkinointisuunnitelman tulee toimia mainonnan ja kampanjoinnin lähtökohtana. Kuvion 5 mukaisesti suunnitelmassa määritellään yrityksen markkinoinnin tavoitteet ja strategiat, joihin mainonnan linja ja jokainen kampanja tulee kytkeytyä. Markkinointisuunnitelmassa määritellyt kohderyhmät sekä kannattavuus- ja myyntitavoitteet ohjaavat mainonnan toteutuksia nimetyille kohderyhmille. Tilanneanalyysissä selvitetään tietoja mainostettavien tuotteiden myynnistä, ostajista ja kilpailijoista. Tilanne analyysin tukena voidaan esittää seuraavat kysymykset:

- ketkä ostavat ja ketkä eivät
- mistä ostavat ja miten
- markkinapotentiaali, markkinointimahdollisuudet
- kilpailu ja kilpailijoiden mainonta
- myyntimäärä, myynnin kehitys, myynnin kausivaihtelut
- nykyiset markkinaosuudet
- mitä aiotaan mainostaa ja minkä tyyppinen mainostettava tuote on. (Bergström & Leppänen 2009, 401.)

Seuraavana tulee määritellä mainonnan raamit eli mitä kohderyhmiä tavoitellaan, mihin kampanjalla pyritään ja mikä on käytettävissä oleva budjetti. Tuloksien seuraamisen helpottamiseksi mainonnan ja kampanjan tavoite tulee määritellä mahdollisimman tarkasti euroina, kappaleina, prosentteina tai jollakin muulla käytettävällä mittarilla. Mainonnan vaikutuksia on haasteellista mitata, jos tavoitteet on määritelty ja asetettu epämääräisesti. Kampanjan tavoitteet tulee ilmaista mahdollisimman realistisesti ja täsmällisesti eli niin, että ne ovat saavutettavissa.

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tarkemmin kampanjasuunnitteluprosessin erivaiheita.

3.5.1 Kampanjan tavoitteet

Tavoitteen asettamisen merkitys on suuri, sillä toiminnassa yksilölle, tiimille tai osastolle tulee asettaa selkeitä tavoitteita, joita voidaan mitata. Tärkeää on tarkastella myös aikaväliä, jolle tavoitteita asetetaan. Saman organisaation eri toiminnoissa saattavat aikavälit olla hyvinkin erilaisia. Kauhasen mukaan tavoiteasetannasta ja mittaamisesta puhuttaessa tulisi tavoitteiden täyttää seuraavat viisi kriteeriä, joiden ominaisuuksista muodostuu akronyymi SMART, joka avattuna seuraavasti:

- spesifinen, yksilöity, riittävän tarkka
- mitattava

- ajallisesti määritelty
- realistinen, toteutettavissa oleva
- tunnustettu, hyväksyttävissä oleva. (Kauhanen 2010, 61.)

Tavoitteiden tulee olla kunnianhimoisia ja haasteellisia, mutta ei utopistisia. Jos tavoite asetetaan liian korkealle käy helposti niin, että ei pyritä sinne päinkään, koska motivaatiota ei ole riittävästi. (Kauhanen 2010, 61).

Myymläpromootioiden tulee tukea ja vahvistaa henkilökohtaista myyntiprosessia ja tarkoituksena on kasvattaa myyntiä lyhyessä ajassa ja kiinnittää sekä tehostaa asiakassuhdetta pitkällä aikavälillä. (Kotler & Armstrong 2012, 506-507.)

Tavoiteasetannassa on tiedettävä miksi viestimme ja mitä tavoitteita markkinointiviestinnälle asetetaan. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää jotta voidaan mitata onko asetetut tavoitteet saavutettu sekä seurata ja arvioida panostettuja resursseja. Isohookanan mukaan varsinaisen markkinointiviestinnän strategisen suunnittelun neljä peruskysymystä liittyvät tavoitteisiin, kohderyhmiin, sanomaan ja keinoihin. Tavoitteita ovat muun muassa tietoisuuden, mielikuviin, asenteisiin ja toimintaan vaikuttaminen. Tavoitteet tulee asettaa mahdollisimman konkreettisiksi, jotta toteutuminen on mitattavissa ja sitä voidaan arvioida. Kampanjan tavoitteita voivat olla myynnin lisääminen, uusien ostajien saaminen, mielikuvan parantaminen tuotteesta, nykyisten asiakkaiden ostouskollisuuden lisääminen, tuotteen saaminen kolmen eniten ostetun tuotteen joukkoon, saada oman henkilökunta ja jälleenmyyjät motivoitua myymään paremmin. (Isohookana 2007, 96.; Bergsström & Leppänen 2009, 402.)

Mullinin & Cumminsien mukaan tyypillisimmät myyntikampanjalle asetettavat tavoitteet ovat seuraavat kaksitoista tavoitetta:

1. Volyymien kasvattaminen
2. Kokeilijoiden lisääminen
3. Uusintaostojen lisääminen
4. Ostouskollisuuden kasvattaminen
5. Käytön laajentaminen
6. Mielenkiinnon luominen
7. Tietoisuuden luominen
8. Huomion kääntäminen pois hinnasta
9. Tuen ja edun saaminen yhteistyöstä
10. Erottautuminen käyttäjien keskuudessa
11. Brändin maineen palauttaminen
12. Brändilupauksen säilyttäminen. (Mullin & Cummins 2008, 48.)

Mullinin ja Cumminsian mukaan usein otaksutaan, että tietoisuuden luominen on mediamainonnan tehtävä ja myynninedistäminen toimii käytännössä vain volyymin kasvattajana ja kokeilijoiden lisääjänä, mutta tosiasiasa on lukuisia myynninedistämisen keinoja, jotka ovat hyvin tehokkaita ja saavat ihmiset tietoisiksi tuotteista. Esimerkiksi yhdistämällä kampanjaan jokin toinen tuote tai palvelu, joka on jo ennestään hyvin tunnettu markkinassa, yhteistyö hyväntekeväisyys- ja vapaaehtoisryhmien kanssa, joilla on asiaankuuluva imago ja opetusmateriaalin luominen oppilaitoksiin ja suurelle yleisölle. Myynninedistämistoimenpiteiden kautta kuluttajien huomio saadaan välittömästi. Osalla asiakkaista on niin sanottu hinta pakkomielle, joka on vaarallista. Hintaan liittyvä pakkomielle voi johtaa helposti hintasotaan, jolla on haitallinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. (Mullin & Cummins 2008, 54.)

Pyrkimys mainonnalla loistavaan kaupankäyntiin on hintanäkökohdan korvaaminen, keskittymällä ominaisuuksiin, kuten laatu, brändi identiteetti eli mielleyhtymä joka on lupaus yritykseltä asiakkaalle ja sen tulisi auttaa asiakkaan ja brändin suhteen vahvistamisessa. Brändi identiteetti voi koostua esimerkiksi innovatiivisuudesta, hyvästä hintalaatusuhteesta tai korkeasta palvelutasosta. Muita tärkeitä ominaisuuksia hinnan sijaan ovat suorituskyky ja luotettavuus. Näillä keinoilla molemmat yritykset voivat kilvoitella tehokkaasti ja saavuttaa tavoitellut marginaalit. Molemmat sekä hinta että arvon promootiot ovat yritysten keinoja saavuttaa voittotavoitteet. Avainasia on tarjota hyötyjä, jotka osoittavat korkeamman hinnan ja kustannustehokkuuden perustan, kuin vastaava hintadumppaus. Mullin & Cummins antavat kirjassaan esimerkkinä samankaltaisten tuotteiden näkyvän hintaeron, jossa differointi ei ollut olennainen perusta. Kilpailija ei toteuttanut hinnan alennusta vaan saavutti samanarvoisuuden, tarjoamalla lisäedun verrattuna kilpailijan hintaan, jossa lisäedun kustannus oli hinta-alennusta pienempi, mutta toteutus oli kuitenkin tehokkaammalta verrattuna hintaetuun. Hyvin laaja joukko myyntikampanjan tarjouksista voidaan saada aikaan näillä tavoitteilla, joista tärkeimmät keinot ovat seuraavassa: muunnellut hinnan dumppauksessa, rahat takaisin seuraavan ostoksen yhteydessä ja osta 3 saat 1 ilmaiseksi. (Mullin & Cummins 2008, 55.)

3.5.2 Kohderyhmä ja asiakaslähtöisyys

Kohderyhmän määrittäminen on tärkeää ja se on tunnettava mahdollisimman hyvin. Ensiarvoisen tärkeää on tietämys siitä millainen vastaanottaja ja hänen maailmansa on ja millaisia tarpeita hänellä on. Kohderyhmiä ovat kaikki ne jotka vaikuttavat jossain vaiheessa ostoprosessiin ja ostopäätökseen. Markkinointiviestintästrategiassa tai markkinointiviestintämissä päätetään millä keinoin tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Tässä vaiheessa tulee tehdä perusratkaisut mihin markkinointiviestinnän osa-alueisiin ja keinoihin panostetaan ja mitkä ovat toimenpiteiden keskinäiset painotukset. (Isohookana 2007, 97.)

Yrityksen keskeisiä ulkoisia ympäristötekijöitä ovat asiakkaat ja kilpailijat. Organisaatioiden tulee oivaltaa, mitä asiakkaat haluavat, on kysymyksessä tuote tai palvelu. Mission mukaan jokainen organisaatio on olemassa siksi, että se tyydyttää määrittelemänsä asiakaskunnan tai jäsenkunnan tarpeita. Kilpailun kiristyminen on johtanut siihen, että organisaatioiden on oltava entistä enemmän tietoisia asiakkaidensa ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeista, toiveista ja mieltymyksistä. Tämän kaiken seurauksena asiakkaat pystyvät toimimaan asiakkaiden odottamalla ja arvostamalla tavalla. Nykyisin pelkkä asiakaskastyytyväisyyden mittaaminen kyselyillä ei riitä, koska niiden perusteella ei löydy ratkaisua siihen, mitä todella tulisi tehdä. Toinen huomioitava asia on se, että ihmisten mielipiteillä ja heidän käyttäytymisellään on entistä harvemmin yhtäläisyyttä. Kyselyihin vastataan tavalla, jonka he olettavat olevan "suotavaa", mutta käyttäytyvät todellisuudessa päinvastoin. Tästä esimerkkinä on suhtautumisen luomutuotteisiin tai kestävään kehitykseen. Suurin osa ihmisistä pitää luomutuotteiden tuottamista ja tarjontaa positiivisena asiana, mutta tuotteet jäävät helposti hyllylle, koska ovat pieniä, rumannäköisiä ja maksavat enemmän. Tilanne on hyvin samanlainen esimerkiksi ekologisilla vaihtoehdoilla kuten hybridiautoilla, joita kannatetaan, mutta ne maksavat enemmän kuin tavanomaiset autot. Ristiriita mielipiteiden ja todellisen käyttäytymisen välillä näyttäisi vain kasvavan, siksi mahdollisimman suora kontakti asiakkaaseen ja loppukäyttäjään on entistä tärkeämpää. Suurin osa uusista tuoteideoista tulee asiakkailta ja loppukäyttäjiltä. Liittyen kilpailijoihin on Kauhasen mukaan oleellinen kysymys organisaation johdolle se, että onko käsitys oikea siitä, kenen kanssa todellisuudessa kilpaillaan. Usein onkin parasta kysyä asiakkailta, ketkä heidän mielestään ovat kilpailijoita. Tällöin saadaan selville, mitkä ovat asiakkaat tosiasialliset vaihtoehdot, kun hän tekee valintaansa. (Kauhanen 2010, 34, 42-43.)

Rubanovitch & Aalto (2008) ovat tulkinneet menestyvien asiakaslähtöisten yritysten tunnusomaisiksi piirteiksi seuraavat asiat:

- Dynaaminen tasapaino kasvun saavuttamisen ja kasvun johtamisen välillä
- Ymmärrys brändin ja kasvun keskinäisestä yhteydestä lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä
- Sisäisten valmentajien hyödyntäminen, koska yrityksen palveluksessa on vahvoja innovaattoreita, mentoreita ja karismaattisia johtajia
- Harkitut myyjien yksilöllisen kehityksen huomioon ottavat palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät
- Tekninen osaaminen
- Ammattimaisuus
- Kaupallinen myyntiosaaminen
- Työntekijöiden lojaalisuus ja sitoutuneisuus
- Ajattelussa ja toiminnassa korostuu yrittäjähenkisyys
- Panostaminen uuden oppimiseen ja valmennukseen
- Vahva eettisyys

- Asiakasuskollisuus. (Rubanovitch & Aalto 2008, 164.)

3.5.3 Asiakkaan ostotoiminnan tunteminen ja konseptiuskollisuus

Yritysten päätöksentekoyksiköt ovat jatkuvan muutoksen tilassa ja niin sanottujen perinteisten "hyvä veli" verkostojen painoarvo on romahtanut kehityskulun seurauksena. Tämän myötä yhä harvemmassa yrityksessä hankintapäätöstä sanelee enää yksi henkilö ja useimmin hankintapäätöksistä huolehtii laajempi osto-organisaatio ja hankintaryhmä. Pelkästään tieto siitä, kuka asiakasorganisaatiossa vastaa hankinta-alueen budjetista, ei riitä onnistuneen myyntityön takaamiseksi. Päätöksenteko ja ostoprosessit ovat usein eri prosessinomistajien, ohjausryhmien vaikutukseen nivoutuneita ja niillä saattaa olla keskeinen vaikutus joko hankintapäätökseen, toimittajavalintaan tai molempiin. Asiakasyrityksen hankintapäätäjien innostus avata päätöksentekoyksikön rakennetta ja ohentaa omaa erityisosaamistaan kertomalla muista ratkaisuuksista on usein matala. Yleensä suuri osa hankintoihin ja asiakassuhteisiin liittyvästä vallasta on niin sanotusti piilossa ja lähes kaikissa tilanteissa vahvoilla on se myyjäyritys, joka pystyy vaikuttamaan tasapainoisesti kaikkiin tai ainakin useampiin keskeisiin päättäjiin seuraavin keinoin:

1. Lisäämällä tietoa hankinnan hyödyistä ja perustelujen antaminen tuotteen tuomista eduista, jossa näkökulmana on koko asiakasyritys sekä yksittäinen päättäjä.
2. Kommunikoimalla myyjäyrityksen vahvuuksista ja nostamalla asiakkaan edustajien kiinnostusta neuvottelemiseen ja saavuttaa tällä suosituisuusasema.
3. Vastaamalla päättäjien yksilöllisiin tiedontarpeisiin ja vakuuttamalla heidät siitä, että ratkaisu ja myyjäyritys tuovat lisäarvoa jokaisen asiakasorganisaation hankintaan liittyvän funktion kannalta. (Mattila & Rautiainen 2010, 104-105.)

Markkinoilla on aina asiakkaita, jotka tahtovat tehdä yhteistyötä yrityksen valitsemalla linjalla. Myyjän ei kuitenkaan tule lähteä muuttamaan toimintaperiaatteitaan asiakkaiden takia, jotka eivät jaa yrityksen arvoja, odotuksia ja toimintatapoja. Monet yritykset pelkäävät sitoutua tiettyyn konseptiin sillä verukkeella, että asiakkaita on rajoitettu määrä. Pienikin yritys voi valita toimintatapansa ja asiakkaansa. Ongelmista suurimmat odottavat niitä, jotka yrittävät mukautua liiaksi asiakkaiden erilaisiin tapoihin. Tiettyjä asiakkaita on parempi kiittää yhteistyöstä ja katsoa eteenpäin, kun luopua yhteisestä sovitusta linjasta. Konseptiuskollisuus palkitsee esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas painottaa vain halpaa hintaa yritys ei voi toimia asiakkaan ehdoilla, kun yritys panostaa ensisijaisena asiana laatuun. Mitä merkittävämpi yrityksen asema tai arvostus on markkinoilla, sitä paremmin yritys pystyy vaikuttamaan asiakasvalintaansa. Kannattavimmat ja potentiaalisimmat asiakkaat ovat yleensä uskollisia ja valmiita maksamaan laadusta. Yrityksellä ja sen myyntijohtolla tulee olla uskallusta sanoa myös "ei" tietyille asiakkaille. Myyntitiimin tehokkuus kärsii ja se menettää tehokkuutensa,

jos se myöntyy ja kumartaa jokaiselle pyynnölle joita asiakas esittää ja muuttaa tuotetta tai palvelua jokaisen muutosvaatimuksen mukaan. Asiakkaita tulee kuunnella dynaamisuus ja joustavuus säilyttäen, mutta lankojen ja päätösten tulee olla yrityksen käsissä. Myyjä ei saa olla asiakkaan armoilla vaan yhteistyön tulee perustua molemminpuoliseen hyötyyn ja luottamukseen. Hinnoittelu on tärkeä osakonsepti, se ei voi muuttua asiakkaan mukaan vaan hinnoittelun tulee olla yhtenäistä ja tulee luoda yhtenäiset rajat hinnoittelulle, jotta hinnat voidaan esittää jämakästi ja kiertelemättä. Aika on muuttunut ja myös myyminen, erityisesti taantuman aikana pääasia ei ole alennusten antaminen ja hinnan alentaminen vaan jatkuva lisäarvon tuottaminen ja riskien madaltaminen ostajille. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 105; Barnes ym 2009, 144).

Rubanovitschin & Valorinnan mukaan "Aktiivisin myyjä saa kaupan – toimimalla hoitomallin mukaisesti". Tämä tarkoittaa sitä, että myyntijohtolla on keino tuntea asiakkaansa ja se voi ohjata myyntiä niin, että myynnin johtaminen ja käytännön myyntityö palvelevat yrityksen strategiaa. Tätä kautta varmistetaan, että kaikki asiakkaat hoidetaan niiden tärkeyden ja kaupallisen merkityksen mukaisesti, tarkoittaen, että jokainen asiakas saa täsmälleen oikeanlaista palvelua ja hoitoa. Henkilöstön tulee sisäistää yhtenäinen toimintatapa, joka pitää henkilökunnan motivoituneena, kun organisaation ohjeistukset, tavoitteet ja periaatteet ovat yhtenäisiä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 46-47.)

