

Markkinointisuunnitelma AquatiCare UK Ltd.:lle

Sanna Uotila



Tekijä(t) Sanna Uotila	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Markkinointisuunnitelma AquatiCare UK Ltd.:lle	Sivu- ja liitesivumäärä 59 + 0
<p>Tämä opinnäytetyö on produkti muotoinen, jonka tuotos on markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelma on laadittu potentiaaliselle akvaarioalan yritykselle aloittavalle yritykselle. Tavoitteena on laatia toteutettavissa ole yrityksen tunnettuutta korostava suunnitelma, jonka toteutus on rajattu ensimmäiselle vuodelle.</p> <p>Työssä käydään ensin läpi markkinointisuunnitelman laatimisen teoria ja prosessi. Prosessi alkaa lähtökohta-analyseilla, jonka jälkeen käydään läpi markkinointistrategiat, markkinointitavoitteet sekä suunnitelman budjetointi, seuranta ja toteutus.</p> <p>Teorian pohjalta on laadittu valitulle yritykselle markkinointisuunnitelma, jossa on yritykselle on tehty lähtökohta-analyysit, valittu käytettävät strategiat, asetettu tavoitteet, mietitty seuranta ja sen työkalut sekä toteuttaminen</p> <p>Viimeisenä on pohdittu suunnitelman hyödynnettävyyttä ja mahdollisia kehityskohtia. Myös itse opinnäytetyöprosessin etenemistä on kommentoitu muutamalla sanalla pohdinta osuudessa.</p>	
Asiasanat markkinointisuunnitelma, analyysi, markkinointi, toimenpiteet, yritys, tavoitteet	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet	1
1.2	Työn rakenne ja rajaukset	2
1.3	Käsitteet	2
1.4	Toimeksiantajan esittely	3
2	Markkinointisuunnitelman laatiminen ja sen eri vaiheet	4
2.1	Lähtökohta-analyysit	9
2.1.1	Ympäristöanalyysi	11
2.1.2	Kilpailija-analyysi	14
2.1.3	Markkina- ja asiakasanalyysi	17
2.1.4	Yritysanalyysi	23
2.1.5	SWOT – analyysi	26
2.2	Markkinointistrategiat	27
2.2.1	Kasvustrategia	28
2.2.2	Kannattavuusstrategia	28
2.2.3	Erikoistumisstrategia	29
2.2.4	Kilpailukeinoihin perustuvat strategiat	30
2.3	Markkinointitavoitteet	33
2.3.1	Myyntitavoitteet	33
2.3.2	kannattavuustavoitteet	33
2.3.3	Tuotetavoitteet	34
2.3.4	Hintatavoitteet	35
2.3.5	Saatavuustavoitteet	36
2.3.6	Viestintätavoitteet	36
2.3.7	Asiakastavoitteet	37
2.3.8	Taloudelliset-, markkinoin ja yhteiskunnalliset tavoitteet	37
2.4	Budjetointi	38
2.5	Seuranta	40
2.6	Markkinointisuunnitelman toteutus	42
3	Akvaarioliikkeen markkinointisuunnitelma	45
3.1	AquatiCare:n lähtökohta-analyysit	45
3.1.1	Ympäristöanalyysi	45
3.1.2	Kilpailija-analyysi	46
3.1.3	Markkina-analyysi	46
3.1.4	Yritysanalyysi	48
3.1.5	SWOT –analyysi	49
3.2	AquatiCaren markkinointistrategia	50

3.3	Markkinoinnin tavoitteet	52
3.3.1	Hinta- ja myyntitavoitteet	52
3.3.2	Tuotetavoitteet	53
3.3.3	Saatavuustavoitteet.....	53
3.3.4	Viestintätavoitteet.....	53
3.3.5	Asiakastavoitteet	53
3.4	Suunnitelman budjetti.....	54
3.5	Suunnitelman seuranta	54
4	Pohdinta.....	55
4.1	Opinnäytetyön tulokset ja hyödynnettävyys.....	55
4.2	Kehitysehdotukset.....	55
4.3	Oman työprosessin arviointi	55
	Lähteet	57

1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee markkinointisuunnitelman laatimista aloittavalle yritykselle ulkomailla. Työssä käydään myös läpi itse suunnitelman laatimisen rakenne ja teoria. Työ toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka lopputuloksena on valmis markkinointisuunnitelma.

Markkinointisuunnitelma on yksi osa yritystoiminnan suunnittelua, johon kirjataan yrityksen suunnitellut markkinointitoimet. Tämä toimii yrityksen työkaluna, jolla huolehditaan markkinointitoimenpiteiden toteutumisesta sekä siitä että toimenpiteet ovat oikein kohdistettuja ja tehokkaita. Markkinointisuunnitelmaan tulisi sisältyä markkinoinnin aikataulus, vastualueet, tietoa markkinoista, kilpailijoista ja toimenpiteistä sekä toimenpiteiden tavoitteet, kehittäminen ja koordinoiminen. Näiden lisäksi nykyään on erittäin tärkeää sisällyttää markkinointisuunnitelmaan myös hakukonemarkkinointi. (Tulos 2014).

Markkinointisuunnitelman laatiminen kannattaa. Varsinkin uudelle yritykselle on erittäin tärkeää, että se tulee markkinoilla tunnetuksi pärjätäkseen markkinoilla. Ensimmäisen vuoden markkinoinnilla onkin erityisen tärkeä rooli tässä ja sen avulla pyritään tavoittamaan valitun alueen kohderyhmät, herättämään kiinnostusta ja erottautumaan kilpailijoista. Koska ensimmäinen vuosi on yrityksen kannalta hyvin kriittinen, on suunnitelmani laadittu juuri tuolle ensimmäiselle vuodelle. Olen myös laatinut vuoden markkinoinnille toimenpideaikataulun.

1.1 Työn tavoitteet

Työn tarkoituksena on laatia realistinen ja toteutettavissa oleva markkinointisuunnitelma, joka sopii juuri nimenomaan aloittavalle yritykselle. Ennen varsinaisen suunnitelman laatimista läpikäydään markkinointisuunnitelman tekemisen prosessi ja siihen kuuluvat vaiheet. Työssä käydään läpi suunnitteluprosessi sekä suunnitelman sisältö. Lopullisessa toteutetussa suunnitelmassa hyödynnetään suunnitelmasta juuri tälle kyseiselle yritykselle parhaiten sopivia strategioita ja tavoitteita.

Tavoitteena on suunnitelman avulla tuoda yritys ja sen palvelut mahdollisimman vahvasti esille markkina-alueella ja tavoittaa valitut kohderyhmät. Haasteellisempaa tästä tekee se, että yritys perustetaan ulkomaille, Englantiin. Tämän vuoksi onkin erittäin oleellista, että olen työtä varten saanut paljon tietoa yrittäjältä itseltään, joka on aiemmin jo työskennellyt alueella, johon hän aikoo yrityksen perustaa.

1.2 Työn rakenne ja rajaukset

Olen rajannut aiheeni käsittelemään liikkeen lanseerauksen oheista markkinointia eli ai-
van ensimmäistä markkinointisuunnitelmaa. Tämä kattaa yrityksen lanseerauksen jälkei-
sen ensimmäisen vuoden ja siihen kuuluvat markkinointitoimenpiteet. Koska kyseessä on
juuri aloittava yritys, en paneudu budjetointiin tai yrityksen talouteen kovinkaan tarkasti.
Tämän suunnitelman budjetointi on tehty yrittäjän antamien sekä yleisten arvioiden perus-
teella.

Työssä käydään ensin läpi suunnitelman laatiminen: suunnitteluprosessi, lähtökohta-
analyysit, strategian valinta, tavoitteiden asettelu, budjetointi sekä seuranta. Tässä kohtaa
käsitellään eri lähteistä saatujen tietojen perusteella miten teoriassa markkinointisuunni-
telma laaditaan. Teorian jälkeen seuraan työn empiirinen osuus: varsinainen markkinointi-
suunnitelma. Suunnitelman osat esitellään samassa järjestyksessä kuin teoria osuudessa.

1.3 Käsitteet

Markkinoilla tarkoitetaan järjestelyä, joka mahdollistaa tiettyjen tuotteiden ja palvelujen
tarjoajien myyjien ja ostajien vuorovaikutuksen keskenään kauppojen aikaan saamiseksi.
Markkinoilla voidaan tarkoittaa myös ihmisiä, joilla on halu ja mahdollisuus ostaa jotakin
tiettyä tuotetta/palvelua. (Investopedia 2015a.)

Markkinointistrategia

Markkinointistrategiassa selvitetään, millä periaatteilla varmistetaan menestyminen kilpai-
lussa ja mihin tulevaisuudessa panostetaan. Markkinointistrategiaan sisältyy toimintaym-
päristön analysointi sekä yritysanalyysi. (Markkinointisuunnitelma 2015.)

Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi
(Markkinointisuunnitelma 2015b). Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinointistrategiaa,
jolla laajemmat kohdemarkkinat jaetaan osiin (segmentteihin) eri asiakkaiden eri tarpeiden
tydyttämiseksi (E-conomic 2015). **Segmentillä** tarkoitetaan kohderyhmän osaa (asiakas-
ryhmää), jonka sisällä olevilla ostajilla on yhteisiä piirteitä. (Markkinointisuunnitelma
2015b).

Asemoinnilla (positioinnilla) tarkoitetaan markkinointistrategiaa jonka avulla yritys pyrkii
asettumaan tiettyyn asemaan asiakkaiden mielessä verrattuna muihin brändeihin. Käy-
tännössä asemointi tarkoittaa brändin muista erottavien ominaisuuksien korostamista ja

esille nostamista. Brändi voi positioitua esimerkiksi edulliseksi tai hyvinkin luksus brändiksi. (Businessdictionary 2015a.)

Brändi tarkoittaa tavaramerkin ympärille muodostunutta (ja myös rakennettua) positiivista mainetta. (Mediaopas 2015). Brändissä yhdistetään uniikilla tavalla tarkoin harkittua tyyliä, logo ja slogan, joilla erottaudutaan muista kilpailijoista (Businessdictionary 2015b). Brändin arvo muodostuu nimen tai logon tunnettuudesta, asiakkaiden merkkioskollisuudesta, brändin mukanaan tuomasta laadun tunteesta ja brändiin liitetyistä mielikuvista. (Mediaopas 2015).

1.4 Toimeksiantajan esittely

Työn toimeksiantaja on Anthony Hearn, joka on siis miettinyt AquatiCare UK Ltd. nimisen yrityksen perustamista. Yritys olisi akvaario alan yritys, joka tarjoaisi akvaarioihin sekä lampiin liittyviä tarvikkeita ja palveluita. Mitään tarkkaa ajankohtaa yrityksen perustamiselle ei vielä ole, koska se vaatisi muuton takaisin Englantiin. Yritys perustettaisiin Englantiin, koska Suomessa kyseiselle yritykselle ja sen palveluille ei olisi kysyntää. Yrityksen päätuote tulisi olemaan palvelut. Anthony haluaa tarjota asiakkailleen akvaarioiden ja lampien asennus, hoito ja ylläpito palveluita. Hän siis tekisi konsultointeja, parannuksia, asennuksia ja mitä vain akvaarioihin tai lampiin liittyvää tarvittavia toimenpiteitä.

2 Markkinointisuunnitelman laatiminen ja sen eri vaiheet

Tänä päivänä markkinointi on koko yrityksen henkilöstölle kuuluva prosessi. Markkinoinnin suunnittelu sekä toteutus ovat yhdistyneet ja hoituvat samojen ihmisten toimesta yrityksen jokaisella tasolla. Myös suhde asiakkaaseen on kokenut näkökulma muutoksen: asiakas nähdään enemmän yhteistyökumppanina kuin irrallisena ostajana. Suhteeseen myös panostetaan enemmän ja sen rakentamiseen osallistuu koko yrityksen henkilökunta. (Raatikainen 2004, 58.)