3.5.4 Kampanjabudjetin määrittely

Kampanjabudjetin määrittelyssä käytetään yleisesti samoja menetelmiä kuin markkinointiviestinnän budjetoinnissa. Budjetin hahmottamiseen käytetään apuna tietoja ja kokemuksia aikaisemmista kampanjoista ja erilaisten mainospanoksien vaikutuksesta. Käytettävän rahamäärän tulee olla järkevä suhteessa arvioituun myyntimäärään ja saatuun katteeseen, joka tarkoittaa, että kampanjoinnin on tuotettava panos takaisin ajan kuluessa. Bergström & Lepäsen mukaan optimaalisen panoksen määrittelyyn ei ole yksinkertaista laskukaavaa. Viestintään tarvittavaan rahamäärään vaikuttavat esimerkiksi seuraavat asiat:

- Mitä aiotaan myydä ja mihin pyritään
- Onko kyseessä uusi vai jo asemansa vakiinnuttanut yritys tai tuote
- Mikä on tuotteen elinkaaren vaihe
- Mitä viestinnällä ja kampanjoinnilla tavoitellaan
- Mikä on kilpailutilanne. Mitkä ovat tuotteen ominaisuudet verrattuna kilpaileviin tuotteisiin. Miten kilpailijat viestivät.
- Millaiset markkinat ovat. Onko kysyntää ja ostovoimaa. Ketkä tuotetta ostavat. Kenelle viestintää kohdistetaan. Millainen viestintä ja millä medioilla mahdolliset ostajat tavoitetaan.

Markkinointiviestinnän budjetoinnissa käytettäviä yleisimpiä tapoja on neljä:

1. Budjetoidaan, mihin on varaa
2. Budjetoidaan tietty osuus liikevaihdosta
3. Budjetoidaan saman verran kuin kilpailijat
4. Budjetoidaan tavoitteen ja tehtävän mukaan

Järkiperäisesti menetellään yleensä niin, että viestintä mitoitetaan suhteessa käytettävissä oleviin varoihin. Kyseinen tapa ei kirjoittajan mukaan auta kilpailutilanteessa tai uutta yritystä perustettaessa. Markkinointiviestintä koetaan edellä mainitussa tilanteessa kustannuksena eikä investointina toisin sanonon kun on varaa, voidaan mainostaa enemmän, ja kun ei ole rahaa ei viestitä lainkaan. Käytäntö on osoittanut toisin eli pitäisi toimia päinvastoin eli kun menee huonosti, on viestittävä myynnin ja tulojen lisäämiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 334.)

Kotlerin (2005) mukaan taantumun aika vaikuttaa yrityksen markkinointikustannuksiin usein niin, että ne kiirehtivät kulujen leikkausta. Tällöin tulisi muistaa seuraavat kaksi asiaa:

1. Asiakkaille tehtyä arvoväittämää ei tule väärentää ja kokemuksesta ei kannata tehdä totuttua huonompaa, koska asiakkaat tekevät ostot tietyin odotuksin tuotteen laadusta ja palvelusta.
2. Kuluja markkinoinnista ei kannata siirtää vähittäismyymyjille. Jos loukkaa kumppaneille tehtyä arvomaailmaa käy helposti niin, että sopimukset siirretään kilpailijoille.

Taantumun aikana kulujen leikkaamisen sijaan pitävät viisaat yritykset budjetin ennallaan tai kasvattavat sitä markkinaosuuden leikkaamiseksi kilpailijoilta, sillä jos yrityksellä on resursseja voi se nähdä taantumun kasvun myös mahdollisuutena. (Kotler 2005, 70.)

3.6 Kampanjan koordinointi ja integrointi

B-to-B myynnissä toimii varsinaisten myyjien lisäksi myynninedistäjiä, jotka myös tekevät asiakaskäyntejä ja esittelevät tuotteita. Myynninedistäjä voi myös järjestää erilaisia tilaisuuksia ja tapahtumia asiakassuhteiden ylläpitämiseksi. Myynnintukitoimintoja voi olla hyvin erilaisia riippuen yrityksen toimialasta. Myyntitukea antavat esimerkiksi avustajat ja assistentit, jotka tekevät materiaaleja, esityksiä ja muuta myynnin materiaalia. Tiedonhankkijat, jotka analysoivat asiakasrekistereitä ja muita tietokantoja. Tiedonhankkijat voivat suorittaa markkina-, media-, ja kilpailijaseurantaa ja erilaisia analyyseja myynnin suunnitteluun. Kontaktoijat, jotka pitävät myyjän puolesta yhteyttä asiakkaisiin varaten esimerkiksi asiakaskäynnit. Asiantuntijat ja koordinaattorit, kuten tuotepäälliköt voivat osallistua myyntikäynteihin myy-

jän tukena ja voivat viedä myyjien ja asiakkaiden palautetta eteenpäin organisaatiossa. Tekninen tuki, joka avustaa myyjää tekniikan, laitteiden, järjestelmien käytössä. Tekninen tuki voi auttaa asiakkaita myös suoraan esimerkiksi tilausjärjestelmän käytön neuvonnassa ja muissa teknisissä ongelmissa. B-to-B myynti on tiimityötä, jossa tarvitaan monenlaisia osaajia ja osaamista. Suurasiakkaita varten voidaan muodostaa omia asiakkuustiimejä, jotka huolehtivat yhdessä tietyn nimetyn asiakkuuden ylläpidosta. Bergström & Leppäsen mukaan erityisen tärkeää on tehdä yhteistyötä yrityksen markkinointi- ja viestintäosaston kanssa, siten että myynti ja muu markkinointiviestintä tukevat toisiaan ja ovat samanlinjaisia. (Bergström & Leppänen 2009, 414.)

Myynninedistämisen (SP), josta myös käytetään nimeä menekinedistäminen, tulee vahvistaa markkinointiviestintää. Myynninedistäminen voi olla joko kampanjaluonteista eli kestoltaan lyhytaikaista tai pitkäaikaista kuten esimerkiksi sponsorointisopimukset. Kampanjaluonteinen SP-toimenpide on kestoltaan usein sama kuin tuotteen keskimääräinen ostoväli. Esimerkiksi pesuaineella noin kolmen viikon välein eli SP-kampanjan pituudeksi kannattaa määritellä 3-4 viikkoa. Myynninedistäminen on integroitava yrityksen mainontaan ja muuhun viestintään ja SP-toimenpiteet on suunniteltava vuositasolla. Markkinointisuunnitelmassa tulee määritellä mikä on yrityksen tai tuotteen myynnin edistämisen tavoite, jonka jälkeen suunnitellaan toimenpiteet, toteutettava ne ja seurattava tuloksia. (Bergström & Leppänen 2009, 448.)

3.6.1 Toimitusketjun hallinta ja tuoteryhmien ohjaus

Toimitusketjun hallinta tulee ymmärtää eri toimintojen ja eri organisaatioiden välisenä toimintana. Toimintojen välinen toiminta on sitä, että tuotteiden tehokas valmistus ja toimitus edellyttää markkinointi-, tuotanto-, hankinta-, myynti- ja logistiikkaosastojen tehokasta yhteistyötä. Organisaatioiden välinen toiminta on sitä, että kaikkien toimitusketjun osapuolten järjestelmien ja prosessien täytyy olla integroituja ja koordinoituja koko ketjun toimivuuden takaamiseksi. Balanced Scorecard -mittariston avulla voidaan saavuttaa mittavia etuja toimitusketjun hallinnassa. (Kaplan & Norton 2007, 254.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan ISO laatumittarin lisäksi on kehitetty kulutustavara-alalla jonkin verran kehittyneempiä toimitusketjun mittaristoja kuten CPFR-mittaristoa, joka tarkoittaa yhteistoiminnallista suunnittelua, ennustamista ja täydentämistä. Esimerkki yrityksinä, jotka käyttävät CPFR-mallia ovat isot monikansalliset yritykset kuten Procter & Gamble (P&G) ja Kellogg; Ne työskentelevät yhteistyössä suurten vähittäismyyntiketjujen, kuten Wal-Mart ja Tesco kanssa tavoitteena toimitusketjun tehostaminen valmistajalta kuluttajalle. Mallin päämääränä on liittää yhteen tuoteryhmäjohtamisen parhaat myynti- ja markkinointikäytännöt toimitusketjun suunnitteluun ja toteutukseen. Tavoitteena kasvattaa tuotteiden saatavuutta ja pienentää samalla varastointi-, kuljetus- ja logistiikkakustannuksia. Procter & Gamblen

CPFR-tavoite on tuotteiden sataprosenttinen saatavuus vähittäismyymälöiden hyllyssä ja samanaikaisesti vähentää varastojen tarvesuunnittelua vähittäismyymälöissä, jakelukeskuksissa, P&G:n tehtaissa. Tuotteitaan P&G valmistaa ja toimittaa vähittäismyymälän kassapäätteeltä saatavien asiakkaiden kysyntäsignaalien mukaisesti. Edellä mainitut CPFR- sekä ECR- (efficient consumer response) toimitusketjumittaristot mittaavat toimittajan kykyä lanseerata uusia tuotteita nopeasti ja yhteistyötä vähittäismyyjien kanssa esimerkiksi yhteisten kampanjoiden avulla. (Kaplan & Norton 2007, 260.)

Edellä mainitut mittaristot sisältävät myös oppimisen ja kasvun näkökulman, jossa määriteltävinä ovat työntekijöiden tarkat vastualueet ja kyvykyys yhteisissä projektiryhmissä työskentelyyn. Mittaristossa painotetaan lisäksi tilauksiin, laskutuksiin ja yhtiöiden välisiin maksu-suorituksiin liittyvien järjestelmien yhdenmukaisuutta sekä loppukäyttäjätietoja. Toimitusketjun toimivuutta parantavista mittaristojen kehittämisestä on erinomaisena esimerkkinä elintarviketeollisuuden ja kulutustavara-ala. Tavarantoimittajalla tulee olla kyky tukea vähittäismyyjän kampanjoita, lanseerata uusia tuotteita kuluttajatutkimusten perusteella sekä ymmärtää vähittäismyyjän tuotteiden kohdekuluttajaa. (Kaplan & Norton 2007, 261.)

Tutkimukset kohdeasiakasryhmistä, tuoteryhmän roolien ja strategioiden määrittäminen sekä valikoiman- ja tilanhallinta tähtäävät kaikki samaan päämäärään, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten päivittäiseen täyttämiseen. Toimitusten hallinta on keskeisessä roolissa ja sillä varmistetaan tuotteiden saatavuus. Kaikki aikaisemmin tehdyt suunnitelmat valuvat hukkaan, jos tilaukset myöhästyvät, toimitetaan väärää tavaraa tai valmistus seisahtuu. Kysynnän hallinnan prosessissa tehdyt päätökset konkretisoituvat operatiivisen tuotetäydennysten eli toimitusten hallinnan kautta. Olennaista on ymmärtämys operatiivisen toiminnan ja pitkän aikavälin esimerkiksi kampanjasuunnitelmien kytkeytymisestä toisiinsa. Kysynnän hallinnassa tulee asettaa resurssit huomioiden realistiset tavoitteet, jotka ovat saavutettavissa operatiivisen toiminnan kautta. (Finne & Kokkonen 2005, 262.)

Finne & Kokkonen mukaan kysynnän hallinta on laaja kokonaisuus, joka sisältää sekä konseptisuunnittelua että valikoimahallintaa ja uusien tuotteiden kehittämiseen liittyviä elementtejä. Tuoteryhmäjohtaminen on merkittävä osa tätä kokonaisprosessia. Yksittäisten tuoteryhmien tarkastelemisesta ollaan enenevissä määrin siirtymässä laajempien kokonaisuuksien, tuoteryhmien välisten vuorovaikutussuhteiden ja koko myymälälajitelman tarkastelemiseen. Tavoitteena on ymmärtää kohdeasiakkaan näkökulmaa ja saada kokonaisuudesta mahdollisimman houkutteleva esimerkiksi minkälaiset lajitelmat eri ketjutyyppisiin ja -konsepteihin pitäisi muodostaa ja miten valikoimat rakennetaan kuhunkin tuoteryhmään sopivaksi. (Finne & Kokkonen 2005, 263.)

Tuotteen sekä markkinointi- tai jakelukanavan omistaminen ei takaa nykyisin ansaintaa. Tuotestus, hinnoittelu, jakelu ja mainonta eli markkinoinnin perinteiset toiminnot ovat osa hoitomalleja ja niiden tulee kuulua kiinteänä osana myyntiin nykyaikaisessa organisaatiossa. Yhdessä määriteltyjen hoitomallien tulee kertoa selkeästi, mitä palveluja ja tuotteita ja millä hinnalla ja missä kanavassa millekin asiakassegmentille tarjotaan ja miten myyntiä tuetaan mainonnalla. (Rubanovitch & Valorinta 2009, 114.)

Finne & Kokkosen mukaan asiakaslähtöisen kysynnän hallinnan keskeisiä kysymyksiä ovat eri tasoihin liittyvät asiat seuraavasti:

Ketjun kohdeasiakasryhmät

- Miten asiakkaita segmentoidaan?
- Mitkä ovat ketjun kohdeasiakasryhmät ja mitkä ovat heidän tarpeensa?

Konseptisuunnittelu ja tuoteryhmäportfolion johtaminen

- Mitä arvoa se luo eri asiakassegmenteille?
- Mitä tavararyhmiä ja palveluita kauppa tarvitsee kuluttajien tarpeiden täyttämiseksi?
- Mitkä ovat tavararyhmien roolit eri asiakassegmenteille?

Tuoteryhmäjohtaminen

- Miten tuoteryhmä on kehittynyt?
- Miten tuoteryhmän liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa?
- Miten tuoteryhmässä muodostetaan optimaaliset valikoimat ja minne tuotekehityspanokset suunnataan?

Myymälätason toteutus

- Miten suunnitellut muutokset viedään mahdollisimman tehokkaasti käytäntöön?
- Miten kysynnän hallinnan muutokset huomioidaan tilaustoiminnassa?
- Miten tehokkaat paikalliset valikoimat rakennetaan? (Finne & Kokkonen 2005, 264.)

Tuoteryhmien ohjauksessa ollaan siirtymässä yhä enemmän kokonaisten hyllylaivojen ohjaukseen ja tuotemaailmoihin, tämä mahdollistaa entistä suuremman joustavuuden tuoteryhmien tilanjaossa. Valikoimasuunnittelun fokus siirtyy perusvalikoimasta entistä enemmän impulsiosioihin ja elämyksellisiin elementteihin. Yksikin lisäeuro ostoskoriin muuttaa kaupan tila- tuottoja merkittävästi, ja aktiivisilla muutoksilla valikoimassa ja erilaisilla teemoilla saadaan ostoskäynteihin tarvittavaa vaihtelua. Tämä tarkoittaa myymälän merkityksen kasvua median ja taito profiloitua eri keinoin tulee myös korostumaan. Kilpailutekijöistä nopeus tulee olemaan keskeinen tekijä, joka jakaantuu seuraaviin kahteen elementtiin: reagointiaikaan, se aika jolloin muutostarve tunnistetaan, sekä toteutukseen tarvittavaan aikaan. Reagointiaika tulee pienenemään jatkuvasti, koska tietojärjestelmät mahdollistavat sen, että muutokset kuluttajakäyttäytymisessä ja kilpailijoiden toiminnassa voidaan tunnistaa nopeasti. Onnistuminen mitataan lopulta toteutuksena kaupan hyllyllä, mikä näkyy läpiviennin tehokkuutena.

Haasteena nähdään se, että tuotanto joudutaan suunnittelemaan hyvissä ajoin ennen myyntijaksoa ja tuotantosuunnitelmissa joudutaan tukeutumaan sillä hetkellä parhaisiin mahdollisiin estimaatteihin, jotka ovat harvoin oikeassa ja tehdyt virhearvioinnit kostaavat heikkona saatavuutena eli puutekustannuksina tai vastaavasti tuotteiden ylivarastoisena ja vanhentumisena. (Finne & Kokkonen 2005, 265, 276.)

3.6.2 Kampanjan toteutus

Kampanjoilla on suuri merkitys asiakkaan mielenkiinnon ylläpitäjänä ja samalla ostoskorin keskikoon kasvattajana. Kampanjat voivat olla luonteeltaan hyvin erilaisia myynti- tai markkinointiaktiviteetteja lähtien yksittäisen tuotteen lyhytaikaisesta hinnanalennuksesta, esillepanosta tai esimerkiksi laaja, kaikkia tuotealueita koskeva tapahtuma. Kampanjan tyypistä riippumatta ne työllistävät kampanjan toteuttajayritystä sekä myymälähenkilökuntaa huomattavasti ja edellyttävät toimenpiteitä ennen kampanjan alkua, sen aikana sekä kampanjan loputtua. Kampanjat tulee suunnitella huolella ja varmistaa, että tavoiteltava hyöty on kustannusten ja panosten arvoiset. Kampanjan lähtökohta tulee olla se, että kampanjoitavat tuotteet tuodaan selvästi esille muusta valikoimasta normaalitilanteeseen verrattuna. Tuotteiden tuplasijoitus on usein käytännöllistä, sillä silloin ei tarvitse muuttaa järjestystä perushyllyssä. Toteutettaessa massa-alueita ja hyllynpäätyjä on niiden muuttaminen kampanjalähtöiseksi yleensä helppoa, koska niihin voidaan sijoittaa kokonaisia lavoja ja esimerkiksi pahvisia banderolleja ja muuta markkinointimateriaalia huomion ja ostohalun herättäjäksi. (Finne & Kokkonen 2005, 256-257.)

Tarkan aikataulutuksen laatiminen markkinointitoimenpiteille on kampanja- ja toimenpidetasolla tärkeää ja tässä vaiheessa tulee täsmentää myös vastuuhenkilöt kampanjan toteuttamiseksi. Kampanjatasolla markkinoinnin suunnittelun aikajänne on yleensä muutamia kuukausia. (Hollanti & Koski 2008, 28.)

Erilaiset myymäläpromootiot (point-of-sale promotions) ovat kasvattaneet suosiotaan SP-keinona. Kirjoittajan mukaan ACNielsenin tutkimuksen mukaan noin neljännes suklaapatukoiden, virvoitusjuomien ja snacksien myynnin arvosta syntyy promootioiden avulla. Tuotesititelyt, kilpailut, erikoisesititelyt, ständit, tapahtumat ja hyvät erikoistarjoukset myymälässä tai sen ulkopuolella voivat olla SP-kampanjan kohteena. Useimmat SP-keinoista ovatkin tapoja antaa alennusta tuotteesta. Useat tuotteen markkinoijat pyrkivät lisäämään oman tuotteensa käyttöä ja merkkiuskollisuutta tarjoamalla palkinnon tai rahapalautusta, kun asiakas lähettää yritykselle tietyn määrän tuotepakkauksista leikattuja koodeja tai merkkejä. Kuluttajille suunnatussa myynninedistämisessä käytetään usein myös tuoteyhdistelmiä esimerkiksi kaksi yhden hinnalla. Tarjoukset eivät aina houkuttele uusia kuluttajia kokeilemaan uut-

ta ja myynti saattaa jopa laskea kampanjan jälkeen, koska vakiostajat ovat ostaneet tuotetta runsaasti varastoon. (Bergström & Leppänen 2009, 450.)

Useat asiat vaikuttavat myymäläpromootioiden kiivaaseen kasvuun erityisesti kuluttajamarkkinoilla Kotler & Amstrongin (2012) mukaan lisääntymiseen vaikutta tekijä on se, että yrityksissä tuotepäälliköillä on kova paine myynnin kasvattamiseen ja promootion keinoin saadaan tarvittavan nopea vaikutus. Myynninedistäminen nähdään tehokkaana keinona saavuttaa lyhyen aikavälin myynninkasvu. Toisaalta vastassa on paljon kilpailua ja kilpailevia brändejä, joista erilaistaminen on vaikeaa. Lisääntyvässä määrin kilpailijat käyttävät myös promootioita erottuakseen tarjonnasta. Mainonnan tehokkuus on laskenut nousevien mediakustannusten takia ja näin panokset suunnataan enemmän myynninedistämiseen. Lisäksi kuluttajat ovat hintatietoisia ja vaativat entistä parempia esillepanoja. Myynninedistämässä käytetään usein erilaisia käytävä telineitä, kylttejä, hyllypuhujia, ja maistatuksia. Valitettavasti monet jälleenmyyjät eivät pidä siitä, että joutuvat yhtäaikaisesti käsittelemään satoja POS-materiaaleja kuten telineitä, hyllypuhujia joita eri tavarantoimittajat heille lähettävät. Tavarantoimittajien vastuulla on vastata tarjontaan entistä paremmin ja luoda käyttökelpoisempaa myymälämateriaalia, johon yhdistyy myös tarjous ja mediamix. (Kotler & Amstron 2012, 506.)

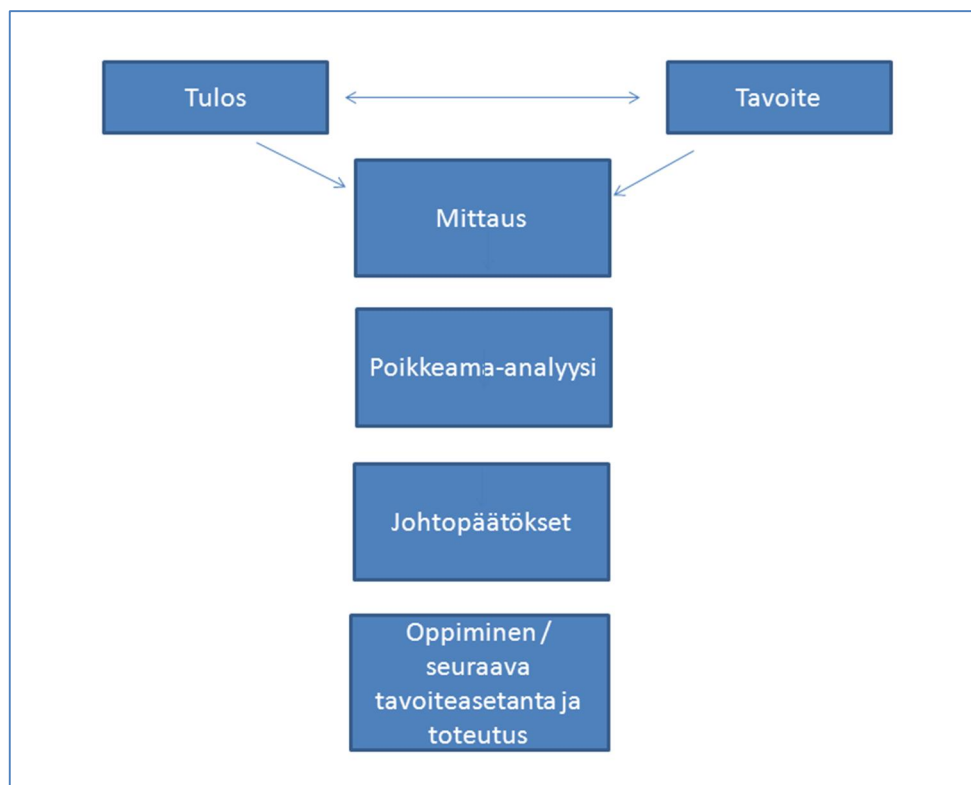
Tapahtumamarkkinointi B-to-B puolella on tärkeä myynninedistämisen muoto. Tapahtumat ovat tärkeitä B-to-B markkinoinnissa ja asiakassuhteiden ylläpidossa. Yritystilaisuudet on suunniteltava huolella, sillä kustannukset nousevat osallistujaa kohden yleensä isoksi. Hyvällä tilaisuudella on tarkoitukseen sopiva teema, ajoitus ja sisältö, jotka suunnitellaan kohderyhmän näkökulmasta. Tapahtuman tavoitteena on, että markkinoija ja asiakas voivat tutustua tapahtumissa toisiinsa paremmin, rakentaa luottamusta ja keskustella vapaasti. (Bergström & Leppänen 2009, 456.)

3.6.3 Kampanjan seuranta ja tulosten hyödyntäminen

Kampanjan tehokkuuden seuranta sekä arviointi ovat olennaiset asiat, joita tulee pohtia sekä analysoida mitkä olivat kampanjan taloudelliset hyödyt, ja mitä opittavaa on seuraavaa kampanjan suunnittelua sekä toteutusta silmälläpitäen. Tavarantoimittajan rooli kauppataason toteutuksessa riippuu paljon ketjukonseptista ja kampanjan luonteesta. Esimerkiksi tiukasti ohjatussa kaupan ketjussa tavarantoimittajan mahdollisuus osallistua myymälätason kampanjoiden toteuttamiseen on hyvin pientä ja jopa mahdotonta. Poikkeuksena edellä mainitusta ovat tuote-esittelyt, joissa toimittajan tai kolmannen osapuolen konsulentit voivat työskennellä myymälöissä jolloin myymälän vakinaisen henkilöstön aika ei sitoudu kampanjan toteuttamiseen. (Finne & Kokkonen 2005, 258.)

Seurannalla ja jälkihoidolla on merkittävän suuri vaikutus asiakkaan sitouttamisessa. Asiakkaan ostohalukkuus kasvaa, kun asiakkaaseen pidetään säännöllisesti yhteyttä. Rubanovitsch & Aalto (2008, 91) ovat todenneet ilmeisen harvojen aikamme yritysjohtajista ymmärtäneen luottamuksen rakentamisen ja uskollisuuden periaatteet sekä vielä harvemman osaavan hyödyntää periaatteita käytännössä. Asiakashallintajärjestelmän hankinta ei tee myyjistä lojaleita, asiakkaista uskollisia ja yhteistyökumppaneista sitoutuneita. Myyjien tehtävä on hoitaa ja ymmärtää asiakassuhteita. Järjestelmä ei näitä hoida eikä ymmärrä. Uskollisuus on ansaittava, se ei ole ostettavissa. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 91.)

Vertaamalla kehittymistä menneeseen tilanteeseen on luonnollisesti hyvä tarkastelutaso saavutetuille tuloksille. Ropen mukaan ongelma on ainoastaan siinä että, jos aiemmat tulokset ovat kovin vaatimattomia, niin onko heikosta tasosta tapahtuva merkittävä nousu, parempi tulos kuin mikä olisi absoluuttisesti parempi tulos, jos siinä olisi laskua edeltävästä erinomaisella tasolla olevasta tuloksesta. Huolimatta siitä, että on luonnollista pyrkiä kaikilla tulosmitareilla aina vaan parempaan ja parempaan tasoon. Joskus on hyväksyttävä tosiasiana se, että mikäli yrityksessä ollaan jossain asiassa aivan huippulukemissa, sen parantamiseen ei vain ole mahdollisuutta. Kyseisessä tilanteessa huipputaso ylläpitäminenkin on jo erinomainen tulos ja paremmaksi tulkittava kuin merkittävä parannus tilanteesta, jossa on oltu heikolla tasolla, ja sen suurelta näyttävään parantamiseen ei ole vaadittu kovin erinomaisia suorituksia. Ropen mukaan puhdas edellisiin saavutuksiin vertaaminen ei aina anna oikeaa tarkastelukulmaa tulostasoa hyvyydelle. Tulosten hyvyystaso suhteessa tavoitteisiin on luonnollisin tulosten toivuusmittari ja erinomaisuus pohjautuu siihen, että tavoitepohjaista tulosten määrittäytapaa voi käyttää myös oppimisen välineenä. Seuraavassa kuviossa 6 on kuvattuna tulosten määrittäytapa.



Kuvio 6: Mittaaminen oppimisen perustana (Rope & Rope 2010, 80.)

Kuviossa on keskeisintä toteutuksen tulos ja tavoitteen välisten suhteiden mittaaminen. Esimerkiksi myynnin ollessa 150 000 euroa ja tavoite 200 000 euroa, niin tulos ei ole ollut edes tyydyttävä. Vastaavasti 150 000 euron tulos 100 000 euron tavoitteella on mennyt selvästi yli ja asetetun tavoitteen. Tämä liittyy mittaamisen kytkeytyvään poikkeama-analyysiin, jossa katsotaan, kuinka paljon tulos eroaa tavoitteesta. Tavoitteen tulee olla realistinen, mutta pyrkiä asettamaan se silti haasteelliseksi eli tavoitetta ei tule asettaa liian ylös eikä liian alaskaan. Ropen mukaan syyt siihen miksi myynti meni yli tavoitteen saattaa olla seuraavat tai jotkin seuraavista:

- Kilpailija epäonnistui samanaikaisesti omilla toimenpiteissään.
- Jokin kilpailija luopui bisneksestä, mikä tuotti itselle odottamattoman hyvän markkinan ja paremman mahdollisuuden myynnille kuin mille tavoiteasetannan laskelmat oli pohjattu.
- Markkinat kasvoivat ennakoitua nopeammin.
- Yrityksen omat markkinointitoimenpiteet purivat paremmin kuin odotettiin, mikä lisäsi myyntiä huomattavasti suuremmaksi mitä ennakoitiin.

Edelliseen verrattuna vastaavasti myynnin jäädessä alle tavoitteen, saattavat syyt olla hieman samanlaiset, mutta käännteiset seuraavasti:

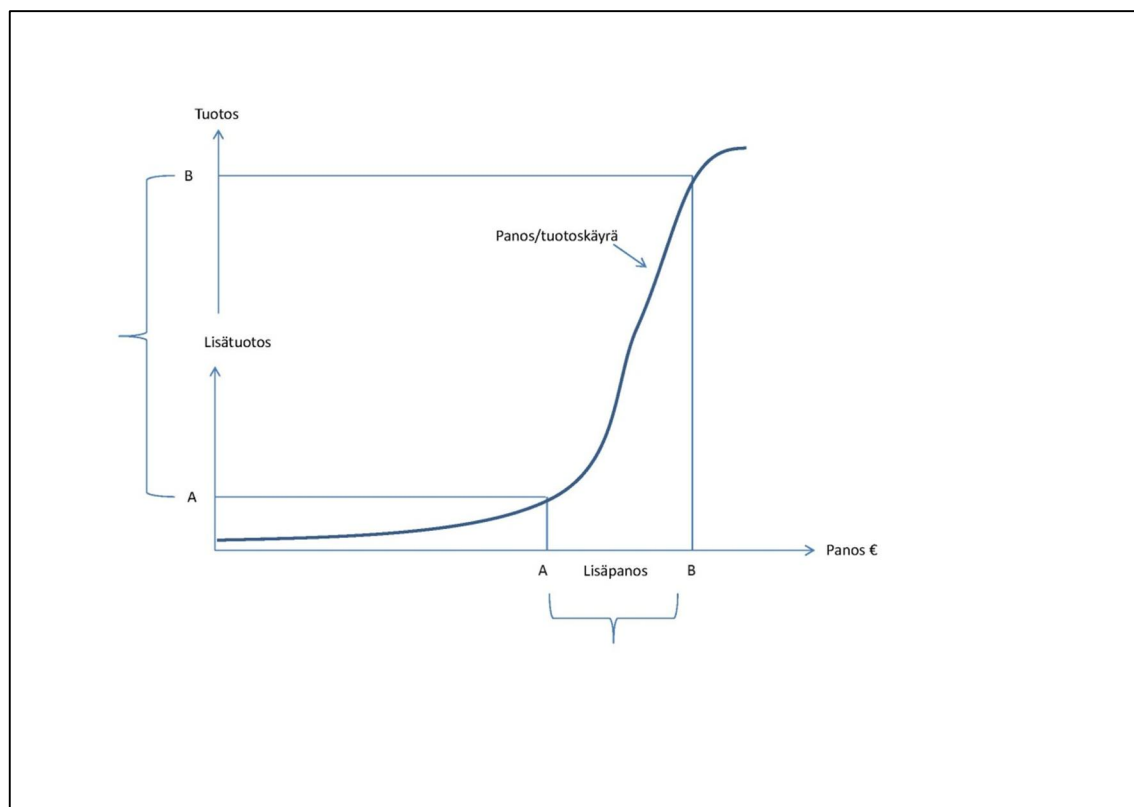
- Kilpailija teki menestyksekkäitä toimenpiteitä ja onnistui selkeästi paremmin ja onnistui tätä kautta kasvattamaan myös markkinaosuutta.
- Markkinoille tuli uusi kilpailija, joka vei myyntiä ja markkinoiden todellinen potentiaali oli toinen kuin kampanjan toteutumisvaiheessa.
- Markkinat romahtivat esimerkiksi taloudellisen taantuman takia, jonka vuoksi myynti laski alan kaikilla toimijoilla merkittävästi.
- Markkinointitoimenpiteet epäonnistuivat, jonka seurauksena tulokset eivät olleet lainkaan sitä, mitä oli odotettu. (Rope & Rope 2010, 81.)

Edellä olevan tavoiteasetannan alittamisen tai ylittämisen syy-seuraussuhteiden jälkeen voidaan todeta, että kampanjan toteutumista tulee seurata johdonmukaisesti ja analysoida sekä tehdä tarvittavat johtopäätökset poikkeamien syistä. Rope korostaa, että seuraavaan tavoiteasetantaan ja markkinointitoimenpiteiden suunnitteluun kannattaa hakea kehitystä oppimisprosessin kautta, jolloin yrityksen markkinointi tulee pitkässä juoksussa asettumaan paremmalle tasolle. Keskeistä on saada yrityksen markkinointiin kattava kokonaismittaristo, jonka kautta markkinointia seurataan kaikilla niillä toimintaloikoilla, jotka ovat markkinoinnin tuloksellisuuden keskeisesti vaikuttavat tekijät. Pelkkä suoraan tavoitteeseen suhteutettava tulostarkastelu ei ole toimiva, vaan se vaatii aina toimivan analyysin pohjalle, jotta voidaan määrittää, oliko tulos lopulta hyvä vai ei. (Rope & Rope 2010, 81.)

3.6.4 Panos-tuotos -ajattelu

Kun puhutaan panos-tuotos-suhteesta, on olennaista se, että toisessa vaakakupissa on sana tuotos. Keskeistä ymmärtää, että sana ei ole sama kuin tulos, sillä silloin puhuttaisiin panos-tulos-suhteesta. Tällöin sana tulos mielletään helposti rahaan ja se rajautuu yksinomaan rahamääräiseen tulokseen, joka ei ole kaikissa kohdin oikea tulosmittari. Tuloksia voivat olla esimerkiksi uudet asiakkaat, tunnettuuden lisäys-%, asiakastyytyväisyyden paraneminen, mielikuvan kehittyminen, jotka ovat välineitä kauppaamisen tekemiseen ja sitä kautta liiketoiminnan tuloksen paranemiseen markkinoinnin keinoin. Tässä näkökulmassa tuotos-sana on toimiva käsite markkinoinnin tuloksellisuuden tuottopuolen kattokäsitteenä, sillä se sisältää usein sekä rahamääräiset että ei-monetaariset tulokset. (Rope & Rope 2010, 77.)

Markkinoinnin panos-tuotos-suhteeseen liittyy aina Albin Wärnerydin kuvaama niin sanottu epälineaarinen S-käyrä, jonka mukaan markkinoinnin tuotos kasvaa panostuksen lisääntyessä. Kuviossa 7 kuvataan panosvaikutusta S-käyrällä.



Kuvio 7: Markkinoinnin panosvaikutusten S-käyrä (Rope & Rope 2010, 62.)