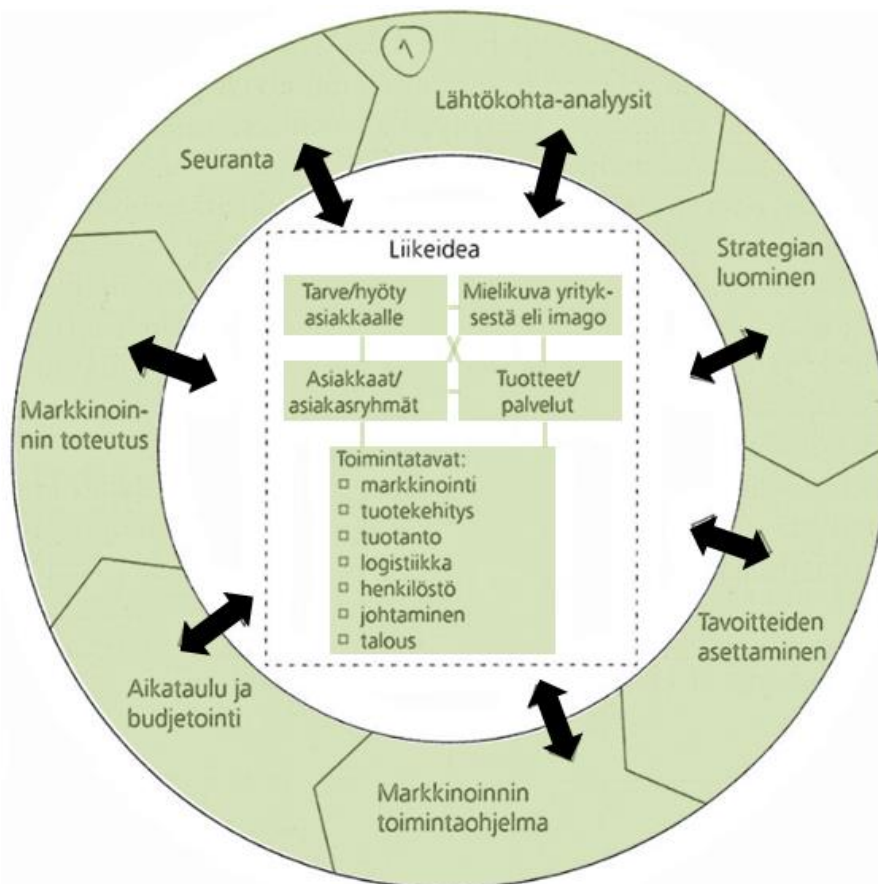
Markkinointisuunnitelman avulla pyritään tavoitteelliseen markkinointiin ja hyvä suunnitelma selkiyttää töitä ja niiden jakoa. Suunnitelman laatiminen on prosessi. Ensin täytyy kartoittaa nykytilanne, joka luo pohjan markkinoinnin strategialle. Kun yrityksen toimintaympäristö ja tila on analysoitu ja strategia päätetty, pystytään asettamaan yksityiskohtaisempia tavoitteita, jotka pohjustavat käytännön markkinointitoimet. Tavoitteiden toteutumisen seuraaminen ja tulosten tarkastelu on myös tärkeä osa koko prosessin toteuttamista. (Raatikainen 2004, 58.)

Suunnittelu voi olla pitkäaikaista (strateginen suunnittelu) tai lyhyen aikavälin suunnittelua (operatiivinen suunnittelu). Yleisesti molempia hyödynnetään, strategista suunnittelua tehdään jatkuvalla syklillä ja operatiivista suunnittelua hyödynnetään esimerkiksi kampanjoita suunniteltaessa. Strategisen suunnittelun on tarkoitus ohjata yritystä tekemään oikeita asioita: toteuttaa visiota ja sitoutua siihen. Strategisen suunnitelman toteuttaminen vaatii pidempää aikaväliä, yleensä noin 3-5 vuotta. Tällä aikavälillä pyritään ratkaisemaan miten hyödynnetään yrityksen mahdollisuudet, torjutaan uhat ja opitaan tunnistetaan vahvuudet sekä heikkoudet. Strategisten suunnitelmien on oltava joustavia, jotta niitä voidaan tilanteen vaatiessa muokata. Operatiivinen suunnittelu taas ohjaa yritystä tekemään asiat oikein. Eli kun strategisessa suunnitelmassa on päätetty mitä asioita tehdään, operatiivisessa suunnitelmassa päätetään keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Operatiivinen suunnittelun aikajakson on huomattavasti lyhempi, yleensä noin vuoden tai jopa lyhempi. (Raatikainen 2004, 58–59.)

Markkinoinnin suunnitteluprosessi (kuvio 1) rakentuu Raatikaisen (2004, 60) mukaan seitsemästä eri vaiheesta. Tämän kuvion mukaan vaiheet ovat:

- Lähtökohta-analysit (ympäristö-, kilpailija-, markkina-, yritys- ja SWOT)
- Strategian luominen (kasvu-, kannattavuus-, erikoistumis-, kilpailukeinostrategiat)
- Tavoitteiden asettaminen (myynti-, kannattavuus-, tuote-, hinta-, saatavuus-, viestintä- ja asiakastavoitteet)
- Markkinoinnin toimintaohjelma
- Aikataulu ja budjetointi (markkinointi-, myynti-, osto- ja kustannusbudjetit)
- Markkinoinnin toteutus
- Seuranta (tavoitteiden toteutuminen)

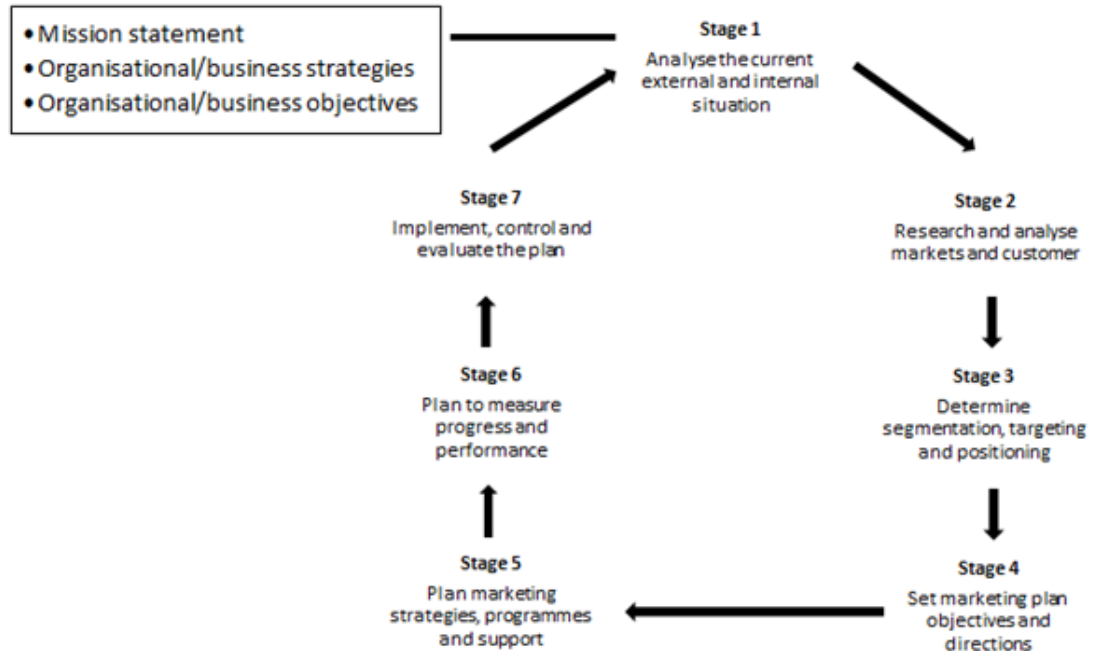
Kun yksi kierros on saatu päätökseen, aloitetaan seuraavan suunnitelman teko taas alusta.



Kuvio 1. Markkinoinnin suunnitteluprosessi. (Raatikainen 2004, 60.)

Hyvin samankaltainen näkemys prosessin kulusta on Woodilla. Hänen kahdessa lähteenä käyttämässäni kirjassa on aika samanlaiset prosessikaaviot. Wood ensimmäisessä kuviossa (kuvio 2) vaiheita on seitsemän, niin kuin Raatikaisenkin kuviossa. Tässä suunnitelma pohjautuu vasemmassa yläkulmassa olevassa laatikossa mainittuihin asioihin: yrityksen missioon (toiminta-ajatus), organisaatio tason strategioihin ja organisaatio tason tavoitteisiin.

Ensimmäinen vaihe (Stage 1) tässä prosessissa on nykytilan analysointi, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Toisessa vaiheessa (Stage 2) tutkitaan ja analysoidaan markkinoita sekä asiakkaita. Kolmas vaihe (Stage 3) on segmentointia, kohdentamista ja positiointia varten: kelle myydään ja miten? Neljännessä vaiheessa (Stage 4) asetetaan markkinointisuunnitelman tavoitteet ja suunta. Tämän jälkeen (Stage 5) päätetään markkinointi strate-



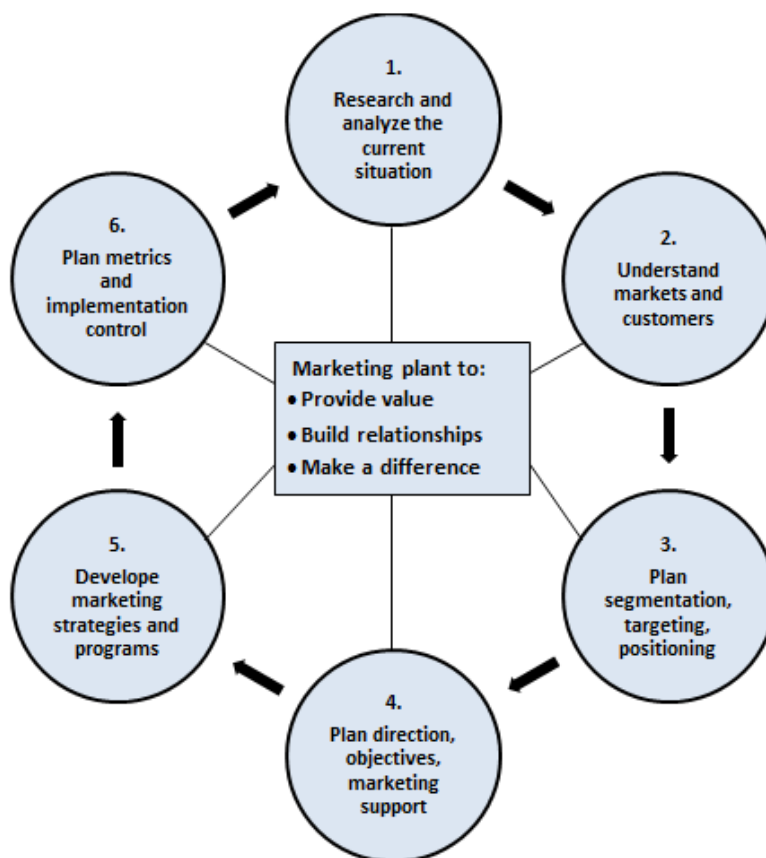
Kuvio 2. The marketing planning process. (Wood 2013, 5)

gioista, ohjelmista ja tukitoimenpiteistä. Toiseksi viimeisenä vaiheena (Stage 6) perehdytään suunnitelman mittausmenetelmiin: kuinka mitataan miten hyvin suunnitelma on toteutunut ja toiminut. Viimeisenä (Stage 7) suunnitelma otetaan käyttöön, sitä ohjataan ja lopuksi arvioidaan. Sitten rinki lähtee alusta uutta suunnitelmaa suunniteltaessa.

Woodin toisessa kuviossa (kuvio 3) on kuusi kohtaa, mutta se on kuitenkin hyvin samanlainen kuin aikaisempikin. Keskellä kuviota on ilmaistu mitä suunnitelmalla on tarkoitus saavuttaa: arvon luominen, suhteiden rakentaminen ja vaikutuksen aikaan saaminen.

Prosessin eteneminen:

1. Nykytilan analysointi ja kartoitus
2. Ymmärrys markkinoista ja asiakkaista
3. Segmentointi, kohdennus ja positointi
4. Suunnan, tavoitteiden ja markkinoinnin tukitoimenpiteiden suunnittelu
5. Markkinointistrategioiden ja ohjelmien luominen
6. Ennalta suunnitellut mittausmenetelmät sekä käyttöönoton ohjaus



Kuvio 3. The Marketing Planning Process. (Wood 2014, 5)

Näiden kolmen suhteellisen samanlaisten kuvioden lisäksi otin vielä neljännen, muista poikkeavan mallin. Sekin kuvaa markkinointisuunnitelman prosessia mutta strategisen. Tämä malli on McDonaldin ja Wilsonin mukainen (2011, 41) ja siihen kuulu kymmenen askelta, jotka on jaettu neljään vaiheeseen:

- **Tavoitteiden asettaminen**
- **Tilannekatsaus**
- **Strategian muodostaminen**
- **Resurssien kohdentaminen ja monitoroiminen.**

Seuraavan sivun kuvioista näkyy kuinka askeleet jakautuvat vaiheiden kesken.