S-käyrän toimivuuden taustalla on oletus, että markkinointisisältö ja markkinointitoteutus mahdollistavat kyseisessä tilanteessa tuloksellisen markkinoinnin. Lähtökohtana on, että panos- ja tuotos-akselin eurotasot ovat yhtäläiset, joka tarkoittaa, että kustannuspanos vaaka- tasolla vastaa yhtä suurta euromäärää tuotoksissa. Markkinoinnin vaikutustaso alkaa nousta ja se edellyttää huomioarvokynnyn ylitystä eli sitä määrällistä tasoa markkinointipanostuksessa, joka mahdollistaa markkinointipanostuksen erottumisen ja näkymisen kaiken kilpailevan viestinnän joukossa. Kovin pienellä satsauksella tätä huomioarvokynnystä ei pystytä yleensä ylittämään. Panos-tuotos-suhteen käyrää tarkasteltaessa on huomattava, että tietyn kyllästymispisteen jälkeen lisäpanostus ei enää juuri tuota. (Rope & Rope 2010, 62.)

4 Empiirinen tutkimus

Tämän tutkimuksen toteuttamiseen valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Työn tavoitteena oli saada palautetta ja näkökulmaa, joilla haluttiin selvittää kampanjasuunnitteluun toimintamallin luomiseen tarvittavia tietoja markkinoinnin, myynnin ja oston näkökulmasta tarkasteltuna. Tästä syystä laadullinen ja vaihtoehtoja etsiä kvalitatiivinen tutkimustapa nähtiin sopivaksi tämän tutkimuksen ja toimintakeskeisen työn kannalta. Lisäksi tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat tutkimusongelma, tavoitteet, ja tutkimuksen taustalla ollut teo-

ria, jossa tutkittiin muun muassa kampanjasuunnittelun vaiheita myynti- ja ostoprosessin näkökulmasta, markkinointiviestintää ja sisäistä markkinointia. Tutkimus toteutettiin käyttämällä kyselymenetelmää teemahaastattelun muodossa.

4.1 Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti ja tutkimus kohdistettiin organisaation markkinointi-, ja myynti- ja ostohenkilöstölle. Haastateltavat toimivat organisaatiossa edellä mainittujen funktioiden eri rooleissa ja heillä oli kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta.

Kysymysten laajuudesta ja aikataulusta johtuen kyselylomake lähetettiin sähköpostitse. Lisäksi saatujen kysymysten vastauksia purettiin henkilökohtaisella haastattelulla. Tutkimushaastattelu suoritettiin anonymisti, jotta yksittäisen henkilön vastauksia ei tunnisteta.

Kysymyslomakkeen kysymykset muodostuivat tutkimusongelman pohjalta. Kysymykset perustuivat avoimiin kysymyksiin, joilla haluttiin selvittää kampanjasuunnitteluun toimintamallin luomiseen tarvittavia tietoja myynnin, markkinoinnin ja oston näkökulmasta tarkasteltuna. Kysymyslomake sisälsi 20 avointa kysymystä (Liite 5).

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tarkastella kyselyyn valittujen henkilöiden kautta. Heidät valittiin, koska he ovat kampanjasuunnitun avainrooleissa ja he vastasivat kyselyyn oman näkökulmansa ja kokemuksen mukaan. Tutkimuslomakkeeseen vastattiin anonymisti, jolla pyrittiin myös varmistamaan tutkimuksen reliabiliteetti, luotettavuus. Toistettaessa tutkimus resurssit ja olosuhteet olisivat hyvin pitkälti samat ja koen, että tutkimuksen toistettavuus ei ole tarpeellista, koska tutkimuksen kohde on jo kehittämisen kohde.

4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validuus

Tutkimuksen reliabiliteetti eli mittaustulosten toistettavuus tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mittaustulosten toistettavuus voidaan varmistaa huolellisella tutkimustyöllä, jolloin tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2010, 231.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan selkeällä tutkimusongelman määrittelyllä ja huolellisella aineiston keruulla sekä analyysin oikeellisuudella eli analysoimalla saadut tulokset huolella ja liittämällä ne opinnäytetyössä käytettyihin teorioihin.

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2010, 231).

Arvioitaessa kysymyslomakkeen kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata, voidaan todeta, että lomake täytti tehtävänsä. Avoimet kysymykset olivat vastaajista selkeitä ja ne on käsitetty samoin kuin tutkija on ajatellut. Vastaukset olivat erittäin hyviä ja vastasivat kysymyksiin tarkoituksenmukaisesti. Kysymysten vastauksia voitiin hyödyntää hyvin toimintamallin luomisessa ja kampanjasuunnitelmaa tehtäessä. Tutkimuksen validius perustui tutkimusongelman määrittelyn ja sitä tarkentavien kysymysten muodossa, jotka ovat olleet työn teoria- ja tutkimusosiossa taustatekijöinä. Tutkimuslomakkeen kysymykset muotoiltiin tutkimusongelman pohjalta, millä pyrittiin myös varmistamaan tutkimuksen validius ja tutkimus- sekä teoriaosuuden vastaavuus toisiinsa. Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajalta saadun kehittämistarpeen pohjalta ja kaikki edellä mainitut seikat huomioon ottaen, voidaan työn todeta olevan validi. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen tuloksia.

5 Tutkimustulokset ja tulosten analysointi

Tässä luvussa käydään läpi yrityksen myynti-, markkinointi- ja ostohenkilöstölle teemahaastattelulla saatuja tutkimustuloksia. Luvun alussa kerrataan tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutukseen valittu menetelmä sekä tutkimuksen kulku ja vastausprosentti. Tutkimustuloksia analysoidaan alaotsikoittain keskeisimpien tulosten perusteella. Tutkimusaineisto analysoitiin litteroinnin avulla ryhmittelemällä haastattelut vastausten ja roolien kautta.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kampanjasuunnitteluun yhtenäinen toimintamalli ja ja yhdessä teoreettisen viitekehyksen kanssa muodostaa käsitys mallin toimivuudesta käytännössä. Teoreettista viitekehystä varten kerättiin mahdollisimman monipuolinen ja kattava aineisto, jota hyödynnettiin sekä teoria- että tutkimusosiossa. Tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja kyselylomakkeena käytettiin tekstinkäsittelyohjelmalla laadittua lomaketta.

Kysely lähetettiin 7 henkilölle 5.12.2012 ja vastausaika oli 14.12.2012 ja lisäaika annettiin 17.12.2012 saakka. Kyselyyn vastasi 6 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 85,7 %, mikä osoittautui hyväksi. Vastausprosenttiin ei olisi mahdollisesti vaikuttanut vastausajan pidentäminen. Voidaan todeta, että vastaajajoukko edustaa enemmistöä kohdejoukosta. Vastaajien taustatietoja ei kysytty, koska perusjoukosta valittujen vastaajien roolit olivat jo selvillä. Kysymyslomakkeessa oli avoimia kysymyksiä kaksikymmentä. Vastaajat olivat antaneet kysymyksiin erittäin selkeitä ja laadukkaita vastauksia. Asioita oli tarkoin pohdittu ja tuotu hyvin esille.

5.1 Kampanjasuunnittelu myynti- ja ostoprosessin näkökulmasta

Ensimmäiseen kysymyksen perusteella selvisi, että kampanjasuunnittelussa tärkeimpänä huomioon otettavista seikoista nostettiin esille aikataulutuksen tärkeys. Erityisesti päivittäistavarapuolen kampanjat tulevat usein liian lyhyellä työstöajalla. Tarkka kampanja-aikataulu riittävällä työstöajalla on oltava tiedossa, jotta kampanjaan voidaan linkittää mahdollinen mainonta, materiaalit ja varmistaa tavarantoimittajan kanssa ennalta sovitut ostoedut eli mahdolliset alennukset/kampanjahyvitykset. Tulee muistaa huomioida myös toimittajien mahdolliset hinnankorotukset kampanjaa suunniteltaessa, jotta kate rakenne pysyy kannattavana. Aikataulutuksen tärkeyttä korostaan myös Hollanti & Koski (2008), joiden mukaan tarkan aikataulutuksen laatiminen markkinointitoimenpiteille on kampanja- ja toimenpidetasolla tärkeää. Tässä vaiheessa tulee täsmentää myös vastuhenkilöt kampanjan toteuttamiseksi. Kampanjatasolla markkinoinnin suunnittelun aikajänne on yleensä muutamia kuukausia. (Hollanti & Koski 2008, 28.) Myös Hall 2009, 232) korostaa, että koskaan ei kannata väheksyä kampanjanhallintaan tarvittavan ajan merkitystä.

Tärkeää on menekkiarvion saaminen, ennakointi ostojen suhteen, yhteistyö ostajan kanssa ja suunnitelmallisuus siitä kuinka kampanja tullaan ensin myymään organisaation sisällä myynnille ja tämän jälkeen B-to-B asiakkaalle. Myynnille tarvitaan selkeästi rakennettu esittelymateriaali. Tarvittavien myyntimateriaalien ja myymälämateriaalien suunnitteluun ja luontiin tulee varata riittävästi aikaa. Yhteistyössä suunnitellun kampanjan todettiin olevan aina tehokkaampi kuin yksin myynnin tai tuotepäällikön kehittämä.

Kysymykseen 2 miten kampanjasuunnittelusta ja sen toteuttamisesta pystytään tekemään dynaamisesti etenevä projekti, vahvistui tarve kampanjasuunnittelutoimintamallin luomisen tärkeydestä. Käytännössä koko kampanjasuunnitteluprosessi tulisi tutkimuksen mukaan konseptoida yhtenäiseksi mahdollisimman helppokäyttöiseksi toimintamalliksi, jota voidaan muokata samojen perustoimenpiteiden kautta kampanjan laajuuden ja suuruuden mukaisesti. Mietitään aikataulu ja työnjako ja vastuut miten kampanjan läpivienti hoidetaan. Tähän saatiin vastauksena seikat joita odotettiin tuotavan esille eli tärkeää on olla selkeät roolit ja vastuut siitä kuka informoi ketäkin ja kuka tekee mitäkin. Ottamalla käytännöksi yhdessä suunnittelemisen, jolloin mukana on myynnin ja markkinoinnin lisäksi ostos. Nykyisellään organisaation yhteisellä sähköisellä työasemalla (O-asema) sijaitsevien yhteisten tiedostojen ja muistilistojen ei kuitenkaan koeta varmistavan tiedonkulkua ja sitä, että työt tulee tehtyä ja tavara on kampanjakunnossa. Selkeät numeeriset tavoitteet ja ostomäärät helpottavat onnistumista kampanjoiden toteuttamisessa, pelkkä asiakkaalta saatu valikoimaluokituskoodi ei kerro tarvittavia asioita. Lisäksi luokituksen yhteydessä tulisi purkaa aina luokituskoodin lisäksi myymälöiden lukumäärä.

5.2 Kampanjasuunnittelun aikataulutuksen haasteet

Haasteina kampanjasuunnittelussa nähdään toiminnan monimuotoisuus ja asiakkaiden erilaisuus. Esimerkiksi televisiokampanjapanostuksen tueksi ja näkyvyyden parantamiseksi toteutettavat myymäläpromootiot on haasteellista toteuttaa päivittäistavarapuolella, koska materiaaleja ei oteta mielellään myymälöihin. Päivittäistavarapuolella koetaan kuitenkin sitoutuminen riittäviin ostomääriin hyvänä, mutta puutteena se, että kampanja ei saa riittävästi näkyvyyttä myymälässä ja näin ollen tavarankierto jaa hitaaksi ja tästä syystä uutta kampanjaa on vaikea saada myytyä seuraavan kerran sisään. Haasteena koetaan myös asiakaskohtaisten kampanjoiden määrä esimerkiksi apteekkiketjut ja osa niin kutsutuista villeistä päivittäistavarakaupan asiakkuuksista, joiden väliin on hankala istuttaa isoja valtakunnallisia kampanjoita. Asiakaskohtaiset kampanjat tulee toteuttaa suunnitellummin ja välttää yllättäviä ennalta suunnittelemattomia kampanjalähtöjä. Jotta kampanjoista saadaan maksimaalinen tuotos, tulee kampanjat keskittää tulevaisuudessa paremmin niin, että sama tuote samaan aikaan ja samalla viestillä.

Asiakkaiden aikataulut luovat myös oman haasteensa. Joskus aikatauluista on ollut hankala saada asiakkuuksilta tietoa ja kontaktointi on vaikeaa, koska esimerkiksi henkilöiden vastuualueet ovat yllättäen vaihtuneet. Asiakkaiden kanssa toivotaan dialogin kehittymistä paremmaksi tulevaisuudessa ja tähän voidaan vaikuttaa erityisesti omalla aktiivisuudella, joka tarkoittaa yhteydenottojen lisäämistä asiakaspintaan, niin kauan, että tarvittavat tiedot toiminnan ja asiakkuuden kehittämiseksi saadaan selville. Myös Rubanovitsch ja Aalto (2008, 91) korostavat, että seurannalla ja jälkihoidolla on merkittävän suuri vaikutus asiakkaan sitouttamisessa. Asiakkaan ostohalukkuus kasvaa, kun asiakkaaseen pidetään säännöllisesti yhteyttä.

Oston näkökulmasta haasteena nähdään se, että kampanjasta ei ole muistettu kertoa, joka aiheuttaa yllätyspiikin menekissä tai vastaavasti se, että kampanja ei pure lainkaan eli sillä ei ole ollut tavoiteltua vaikutusta, jolloin varastonkierto ei pysy mukana kampanjaan tilatun volyymin kanssa. Aktiivista dialogia myynnin, markkinoinnin ja oston välillä tulee lisätä tarvittavista tuotemääristä ja aikatauluista.

5.3 Resurssit ja sidosryhmien välinen yhteistyö

Neljännessä kysymyksessä tiedusteltiin resurssien riittävyyttä kampanjoiden suunnitteluun ja työstöön ja sen perusteella selvisi, että kampanjoiden suunnitteluun ja työstöön toivotaan hyvin selkeästi niin sanottua työstörauhaa. Lisää dialogia toivotaan myynnin kanssa riittävän ajoissa ennen toivottua toteutusta ja dialogin lisäämisen koetaan parantavan kampanjoiden

suunnitelmallista läpivientiä. Resurssien koetaan olevan riittävät, kun kampanjan ideointi työestetään yhteistyössä myynnin ja markkinoinnin kanssa ja mainosmateriaalit työstää mainostoimisto. Seuraavan vuoden pääkampanjat tulisi pystyä tarjoamaan kaikille asiakkuuksille mahdollisuuksien mukaan samanaikaisesti ja samoilla tuotteilla jo hyvissä ajoin, toki tässä tulee ottaa huomioon valikoimien erilaisuus eri jakelukanavissa. Resurssit ovat olleet yleisesti riittävät kampanjoiden suunnitteluun. Yhteistyön tärkeyteen kiinnittää huomiota myös Hall (2009, 232), joka antaa neuvona tiimipalaverin järjestämisen myynnin kanssa jolla varmistetaan siitä, että tuotteet ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Hän mainitsee myös, että on tärkeää toimia yhtenä tiiminä, jossa tärkeää on jatkuva yhteistyö ja vuorovaikutus. Erityisesti kampanjan tehoa on seurattava ensimmäisinä toteutuspäivinä tarkasti ja uteliaasti, kuten toimituksia, tuloksia ja mittareita. Erilaisten mielipiteiden huomioiminen on tärkeää, jotta, jotta kampanjaa ehditään muuttaa jo aikaisessa vaiheessa, jos kampanjan jokin osa-alue ei näytä toimivan. Hall korostaa myös, että onnistumista tulee muistaa juhlia ja juhlimisen motivaatio vaikutusta ei tule aliarvioida. Moittimisen kulttuuria ei tule viljellä vaan tutkia ja selvittää yhdessä miksi epäonnistuttiin ja oppia virheistä. (Hall 2009, 232.)

Kysymyksessä 5 tiedusteltiin budjetin merkityksestä kampanjoiden suunnitteluun ja toteutukseen. Budjetilla nähdään olevan kampanjasuunnittelussa todella suuri merkitys. Markkinointirahaa on oltava, jos halutaan tehdä todellinen kokonaisvaltainen integroitu kampanja eikä vain tarjouskampanjaa. Kampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen budjettivastuu on kokonaisvaltaisesti markkinoinnilla, koska myyntihenkilöstöllä ei ole omia budjetteja markkinointiin. Budjetin merkitys korostuu esimerkiksi private label tuoteryhmissä, joissa hyvin rajallinen budjetti on myynnille haasteellista. Usein budjettiin on varattu rahaa vain pakkaussuunnittelulle, eikä ollenkaan esimerkiksi POS-materiaalille, menekinedistämiseksi tai esimerkiksi kuvasto- ja listausmaksuille. Private label merkkien ja pienten tuoteryhmien mahdollisuus saada näkyvyyttä tapahtuukin usein yhteistyössä isompien brändien kanssa. Teemaesillepanojen suunnittelun pitäisi kuitenkin olla systemaattisempaa ja jatkuvaa, jolloin se olisi aidosti hyvä kanava pienen budjetin tuotteille.

Kampanjasuunnittelussa tulee ottaa huomioon myös varaston arvon ja varaston kierron tavoitteet. Varastotasoa tulee pyrkiä optimoimaan niin, että suuretkaan kampanjat eivät romuttaisi budjettitavoitteita. Tällä tarkoitetaan aikataulullisesti sitä, että tavarat tulee saada sisään varastoon ja varastosta ulos mahdollisimman nopeasti eli mieluiten saman kuukauden aikana tai nopeammalla syklillä riippuen kampanjan luonteesta.