Vaihe 1. Tavoitteiden asettaminen

1. Missio
2. Yrityksen tavoitteet

Vaihe 2. Tilannekatsaus

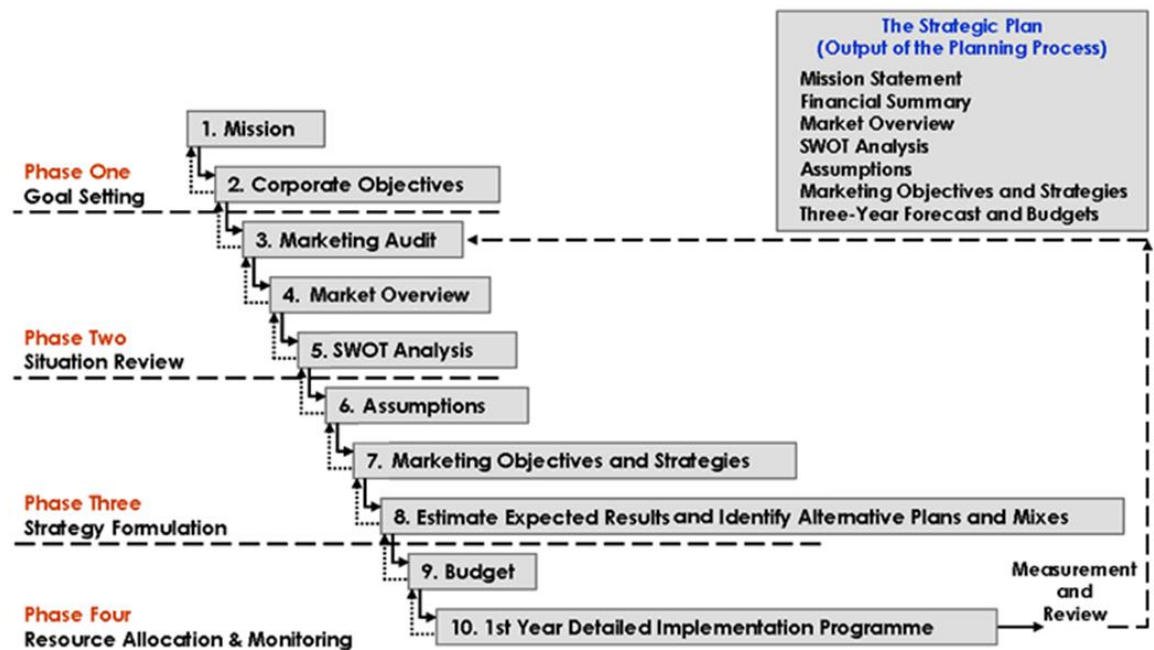
3. Markkinoinnin sisäinen ja ulkoinen katsaus
4. Markkinakatsaus
5. SWOT analyysi

Vaihe 3. Strategian muodostaminen

6. Oletukset
7. Markkinoinnin tavoitteet ja strategiat
8. Arvioidut tulokset ja vaihtoehtoisten suunnitelmien tunnistaminen

Vaihe 4. Resurssien kohdentaminen ja Monitoroiminen

9. Budjetti
10. Ensimmäisen vuoden yksityiskohtainen suunnitelma



Kuvio 4. The 10 steps of strategic marketing planning process. (McDonald & Wilson 2011, 41)

2.1 Lähtökohta-analyysit

Lähtökohta-analyysien tarkoituksena on kartoittaa yrityksen nykytilanne mahdollisimman tarkkaan, jotta sen pohjalta voidaan suunnitella hyvin toimiva markkinointisuunnitelma. Nykytila kartoitetaan sisäisten ja ulkoisten analyysien avulla. Tiivistettynä sisäiset analyysit kertovat yrityksen ja ulkoiset markkinoiden tilasta. Lähtökohta-analyysejä ovat esimerkiksi ympäristöanalyysi, kilpailija-analyysi, markkina-analyysi, yritysanalyysi sekä SWOT – analyysi.

Raatikainen jakaa analyysit seuraavasti: ulkoisia ovat ympäristö-, kilpailija- ja markkina-analyysit ja sisäisiä, eli yritysanalyysejä, ovat esimerkiksi henkilöstään, tuotteisiin, palveluihin, tuotantoon, markkinointiin, talouteen, toimitapoihin, johtamiseen tai itse organisaatioon liittyvät analyysit. (Raatikainen 2004, 61.)

Woodin mukaan lähtökohta-analyysit jakautuvat myös sisäisiin ja ulkoisiin, joiden tulokset hyödynnetään SWOT – analyysin teossa. Monet hyödyntävä SWOT – analyysiä myös kilpailijoiden kartoittamiseen. Kokonaisuudessaan Woodin sisäisiin lähtökohta-analyyseihin kuuluu yrityksen resurssien ja kapasiteetin, tämän hetkisen tarjonnan, aikaisemman menestyksen, bisnessuhteiden ja avainkysymyksiä analysointi. Ulkoisiin (PESTLE: Political, Economical, Social-cultural, Teknological, Legal, Ecological) hän listaa poliittiset, taloudelliset, sosiaali-kulttuuriset, teknologiset, lailliset, ekologiset ja kilpailulliset tekijät. (Woodin 2013, 25.)

McDonaldin ja Wilsonin mukaan markkinointisuunnitelman laatimisen toiseen vaiheeseen eli tilannekatsauksen tekemiseen (sama kuin muissa lähtökohta-analyysit) ja siihen sisältyy aikaisempien teorioiden tavoin markkinoinnin sisäinen ja ulkoinen katsaus sekä SWOT – analyysi, mutta näiden lisäksi vielä yleinen markkinakatsaus. (McDonaldin & Wilson 2011, 41.)

Woodin toisessa kirjassa on annettu lista tutkittavista tekijöistä:

Sisäiset tekijät (Yritysanalyysi)

- Mikä on organisaation missio ja kuinka markkinointisuunnitelma tulee tukemaan sitä?
- Mitä resursseja (työntekijät, raha, informaatio, tarjonta) on käytettävissä markkinointisuunnitelman toteuttamiseen?
- Mitkä ovat ne kriittiset elementit, jotka määrittävät onnistuuko markkinointi upeasti vai huonosti?
- Mitä vahvuuksia ja heikkouksia sisäiset tekijät edustavat organisaatiossa?

Ulkoiset tekijät (Ympäristöanalyysi)

- Mitä ovat tärkeimmät ulkoiset trendit, jotka vaikuttavat yrityksen brändiin ja markkinoihin?
- Kuinka nopeasti ulkoinen ympäristö muuttuu ja mitkä kehitykset vaativat välitöntä huomiointia?
- Mitä mahdollisuuksia ja uhkia ulkoiset tekijät aikaansaavat organisaatiossa?
- Mitä riskejä voidaan ottaa näiden mahdollisuuksien ja uhkien käsittelemiseksi?

Kilpailulliset tekijät (Kilpailija-analyysi)

- Ketkä ovat nykyisiä kilpailijoita (tuotteiden, brändin tai kohderyhmän perusteella) ja mistä yrityksistä tai toimialoista voisi syntyä kilpailijoita?
- Mitkä ovat kunkin kilpailijan markkinaosuus, tavoitteet, resurssit, vahvuudet ja heikkoudet? Kuinka hyvin yritys pystyy kilpailemaan kilpailijoiden kanssa?
- Kuinka kilpailijat hyödyntävät markkinointia asiakassuhteiden vahvistamiseen ja mitä heidän onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan voidaan oppia?
- Kuinka pääkilpailijat yleensä vastaavat heidän kilpailijoidensa markkinointiin ja kuinka yritys voi hyödyntää tätä tietoa suunnitellakseen tehokkaampaa markkinointia?

Tämän listan kysymysten avulla saadaan kattava kuva yrityksen, markkinoiden ja kilpailijoiden nykytilasta. (Wood 2014, 25–27.)

2.1.1 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysillä on tarkoitus selvittää yritys ympäristön tilaa ja mahdollisia tulevia muutoksia. Raatikainen (2004, 62) listaa yritys ympäristöön vaikuttaviksi tekijöiksi:

- Poliittiset muutokset
- Tapakulttuuri
- Teknologinen kehitys
- Työvoiman saatavuus
- Palkkakustannukset
- Kansainvälistyminen
- Lainsäädäntö
- Innovaatiot
- Keksinnöt
- Investointihalukkuus
- Korkotaso
- Toimialan muutokset
- Taloudelliset muutokset
- EU:n päätökset

Kaikki nämä tekijät vaikuttavat yritys ympäristön toimintaan. Esimerkiksi maatilayrittäjien on muokattava toimintaansa EU-säädösten mukaiseksi sitä mukaa kun uusia säädöksiä tulee, korot ja taloudelliset muutokset vaikuttavat ihmisten ostovoimaan ja kulutushalukkuuteen, lainsäädäntö vaikuttaa minkälaista yritystoimintaa saa harjoittaa ja kuinka, ja niin edelleen. Raatikainen ehdottaa näiden tekijöiden analysointiin esimerkiksi yksinkertaisen taulukon tekoa. Taulukkoon voi täyttää kaikki tai omaan yritykseen eniten vaikuttavat ympäristötekijät ja miettiä niiden nykyistä ja tulevaa tilaa. (Raatikainen 2004, 62.)

Taulukko 1. Ympäristöanalyysi taulukon muodossa (Raatikainen 2004,63.)

Ympäristötekijä	Nykytila	Tulevaisuuden kehitys
Korkotaso	Matala	Pysyy matalana
Investoinnit	Kasvaa	Kasvaa
Työvoima	Riittävästi saatavilla	Työvoimapula

Woodin PESTLE analyysin voidaan nähdä kattavan ympäristöanalyysin osat: poliittiset, ekonomiset, sosiaali-kulttuuriset, teknologiset, lakisäätteiset ja ekologiset tekijät. PESTLE

analyysin avulla kartoitetaan näiden tekijöiden vaikutusten lisäksi myös yrityksen ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Mahdollisuus on ulkoinen olosuhde tai tekijä, jota yritys voi yrittää hyödyntää saavuttaakseen paremman toimintakyvyn. Uhkan Wood määrittelee ulkoiseksi olosuhteeksi tai tekijäksi, joka voi vaikeuttaa yrityksen toimintakykyä, jos sille ei tehdä mitään tai sitä ei oteta huomioon. Wood esittelee myös joitakin esimerkkejä

PESTLE analyysin tekijöistä:

- **Poliittinen tekijä** voi olla vaikka muutos poliittisessa johdossa ja sen myötä muutokset poliittisessa ilmapiirissä. Wood kehottaa miettimään mitkä muutokset vaikuttavat juuri oman yrityksen toimintaympäristöön.
- **Ekonominen tekijä** voi olla esimerkiksi lamakausi, joka vaikuttaa ihmisten ostokäyttäytymiseen.
- **Sosiaali-kulttuuriset tekijät** vaikuttavat erityisesti markkinoiden ja segmenttien kokoon ja rakenteeseen, sekä asiakkaiden tarpeisiin, asenteisiin ja havaintoihin. Demografisista ominaisuuksista kannattaa ottaa huomioon sukupuoli, koulutus, ammatti, etninen ja uskonnollinen tausta, talouden koko, talouden rakenne (yksin eläjä, pariskunta, perhe) ja talouden tulot, sillä nämä vaikuttavat ostopäätöksiin eniten.
- **Teknologiset tekijät** vaikuttavat asiakkaisiin, tavaran tarjoajiin, kilpailijoihin, markkinointi tekniikkoihin, organisaation prosesseihin, standardeihin, säännöksiin, kuluihin, hintaan ja moneen muuhun. Teknologisia tekijöitä seurattaessa kannattaa keskittyä kuinka ne vaikuttavat yllämainittuihin tekijöihin.
- **Lakiin liittyviä tekijöitä** ovat esimerkiksi lainsäädäntö, sääntely ja hallituksen toimet. Nämä puolestaan vaikuttavat tuotteisiin (sisältö, ulkonäkö), kommunikointiin, tiedon etsintään (mitä tietoa on saatavilla), hinnoitteluun, jakeluun, kilpailuun sekä kuluttajien valintoihin.
- **Ekologisia tekijöitä** voivat olla riittämättömät luonnon resurssit, puhtaan energian saatavuus (mahdollisimman vähän saastuttava), korkeat energiakustannukset, yleiset säädökset kuinka pitää toimia, jotta säästetään luontoa. Ekologisuus on noussut yhdeksi kuluttajien suosimaksi määreeksi kun he päättävät mitä tuotteita ostavat ja käyttävät. Tämä on vaikuttanut myös siihen, että joitakin tuotteita markkinoidaan luontoystävällisiksi, vaikka varsinaisia todisteita väitteelle ei ole. (Wood 2013, 33–37.)

Uudemmassa kirjassaan Wood käyttää samaa jakoa kuin aiemminkin, mutta käyttää nyt termejä mikro- ja makroympäristö. Toisena muutoksena on käsitteen ”tekijä” vaihtaminen ”trendiin” puhuttaessa ulkoisista tekijöistä. Näin ollen, mikroympäristöön kuuluvat sisäiset tekijät ja makroympäristöön ulkoiset trendit. Hän myös toteaa, että paras tapa tarkastella

molempia ympäristöjä ja niiden muutoksia on jatkuva tarkastelu, myös markkinointisuunnitelman teon ulkopuolella. Ympäristötekijät ovat vaihtuneet trendeiksi: Poliittiset/lakiin liittyvät trendit, ekonomiset trendit, sosiaali-kulttuuriset trendit (jonka alaotsikoista löytyvät nyt myös kuluttaja demografia, bisnes demografia sekä monikulttuuriset vaikutukset), teknologiset trendit, ja ekologiset trendit. Sisältö näissä kategorioissa ei suuremmin ole muuttunut. (Wood 2014, 27.)

McDonaldin ja Wilsonin kirjassa ympäristöanalyysistä käy markkinoinnin ulkoinen katsaus. He mainitsevat, että markkinointisuunnitelmasta tulee vain niin hyvä kuin se tieto, jonka pohjalta se on rakennettu. Markkinointikatsauksella kerätään siis tietoa markkinointisuunnitelman pohjaksi. Tässä, kuten muissa ympäristö-analyyseissä, tarkastellaan muuttujia, joiden käyttäytymiseen yrityksellä ei ole suoraa hallintaa. Näitä ovat esimerkiksi ekonomiset ja markkinoihin liittyvät tekijät. Listasta löytyy jo aikaisemmin mainittuja tekijöitä, mutta markkinointikatsauksessa tulisi tutkia seuraavia asioita:

Taulukko 2. Conducting an audit (McDonald & Wilson 2011, 44)

External audit
<i>Business and economic environment</i> Economic, political, legal, social, cultural Technological Intra-company
<i>The market</i>
Total market, size, growth and trends (value/volume)
Market characteristics, developments and trends: products, prices, physical distribution, channels, customers, consumers, communication, industry practices
<i>Competition</i> Major competitors Size Market share/coverage Market standing and reputation Production capabilities Distribution policies Marketing methods Extent of diversification Personnel issues International links Profitability Key strengths and weaknesses

Tämä listaus kattaa markkinointikatsauksen kokonaisuudessaan, mutta ympäristö-analyysiin liittyvää tietoa on oikeastaan vain ensimmäisen laatikon sisältö. Markkinoihin ja

kilpailijoihin liittyvät tiedot kuuluvat jaottelussa markkina-analyysiin ja kilpailija-analyysiin. (McDonald & Wilson 2011, 42–43.)