Kysymykseen 6 vaikutusmahdollisuuksista kampanjoiden aikatauluttamiseen saatiin hyvin yhteneväisiä vastauksia. Vaikutusmahdollisuudet kampanjoiden aikatauluttamiseen nähdään markkinoinnin näkökulmasta vähäisinä ja ne vaihtelevat asiakkuuksittain, toisin kuin taas medialähtöihin voidaan vaikuttaa ja niissä vaikutusmahdollisuus ovat suuret. Asiakkailta on omat

aikaikkunat, joita kunnioittaen suunnitella kampanjat, sillä asiakkaiden aikatauluja ei pysty muuttamaan. Omaan aikatauluttamiseen kampanjalähtöjen läpiviemisessä pystytään vaikuttamaan. Asiakkaan suuntaan pitää olla aktiivinen eli muistaa kysyä ja muistuttaa missä mennään. Kampanjoiden aikataulut on pitkälti linkitetty tuotteen myyntisesonkiin, jolloin mahdollinen kampanja voidaan halutessa suunnitella hyvissä ajoin yhteistyössä ketjun kanssa. Tutkimuksessa selvisi että aina ei ole tarkkaa tietoa siitä toteutetaanko kaikki kampanjat keskusliikekohtaisesti vai voidaanko ne toteuttaa myös suoraan myymäläkohtaisesti. Ostos vaikutusmahdollisuudet kampanjoiden aikatauluttamiseen tulevat esille siinä vaiheessa, jos tavaraa ei saadakaan tarpeeksi kampanjaan, tavarantoimittajalta saadun ilmoituksen mukaan. Tuotepäällikön tulee muistaa informoida myös tavarantoimittajaa eli päämiestä suunnitellusta kampanjasta.

5.4 Kampanjatuotteen hinnoittelu ja hintapositionointi

Tutkimuksen mukaan kampanjatuotteen hinnoitteluun ja hintapositionointiin pystytään vaikuttamaan riittävästi. Tuotteen hinta pystytään hyvin määrittelemään yhteistyössä myynnin kanssa. Osa tuotteista on mahdollista hinnoitella hyvin kilpailukykyisesti, mutta silti kampanja-alennukset huomioiden kannattavasti. Tuotteen hintapositionointiin nähdään vaikutusmahdollisuuksien olevan myös hyvät, vaikka suositusinnan ohjeistaminen on yleensä haasteellista. Yleensä kannattaa aina antaa asiakkaalle näkemys ulosmyyntihinnasta, sillä asiakas haluaa kuitenkin useimmiten kuulla markkinahinnan ja markkinatilanteen, vaikka lopullinen päätös ulosmyyntihinnasta on aina asiakkaalla. Haasteellisena nähdään katetuoton laskennan vaikeus kampanjan tarjousvaiheessa, koska arvioita ostomääristä ei ole useinkaan tiedossa ennen kampanjahinnan antamista.

Kampanjavolyymeihin tarvitaan tarkempaa tietoa asiakkaalta tai analyysiä myynniltä ennen kampanjatarjouksen tekemistä asiakkaalle. Jos tuote ostetaan kampanjahinnalla, ostaja huolehtii että tavara saadaan sovitulla hinnalla tiettyä aikana. Ostos vaikutusmahdollisuudet hintaan ovat vähäiset, mutta ostos voi antaa impulssin huonosti kiertävien tuotteiden hintakampanjointiin. Tällöin varaston kiertoa saadaan nopeammaksi ja tällä keinolla pystytään vaikuttamaan tuotteen menekkiin.

5.5 Sisäinen markkinointi ja tiedonkulku

Kysymyksessä 9 tiedusteltiin sisäiseen markkinointiin panostamisesta sekä tiedonkulun riittävyydestä ja mitä toivottiin lisää. Vastauksena saatiin, että tiedonkulkuun voi ei koskaan panostaa liikaa ja riittävästi. Tietoa tulee saada jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Uutuustuotteista saadaan tuotetiedot hienosti ja sisäistä markkinointia on jo tehostettu pitämällä tuotekoulutustilaisuuksia esimerkiksi telemarkkinoinnille. Tuotekoulutuksissa esitellään tuot-

teet ja annetaan tuotenäytteet testattavaksi. Myynti tulee briiffata tuotteista hyvissä ajoin, mahdollisesti jo suunnitteluvaiheessa. Palaveri myyntihenkilöstön kanssa on toivottavaa pitää esimerkiksi uusien tuotteiden "kick off". Tuotepäällikön tulee myydä tuote ensin sisäisesti, jotta riittävä ja oikea viesti varmistetaan myös asiakkaalle ja asiakkaan kautta kuluttajalle. Kovin usein unohdetaan että oma henkilökunta on myös asiakkaita, samoin heidän perheensä ja ystävänsä. Tutkimuksesta saatiin selville uusi mahdollisuus sisäiseen markkinointiin, jossa yrityksen henkilökunnalle pidettäisiin esimerkiksi minimessujen kaltaisia tapahtumia, joissa henkilökunta voisi halutessaan tutustua tuotteisiin.

Sisäisen markkinoinnin tärkeyteen kiinnittää huomiota myös Rope, joka korostaa, että tavoite sisäiselle markkinoinnille on saada liikeidea toteutumaan suunnitellulla tavalla jokaisen asiakkaan kohdalla. Sisäisen markkinoinnin yhteys kampanjan operatiiviseen toteutukseen tulee olla saumaton ja se on välttämätöntä menestyksekkäälle toiminnalle. Sisäinen markkinointi ei ole ainoastaan sitä, että kampanjoista kerrotaan etukäteen henkilöstölle, jotta niistä tiedetään ja niihin osataan varautua ennalta. Sisäinen markkinointi on liikeidean sisällön ja toteutuksen selvittämisenä henkilöstölle, jotta jokainen tietää liikeidean sisällön, oman yksikön roolin liikeideassa, oman roolin omassa yksikössä ja kunkin henkilön yksikölle ja tehtäviin suunnitellut toimintatavat, joiden mukaisena toteutuksena liikeidea toteutuu. (Rope 2005, 606.) Myös Sounio (2010) on todennut että tuotteella ei ole arvoa, jos myyjä ei "osta" ideaa. "Varmista aina, että tuotekoulutuksen jälkeen myyjän silmät kiiluvat eli tee tuotekoulutuksesta yllättävä ja elämyksellinen. Älä jätä myyjää yksin vaan varmista, että myynti sitoutuu ideaan lanseerauksen takana".

Tutkimuksen mukaan tiedonkulussa eri rooleissa ja vastualueessa nähdään kehittämiskohteita seuraavasti: Kampanjan myynnejä seurataan markkinoinnin toimesta, mutta niistä toivotaan myynniltä hiukan paremmin tietoa ja yksityiskohtaisempaa analyysiä esimerkiksi kampanjan onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Yleensä tieto kampanjan menestyksestä tulee kommenttina "hyvin meni" tai "ei mennyt kovin hyvin". Enemmän tietoa tarvitaan kampanjan mahdollisista ongelmakohdista esimerkiksi hinnassa, tuotteessa, ajankohdassa, kuluttajavies-tissä. Tämä antaisi lisää työkaluja seuraavien kampanjoiden parantamiseen ja näin välttyttäisiin virheiden toistamiselta. Rope & Rope (2010) mukaan kampanjan toteutumista tulee seurata johdonmukaisesti ja analysoida sekä tehdä tarvittavat johtopäätökset poikkeamien syistä. Rope korostaa, että seuraavaan tavoiteasetantaan ja markkinointitoimenpiteiden suunniteluun kannattaa hakea kehitystä oppimisprosessin kautta, jolloin yrityksen markkinointi tulee pitkässä juoksussa asettumaan paremmalle tasolle. Keskeistä on saada yrityksen markkinointiin kattava kokonaismittaristo, jonka kautta markkinointia seurataan kaikilla niillä toimintaloikoilla, jotka ovat markkinoinnin tuloksellisuuteen keskeisesti vaikuttavat tekijät. Pelkkä suoraan tavoitteeseen suhteutettava tulostarkastelu ei ole toimiva, vaan se vaatii aina toimi-

van analyysin pohjalle, jotta voidaan määrittää, oliko tulos lopulta hyvä vai ei. (Rope & Rope 2010, 81.)

Myynnin näkökulmasta tulee oman roolin olla proaktiivinen, tarkoittaen sitä, että tulee tarjota ja olla kyselemässä koko ajan. Asiakkaalta tulee jotain ehdotelmia, mutta niihin ei voi tuudittautua ja kampanjakalenterin ja aikataulun saamista asiakkaalta pidetään tärkeänä työkaluna asiakkaan suunnasta. Haasteena nähdään esimerkiksi asiakkaan heikko tavoitettavuus, joka näkyy siten, että tarjottua kampanjaa ei välttämättä aina vahvisteta asiakkaan suunnasta. Tästä aiheutuu se, että asiakas on aikonut tila ja pitää asiaa selvänä ilman vahvistusta, josta seuraa kampanjatuotteen saatavuusongelma jo heti kampanja lähtövaiheessa. Tutkimuksen mukaan markkinointi tarvitsee tietoa siitä, jos asiakkaiden tai myymälähenkilökunnan mielestä jokin asia on tehty erityisen hyvin. Tämän tieto tulisi voida jakaa kokemuksena myös koko markkinoinnille. Oston näkökulmasta katsottuna he eivät saa aina riittävästi tietoa tulevasta kampanjoista.

5.6 Kampanjasuunnittelu ja markkinointiviestinnän integrointi

Kysymyksessä 10 tiedusteltiin kampanjasuunnittelun mahdollisuutta kytkeytyä osaksi markkinointisuunnitelmaa. Tutkimuksesta voidaan todeta, että yleensä päivittäistavarakaupan kampanjat tulevat melko lyhyellä varoitusajalla, eikä niitä ole ollut tiedossa markkinointisuunnitelmaa tehdessä. Toki yleisellä tasolla on voitu suunnitella että tuotteesta tehdään kampanja, mutta ajankohta, asiakas ja muut tarkemmat tiedot päätetään vasta lähellä ajankohtaa.

Kampanjasuunnittelun kytkeytyminen osaksi markkinointisuunnitelmaa nähdään tutkimuksen mukaan olevan tärkeä osa omaa toimintaa ja olla ehdottamassa ja tekemässä kampanjoita toimintasuunnitelman mukaisesti. Mahdollisuuksien mukaan, riippuen budjetista ja aikataulutuksesta, otetaan mediat mukaan tukemaan kampanjoita. Suurimpien kampanjoiden toteutus mahdollisimman samanaikaisesti, jotta brändille saadaan näkyvyyttä runsaasti. Markkinointisuunnitelman tulee pitää sisällään esimerkiksi POS-materiaalien tilaukset kampanjatuotteisiin liittyen.

Liittyen tietoon strategisista linjauksista olivat vastaukset pääsääntöisesti yhteneväiset. Suurimmalle osalle oman tuoteryhmän tavoiteltavat päämäärät olivat selkeät ja esimerkiksi päivittäistavarakaupan selkeänä asiakkuusstrategiana nähdään keskusliikemyynteistyön parantaminen laajennettuna aina kauppiaasyhteistyötasolle saakka. Tavoitteena tällä on asiakastyytyvyyden parantaminen ja myynnin kasvu. Tuoteryhmään liittyvä yhteisen hyväksytyyn strategian puuttuminen nähdään haasteena, mikä tekee tuotepäällikön työstä hankalaa, kun jokaiseen päätökseen pitää hakea hyväksyntä, riippumatta kuinka pieniä asioita päätökset koske-

vat. Linjaukset on tehty karkealla tasolla action planissa, joka tehdään vuosittain marras-joulukuussa.

Kysymykseen 12 integroidun markkinointiviestinnän toteutumisesta kampanjasuunnittelussa saatiin tutkimuksen tuloksena hyvin yhteneväinen näkemys siitä, että integroitu markkinointiviestintä voisi toteutua kampanjasuunnittelussa nykyistä tehokkaammin ja paremmin. Tällöin kampanjasuunnittelun kytkeytyessä markkinointisuunnitelmaan myymäläpromot yritetään toteuttaa aina suurten medialähtöjen yhteyteen.

Bergström & Leppäsen (2009) mukaan erityisen tärkeää on tehdä yhteistyötä yrityksen markkinointi- ja viestintäosaston kanssa, siten että myynti ja muu markkinointiviestintä tukevat toisiaan ja ovat samanlinjaisia. Myynninedistäminen on integroitava yrityksen mainontaan ja muuhun viestintään ja SP-toimenpiteet on suunniteltava vuositasolla. Markkinointisuunnitelmassa tulee määritellä mikä on yrityksen tai tuotteen myynnin edistämisen tavoite, jonka jälkeen suunnitellaan toimenpiteet, toteutettavat ne ja seurattavat tuloksia. (Bergström & Leppänen 2009, 414, 448.)

Vastaajien mukaan myymäläesillepanoja on vielä vähäinen määrä, koska ei ole määrällisesti montaa tuoteryhmää joille tehdään isoja markkinointilähtöjä ja joissa olisi mietitty koko putki myymälään asti. Tärkeää on yrittää hyödyntää esimerkiksi kaupan infotelevisiota. Tutkimuksesta voidaan todeta budjetin pienuuden olevan rajoite markkinointiviestinnälle ja sitä ei kovin usein pystytä räätälöimään yksittäisiin kampanjoihin.

Kysymyksessä 13 mitkä ovat mahdollisuudet kampanjaa tukevaan asiakaskohtaiseen markkinointiin kattomainonnan ohella. Nähtiin vaikutusmahdollisuudet myymälämarkkinointiin päivittäistavarakaupan kanavassa yleensä pieniksi ja jopa hankalaksi verrattuna apteekkikanavaan. Budjetista johtuen kuluttajamarkkinointiin ei aina pysty panostamaan. Rajoittava tekijä on myös eri ketjujen ohjeistukset sallituista mainosmateriaaleista, jolloin esimerkiksi apteekkipuolelle tehdyt ratkaisut eivät sovellu päivittäistavarapuolella.

5.7 Kampanjan ostomäärien optimointi

Kysymykseen 14 miten ostomäärät pystytään optimoimaan asiakkaan sisäänosto- ja kampanjaostomääriin saatiin tutkimuksessa selkeästi yhtenäinen vastaus. On pyydettävä ja saatava mahdollisimman tarkat arviot sisäänostomääristä ja informoitava ne markkinointiin ja tätä kautta saatettava ne oston tietoon.

Ostajan ja tuotepäällikön keskinäinen yhteistyö kampanjasuunnittelussa on avainasemassa. Samanaikaisesti myös myynti vaikuttaa kampanjan onnistumiseen tekemällä tiivistä yhteistyö-

tä asiakkaan kanssa. Asiakkaalla on usein kokemusta saman tuoteryhmän kilpailevien tuotteiden osalta kampanjoista ja menekeistä. Ostajan tulee myös ottaa huomioon muiden asiakkaiden tarpeet kampanja-ajankohtana, jotta normaali saatavuus ei kärsi. Ostaja pystyy reagoimaan joskus hyvin helposti jos tavaraa saa lisää nopeasti. Ongelman muodostavat sellaiset tuotteet, joiden toimitusaika on pitkä. Lisätilaukset ovat hyvin haasteellisia johtuen usein pitkistäkin toimitusajoista. Lisäksi valikoimassa on usein hyvin paljon muitakin tuotteita, joiden kohdalla lisätilausten tekeminen kampanja-aikana ei hyödytä, vaan tuotteet tulevat varastoon kampanjan päätyttyä. Myynnin puolelta tulee saada mahdollisimman tarkka arvio määristä, koska sisäänostomäärät perustuvat osin näihin tuotepäällikön myynniltä saamiin ennusteisiin. Lisäksi ostoennusteissa käytetään apuna historiatietoja aikaisemmista kampanjoista. Oston näkökulma siihen mikäli toimitusaika on lyhyt, aktiivinen, päivittäinen seuraminen on sekä ostajan että tuotepäällikön vastuulla. Myös myynnin tulee ottaa kantaa, mikäli varaston riitto näyttää alhaiselta tilauksia syöttäessä eikä uutta tilausta ole nähtävillä sisällä järjestelmässä. Toimitusketjun hallintaan kiinnittää huomiota myös Kaplan & Norton (2007). Toimitusketjun hallinta tulee ymmärtää eri toimintojen ja eri organisaatioiden välisenä toimintana. Toimintojen välinen toiminta on sitä, että tuotteiden tehokas valmistus ja toimitus edellyttää markkinointi-, tuotanto-, hankinta-, myynti- ja logistiikkaosastojen tehokasta yhteistyötä. Organisaatioiden välinen toiminta on sitä, että kaikkien toimitusketjun osapuolten järjestelmien ja prosessien täytyy olla integroituja ja koordinoituja koko ketjun toimivuuden takaamiseksi. Balanced Scorecard -mittariston avulla voidaan saavuttaa mittavia etuja toimitusketjun hallinnassa. (Kaplan & Norton 2007, 254.)

5.8 Myyntikampanjan onnistumisen edellytykset

Kysymykseen 15 millainen on mielestäsi hyvä ja toimiva myyntikampanja eri sidosryhmien (markkinoinnin, myynnin ja oston sekä asiakkaan) näkökulmasta katsottuna saatiin hyvin yhtenäinen vastaus. Jotta kampanja saadaan toimimaan kaikkien eri sidosryhmien näkökulmasta, on varattava riittävästi aikaa kampanjan toteuttamiseen eli tarvittavat tiedot tulee olla riittävän ajoissa kaikilla. Hyvä kampanja on hyvin ja ajoissa suunniteltu. Jossa kaikki osapuolet ovat saaneet vaikuttaa kampanjan sisältöön joltakin osin. Hyvällä kampanjalla on myös selkeä tavoite; valikoimallisuus, myynti kpl, myynnin kasvu, lisää hyllytilaa tms. jonka saavuttaminen tarkistetaan kampanjan päätyttyä. Hyvä kampanja on myös taloudellisesti kannattava. Hyvän kampanjan tulee tuoda lisä-arvoa myyjälle, ostajalle ja kuluttajalle.

Kysymykseen 16 miten varmistat, että kaikki tarvittavat asiat onnistuneen myyntikampanjan toteuttamiseksi on tehty, saatiin vastuksina suunnitelmallisuuden lisääminen. Esimerkiksi oston näkökulmaa ajatellen tulee kampanjaan varattu määrä ostaa oikea-aikaisesti, jotta se ei rasita varaston arvoa. Suunnittelu on avainsana kampanjan toteuttamisessa, eli on tärkeää informoida kaikkia toimitusketjussa toimijoita tulevasta kampanjasta ja sen aiheuttamista

mahdollisista erityisvaatimuksista, kuten ostot, varasto, kuljetus, mainosvarasto, laskutus, asiakaspalvelu, palautusosasto jne. Erityisesti tuotepäälliköillä on paljon muistinvaraista toimintaa ja tämä aiheuttaa välillä ad-hoc tilanteita, joita yritetään välttää ja joista yritetään päästä suunnitelmallisuuden ja toimintamallin luomisella eroon.