2.1.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysillä on tarkoitus selvittää ketä kilpailijoita markkinoilta löytyy, ketä sinne mahdollisesti on tulossa, mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet.

Kilpailija-analyysissä tutkitaan:

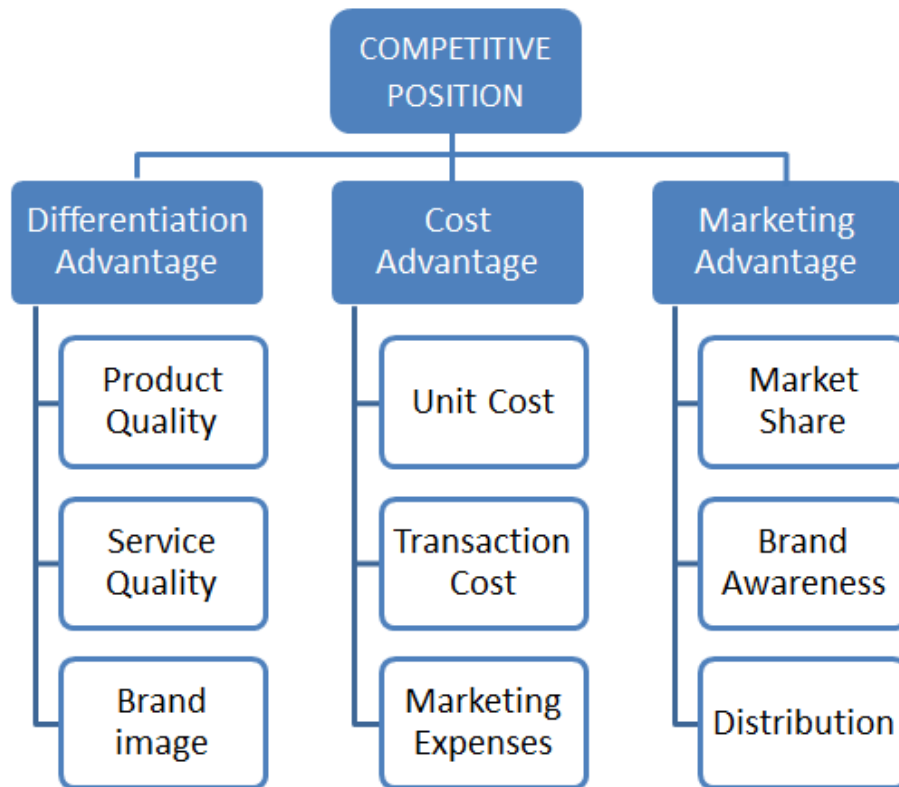
- kilpailevien yritysten määrä ja nimet
- kilpailevat tuotteet
- kilpailijoiden käyttämät kilpailukeinot
- kilpailijoiden markkina-asema ja markkinaosuus
- kilpailun luonne ja yrityksen rooli kilpailukentällä
- kilpailijoiden tunnettuus yrityksinä ja tuotteiden paremmuus
- kilpailijoiden taloudelliset ja toiminnalliset resurssit: liikevaihto, henkilökunta
- kilpailijoiden markkinointistrategia

Kilpailijoiden tekemisistä on hyvä pysyä kartalla ja on myös hyvä pyrkiä ennustamaan kilpailijoiden tulevia liikkeitä. Näin yritys pystyy mahdollisimman hyvin suunnittelemaan omaa markkinointiaan paremmaksi. Myös kilpailija-analyysin voi tehdä taulukkomuotoon (Raatikainen 2004, 63–64.)

Taulukko 3. Kilpailu- ja kilpailija-analyysi (Raatikainen 2004, 64)

Kilpailevat yritykset	Vahvat puolet	Heikot puolet	Huomautuksia
Mahdolliset tulevat kilpailijat			
Yritykset	Vahvat puolet	Heikot puolet	Huomautuksia
Miten kilpailu kehittyy lähiaikoina?			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 			
Johtopäätökset: Mitä yrityksen tulisi tehdä?			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 			

Wood on aikaisemmassa kirjassaan PESTLE analyysin yhteydessä käsitellyt kilpailullisia tekijöitä. Wood mainitsee kolme tärkeää tekijää, jotka vaikuttavat kilpailulliseen positiointiin: **erilaistumisen etu, kustannusetu ja markkinointi etu**. Nämä on esitelty alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5. Factors that influence competitive position (Wood 2013, 37)

Kuviossa näkyy eri tavat, joilla voidaan lähteä hakemaan kilpailullista etua ja positiointia.

- **Erilaistuminen** tarkoittaa sitä, että keskitytään erottumaan kilpailijoista ja heidän tuotteistaan jollain tavalla, esimerkiksi tarjoamalla laatu/luksustuotteita Tämä onnistuu kun tuotteet ovat laadukkaita, palvelu on laadukasta ja brändin imago on kunnossa.
- **Kustannusedulla** haetaan hintaetua: saadaan pidettyä hinnat alhaisina ja ollaan halvempia kuin kilpailijat. Tämä vaatii alhaista yksikköhintaa, välityskuluja sekä alhaisia markkinointikustannuksia.
- **Markkinointietu** syntyy kustannustehokkaasta markkinoinnista, johon tarvitaan isoa markkinaosuutta, bänditietoisuutta ja laajaa jakelua. Tämä lisäksi voidaan tarkastella esimerkiksi kuinka helposti kilpailijat voivat tulla tai poistua markkinoilta, kuinka paljon valtaa ostajilla ja tarjoajilla on ja onko tarjolla korvaavia tuotteita. Mitä helpompi on tulla ja poistua markkinoilta ja mitä enemmän tarjolla on paljon kor-

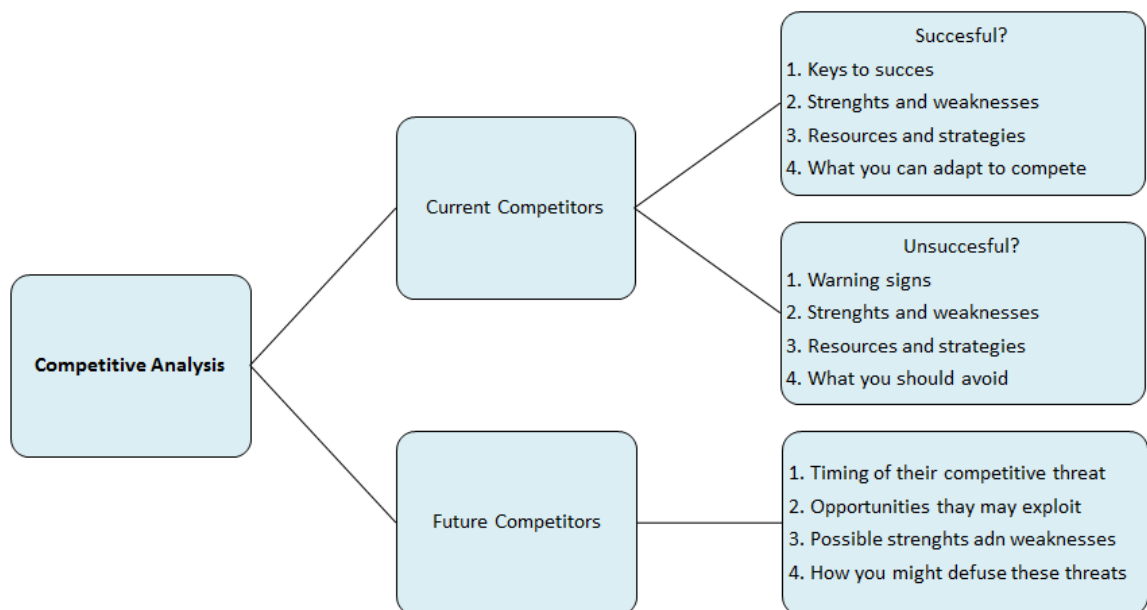
vaavia tuotteita sen kovempi kilpailu. Vahvat ostajat ja tarjoajat voivat puskea hintoja alas kilpailleissaan tilauksista. Tarkkailemalla erityisesti kilpailijoiden onnistumisia ja epäonnistumisia, yritys pystyy jalostamaan onnistuneita ideoita ja välttämään epäonnistumiseen johtaneita. (Wood 2013, 36–37.)

Woodin uudemmassa tuotoksessa on puolestaan esitelty kilpailija-analyysin tekeminen (kuvio 6.). Ensimmäisenä täytyy tunnistaa **nykyiset kilpailijat** (menestyvät ja epäonnistuneet) sekä **mahdolliset tulevat kilpailijat**. Kun kilpailijat ovat tiedossa, analysoidaan heidän vahvuutensa, heikkoutensa, resurssinsa ja strategiansa, jotta niistä voidaan ottaa oppia.

Tulevista kilpailijoista pyritään saamaan selville milloin heistä on mahdollisesti tulossa kilpailija/uhka, mitä mahdollisuuksia he mahdollisesti yrittävät käyttää hyväkseen, vahvuudet ja heikkoudet sekä kuinka nämä uhat voidaan ehkäistä. (Wood 2014, 39–40.)

2.1.3 Markkina- ja asiakasanalyysi

Yhdistetyssä markkina- ja asiakasanalyysissä tuotteet ja niiden laatu ovat suuressa roolissa, mutta samalla tutkitaan myös asiakkaita ja kuinka he käyttäytyvät markkinoilla. Markkina- ja asiakasanalyysissä kannattaa selvittää markkinoihin, ostokäyttäytymiseen sekä näissä tapahtuviin muutoksiin ja kehitykseen vaikuttavia tekijöitä. (Raatikainen 2004, 65.)



Kuvio 6. Analyzing Current and Future Competitors (Wood 2014, 40)

Markkinat:

- Keitä ovat asiakkaat tai asiakasryhmät?
- Paljonko markkina-alueella on asiakkaita?
- Mihin suuntaan asiakkaiden määrä kehittyy?
- Paljonko asiakas tai asiakasryhmä on valmis käyttämään rahaa hankintoihin vuoden aikana?
- Paljonko asiakkaat tai asiakasryhmät tuovat euroja koko markkina-alueelle?

Ostokäyttäytyminen:

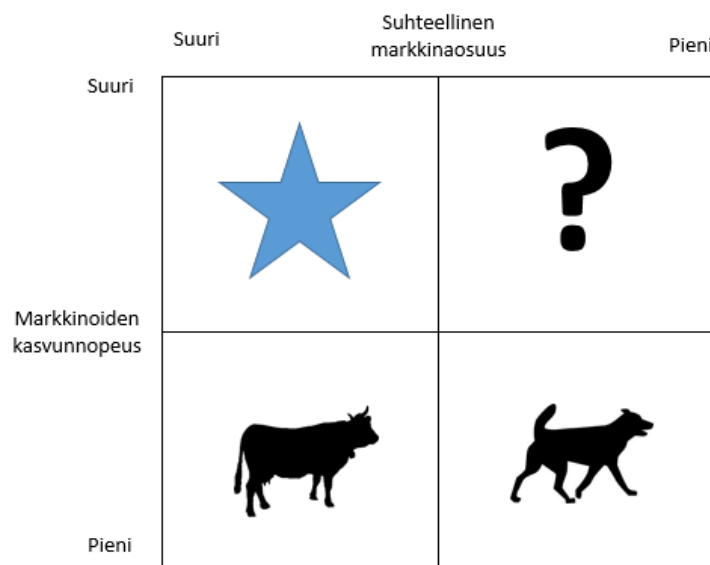
- Miten tietty asiakas tavoitetaan? (Millainen mainos häntä kiinnostaa, miten häntä pitää lähestyä, millainen ihmistyyppi hän on?)
- Minkä asiakkaan tarpeen tuote tai palvelu tyydyttää tai minkä ongelman se ratkaisee?
- Kuka tekee lopullisen ostopäätöksen?

- Mistä ja milloin yleensä ostetaan?
- Onko markkina-alueella ostouskollisuutta? Vai onko joku asiakas halukas vaihtamaan ostokohdetta tai – paikkaa?

Muutokset ja kehityksen suunta:

- Mikä voisi olla yrityksen osuus markkinoista?
- Mihin suuntaan ostovoima on kehittymässä? (Onko rahaa tulevaisuudessa käytävissä enemmän vai vähemmän?)
- Mihin suuntaan markkinat kehittyvät? (Kasvavat, taantuvat vakaat)

Tuotteiden onnistuminen markkinoilla voidaan tutkia markkina-tuotematriisin avulla. Markkina-tuotematriisiin merkitään asiakasryhmät ja niille kohdistetut tuotteet. Matriisin avulla voidaan paremmin arvioida myyntiä asiakasryhmittäin vaikkapa vuositasolla. Toinen hyvä analyysiväline on **Bostonin portfolio**. Tässä tuotteet jaetaan neljään ryhmään: Tähtituotteet, kysymysmerkkituotteet, lypsylehmätuotteet ja rakkikoirat. Näillä kahdella tavalla saadaan käsitys siitä kuinka hyvin mikäkin tuote pärjää tai tulisi pärjäämään markkinoilla. (Raatikainen 2004, 65–67).

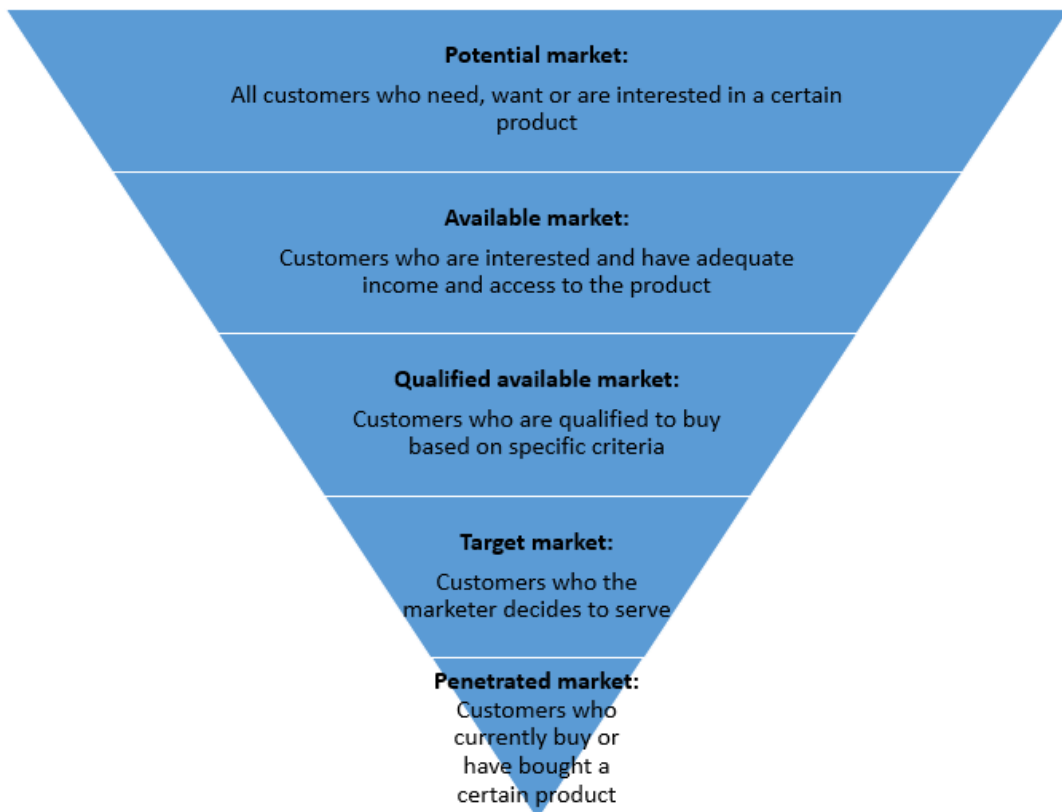


Kuvio 7. Bostonin portfolio (Raatikainen 2004, 67.)

Tähtituotteilla on siis suurin markkinaosuus sekä ne ovat kasvultaan nopeita. Näiden markkinointi vaatii kuitenkin vielä huomattavia panostuksia, jotta taataan hyvä menekki. Kysymysmerkkituotteiden markkinaosuus on vielä pieni, sillä ne ovat yleensä uutuustuotteita, mutta niiden markkinoiden kasvu on suurta. Tässä suurimpana panostuksena on tuotekehitys. Lypsylehmätuotteet ovat ”turvallisia” tuotteita suuren markkinaosuuden vuoksi, vaikka markkinoiden kasvu onkin pientä. Nämä tuotteet eivät enää vaadi kovia

markkinointipanostuksia eivätkä muitakaan investointeja. Rakkikoira on tuotekategorioista huonoin pienen markkinaosuutensa ja pienen kasvunsa vuoksi. Tähän kategoriaan kuuluvat tuotteet eivät juurikaan enää tuota ja vaativat joko poistamista tai uudistamista. (Raatikainen 2004, 67.)

Markkina- ja asiakasanalyysin voi kuitenkin tehdä monella eri tavalla. Ensimmäisenä on tärkeää ymmärtää markkinoita joille on menossa sekä olla edes karkea arvioi mikä yrityksen osuus markkinoista olisi. Myös tapahtuneista ja tulevista muutoksista halutuilla markkinoilla tulisi pysyä kartalla. Wood jakaa markkinat kahteen osioon: **kuluttaja** markkinoihin ja **yritys** markkinoihin. Kun markkinoilta lähdetään etsimään kohderyhmää, laajin määriteltä taso on potentiaaliset markkinat. Potentiaaliset markkinat voidaan pilkkoa vielä pienempiin osiin: tavoitettavissa olevat, tietyn kriteerin täyttävät tavoitettavissa olevat, varsinainen kohderyhmä sekä viimeisenä tavoitetut markkinat. Näiden jakojen lisäksi tarkastellaan molempiin markkinoihin vaikuttavia tekijöitä. (Wood 2013, 45–47.)

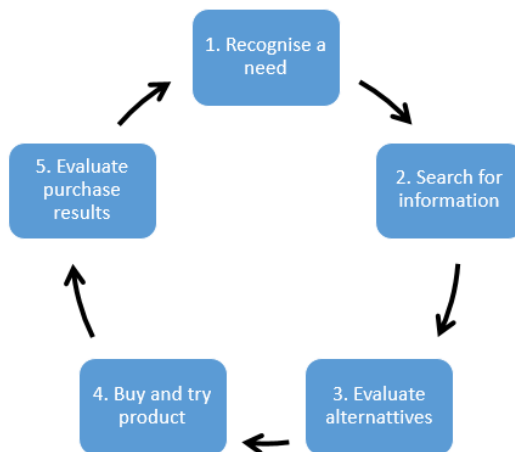


Kuvio 8. Five levels of market definition (Wood 2013, 47.)

Markkinoiden tasot voidaan esittää pyramidi kuvion muodossa (edellisellä sivulla), jokainen seuraava taso on aina edellistä pienempi.

- **Potentiaaliset** markkinat kattavat kaikki ne asiakkaat, jotka voisivat tarvita, haluta tai voisivat olla kiinnostuneita yrityksen tarjonnasta (tuotteet tai palvelut).
- **Saavutettavat markkinat** koostuvat asiakkaista, jotka ovat kiinnostuneita tuotteesta, se on heidän saatavillaan sekä heillä on siihen varaa.
- Saavutettavista asiakkaista voidaan poimia **tietyn kriteerin mukaan ostoon kykenevät** asiakkaat. Esimerkiksi alkoholituotteissa kriteerinä on ikä.
- Tämän jälkeen pitäisi jäädä jäljelle yrityksen haluama **kohderyhmä**. Eli asiakkaat, jolle yritys päättää tarjota tuotteitaan/palveluitaan.
- Lisäksi on myös **”kiinni saadut” markkinat**, eli kaikki asiakkaat, jotka ovat jo ostaneet yrityksen tuotteita tai käyttäneet sen palveluita. (Wood 2013, 45–46.)

Kun tutkitaan kuluttaja markkinoita, tulee tietää kuluttajien ostopäätöksiin sekä ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Pelkistetty ostopäätöksentekoprosessi kulkee kehää ja on viisi vaiheinen:



Kuvio 9. Consumer decision-making process (Wood 2013, 50.)

1. Tunnistetaan tarve (Tarvitaan jotakin palvelua tai tuotetta)
2. Etsitään informaatiota (tuotteesta tai palvelusta)
3. Punnitaan vaihtoehtoja (Mitä muita tuotteita/palveluita markkinoilta löytyy? Onko tämä juuri minulle paras tuote?)
4. Ostetaan ja kokeillaan tuote
5. Arvioidaan oston tulos (Oliko tuote/palvelu odotetun lainen? Suoriutuiko se odotetusti?)

Asiakkaan päätöksiin pystytään vaikuttamaan markkinoinnin avulla prosessin jokaisessa vaiheessa, juuri siihen sopivalla tavalla. Eli yritys voi pyrkiä markkinoinnillaan esimerkiksi

juurikin stimuloimaan tarpeen syntymistä ja tunnistamista tai vaikkapa tarjota paljon infoa tuotteita/palveluista verrattuna muihin markkinoiden tuotteisiin/palveluihin ostopäätöksen tukemiseksi. (Wood 2013, 49–50.)

Ostopäätöksentekoon vaikuttaa kuitenkin monet tekijät, joihin yritys ei voi suoraan vaikuttaa, tekijät löytyvät taulukosta 4. Asiakkaitten ostopäätökseen vaikuttavat ainakin siis heidän luonteenpiirteensä ja tarpeensa, sosiaaliset yhteydet, kulttuurilliset elementit sekä persoonalliset ja psykologiset elementit. Jokaiselle osa-alueelle on mainittu taulukossa vaikuttavimmat tekijät. (Wood 2013, 50.)

Taulukko 4. Käytöksen ymmärtäminen kuluttaja markkinoilla (Wood 2013, 50.)

<p>Asiakkaiden piirteet ja tarpeet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografiset piirteet kuten ikä, ammatti, perhe status • Ongelma, jonka tuote voi ratkaista • Muutokset esitetyissä/esittämättömissä tarpeissa • Asiakkaan näkemä/kokema arvo • Mediankäyttötavat 	<p>Sosiaaliset yhteydet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perhe ja ystävät • Työkaverit, työtuttavat • Organisaatiot • Mielipidejohtajat ja vaikuttavat verkostot
<p>Kulttuuriset elementit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulttuuri • Alakulttuurit • Yhteiskuntaluokka 	<p>Persoonalliset ja psykologiset elementit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elämänkaari (missä kohtaa) • Elämäntyyli, psykografiset tekijät • Motivaatio ja asenteet

Yritys markkinoita miettiessä on hyvä muistaa, että tuotteita ei ikinä kuitenkaan myydä pelkästään kasvottomalle yritykselle, vaan yrityksessäkin on henkilö/henkilöitä, joka/jotka vastaa ostoista. Kuitenkin yritys markkinoilla käytökseen vaikuttavat tekijät ovat juuri yritykseen ja sen tuotteisiin/palveluihin liittyviä.

Taulukko 5. käytöksen ymmärtäminen yritys markkinoilla (Wood 2013, 55.)

Asiakkaiden piirteet ja tarpeet	Sisäiset ja ulkoiset suhteet	Organisaatiollinen ja ulkoinen Näkökulma
<ul style="list-style-type: none"> • Alan luokittelu • Liikevaihto • Henkilökunnan koko • Maantieteellinen fokus • Asiakkaiden kokema arvo 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksentekoon osallistujat • Päätöksentekoprosessi • Tavarantoimittajasuhteet • Asiakassuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet • Budjetit ja ostokierto • Osto politiikat ja menetelmät • Osuus ja kasvu • Kilpailutilanne • Muut ulkoiset tekijät

Markkina- ja asiakasanalyysiin liittyy myös segmentointi, targetointi ja positointi. Markkina segmentointi tarkoittaa Woodin mukaan asiakkaiden ryhmittelyä erilaisten muuttujien mukaan, jotta jokaiselle segmentoinnista syntyvälle segmentille suunnataan oikeanlaista ja toimivaa markkinointia. Hän myös mainitsee kolme pääkohtaa segmentoinnin suoritta-

miseksi: valitaan markkinat, jaotellaan muuttujien mukaan ja valitaan halutut segmentit targetointia varten. (Wood 2014, 65–66.)

Muuttujia, joiden perusteella segmentointi tapahtuu, ovat käyttäytymiseen ja asenteeseen liittyvät, demografiset, maantieteelliset ja psykografiset tekijät. **Käyttäytymiseen ja asenteeseen** liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi odotetut edut, käyttö aste, käyttäjän status, asenne tuotetta kohtaan, käyttö, teknologinen suuntautuminen ja hintaherkkyys. **Demografisia** tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, perhe status, talouden koko, tulot, ammatti, koulutus, kansallisuus, uskonto ja yhteiskuntaluokka. **Maantieteellisiä** tekijöitä ovat sijainti (maa, kunta, osavaltio, kaupunki, naapurusto, postinumero), etäisyys ja ilmasto. **Psykografisia** tekijöitä ovat esimerkiksi elämäntavat, aktiviteetit ja kiinnostukset. (Wood 2014, 67.) Segmentointi kannattaa, sillä sen avulla markkinoijat pystyvät keskittämään resurssinsa lupaavimpiin mahdollisuuksiin. Segmentointi myös parantaa markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta, kun yritys valitsee tietyt asiakasryhmät ja oppii tuntemaan ne paremmin. (Wood 2014, 65.)