5.9 Kampanjan seuranta

Kysymykseen 17 miten kampanjan jälkiseuranta hoidetaan ja ovatko työkalut riittävät tai mitä tarvitaan lisää, saatiin vastauksena, että kampanjan jälkiseuranta hoidetaan katsomalla raportointijärjestelmästä myynnit ja analysoimalla toimenpiteiden mahdolliset vaikutukset myyntiin. Kuitenkin liian usein kampanjan onnistuminen käydään läpi hyvin karkealla tasolla, kuten onnistui tai ei onnistunut. Suoraan ketjuilta voisi palautetta saada siten, että myynti seuraavalla käynnillään kävisi kampanjan läpi ja kirjaisi siitä raportin, joka välittyisi tuotepäällikölle ja markkinointipäällikölle esimerkiksi CRM:n (Customer Relationship Management) asiakkuudenhallintajärjestelmän kautta. Tällä mahdollistettaisiin asiakastiedon jakaminen organisaation sisällä. Henkilökohtaisena huomiona on, että kukaan vastaajista ei kerro käyttävänsä panos-tuotos -menetelmää työkaluna. Viitaten tällä panos-tuotos -ajatteluun, jota käsiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä kohdassa 3.6.4.

Nykyisessä toiminnanohjausjärjestelmässä ei ole mahdollista suoraan seurata kampanjan vaikutusta myyntimääriin ja oston näkökulmasta kampanjan aikainen myynnin kasvu tulisi voida erottaa normaalimyyntistä, jotta se ei vaikuttaisi tilauspisteisiin ja -määriin. Kampanjan luonteesta riippuen pystytään näkemään, mikä vaikutus kampanjalla on menekkiin ja seurataan nouseeko tuotteen myynti myös jatkossa. Tietoja hyödynnetään nykyisellään liian vähän. Seuraavaa kampanjaa suunniteltaessa pitää toteutuneet kampanjat käydä paremmin läpi.

Kampanjan tuloksia hyödynnetään uusimalla ja monistamalla kampanja jossain vaiheessa. Seuraavan kampanjan suunnittelun kannalta olisi tärkeää saada tarkempaa tietoa mitkä kampanjan osa-alueet olivat onnistuneita ja mitkä eivät. Turhaa on uudistaa koko kampanja seuraavalle kerralle, jos pienellä muutoksella voi tehdä siitä onnistuneempi. Tuotteiden seuraava tilausmäärä suhteutetaan varastoon mahdollisesti jääneisiin määriin.

Kampanjoiden läpiviemisen tehostamiseen ja kehittämiseen tulevaisuudessa saatiin ehdotus, että myynniltä toivotaan enemmän ehdotuksia kampanjatuotteiksi. Myös eri ketjujen kampanja-aikataulut on hyvä olla tuotepäälliköiden tiedossa entistä paremmin, jolloin he voivat tehdä ehdotuksia tuotteiksi. Kampanjan jälkipuintia tulee tehostaa ja tehdä aina yhteenvetoanalyysi.

5.10 Kampanjasuunnittelun toimintamalli tutkimuksen tuloksena

Tutkimuksen tuloksena vahvistui, että myyntikampanjan toteutus Yrityksessä X vaatii selkeitä tehtävän määrittelyjä sekä vastuunjakoa. Toteutuksen tulee sisältää suunniteltujen toimenpiteiden toimeenpanoa sovitun aikataulun mukaisesti ja toimenpiteistä tulee mielellään laatia jatkossa erillinen projektikalenteri. Laamasen & Tinnilän (2009) mukaan projektin avulla voidaan osaamista, asiantuntemusta ja muita resursseja kohdentaa suoraviivaisesti asetettujen kertaluonteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektin edut ja tehokkuus juontuvat selkeästä suhteellisen lyhytjänteisestä ja rajoitetusta tavoitteen asettelusta. Organisaation kannalta voi haasteena olla useiden projektien välinen yhteistyö ja projektissa syntyneen osaamisen ja kokemusten siirto muun organisaation käytettäväksi pidemmän aikajänteen tuloksellisuuden turvaamiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 24.)

Kampanjasuunnittelun tulee kytkeytyä osaksi markkinointisuunnitelmaa. Selvillä on oltava yrityksen markkinoinnilliset tavoitteet, kohderyhmät ja suunnitelmat. Seuraavat viisi alla olevaa kohtaa tulee huomioida kampanjaa suunniteltaessa:

1. Tilanneanalyysi; analysoidaan markkinaa, kilpailijat ja resurssit
2. Mainonnan raamien määrittely; tavoitteet, kohderyhmä ja mainosbudjetti
3. Kampanjasuunnittelu; sanoma, mediamix, aikataulu, mainokset, testaukset
4. Kampanjan toteutus ja seuranta; jälkitestit, mittaukset ja tulokset
5. Jatkotoimenpiteet, jossa prosessi lähtee etenemään käyden lävitse kaikki edellä mainitut osa-alueet

Teoreettisen viitekehyksen luvussa 3.5 ja kuviossa 5 on avattu kampanjasuunnittelun vaiheet Bergström & Leppäsen mukaan (2009).

Kampanjasuunnittelurungon tulee vastata seuraaviin kysymyksiin: Miksi tehdään, mitä tehdään, miten tehdään, kenelle tehdään (kohderyhmä), milloin? Ehdottoman tärkeää on toimenpiteiden oikea aikatauluttaminen.

Impulssi kampanjaan tulee yleensä seuraavilta sidosryhmiltä: asiakkaalta, talon sisältä tuotepäälliköltä, markkinointipäälliköltä, myynniltä tai myyntijohdolta. Toimijat kampanjasuunnitteluprosessissa ovat markkinointipäällikkö, tuotepäällikkö, joka koordinoi koko kampanjaa ja sen kulkua. Myyntipäällikkö, avainasiakaspäällikkö (KAM), joka vastaa nimettyjen asiakkuuksien asiakassuhteen hoidosta ja esittelee tuotteet, lanseeraukset ja kampanjat yksin ja/tai yhteistyössä tuotepäällikön kanssa asiakkaalle. KAM vastaa myös laskutushintojen oikeellisuudesta järjestelmässä sekä siitä, että varastolle saa tarvittavat tiedot isojen kampanjavolyymien toimitusajasta ennakoon. Ostajan vastuulla on se, että tavaraa on kampanjaan annetun ennusteen mukainen määrä oikea-aikaisesti toimitusvalmiina. Tilaus-toimitusketjun hallinta

tavarantoimittajilta asiakkaalle saakka on kaupan menestyksen kannalta kriittisin tekijä. Kampanjansuunnittelu vaatii projektimaista työskentelytapaa.

Tuotepäällikön tulee analysoida vastuualueensa tuoteryhmää ja tehdä määrätietoisesti tuoteryhmä-, markkina- ja kilpailija-analyysiä.

Seuraavassa on kuvattu kampanjasuunnitteluprosessin eteneminen.

1. Tuotepäällikkö kutsuu koolle työryhmän markkinoinnista, myynnistä ja ostosta
2. Kampanjavoitteiden määrittely ja käytävissä oleva budjettiraami
 - a) Määritellään strateginen tavoite; mitä kampanjalla pyritään saavuttamaan tuotteelle/tuoteryhmälle eli miksi tehdään, mitä tehdään, miten tehdään, kenelle tehdään (kohderyhmä/jakelutie) ja milloin tehdään eli luodaan selkeä kirjallinen projekti aikataulus ja päätetään tarpeellisista resursseista esimerkiksi mainostoimiston sekä menekinedistäjien käytöstä.
 - b) Määritellään yhdessä kampanjan tavoite, joka voi olla:
 - Euromääräisen myynnin kasvattaminen
 - Valikoimaluokitusten säilyttäminen
 - Valikoimaluokitusten parantaminen
 - Nykyisen hyllytilan säilyttäminen/hyllytilan lisääminen
 - Tunnettuuden lisääminen
 - Näkyvyyden tehostaminen myymälässä
 - Esillepanokampanja –displayt
 - Asiakassuhdemarkkinoinnin ja asiakasyhteistyön tehostaminen
 - Markkinaosuuden kasvattaminen.
3. Mietitään tuotteistus ja kampanjan luonne, onko kyseessä esimerkiksi hinta-/alennuskampanja vai esillepanokampanja
4. Kampanjan myyntimäärän estimointi
 - a) saadut ennakot asiakkaalta
 - b) paras mahdollinen oma ennuste myynniltä tai yhteistyössä arvioitu
5. Vastuuhenkilöiden täsmentäminen roolien mukaisesti; kuka tekee, mitä tekee.
6. Tuotepäällikkö tarkistaa kampanjatuotteen varastotilanteen ostajalta ja ostaja optimoi ostotilauksen kampanjatilauksille sekä mahdollisille lisätalauksille tuotepäälliköltä/myynniltä saadun ennusteen perusteella.
7. Tuotteen hinnoittelu tuotepäällikön toimesta, kampanjan luonteesta riippuen
 - katetuotto huomioitava mahdollisia alennuksia myönnettäessä

- päämiehen kanssa neuvoteltava mahdollinen kampanja-alennus
8. Tuotepäällikkö lähtee suunnittelemaan ja työstämään kampanjamateriaalia ja integroi kampanjan viestinnän muuhun markkinointiviestintään tuoteryhmälle asetetun budjetin raameissa. Kampanjaan tarvittavien materiaalien suunnittelu tulee aloittaa ja antaa tarvittava toimeksianto mainostoimistolle. Materiaalit tulee työstää ja sisäisen markkinoinnin avulla varmistua siitä, että kaikki ulkoisiin kohderyhmiin kohdistettavat markkinointikampanjan toimenpiteet toimivat saumattomasti yhteen. Seuraavassa on esimerkkejä tarvittavista kampanjamateriaaleista:
 - a) POS-materiaalit
 - b) Sisäisenmarkkinoinnin materiaali
 - Presentaatiomateriaali myyntipäällikölle ja avainasiakaspäällikölle media-aikatauluineen
 - Myyntikentän presentaatiomateriaali
 - B-to-B presentaatiomateriaali
 - Erillinen kampanjatilaukskaavake POS-materiaalille B-to-B
 - c) Tarvitaanko mahdollisesti mainosvaraston työpanosta esimerkiksi promootiopakkausten työstämiseen ja tälle tehtävä toimeksiantolomake. Tällöin on tärkeää huomioida tarvittava aikajänne toimeksiannosta toteutus- ja toimitusvalmiuteen.
 9. Aikataulutus - projekti aikataulu
 10. Tuotepäällikkö kutsuu koolle työryhmän –väli check
 - a) Ollaanko aikataulussa
 - b) Kampanjamateriaali luonnosten esittely – korjaukset/täydennykset materiaaliin
 - c) Kampanjan toteutumisvahvistus ja vahvistus valikoimaan pääsystä
 - d) Tilausmäärien estimaattien tarkistus
 - e) Toimitusten seuranta tavarantoimittajalta – aikataulun varmistaminen
 11. Tuotepäällikkö myy kampanjan myyjille
 - a) Sisäinen markkinointi – presentaatiot, argumentit tärkeitä ja niiden jäsentely
 - b) Faktat; tuute ominaisuuksista erityisesti ne hyödyt ja edut joilla on merkitystä myyjille ja asiakkaille
 - c) Tarkennettava ja varmistettava myyjän asiakkaalle suuntaama viesti
 12. Kampanjahintojen vieminen tilausten käsittelyjärjestelmään
 13. Ilmoittaminen varastolle ennakkoon isoista kampanjalähdöstä resurssien varmistamiseksi
 14. Kampanjan toteutus
 - a) Myyntikenttä
 - b) Merchandising palvelun käyttö, menekinedistäjät

15. Kampanjaseuranta

Kampanjan seuranta tulee tapahtumaan seuraamalla asetettujen panosten tuomaa tuottoa. Tämä tarkoittaa markkinointipanostuksen suhdetta myyntilukuihin ja menekinedistäjien raportointiin. Kysynnän kehitys kampanjan jälkeen on myös seurattava mittari. Saatuja tuloksia verrataan tuotteiden aikaisempiin myyntilukuihin. Kampanja tulee toimimaan suunnittelun pohjana myös seuraavalle toteutettavalle kampanjalle.

16. Panos-tuotos laskenta

17. Kampanjan tulosten yhteenvetoanalyysi työryhmässä

18. Jälkimarkkinointi eli yhteydenotto asiakkaaseen

19. Toimenpiteet kampanjan jälkeen – jälkipuinti työryhmässä

6 Yhteenveto

Tavoitteena oli luoda toimintamalli kampanjan suunnitteluun, määrittellä kampanjasuunnittelu prosessissa toimijoiden roolit (liite 1) ja vastuut sekä laatia check-lista (liite 2), joka tukee kampanjasuunnittelua ja toimii kampanjasuunnittelun muistilistana, jotta kaikki kampanjan suunnittelussa tarvittavat kohdat tulevat huomioiduiksi ja tehdyksi.

Markkinointi on tavoitteellista työtä ja suunnitelmat ohjaavat tavoitteellisuutta. Tärkeää organisaation toiminnassa on, että ihmiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Sitouttaminen tapahtuu myymällä asiat, ideat ja toimintatavat ensin organisaation sisällä ja tästä syystä sisäiseen markkinointiin on kiinnitettävä erityisen paljon huomiota.

Tutkimuksen päätarkoituksena oli saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä kampanjasuunnittelman toimintamallin tulee sisältää?
2. Millainen on hyvä ja toimiva myyntikampanja eri sidosryhmien näkökulmasta katsottuna?
3. Miten varmistetaan, että kaikki tarvittavat asiat myyntikampanjan toteuttamiseksi on tehty? Siihen tämä tutkimus vastaa selkeästi.

Kampanjasuunnitelman tulee kytkeytyä yrityksen markkinointisuunnitelmaan ja sen tulee sisältää kohdassa 5.10 määritellyt kampanjasuunnittelutoimintamallin mukaiset asiat.

Hyvän ja toimivan myyntikampanjan kriteerit eri sidosryhmien markkinoinnin, myynnin, oston sekä asiakkaan näkökulmasta katsottuna ovat seuraavat:

Jotta kampanja saadaan toimimaan kaikkien eri sidosryhmien näkökulmasta, on siihen varattava riittävästi aikaa. Kampanjan toteuttamiseen tarvittavat tiedot tulee olla riittävän ajoissa kaikilla. Hyvä kampanja on hyvin ja ajoissa suunniteltu, jossa kaikki osapuolet ovat saaneet

vaikuttaa kampanjan sisältöön. Hyvällä kampanjalla on myös selkeä tavoite esimerkiksi valikoimallisuus, myynti kpl, myynnin kasvu, lisää hyllytilaa ja jonka saavuttaminen tarkistetaan kampanjan päätyttyä. Hyvä kampanja on taloudellisesti kannattava. Hyvä kampanja tulee tuoda lisä-arvoa myyjälle, ostajalle ja kuluttajalle.

Hyvä ja toimiva kampanja eri sidosryhmien näkökulmasta katsottuna on sellainen jossa seuraavat asiat ovat kunnossa ja täyttävät hyvän ja toimivan kampanjan kriteerit:

- markkinointisuunnitelma kaiken perustana
- tavoitteen asettelu realistinen ja motivoiva
- aikataulut
- kate rakenne huomioitu
- ulosmyynnin helppous
- markkinointiviestintä
- tuotekoulutus
- toimitusvarmuus
- jälkimarkkinointi
- riittävät resurssit
- yhteistyön saumattomuus
- myyntiargumentit ja materiaali
- tuottavuus; varastonkierto, myynti
- raportointi
- asiakastyytyväisyys
- henkilöstön tyytyväisyys, motivaatio ja työhyvinvointi

Tutkimuksen kysymykseen 16 miten varmistat, että kaikki tarvittavat asiat onnistuneen myyntikampanjan toteuttamiseksi on tehty, voidaan tutkimuksesta todeta ensisijaisena suunnitelmallisuuden lisäämisen tärkeys. Esimerkiksi oston näkökulmaa ajatellen tulee kampanjaan varattu määrä ostaa oikea-aikaisesti, jotta se ei rasita varaston arvoa. Suunnittelu on avainasia kampanjan toteuttamisessa, eli on tärkeää informoida kaikkia toimitusketjun toimijoita (osto, varasto, kuljetus, mainosvarasto, laskutus, asiakaspalvelu, palautusosasto jne.) tulevasta kampanjasta ja sen aiheuttamista mahdollisista erityisvaatimuksista. Erityisesti tuotepäälliköillä on paljon muistinvaraista toimintaa ja tämä aiheuttaa välillä ad-hock tilanteita, joita yritetään välttää ja joista yritetään päästä suunnitelmallisuuden ja toimintamallin luomisella eroon. Tähän tutkimuskysymykseen vastaa laadittu check-lista, joka toimii suunnittelun tukena ja muistilistana, jotta kaikki kampanjasuunnitteluun tarvittavat kohdat tulevat huomioituiksi ja läpikäytyiksi.