Segmentoinnin pohjalta suoritetaan targetointi, johon Wood (2014, 66) mainitsee seuraavat pääkohdat: kuinka monelle segmentille päätetään markkinoida, mikä on segmenttien tärkeysjärjestys (millä segmentillä yritykselle eniten arvoa) ja millä strategialla markkinointi toteutetaan (miten markkinointi suoritetaan segmenteittäin). Sopivat segmentit voidaan valita esimerkiksi seuraavien tekijöiden mukaan: **Markkina tekijät** (koko, kasvu, elämänskaaren kohta, ennustettavuus, hintajoustavuus, ostajien neuvotteluvalta, kysynnän kausittaisuus), **kilpailulliset tekijät** (kovuus, laatu, korvikkeiden uhka, erottuvuuden taso), **ekonomiset ja teknologiset tekijät** (kuinka helppo tulla sisään ja poistua markkinoilta, tavaran toimittajien neuvotteluvalta, teknologian hyödyntäminen, investoinnin suuruus, marginaalit) ja **bisnes ympäristöön liittyvät tekijä** (ekonomiset vaihtelut, poliittiset ja lailliset muutokset, säädökset, sosiaaliset, fyysinen ympäristö). Näitä tekijöitä tarkastelemalla arvioidaan segmenttejä ja tunnistetaan niistä lupaavimmat markkinointia varten. (Wood 2014, 72–73.) Segmenttien tärkeysjärjestys päätetään pisteyttämällä yllämainitut tekijät tai muut yrityksen valitsemat tekijät. Eri kohdille voidaan antaa eri painoarvoa mutta yleensä eniten pisteitä saanut nähdään kannattavimpana.

Markkinoinnin toteuttamisen tapoja Wood (2014, 74) mainitsee kolme: erottelematon, keskitetty ja eroteltu. Tästä listasta on kuitenkin jätetty pois hänen aikaisemmin mainitsemaansa individualisoitu markkinointi. **Individualisoitu** markkinointi on targetoitujen segmenttien valituille yksilöille räätälöityä hyvin rajatun tarpeen tyydyttämiseksi tehtävää markkinointia (esimerkiksi matkustajakoneiden tai rahtilentokoneiden ostajat). (Wood

2013, 79.) **Erottelematon** markkinointi tarkoittaa sitä, että kaikkia segmenttejä lähestytään samalla strategialla. Tällä strategialla ei päästä hyödyntämään segmenttien eroja, vaan luotetaan siihen, että massa markkinointi toimii koko markkina-alueella. **Keskitetys** markkinoinnissa valitaan segmenteistä houkuttelevin ja keskitetään markkinointi ainoastaan siihen segmenttiin ja tehdään sille strategia. **Erotellussa** markkinoinnissa jokaiselle segmentille kehitetään oma strategia, jolloin päästään hyödyntämään niiden erot ja saadaan toimivampaa sekä kohdistetumpaa markkinointia. (Wood 2014, 74–75.)

Positionnilla pyritään saavuttamaan kilpailuetu kilpailijoihin verrattuna. Jotta yritys voi onnistuneesti positioida tuotteensa, tulee sen tuntea valitsemansa asiakasryhmä: mitä he ajattelevat yrityksestä, tuotteesta ja kilpailijoista. Oleellista on myös ymmärtää mitä attribuutteja he tuotteessa arvostavat. On erittäin tärkeää, että tuotteen muista erottavat tekijät ovat hyödyllisiä, uskottavia ja relevantteja sekä luovat tuotteelle kilpailuedun. Erottavat tekijät voivat liittyä laatuun, palveluun, imagoon, henkilöstöön tai arvoon. Yrityksen tulee valita tekijät, jotka ovat asiakkaiden mielestä relevantteja, merkittäviä ja haluttavia. Tilanteen vaatiessa (markkinoilla tapahtuvat muutokset, asiakasryhmien tarpeiden muutokset) yrityksen on myös oltava valmis uudelleen positioimaan tuotteensa. (Wood 2013, 80–81.)

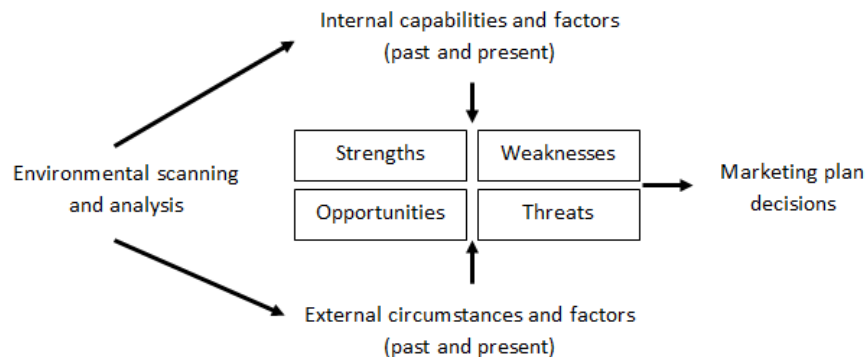
2.1.4 Yritysanalyysi

Yritysanalyysi voidaan suorittaa eri tavoilla. Raatikaisen mukaan yritysanalyysillä tarkastellaan yrityksen toimintakuntoa ja – edellytyksiä. Yritysanalyysi auttaa hahmottamaan perustoimintojen nykyistä tilaa. Samalla on hyvä tarkastaa liikeidean osat. Perustoimintoja ovat:

- markkinointi (tuotteet, palvelut, yrityskuva)
- tuotekehitys (asiakkaiden tarpeet ja miten niihin pystytään vastaamaan)
- tuotanto (menetelmät, laatu)
- logistiikka (varastointi, kuljetukset, saatavuus, jakelu, toimitilat, sijainti)
- henkilöstö (osaaminen, muutosvalmius, joustavuus)
- johtaminen (organisaatio, toimintatavat)
- talous (hinnoittelu, myyntiluvut, kate, rahoitus, taloushallinto)

Raatikainen esittelee liikeideamallin (löytyy kuvioista 1.), jossa yllämainittujen perustoimintojen (mallissa toimitavat) lisäksi on mainittu neljä oleellista asiaa: tarve/hyöty asiakkaalle, mielikuva yrityksestä (imago), asiakkaat/asiakasryhmät ja tuotteet/palvelut. Näistä jokainen vaikuttaa jokaiseen. Yritysanalyysin perimmäinen tarkoitus onkin siis tarkastella yksityiskohtaisesti liikeideaa ja sen toimivuutta nykytilanteessa. Raatikainen kehottaa jatkamaan yritysanalyysin tekoa SWOT – analyysillä. (Raatikainen 2004, 67–68.)

Woodilla on hieman yksityiskohtaisempi selitys yritysanalyysin suorittamisesta. Wood on molemmissa lähteenä käyttämissäni kirjoissa nivonut ympäristö-, yritys- ja SWOT – analyysin kokonaisuudeksi, josta lähtökohta-analyysi koostuu. Wood (2013, 25) esittää tämän seuraavasti:



Kuvio 10. Environmental scanning and marketing planning (Wood 2013, 25)

Woodin sisäinen tarkastelu vastaa yritysanalyysia. Siinä keskitytään yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Wood toteaa (2013, 28) että nämä selvitetään tutkimalla organisaation resurssit ja kapasiteetti, nykyinen tarjonta, aiempi suoriutuminen, businessuhteet ja keskeiset asiat. Hän on kuitenkin myöhemmin hionut tutkittavien asioiden listaa hieman (Wood 2014, 30): missio, resurssit, tarjonta, aiemmat tulokset, businessuhteet ja keskeiset asiat menestyksen kannalta (myös ongelmista kertovat merkit). Muutokset listauksessa eivät ole suuria ja sisältö on pysynyt lähinnä samana. Tutkittava on siis:

- 1. Yrityksen missio.** Missio on ideologia, joka määrittää yrityksen keskeisimmän olemuksen ja tavan jolla se tuottaa arvoa. Missio on erittäin tärkeä, sillä sen pohjalta määritellään strategia, resurssit sekä ohjataan niin johtajat kuin työntekijät tekemään töitä yrityksen tulevaisuuden eteen. (Wood 2014, 30.) Jos missio ei ole selkeä, ei yrityksellä ole suuntaa.
- 2. Organisaation resurssit ja kapasiteetti.** Selvitetään mitä jo on, mitä voidaan vielä saada ja mihin ne ovat sitoutuneet. Näin löydetään mahdolliset ”aukot” resurssissa. Aukkoja voidaan tukkia ulkoistamalla, strategisilla liitoilla ja toimitusketjun uudelleen kohdennuksella. (Wood 2013, 29.) Resurssit jaetaan taulukon mukaisesti neljään.

Taulukko 6. Analysing organisation resources (Wood 2013, 29)

<p>Henkilöstö resurssit: Onko yrityksellä ihmiset, sitoutuminen ja palkinnot kohdillaan, jotta se voi onnistuneesti toteuttaa markkinointisuunnitelman?</p> <p>Tutkittava erityisesti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden tieto, luovuus, taidot, 	<p>Informaatio resurssit: Onko yrityksellä tarvittava data, työkalut ja mahdollisuus päästä käsiksi informaatioon, joita tarvitaan markkinointisuunnitelman onnistuneeseen toteuttamiseen?</p> <p>Tutkittava erityisesti:</p>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • moraali, kokemus ja liikevaihto • johdon tuki • yksilöllinen sitoutuminen, aloitteellisuus, ja yrittäjähenkisyys • palkkaus, koulutus ja palkinnot 	<ul style="list-style-type: none"> • datan keräys, säilytys ja raportointi järjestelmä • analysointi työkalut • päästään käsiksi ajankohtaiseen, tarkkaan ja puutteettomaan tietoon • kyky tarjota asiakkaalle täsmällistä tietoa läpi ostoprosessin
<p>Taloudelliset resurssit: Onko yrityksellä rahaa markkinointisuunnitelman onnistuneeseen toteuttamiseen?</p> <p>Tutkittava erityisesti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • markkinointi toimenpiteiden rahoitus • tutkimusten ja testien rahoitus • sisäisen tuen rahoitus • monivuotisiin suunnitelmiin saatavilla oleva rahoitus 	<p>Tarjonta resurssit: Onko yrityksellä tarvittavat tarvikkeet, toimitusjärjestelmä ja -suhteet markkinointisuunnitelman onnistuneeseen toteuttamiseen?</p> <p>Tutkittava erityisesti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • materiaalien, osien, komponenttien ja palveluiden laaja saatavuus • toimitusketjun suhteet • inventaarion hallinta • kuljetusvaihtoehdot

3. Nykyinen tarjonta. Organisaation nykyiset tuotteet ja palvelut on syytä käydä läpi ja analysoida, jotta tiedetään mikä tilanne on ennen markkinointisuunnitelman laatimista ja toteuttamista. Samalla selviää myös kuinka ne vastaavat yrityksen missioon ja kuinka paljon resursseja ne kuluttavat. Kannattaa tutkia seuraavia (niin menneet kuin tulevat trendit):

- mistä tuotteista valikoima koostuu, miten ne ovat myyneet ja mikä on niiden markkinaosuus
- kuinka asiakkaan tarpeet on tyydytetty ja miten asiakas on hyötynyt
- tuotteiden hinnoittelu ja kate, osuus kokonaisymyynnistä
- tuotteiden ikä ja sijainti elinkaarella
- yhteydet toisiin tuotteisiin (Wood 2013, 29–30.)

4. Aiempi suoriutuminen / aiemmat tulokset. Näiden pohjalta voidaan tehdä päätöksiä uusista markkinointi toimenpiteistä: onko jotain mikä ei ole toiminut mitä voitaisiin parantaa tai jotain mikä on toiminut hyvin jota kannattaa mahdollisesti jatkaa? Vähintään näitä indikaattoreita tulisi seurata:

- aiemmat vuosimyynnit (kappale määrät sekä rahallinen arvo)
- aiemmat vuosituotot ja muuta taloudelliset tulokset
- aiemmat trendit myynnissä ja voitoissa tuotteittain, alueittain, segmenteittäin, jne.
- aiempien markkinointisuunnitelmien tulokset
- uusasiakashankinta, asiakkaiden säilyvyys sekä uskollisuus trendit ja kustannukset

Jotkut yritykset käyttävät tiedonlouhintaa löytääkseen hyödyllistä tietoa data massasta, kuten asiakkaiden käyttäytymismalleja, käyttääkseen sitä hyväkseen seuraavassa markkinointisuunnitelmassa. (Wood 2013, 30.)

5. Bisnessuhteet. Hyvät suhteet itsessään eivät ole vahvuus, mutta voivat toimia sellaisena kahdella tavalla: auttaa saamaan suurin hyöty irti vastaantulevista mahdollisuuksista sekä puolustautumaan uhkia vastaan. Hyvät suhteet voivat myös olla kilpailuetu. Huonot suhteet puolestaan voivat ehdottomasti olla yritykselle heikkous. Erityisesti seuraaviin asioihin tulisi kiinnittää huomiota:

- tavarantoimittajien, jakelijoiden ja strategisten yhteistyökumppaneiden luoma lisäarvo yritykselle
- sisäiset suhteet eri osastojen tai yksiköiden kesken
- tavarantoimittajien sekä jälleenmyyjien kapasiteetti, laatu, palvelu, sitoutuminen ja kustannukset
- suhteissa ajanmittaa tapahtuvat muutokset
- kuinka riippuvainen yritys on tavarantoimittajista sekä jälleenmyyjistä (Wood 2013, 30–31.)

6. Keskeiset asiat (menestyksen kannalta, myös ongelmista kertovat merkit).

Jokainen yritys määrittelee itse mitkä ovat juuri heidän liiketoimintansa kannalta oleellisimpia asioita ottaa huomioon. Seuraaviin kysymyksiin olisi kuitenkin hyvä olla vastaukset:

- Mitkä asiat voivat mahdollisesti aiheuttaa ongelmia yrityksen kyvyssä toteuttaa missiota ja saavuttaa tavoitteensa?
- Mitkä merkit kertovat mahdollisista olevassa olevista tai tulevista ongelmista?
- Mitkä asiat ovat keskeisiä yrityksen menestymisen kannalta?

2.1.5 SWOT – analyysi

SWOT-analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) avulla tunnistetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, ja kootaan ne havainnollistaamaan nelikenttään. Analyysia voidaan käyttää monenlaisten asioiden arvioinnissa. Analyysin pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia, joita tehdessä kannattaa muistaa seuraavat asiat:

- Vahvuudet: Käytä hyväksi, vahvista
- Heikkoudet: Vältä, lievennä, poista
- Mahdollisuudet: Varmista niiden hyödyntäminen
- Uhat: Kierrä, lievennä, poista

SWOT-analyysillä pystytään syventämään nykytilakartoituksesta saatuja tietoja ja tuloksia. Analyysikentät voi halutessaan myös jakaa aihealueisiin analysoinnin tarkentamiseksi. Jotta analyysi olisi onnistunut, tulisi tarkastelun olla monipuolista ja objektiivista. (Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki.)

Woodin (2013, 27) mukaan SWOT – analyysin avulla tulkitaan sisäisen ja ulkoisen tarkastelun tuloksia. Näin pyritään hyödyntämään yrityksen vahvuudet mahdollisuuksien maksimoimiseksi, heikkouksien kompensoimiseksi ja uhkien lyömiseksi. Tarkoitus ei ole koko yrityksen kapasiteetin, resurssien ja muiden tekijöiden läpikäynti, vaan poimitaan niistä tärkeimmät vahvuudet (joita käytetään hyväksi) ja heikkoudet (joita pyritään ehkäisemään). (Wood 2013, 27–28.)

Vahvuuksiksi luokitellaan sisäiset valmiudet, jotka auttavat yritystä saavuttamaan markkinointisuunnitelman tavoitteet. Heikkouksia ovat sisäiset tekijät, jotka voivat estää tavoitteiden saavuttamisen. Mahdollisuuksiksi luokitellaan ulkoiset olosuhteet, joita voidaan hyväksi käyttää tavoitteiden saavuttamiseksi. Uhkana voidaan pitää ulkoisia olosuhteita, jotka puolestaan voivat estää tavoitteiden saavuttamisen. (Wood 2014, 29.)

2.2 Markkinointistrategiat

Markkinointistrategia on pitkän aikavälin suunnittelua, jolla pyritään toteuttamaan yrityksen visiota. Visio on yrityksen asettama ideaali itsestään: millaisia halutaan olla? Markkinointistrategia toimii vision toteutuksen välineenä. Jotta visio voidaan toteuttaa, sen tulee olla mahdollisimman tarkasti ajoitettu tiettyyn ajankohtaan sekä huomioida ympäristön muutokset. Markkinointistrategia vaatii onnistuakseen niin yrityksen johdon kuin työntekijöiden sitoutumista ja halua kehittää yritystä. (Raatikainen 2004, 73–74.)

Raatikainen (2004, 74) mukaan strategian valinta perustuu seuraaviin pääkohtiin:

- Kasvu ja kannattavuus
- Tuotteet ja asiakaskohderyhmät
- Ympäristötekijöiden muutokset
- Kilpailutilanteen muutokset
- Strateginen näköala (kuinka menestyä)

Näiden pääkohtien pohjalta hän jakaa strategiat eri tyyppeihin: kasvu-, kannattavuus- ja erikoistumisstrategioihin (Raatikainen 2004, 75). Näiden kolmen tyypin lisäksi ovat vielä kilpailukeinoihin perustuvat strategiat, palvelustrategiat ja suhdemarkkinointistrategia (Raatikainen 2004, 79–83).

2.2.1 Kasvustrategia

Kasvustrategiaa voi toteuttaa neljällä eri tavalla:

- *Nykyisillä tuotteilla nykyisten asiakkaiden kanssa.* Kasvu olemassa olevilla tuotteilla ja asiakasryhmillä on mahdollista, jos markkinat ovat kasvussa ja yritys pystyy säilyttämään markkinaosuutensa ennallaan. Jos markkinoilla ei ole kasvua, voidaan myös yrittää kasvattaa omaa markkinaosuutta. Jos markkinaosuuden säilyttäminen tai kasvattaminen ei onnistu, voi yritys pyrkiä kasvuun myös rinnakkais- tuotteiden avulla.
- *Asiakasryhmiä lisäämällä.* Kasvu asiakasryhmiä lisäämällä onnistuu jos nykyisille tuotteille löydetään uusia segmenttejä, joille tuotteita ei ole vielä lanseerattu tai kohdistetaan nykyiset tuotteet uudelle alueelle aloittamalla vienti.
- *Tuotevalikoimaa kasvattamalla.* Markkinointitapojen vakiinnuttua ja kohderyhmän ollessa tuttu, tuotevalikoiman kasvattaminen on yksi edullisimmista tavoista kasvattaa yrityksen toimintaa. Tuotevalikoimaa voidaan kasvattaa olemassa olevia tuotteita parantelemalla tai tuomalla kokonaan uusia tuotteita markkinoille.
- *Sekä tuotevalikoimaa että asiakasryhmiä lisäämällä.* Yhdistetään kaksi edellistä kohtaa ja muutetaan sekä tuotevalikoimaa että asiakasryhmiä halutulla kombinaatiolla. Tämän strategian käyttö muuttaa yrityksen alkuperäistä liikeideaa ja sitoo eniten yrityksen varoja, minkä vuoksi myös riskit ovat korkeat. (Raatikainen 2004, 75–76.)
-

2.2.2 Kannattavuusstrategia

Kannattavuusstrategialle Raatikainen antaa myös neljä toteutustapaa:

- *Nykyisellä tuotevalikoimalla ja nykyisillä asiakasryhmillä.* Tällöin on kolme vaihtoehtoa: toimintojen tehostaminen, kustannusten pienentäminen tai tuotteiden hinnan nostaminen. Tämä on paras strategia tilanteessa, jossa yritys on tyytyväinen nykyiseen toimintaansa, mutta kannattavuudessa ja tehokkuudessa on parantamisen varaa.
- *Asiakasryhmiä vähentämällä.* Tällä strategialla pyritään karsimaan kannattamattomampia segmenttejä pois, jotta voidaan panostaa enemmän kannattavimpiin. Tämä onnistuu esimerkiksi nostamalla tuotteiden hintoja.
- *Tuotevalikoimaa pienentämällä.* Samoin kuin asiakasryhmien kanssa, kannattamattomat tuotteet karsitaan pois. Tässä täytyy kuitenkin ottaa mahdollisesti karsittavan tuotteen suhde muihin tuotteisiin tai asiakasryhmiin, jotta tuotteen karsimi-

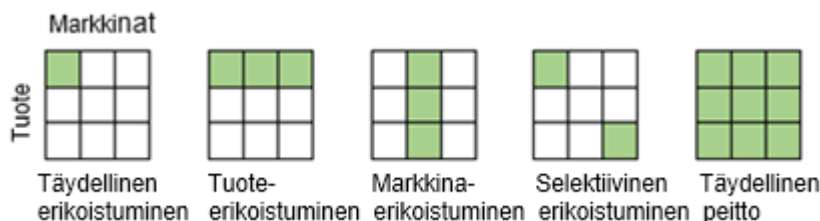
nen ei johda toisen tuotteen suosion laskuun tai kokonaisen asiakasryhmän menetykseen.

- *Sekä tuotevalikoimaa että asiakasryhmiä vähentämällä.* Tätä strategiaa käytetään esimerkiksi yrityssaneeraus tilanteissa. Tuotteiden ja asiakasryhmien vähennys antaa yritykselle mahdollisuuden keskittää voimavaransa ja vahvuutensa säilytyille tuotteille. Tämä puolestaan parantaa kannattavuutta, jolloin liiketoimintaa voidaan jatkaa. (Raatikainen 2004, 76–77.)

2.2.3 Erikoistumisstrategia

Erikoistumalla joihinkin tiettyihin tuotteisiin tai segmentteihin ja hankkimalla erikoisosamista mitä muilta ei löydy, yritys kasvattaa mahdollisuuksiaan menestyä yhä vaativammilla markkinoilla. Erikoistumisstrategia voi perustua täydelliseen erikoistumiseen, tuoteerikoistumiseen, markkinaerikoistumiseen, selektiiviseen erikoistumiseen tai täydelliseen peittoon.

Täydellinen erikoistuminen vaatii pienet markkinat ja kapean markkinaraon. Tämä strategian toteuttaminen vaatii yritykseltä erittäin vahvaa erikoisosamista ja vahvaa tuotetta, esimerkiksi innovaatioiden pohjalta perustetut yritykset. *Tuote-erikoistuminen* tarkoittaa yhden erikoistuosteen (eri variaatioita) markkinointia usealle asiakasryhmälle. Tällä strategialla pyritään saamaan aikaan suurtuotantoa ja hyödyntämään sen etuja, esimerkkinä tupakkateollisuus. *Markkinaerikoistumisessa* keskitytään yhden tietyn tai monen valitun asiakasryhmän hallintaan. Valitaan markkinoitaviksi ryhmälle tai ryhmille sopivia tuotteita, joille luodaan haluttu segmenttejä miellyttävä imago. Esimerkkinä autojen maahantuoja Veho, joka kohdistaa tuotteensa yrityksille ja tietynlaista elämäntyyliä ja statusta tavoitteleville kuluttajille. *Selektiivisen erikoistumisen* strategiassa niin tuotteet kuin asiakasryhmät ovat tarkkaan rajattuja, esimerkkinä Instrumentarium. *Täydellinen peitto* saadaan aikaan kun yritys pystyy tarjoamaan joltakin tuotealalta kaikille asiakasryhmille heidän tarpeensa tyydyttäviä tuotteita, esimerkiksi tietokone – ja puhelinvalmistajat. Kuviossa 11 nähdään eri erikoistumisstrategioiden peitto. (Raatikainen 2004, 78.)



Kuvio 11. Erikoistumistapoja (Raatikainen 2004, 78)

2.2.4 Kilpailukeinoihin perustuvat strategiat

Kilpailukeinoihin perustuvat strategiat perustuvat markkinoinnin neljään perustekijään: tuotteeseen, hintaan, jakeluun ja viestintään (Raatikainen 2004, 79).

Tuotestrategiaa muodostettaessa tulee ottaa huomioon linjaus siitä mitä ja kenelle markkinoidaan ja siihen liittyvät seuraavat asiat:

- Tuote-markkinayhdistelmät
- Segmentointi
- Markkina-aukkojen etsiminen
- Tuotedifferointi
- Tuoteperheet
- Tuoteasemointi

Tuote-markkinayhdistelmällä tarkoitetaan oikeiden strategisten päätösten yhdistämistä oikeisiin elinkaaren vaiheisiin: Uutuustuotteen lanseerauksessa halutaan saada kokeilijat ostamaan tuote → ratkaisevassa asemassa markkinointikanat. Kysynnän kasvaessa markkinointia voidaan laajentaa → valmistuksen ja markkinoin toimittava hyvin yhteen. Yleistymisvaiheessa oleellista on markkina-aseman säilyttäminen → tehtävä tuoteparannuksia tai erikoistuttava. Kylläisyysvaiheeseen saavuttaessa (markkinat täynnä) → mahdollisesti luovuttava tuotteesta tai tehtävä uusia tuoteparannuksia. *Segmentin* valinta on tärkeä strateginen päätös, sillä tarjottavalle tuotteelle on osattava valita oikea asiakasryhmä markkinoinnin ja myynnin onnistumiseksi. Tuotestrategiaan miettiessä kannattaa huomioida mahdolliset *markkina-aukot*, jotka olisi mahdollista täyttää. Nämä avaavat mahdollisuuden erityisesti pienille asiakasryhmille suunnatuille erikoistuotteille. *Tuotedifferointi* tarkoittaa tuotteen erilaistamista markkinoinnillisia tekijöitä (pakkaus, muotoili, laatu) kehittämällä sekä rakentamalla sille brändi. Brändi-imagoa siirtämällä voidaan *luoda tuoteperheitä*: samaa imagoa hyödynnetään monelle tuotemuunnokselle. Tuoteasemointi (positiointi) pitkälti ohjaa muita markkinointipäätöksiä. *Tuote asemoidaan* markkinoille muihin kilpailijoihin verraten haluttuun paikkaan. (Raatikainen 2004, 79–80.)