Kampanjasuunnittelun teoreettisessa viitekehyksessä Finne & Kokkosen (2005) mukaan tuoteryhmien ohjauksessa ollaan siirtymässä yhä enemmän kokonaisten hyllylaivojen ohjaukseen ja tuotemaailmoihin. Tämä mahdollistaa entistä suuremman joustavuuden tuoteryhmien tilanjalossa. Valikoimasuunnittelun fokus siirtyy perusvalikoimasta entistä enemmän impulssiostoihin ja elämyksellisiin elementteihin. Yksikin lisäeuro ostoskoriin muuttaa kaupan tilatuottoja merkittävästi, ja aktiivisilla muutoksilla valikoimassa ja erilaisilla teemoilla saadaan ostokäynteihin tarvittavaa vaihtelua. Tämä tarkoittaa myymälän merkityksen kasvua mediana ja taito profiloitua eri keinoin tulee myös korostumaan. Kilpailutekijöistä nopeus tulee olemaan keskeinen tekijä, joka jakaantuu seuraaviin kahteen elementtiin: reagointiaikaan, se aika jolloin muutostarve tunnistetaan, sekä toteutukseen tarvittavaan aikaan. Reagointiaika tulee pienenemään jatkuvasti, koska tietojärjestelmät mahdollistavat sen, että muutokset kuluttajakäyttäytymisessä ja kilpailijoiden toiminnassa voidaan tunnistaa nopeasti. Onnistuminen mitataan lopulta toteutuksena kaupan hyllyllä, mikä näkyy läpiviennin tehokkuutena. Haasteena nähdään se, että tuotanto joudutaan suunnittelemaan hyvissä ajoin ennen myyntijaksoa ja tuotantosuunnitelmissa joudutaan tukeutumaan sillä hetkellä parhaisiin mahdollisiin estimaatteihin, jotka ovat harvoin oikeassa ja tehdyt virhearvioinnit kostautuvat heikkona saatavuutena eli puutekustannuksina tai vastaavasti tuotteiden ylivarastoisena ja vanhentumisena. (Finne & Kokkonen 2005, 265, 276.)

Tänä päivänä erilaisilla kampanjatoteutuksilla on suuri merkitys muun muassa, asiakkaan mielenkiinnon ylläpitäjänä ja samalla ostoskorin keskikoon kasvattajana. Myyntikampanjan tyyppistä riippumatta ne työllistävät kampanjan toteuttajayritystä sekä myymälähenkilökuntaa huomattavasti ja edellyttävät toimenpiteitä ennen kampanjan alkua, sen aikana sekä kampanjan loputtua. Kampanjat on syytä suunnitella huolella ja varmistaa, että tavoiteltava hyöty on kustannusten ja panosten arvoiset. Kampanjan lähtökohta on, että kampanjoitavat tuotteet tuodaan selvästi esille muusta valikoimasta normaalitilanteeseen verrattuna. Tuotteiden tuplasijoitus on usein käytännöllistä, sillä silloin ei tarvitse muuttaa järjestystä perushyllyssä. Toteutettaessa massa-alueita ja hyllynpäätyjä on niiden muuttaminen kampanjalähtöiseksi yleensä helppoa, koska niihin voidaan sijoittaa kokonaisia lavoja ja esimerkiksi pahvisia banderolleja ja muuta markkinointimateriaalia huomion ja ostohalun herättäjäksi. (Finne & Kokkonen 2005, 256-257.) Tavarantoimittajien tulee vastata entistä paremmin kilpailuun ja tarjontaan luoda käyttökelpoisempaa myymälämateriaalia jälleenmyyjien käyttöön.

On hyvin tärkeää antaa lähtötilannetietojen pohjalta selkeä toimeksianto POS-materiaalin suunnittelun toteuttajille, joka yleensä on mainostoimisto. Onnistunut toimeksianto, jonka tulee sisältää kampanjatarjoitteet, kohderyhmät sekä ketkä jälleenmyyjät tuotetta myyvät, myyntiargumentit, yrityksen viestinnän toimintaperiaatteet sekä aikataulu ja käytössä oleva budjetti. Selkeä ja onnistunut toimeksianto on keskeinen tekijä myyntikampanjamateriaalin

toimivuudelle myymälässä. Tulee muistaa, että ostopäätös tehdään aina lopulta myymälässä hyllyn esillepanon edessä.

Kuten Finne & Kokkonen (2005) ovat todenneet kampanjan tehokkuuden seuranta sekä arviointi ovat olennaiset asiat, joita tulee pohtia. Lisäksi tulee osata analysoida mitkä olivat kampanjan taloudelliset hyödyt, ja mitä opittavaa on seuraavaa kampanjan suunnittelua sekä toteutusta silmälläpitäen. Tulosten seuranta on kampanjan onnistumisen seuranta ja sen tulee antaa informaatiota tulevien kampanjatoteutusten lähtökohtatiedoiksi. Tutkimuksen mukaan kampanjan jälkiseurantaan saatava informaatio raportointijärjestelmästä on pääosin riittävä. Järjestelmästä nähdään myynnit ja tätä kautta analysoimalla saadaan toimenpiteiden mahdolliset vaikutukset myyntiin. Liian usein kampanjan onnistuminen käydään läpi hyvin karkealla tasolla, kuten onnistui tai ei onnistunut. Tähän toivottiin oman aktiivisuuden ja yhteistyön ja dialogin kautta parannusta. Ostamisen näkökulmasta katsottuna nykyisessä toiminnanohjausjärjestelmässä ei ole mahdollista suoraan seurata kampanjan vaikutusta myyntimääriin ja ostamisen kannalta kampanjan aikainen myynnin kasvu tulisi voida erottaa normaalimyynnistä, jotta se ei vaikuttaisi tilauspisteisiin ja määriin. Kampanjan luonteesta riippuen pystytään kyllä näkemään, mikä vaikutus kampanjalla on menekkiin ja seurataan nouseeko tuotteet menekki myös jatkossa.

Tutkimuksen mukaan palautetta kampanjan onnistumisesta toivotaan suoraan ketjuilta siten, että myynnin tulisi aina seuraavalla asiakaskäynnillään käydä kampanjan onnistumiset ja haasteet asiakkaan kanssa lävitse. Analyysistä tulisi kirjata raportti, joka välittyisi tuotepäällikölle ja markkinointipäällikölle esimerkiksi CRM:n kautta. Tutkimuksesta oli yllättävää havaita, että kukaan vastaajista ei kerro käyttävänsä panos-tuotos -menetelmää työkaluna. Tietoja hyödynnetään nykyisellään liian vähän eli seuraavaa kampanjaa suunniteltaessa pitäisi paremmin käydä läpi toteutuneet kampanjat.

Seuraavan kampanjan suunnittelun kannalta on tärkeää saada tarkempaa tietoa siitä mitkä kampanjan osa-alueet olivat onnistuneita ja mitkä eivät. Kampanjan tuloksia hyödynnetään uusimalla ja monistamalla kampanja jossain vaiheessa. Ei ole tehokasta uudistaa koko kampanja seuraavalle kerralle, jos jo pienellä muutoksella voi tehdä siitä onnistuneen.

Markkinointiviestinnän koordinointi ja integrointi kampanjasuunnitteluun on ensi arvoisen tärkeää. Asiakkaat arvostavan markkinointirahaa ja -panostuksia, jotka on kohdennettu brändi-mainonnan sijaan itse asiakaskanavaan. Kampanjatoimenpiteiden nähdään onnistuvan silloin, kun asiakkaiden kanssa henkilökohtaisessa kosketuksessa oleva henkilö on sisäistänyt yrityksen markkinointisuunnitelmat ja toiminta on kampanjavoitteiden ja sovittujen periaatteiden mukaista.

Tutkimuksesta voidaan todeta, että kampanjan toteuttamiseen liittyvät avainhenkilöt tulee ottaa mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoprosessiin jo heti alkuvaiheessa. Sidosryhmän jäsenet hyväksyvät muutokset ja toimintatavat helpommin, kun he ovat itse mukana päätöksenteossa ja tätä kautta myös käytännön toteutus saadaan sujuvammaksi ja tehokkaammaksi yhteistyössä.

Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on esimerkiksi työryhmien, myyntikokousten ja koulutusten avulla saada yrityksen henkilökunta toimimaan kampanjan asettamien tavoitteiden suuntaisesti ja motivoida henkilöstöä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Mainonnan integrointi ja koordinointi myyntityöhön ja myyninedistämiskeinoihin on tärkeää aikataulutuksen näkökulmasta ja myyntihenkilöstön työskentelyn tukemiseksi ja tätä kautta myös hyllytilan saavuttamiseksi. Sisäinen markkinointi aloitetaan hyvissä ajoin jo ennen kampanjamateriaalin tuotantoa ja mahdollisten uusien tuotteiden lanseerausta. Henkilökuntaa informoidaan yrityksen näkyvyyden lisääntymisestä ja markkinointiviestinnän keinoista. Henkilöstö sitoutetaan mukaan kampanjaan testaamalla esimerkiksi myymälämateriaalin visuaalisuutta, värimaailmaa ja käytettävää rekvisiittaa sekä slogan -vaihtoehtoja.

Uusien tuotteiden osalta voidaan testauttaa myös mahdollisia makuvaihtoehtoja ja pakkausulkoasuja. Sisäistä markkinointia viedään eteenpäin koko ajan ja tarkentaen sitä askel askeleelta, kun kaikki tarvittava tieto on koossa yhteistyöyritysten osalta. Myynnille on tärkeää rakentaa tuotepresentaatio, jossa tuotteiden ominaisuudet esitellään määrällisesti kolmella neljällä "nasevalla" argumentilla.

Kampanjasuunnittelun ja uutuustuotteiden lanseerauksen työvälineeksi organisaatiossa otetaan käyttöön kvartaaleittain kokoontuva sisäisen markkinoinnin palaverikäytäntö. Palaverikäytäntö tuli toiveena organisaation kampanjasuunnittelun Check-listan laatimisen myötä, kun määriteltiin kampanjasuunnittelun rooleja ja vastuita.

Markkinointipanosten käyttö koetaan usein kalliiksi, mutta se tulee aina suhteuttaa markkinoinnista saataviin hyötyihin. Tällöin panos-tuotos-ajattelun mukainen toimintamalli on ainoa tapa tarkastella markkinointipanosten toimivuutta – eikä se, paljonko markkinointiin kuluu absoluuttisesti rahaa. Isohookanan (2007) mukaan kohderyhmän määrittäminen on tärkeää ja se on tunnettava mahdollisimman hyvin. Ensiarvoisen tärkeää on tietämys siitä millainen vastaanottaja ja hänen maailmansa on ja millaisia tarpeita hänellä on. Kohderyhmiä ovat kaikki ne jotka vaikuttavat jossain vaiheessa ostoprosessiin ja ostopäätökseen. (Isohookana 2007, 97.) Tässä korostuu se, että asiakassuhteen hoidossa on tärkeää muistaa asiakkaan odotusten täyttäminen ja ylläpitäminen myös aina myyntitapahtuman jälkeen.

Budjetilla nähdään olevan kampanjasuunnittelussa todella suuri merkitys. Markkinointirahaa on oltava, jos halutaan tehdä todellinen kokonaisvaltainen integroitu kampanja eikä vain tarjous-/hintakampanjaa. Kampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen budjettivastuu on kokonaisvaltaisesti markkinoinnilla, koska myyntihenkilöstöllä ei ole omia budjetteja markkinointiin. Budjetin merkitys korostuu esimerkiksi private label tuoteryhmissä, joissa hyvin rajallinen budjetti voi olla myös myynnin este. Usein budjettiin on varattu rahaa vain pakkaussuunnittelulle, eikä ollenkaan esimerkiksi POS-materiaalille, menekinedistämiseksi tai esimerkiksi kuvasto- ja listausmaksuille. Private label merkkien ja pienten tuoteryhmien hyvä mahdollisuus saada näkyvyyttä on esimerkiksi yhteistyö isompien brändien kanssa myymäläesillepanoissa.

Huomioitavia seikkoja onnistuneen kampanjan läpiviemisessä on arvio ja tieto kampanjavoilyymista. Tällöin pystytään ennustamaan menekki mahdollisimman oikein ja optimaaliseksi. Huomioon tulee ottaa nykyhetken varastotilanne ja kampanjan vaikutus varaston arvoon ja sen hallintaan. Kampanja-aika ja volyymi vaikuttavat molemmat toimitusketjun hallintaan oikea-aikaiseen ostoprosessiin ja toimituksiin asiakkaalle. Tämä kaikki vaatii tiivistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja dialogia osto-organisaation kanssa.

Kampanjan ollessa hintalähtöinen tarvitaan oikean hinta-asetointi kampanjahinnan määrittämiseksi. Tässä vaiheessa tulee analysoida katetuottolaskelmalla hinnan merkitystä ja annettavien alennusten vaikutusta myyntikatteeseen.

Kampanjoiden läpiviemisen tehostamiseen ja kehittämiseen tulevaisuudessa saatiin ehdotus, että myynniltä toivotaan enemmän ehdotuksia kampanjatuotteiksi, myös eri ketjujen kampanja-aikataulut olisi hyvä olla tuotepäälliköiden tiedossa, jolloin he voisivat tehdä ehdotuksia tuotteiksi. Tarjotusta kampanjaehdotuksesta tulee saada toteutumistehostus kampanjaajasta tai uusien tuotteiden osalta vahvistus valikoimaan pääsystä myynniltä, jotta kampanjan toteuttamisen suunnittelu voidaan aloittaa. Kampanjanjälkipuintia tulisi tehostaa ja tehdä yhteenvetoanalyysi jokaisen kampanjan päättymisen jälkeen.

Kampanjaprojektien aikatauluttamiseksi tutkimuksen tuloksena otettiin käyttöön vuosikello, joka toimii myyntikampanjasuunnittelun runkona. Kyseinen kello on ollut käytössä jo aikaisemmin mainostoimistoyhteistyön työkaluna, jota päätettiin nyt hyödyntää myös kampanjoiden aikatauluttamisessa. Vuosikelloon merkitään kaikki suuret kampanjalähdöt, jotka vaativat erityistä työryhmäsuunnittelua näiden kampanjatoteutusten määrä on 5-6 vuodessa. Esimerkki vuosikellosta (liite 4).

Tutkimuksen tuloksena kampanjaprojektin läpiviemiseen tarvitaan selkeä aikataulu, josta on esimerkkinä projektiaikataulu kampanjalle, jonka toteutus tulee olemaan maaliskuussa 2013.

Aikataulusta voidaan nähdä, että kampanjatasolla markkinoinnin suunnittelun aikajänne on muutamia kuukausia, ja näin ollen suunnitelmallisuuteen sekä tiedon kulkuun tulee panostaa. Tärkeää on saada selville asiakkaan kampanjalähtöjen aikataulut ja teemat. Toteutusvaiheessa tulee olla tarkat tiedot kampanjatuotteiden määristä ja toimitusajoista. Seuraavana on esimerkki kampanjan läpiviemiseen tarvittavasta ajasta. Aikataulu on kuvattuna myös aikajanelalla (liite 5).

1. Päätös kampanjasta: Syyskuu
2. Kampanjan ja tuotteistuksen suunnittelu eri sidosryhmien kanssa: Lokakuu
3. Markkinointimateriaalin suunnittelu: Lokakuu-joulukuu
4. Sisäinen markkinointi: Lokakuu-marraskuu->
5. Yhteistyökumppaneiden etsintä: Marraskuu
6. Sopimusten teko: Marras-joulukuu
7. Markkinointimateriaalin toteutus ja painatus: Tammikuu
8. Väli-check sidosryhmille
9. Asiakasuhdeviestintä: Tammikuu
10. Ulkoinen markkinointi: Helmikuu-maaliskuu
11. Kampanjan toteutus - menekinedistäminen: Maaliskuu-huhtikuu
12. Kampanjan seuranta: Maaliskuu-toukokuu
13. Panos-tuotos laskenta
14. Jälkimarkkinointi, asiakassuhdetoiminta: Huhtikuu-toukokuu

Kuten Bergström & Leppänen (2009) ovat todenneet, tulee myynninedistämisen (SP) vahvistaa markkinointiviestintää. Myynninedistäminen on integroitava yrityksen mainontaan ja muuhun viestintään ja SP-toimenpiteet on suunniteltava vuositasolla. Markkinointisuunnitelmassa tulee määrittellä mikä on yrityksen tai tuotteen myynninedistämisen tavoite, jonka jälkeen suunnitellaan toimenpiteet, toteutetaan ja seurataan tuloksia. (Bergström & Leppänen 2009, 448.)

6.1 Pohdinta

Lähtökohta opinnäytetyön tekemiselle oli osaltaan myös oman tuoteryhmän myynninedistämiprojektin työstäminen. Syyt kampanjasuunnittelu toimintamallin luomiselle ja sen käyttöön otolle olivat moninaiset, nopean reagoinnin vaateet, kuluttajien tarve vaihteluun ja erilaisiin myymälä esillepanoihin. Haluttiin saada aikaan yhtenäinen toimintamalli, joka otetaan organisaation työkaluksi. Toimintamalliin käyttöönotolla on tavoite saada kampanjaprosessin läpiviemiseen suunnitelmallisuutta ja lisätä organisaation sisäistä yhteistyötä sekä parantaa tiedonkulkua eri funktioiden välillä. Tiedonkulun ja yhteistyön toivotaan paranevan, kun annetaan säännöllisesti tilaa avoimelle keskustelulle koko työyhteisössä ja myös yli tiimirajojen

sen sijaan, että kommunikoidaan enimmäkseen sähköpostitse. Avoimuus, tiedonvaihdanta ja vuorovaikutus ovat ensiarvoisen tärkeitä organisaation toiminnalle, sillä ne lisäävät motivaatiota yhteisiin tavoitteisiin pyrkiessä sekä parantavat myös ihmisten työhyvinvointia ja tätä kautta niillä on positiivinen vaikutus myös työilmapiiriin. Tutkimustulokset antavat ymmärtää, että suunnitelmallisuuden parantamiseksi tarvitaan selkeä aikataulus ja työstöaika. Tästä esimerkkinä on oman kampanjaprojektin työstösuunnitelma ja aikataulus.

Asiakassuhdemarkkinoinnin ja -kumppanuuden tiivistämiseksi sekä yrityksen tunnettuuden parantamiseksi Yritys X tulee järjestämään kauppiastapaamisen Uudenmaan alueen päivittäistavarakaupan asiakkaille. B-to-B asiakastilaisuuden tavoitteena on vahvistaa yhteistyötä kaupparyhmittymän sisällä yrityspresentaation ja monipuolisen tuoteportfolion esittelyn kautta. Yhteistyötapaamisen tavoitteena on lisätä tietoisuutta yrityksen toiminnasta, tuotevalikoimasta ja tätä kautta muodostua yhdeksi halutuimmista yhteistyökumppaneista myös päivittäistavarakaupan jakelukanavassa. Tapahtumien järjestäminen myös päivittäistavarakaupan kanavalle tukee yrityksen kumppanuusajattelua ja asiakassuhteen vahvistamista sekä lisäarvoa asiakkaalle.

Markkinointiviestinnän osiossa Rubanovitsch & Valorinta (2009) toteavat, että yleismarkkinoinnin roolia tulee jatkossa vähentää ja kohdentaa siitä säästyvät panokset asiakaskohtaisiin toimenpiteisiin, joilla tuetaan yksittäisten asiakkaiden kehittämistä. Asiakkaaseen kohdistettavien markkinointitoimenpiteiden on merkitys suuri ja suunnitelmana on tukea kampanjaa panostamalla markkinointiraha asiakasketjun omaan kuluttajamarkkinointiviestintäkanavaan. Mielestäni edellä mainittu markkinointitoimenpiteiden yhdistäminen ja kohdistaminen asiakkaiden omiin julkaisuihin on erinomainen keino saada tuotteille näkyvyyttä ja tunnettuutta sekä lisätä myyntiä.

Kampanjan tuotteita tullaan tuomaan myös mediatiedotteen ja näytteiden muodossa julkisuuteen kohderyhmänä ruoka- ja terveystoimittajat.

Kampanjanprosessiin liittyy aina myös erilaisia riskejä ja mielestäni riskien todennäköisyyttä ja vaikutuksia tulee myös muistaa arvioida. Olen tunnistanut omassa kampanjatyössäni seuraavat riskit:

- Kampanjan aikataulus ei toimi – aikajänne on liian lyhyt suunnitelmasta käytäntöön viemiseen
- Ajankohta aloitukselle on väärä (tulee tarkastaa, että juhlapyhät ja mahdolliset vapaat eivät satu toteutus ajankohdan alkamiseen vähentämään myyntipäiviä)
- Myymälämateriaali ei valmistu ajoissa ja niiden toimitus ja esillepano myymälöihin viivästyy
- Tarkkaa tietoa kampanjan volyymista ei saada

- Asiakasketjun oma aikataulutus kuluttajamarkkinointiin vaihtuu ja tästä ei saada tietoa
- Toteutus ei toimi myymälässä
- Tuotteiden hinnoittelu – ei erillistä hintavetoa, tavarat eivät kierrä
- Virheellinen kustannusarvio, josta seurauksena budjetin ylittyminen

Tutkimuksen pohjalta laadittu toimintamalli sekä vastuiden ja roolien määrittely tuovat kampanjasuunnitteluun projektimaisen työskentelytavan, jonka tarkoituksena on tehostaa kampanjanhallintaa organisaatiossa ja edistää erityisesti työryhmätyöskentelyä. Uskon, että samalla työryhmätyöskentely parantaa eri sidosryhmien välistä dialogia ja tiedonkulkua. Lisäksi jokaisella on selkeä käsitys kampanjasuunnittelun statuksesta. Selkeän aikataulutuksen myötä emme myöskään ahnehdi liikaa tekemistä ja seuraamme kampanjan kulurakennetta. Prossin selkeän rullaamisen kautta myös motivaatio kasvaa ja kaikki sitoutuvat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi paremmin organisaation toimintaan. Suunnitelmallisuuden ja toimintamallin avulla kampanjan virheetön läpimeno varmistuu ja tehostuu.

6.2 Jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että tuotepäällikön roolissa kampanjasuunnittelu tuo omana haasteena omien päätösten jatkuvan hyväksyttämisen esimiehillä. Tuotepäälliköt tekevät vuosittain ”mikrostrategian” toimintasuunnitelman eli action planin jossa hyvin karkealla tasolla eritellään vuoden toimenpiteet. Tutkimuksella saatiin uusi näkökulma myös siitä, että tuotepäälliköiden tulisikin luoda yhdessä johdon kanssa strategia 2-3 vuodeksi, jolloin vuosittaisten action planien luonti olisi helpompaa ja näin brändin yhteinen linja olisi tuotepäällikön ja johdon tiedossa.

Liiketoiminta-alueen sisäiset prosessit, kuten myyntiprosessi ei mittaa vielä prosessin suoriutuskykyä, vaan mittareina toimivat talouden tunnusluvut. Tässä olisi varmasti kehittämiskohteita luoda selkeät mitattavissa olevat mittarit myös myyntiprosessin tukiprosesseille. Toimintamallia pystytään varmasti kehittämään edelleen, ja käytäntö tulee varmasti osoittamaan uusia kehittämiskohteita. Tulevaisuudessa kampanjan suunnittelutoimintamalli saattaisi olla hyödyllistä kuvata myös prosessikaaviona, kun varmistetaan ensin mallin käytännön toimivuus.

Laatujohtamiseen liittyvää asiakaslähtöisyyttä ajatellen tulisi mielestäni miettiä seuraavia asioita: Mistä asiakkaat tietävät, että toimimme niin kuin meidän on ajateltu arvo- ja laatuperiaatteiden mukaan toimivan ja teemme kaiken uskottavasti kaikkialla. Pidämmekö asiakaslupauksemme ja olemmeko uskottavia. Miten pienennämme asiakkaiden ostopäätösriskiä ja tuemme jo tehtyjä päätöksiä? Miten toimintamme viestii turvallisuutta? Hoidammeko ongelmatilanteet sovitulla tavalla ja sovittuun aikaan? Miten asiakkaat kokevat palvelualltiuden

ja asiakasarvon luomisen? Näillä kysymyksillä viitataan päivittäistavara-kaupan myyntikentän eli myyntiprosessin ulkoistamiseen vuoden 2012 alussa, sillä mielestäni tulevaisuudessa tulisi laatia erillinen spesifioitu asiakastyytyväisyyskysely päivittäistavara-kaupan asiakkaille nykyisen kaikille yhtenäisen apteekki- ja päämieskyselyn sijaan.

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että yrityksen nykyisessä toiminnanohjausjärjestelmässä ei ole mahdollista suoraan seurata kampanjan vaikutusta myyntimääriin ja oston näkökulmasta kampanjan aikainen myynnin kasvu tulisi voida erottaa normaalimyynnistä, jotta se ei vaikuttaisi tilauspisteisiin ja määriin. Tietojärjestelmä ostotoiminnan kannalta ei tue kampanja-aikajakson menekkiennustetta ja mielestäni tässä olisi jatkokehityskohde nykyisen järjestelmän kehittämiseksi. Tarve on saada eriteltyä ostojärjestelmästä kampanja-ajan myynti ja normaalimyynti.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia, jotka ovat edesauttaneet projektin etenemistä ja opinnäytetyön valmistumista.

Lähteet

Kirjallisuus

- Barnes, C., Blake H. & Pinder, D. 2009. Creating delivering your value proposition. London: Kogan page.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.-14. painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell.
- Hall, R. 2009. Brilliant Marketing. What the best marketers know, do and say. Edinburgh: Pearson education.
- Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituskyvyn johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kaplan, R. & Norton, P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kotler, P. & Amstrong, G. 2012. Principles of Marketing. 14. painos. Edinburgh: Pearson education.
- Kotler, P. 2005. 80 Konseptia menestykseen. Markkinoinnin avaimet. Suomentaja Renko, R. Jyväskylä: Gummerus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknova.
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki. Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Mullin, R. & Cummins, J. 2008. Bodmin, Cornwall: MPG Books.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOYpro.
- Rampersad, H. K. 2004. Total Performance Scorecard. Suomentaja Räihälä, M. Helsinki: Laatu keskus.
- Rope, T. & Rope, M. 2010. Utilitaarinen markkinointi. Markkinoinnin tuloslaskenta. Helsinki: Infor.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. 2. painos. Helsinki: Libris.
- Rubanovich, M. D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Sounio, L. 2010. Brändikäs. Hämeenlinna: Karisto.

Julkaisut

Yritys X. 2012. Henkilöstön uutislehti. Syyskuu 2/2012.

Sähköiset lähteet

Aty.2012. Lääketukkukauppa – apteekkitavaratukkukauppiat. 2012. Viitattu 3.11.2012.
<http://www.aty.fi/3>.

Yrityksen X verkkosivut. Viitattu 3.11.2012.

Kuviot

Kuvio 1: Markkinointisuunnittelun eri tasot (Isohookana 2007, 92.)	13
Kuvio 2: Markkinoinnin suunnittelukehä (Isohookana 2007, 94.)	14
Kuvio 3: Markkinointiviestinnän suunnitteluprosessi (Isohookana 2007, 95.).....	15
Kuvio 4: Projektin yleinen kulkumalli (Kettunen 2003, 41.).....	17
Kuvio 5: Kampanjasuunnittelun vaiheet (Bergström & Leppänen 2009, 400.)	19
Kuvio 6: Mittaaminen oppimisen perustana (Rope & Rope 2010, 80.).....	33
Kuvio 7: Markkinoinnin panosvaikutusten S-käyrä (Rope & Rope 2010, 62.)	35

Liitteet

Liite 1: Roolit ja vastuut kampanjasuunnittelussa	64
Liite 2: Kampanjasuunnittelun check-lista	65
Liite 3: Kampanjasuunnittelun vuosikello	66
Liite 4: Kampanjasuunnittelun aikataulu	67
Liite 5: Teemahaastattelun kysymykset	68

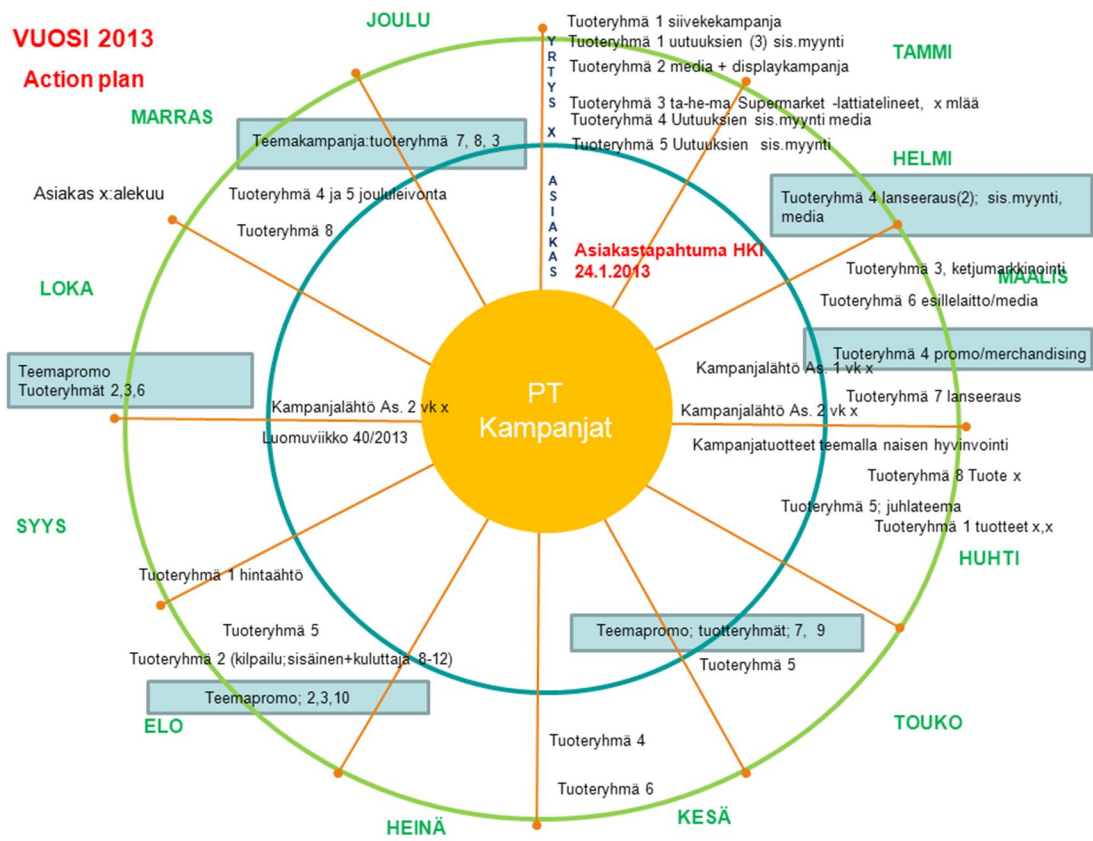
Liite 1: Roolit ja vastuut kampanjasuunnittelussa

Vastuu	Rooli				
Tehtävä	Myynti-päällikkö	KAM	Tuote-päällikkö	Markkinointi-päällikkö	Ostaja
Kampanjasuunnittelu ja ideointi	X	X	X	X	
Kampanjamateriaalien - ja viestinnänsuunnittelu			X		
Kampanjaidean myynti "sis.markkinointi" KAM:lle			X		
Kampanjavahvistuksesta tiedottaminen Tp:lle		x			
Tiedottaminen ostolle			x		
Toimituksen valvonta valmistajalta keräilypaikalle					x
Toteutumisen seuranta	X	X	X	x	
Tiedottaminen varastolle		x			
Kampanjahintojen ilmoittaminen laskutukseen		x			
Panos-tuotos seuranta	x	x	x	x	

Liite 2: Kampanjasuunnittelun check-lista

Check -lista			
Myyntikampanja sisältäen mediaa ja muita panostuksia (pos, isot alet yms.)			
Kampanja ja kampanja-aika	1.1.2013-31.1.2013	Aikataulus /PVM	Vastuhenkilö
Kilpailijaseuranta/markkinatutkimus	x		
Tuote	Tuote x		
Kampanjan budjetti	100 000 €		
Jakelukanava	pt		
Asiakasryhmä / kohderyhmä			
Kampanjan luonne	esillelaitto, hinta		
Kampanjavoitteiden määrittely CH	tunnettuus, €, kpl		
Kampanjavoitteiden määrittely asiakkaan näkökulmasta			
Markkinointiviestintä (sanoman sisältö ja muoto)			
Argumentit / mainonta			
Tuotteen saatavuuden varmistaminen	x	1.12.2012	
Ostotilaukset	x	3.12.2012	
Sisäänmyyntiennusteet - arvio kamilta			
Ulosmyyntiennusteet			
Hinnoittelu - Katetuotto			
Projektin aikataulu			
Kampanjan materiaalin ja presentaation työ			
Kampanjan sisäinenmarkkinointi			
Sisäänmyynti ketjut/keskusliikkeet			
Kampanjahintojen ilmoittaminen laskutukseen			
Tiedottaminen varastolle 2-3 päivää ennen kampanjatoimintuksia			
Tuotteen saatavuus keräilypaikalla			
Mainosmateriaalin vastaanotto ja edelleen lähettäminen			
Kampanjan sisäänmyynti/ Esillelaiton varmistaminen		15.11-31.12.2012	
Kampanjan lisätilaukset			
Seuranta			
PANOS-TUOTOS €			
Markkinointipanostukset; -materiaali, mainonta jne.			
<i>kampanja-analyysi</i>			
Jälkimarkkinointi - yhteydenotto asiakkaaseen			
<i>Toimenpiteet kampanjan jälkeen</i>			

Liite 3: Kampanjasuunnittelun vuosikello



Liite 5: Teemahaastattelun kysymykset

1. Mitä kaikkea kampanjasuunnittelussa on otettava huomioon myyntiprosessin/ostoprosessin näkökulmasta katsottuna?
2. Miten kampanjasuunnittelusta ja sen toteuttamisesta pystytään mielestäsi tekemään dynaamisesti etenevä projekti?
3. Mitä haasteita kohtaat omassa roolissasi ja vastuualueessa kampanjasuunnittelussa/toteuttamisessa?
4. Ovatko resurssisi riittävät kampanjoiden suunnitteluun ja työstöön? Jos, ei, niin mitä osaamista/resursseja tarvitsisit lisää?
5. Miten vastuualueesi tuotteen/tuoteryhmän budjetti vaikuttaa kampanjoiden suunnitteluun ja toteutukseen?
6. Pystytkö vaikuttamaan kampanjoiden aikatauluttamiseen, jos kyllä niin miten? Jos, et, niin miksi et?
7. Mitkä ovat vaikutusmahdollisuutesi kampanjatuotteen hinnoitteluun ja hintapositiontiin?
8. Saatko riittävästi tietoa kampanjoista omaan rooliisi ja vastuualueeseesi reflektoiden? Jos, et, niin mikä tietoa tarvitset lisää?
9. Miten sisäiseen markkinointiin panostetaan ja mitä toivoisit lisää?
10. Kytkeytyykö kampanjasuunnittelu osaksi markkinointisuunnitelmaasi? Jos kyllä, niin kuvaile miten?
11. Onko sinulla riittävästi tietoa tuoteryhmäsi strategisista linjauksista?
12. Toteutuuko kampanjatoimepiteissä integroitumarkkinointiviestintä? Jos, kyllä, niin kuvaile miten?

13. Pystytkö panostamaan mielestäsi riittävästi kampanjaa tukevaan asiakaskohtaiseen markkinointiin esimerkiksi ketju/-myymälätasolla? Jos, kyllä niin miten, jos et, niin miksi et?
14. Miten sisäänostomäärät pystytään optimoimaan asiakkaan sisään ostomääriin ja ulosmyyntiin kampanjanaikana ja mahdolliset lisätilaukset huomioiden?
15. Millainen on mielestäsi hyvä ja toimiva myyntikampanja eri sidosryhmien (markkinoinnin, myynnin ja oston sekä asiakkaan) näkökulmasta katsottuna?
16. Miten varmistat, että kaikki tarvittavat asiat onnistuneen myyntikampanjan toteuttamiseksi on tehty?
17. Miten kampanjan jälkiseuranta hoidetaan?
18. Mitä työkaluja sinulla on kampanjan seurantaan, ovatko ne riittävät? Jos ei niin, mitä koet tarvitsevasi lisää.
19. Miten hyödynnät toteutuneen kampanjan tuloksia?
20. Kerro omia ehdotuksiasi kampanjoiden läpiviemisen tehostamiseen ja kehittämiseen tulevaisuudessa?