Käytettävä **hintastrategia** riippuu paljolti markkinatilanteesta. Oikean strategian avulla pystytään pääsemään markkinoille, estää kilpailijoiden tulo markkinoille, kohdistetaan tuote tai palvelu halutuille kohderyhmille sekä pidetään huolta että toiminta kannattaa. Esi-merkkejä strategioista ovat kermankuorinta hinnoittelu, alhaisen hinnan politiikka, hintadifferointi. *Kermankuorintahinnalla* kirjaimellisesti kuoritaan kermat päältä. Tämä onnistuu jos kilpailevia tuotteita ei ole tai kyseessä on uusi innovaatio, jonka vuoksi hinta voidaan asettaa korkeaksi. Massamarkkinoille suunnatut pitkäikäiset tuotteet hinnoitellaan *alhais-*

sen hinnan politiikan mukaisesti. Alhaisella hinnalla aikaansaadaan suuria myyntimääriä sekä kyetään hyödyntämään massatuotannon etuja. Yritys pystyy myös tätä strategiaa hyödyntämällä vaikeuttamaan kilpailijoiden markkinoille tuloa tai päinvastoin tunkeutumaan markkinoille uudella tuotteella. *Hintadifferoinnilla* tarkoitetaan hinnan muokkaamista eri asiakasryhmille sopivaksi vaikkapa erilaisten alennusten avulla. Hintadifferointi voi myös olla hinnan paketoimista: monta eri (tai samaa) tuotetta laitetaan yhteen ja annetaan niille yhteinen hinta. (Raatikainen 2004, 81.) Wood (2014, 114) listaa seuraavat hintastrategiaan vaikuttavat kysymykset:

- **Sisäiset tekijät**

- Mitä yritys haluaa hintastrategialla saada aikaan?
- Kuinka positointi, targetointi ja markkinointi mix vaikuttavat hinnoitteluun?
- Mitkä ovat kunkin tuotteen kustannukset ja kuinka ne vaikuttavat vähimmäishintaan?
- Kuinka eri hinnat vaikuttavat tuottoihin, myyntiin ja kriittisiin pisteisiin?

- **Ulkoiset tekijät**

- Millaiseksi asiakkaat kokevat tuotteen arvon? Ovatko he hintaherkkiä?
- Mitkä ovat kilpailevien tuotteiden hinnat ja kustannukset ja kuinka ne vaikuttavat rajahintaan?
- Mitä lakiin liittyviä, sääteleviä ja eettisiä tekijöitä tulee ottaa huomioon?

- **Hinnan mukauttaminen**

- Mitkä hinnanmukautukset ovat oleellisia tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Kuinka resurssit, kapasiteetti, tavoitteet ja suunnat vaikuttavat hintajoustavuuteen?

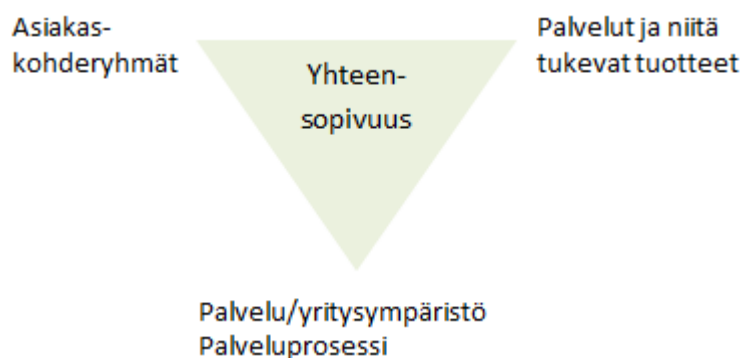
Näihin kysymyksiin vastaamalla saadaan selvitettyä oleellimmat seikat hintastrategian laatimiseksi.

Jakelustrategiat voidaan Raatikaisen (2004, 81) mukaan jakaa kolmeen: suora jakelu, väliportainen jakelu (epäsuora) ja selektiivinen jakelu. Suora jakelu tarkoittaa juurikin sitä, eli yritys itse myy tuotteitaan suoraan asiakkailleen joko myymälästä käsin, puhelimen välityksellä tai internetin kautta. Yritys voi myös haluta väliportaisen jakelun välikäsien kautta eli käyttää jälleenmyyjiä, jotka myyvät tuotteen asiakkaalle. Selektiivinen jakelu ei muuten eroa väliportaisesta jakelusta kuin jälleenmyyjien valinta on siinä paljon tarkempaa. (Raatikainen 2004, 81–82.) Jakelustrategiaan vaikuttavat Woodin (2014, 140) mukaan niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Sisäisesti huomioon otettavia asioita ovat tavoitteet, resurssit ja pätevyudet, markkinointi mix ja jakelun kontrollointi. Ulkoisia tekijöitä ovat asiakkaat, markkinat, ympäristötekijät, kilpailijat ja välittäjien saatavuus. (Wood 2014, 140–141.)

Raatikaisen (2004, 82) mukaan ”Markkinointiviestintästrategia on yrityksen pitkän aikavälin keino sopeutua markkinoiden ja asiakasryhmien muutoksiin suuntaamalla viestintäresursseja voittoa tuovalla tavalla.” **Viestintästrategiaan** liittyvät oleellisesti markkinointiviestinnän työkalut. Näitä työkaluja ovat mainostaminen (tv, radio, lehdet, elokuvat, ulko-mainonta, digitaalinen media), promootio (tuotesijoittelu, asiakkaille suunnatut myyntipromootiot), henkilökohtainen myyntityö, suoramarkkinointi (suoramarkkinointikirjeet, suoramarkkinointi sähköpostin ja netin välityksellä, telemarkkinointi, mobiilimarkkinointi) ja tiedotus- ja suhdetoiminta (mediasuhteet, tapahtumamarkkinointi, puheet ja julkaisut, vapaaehtoistyö, lobbaus). (Wood 2013, 174.) Wood on myös määrittelyt kuusivaiheisen prosessin viestintästrategian laatimiseksi:

1. Määrittele kohderyhmä
2. Aseta tavoitteet ja budjetti
3. Ota huomioon laki, säädökset, sosiaaliset ja eettiset asiat
4. Suunnittele kommunikointityökalut, viestit ja mediat
5. Suunnittele testaus ja analysointi
6. Arvioi kampanja (Wood 2013, 176.)

Palvelustrategia osa-alueet voidaan tiivistää seuraavasti:



Kuvio 12. Palvelustrategian osat (Raatikainen 2004, 83)

Palvelun vaikutus korostuu aloilla, joilla on tarjolla paljon samankaltaisia tuotteita. Työntekijöiden osaaminen, asiakkaiden arvostamat ominaisuudet ja laatu toimivat tällöin kilpailuetuna tuotteiden sijaan. Yritys pyrkii palvelustrategialla tuomaan asiakkaalle lisäarvoa palvelun ja sen tuomien eri hyötyjen kautta. Palveluympäristö voi myös toimia yrityksen etuna: mitä miellyttävämpi ympäristö sitä paremmin asiakas viihtyy, mikä puolestaan vaikuttaa ostopäätökseen. Hyvä palvelu edellyttää sujuvaa palveluprosessia. Esimerkiksi vaateliikkeessä prosessi alkaa tavarantoimituksesta ja jatkuu aina kassoihin asti. (Raatikainen 2004, 82–83.)

Suhdemarkkinointistrategia laaditaan asiakassuhteiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Tarkoituksena on pystyä tarjoamaan asiakkaalle tuotteita ja palveluita mahdollisimman kohdistetusti sekä ottaa hänen henkilökohtaiset tarpeensa huomioon. Suhdemarkkinointi kohdistetaan olemassa oleviin asiakkaisiin ja näin pyritään vahvistamaan näitä asiakassuhteita. Tämä ehkäisee asiakkaiden vaihtuvuutta. Tällaisen strategian läpi vienti vaatii paljon taustatietoja asiakkaista ja siksi onkin oleellista, että koko yrityksen henkilökunta on sitoutunut keräämään tietoja suoraan asiakkailta ja ylläpitämään keskustelua asiakkaiden kanssa. (Raatikainen 2004, 83–84.)

2.3 Markkinointitavoitteet

Raatikainen (2004, 91) jakaa markkinoinnin tavoitteet väli- ja päätavoitteisiin. **Päätavoitteet** ovat useimmiten taloudellisia ja yleisluontoisia, kuten kannattavuus, taloudellisuus tai tuottavuus. **Välitavoitteiden** avulla saavutetaan päätavoitteet. Välitavoitteet ovat hieman yksityiskohtaisempia ja koskevat esimerkiksi *myyntiä, kannattavuutta, tuotteita, hintaa, saatavuutta, viestintää tai asiakkaita*. (Raatikainen 2004, 91.)

2.3.1 Myyntitavoitteet

Myyntitavoitteet ilmaistaan useimmiten euromääräisinä, määrällisinä (kpl, kg, l m) tai markkinaosuuksina (euroa, %). Näiden tavoitteiden toteutumista on suhteellisen helppo seurata erilaisten raporttien avulla. Tavoitteita voidaan tarkentaa vielä esimerkiksi ajanjaksoittain, yksiköittäin, myyjittäin, tuoteryhmittäin, asiakaskohderyhmittäin, alueittain tai jakelukanavittain. (Raatikainen 2004, 91.)

2.3.2 kannattavuustavoitteet

Yrityksen toiminta kannattaa kun sen tuotot ovat suuremmat kuin sen kustannukset ja se tuottaa voittoa. Välitavoitteista kannattavuustavoitteet voivat auttaa yritystä saavuttamaan minkä tahansa mainituista päätavoitteista. Kokonaiskannattavuudesta kertovat myynti- ja käyttökate:

- myyntikate = liikevaihto – muuttuvat kustannukset
- käyttökate = myyntikate – kiinteät kustannukset

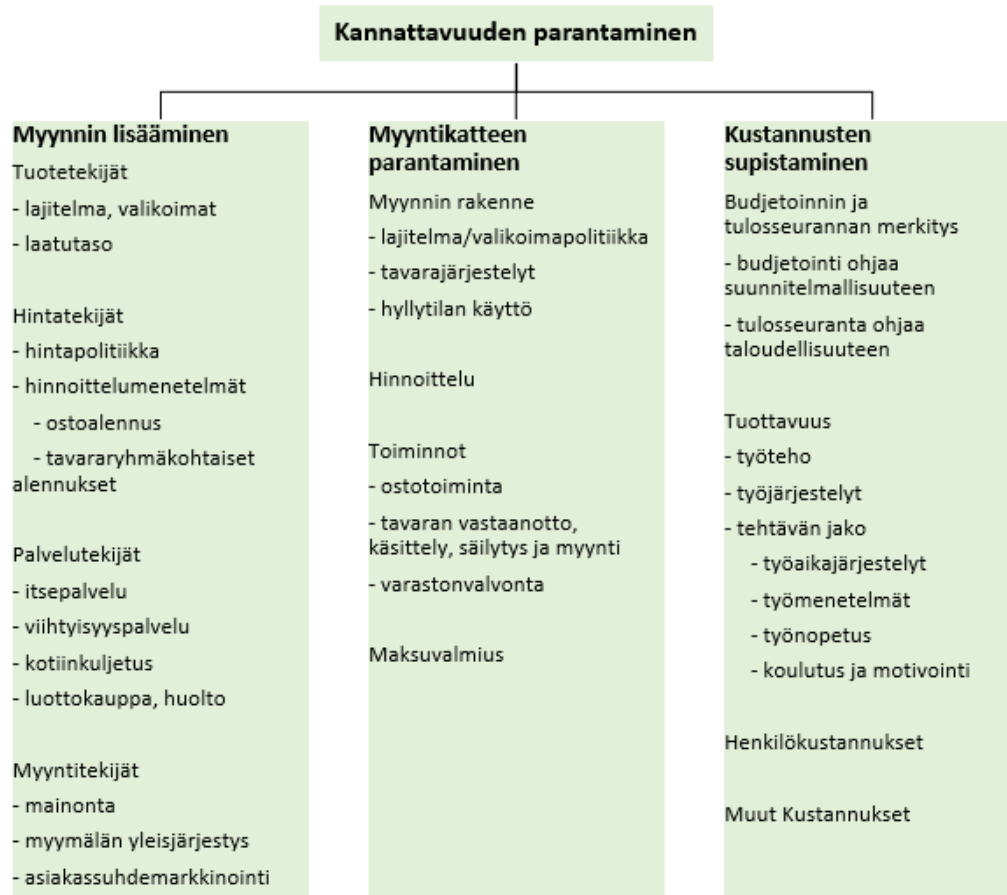
Hyvin yleinen kannattavuuden arviointiin käytetty mittari on ROI (Return of Investment), joka kertoo mikä on yrityksen tuottaman voiton suhde yritykseen sijoitettuun pääomaan. Markkinoinnin todellisesta tuloksellisuudesta kertoo markkinointikate:

- markkinointikate = myyntikate – markkinoinnin kustannukset

Markkinoinnin tuottoaste (MAT) kuvaa markkinoinnin suhteellista kannattavuutta:

- markkinoinnin tuottoaste = markkinointikate / markkinointipääoma

Markkinointipääoma kattaa valmistevaraston, myyntisaamiset ja markkinointiin sitoutuneen käyttöomaisuuden (esimerkiksi myyntiedustajien autot, puhelimet ja tietokoneet). Markkinoinnin tuottoasteen tulee olla vähintään 100 % pitkällä aikavälillä, sillä silloin saadaan markkinointikatteena raha, joka on markkinointiin sijoitettu pääomana. (Raatikainen 2004, 92–93.) Jos yritys haluaa parantaa kannattavuuttaan, se voi yrittää lisätä myyntiä, muuttaa myyntihintaa tai alentaa kustannuksia. Lisätietoja kuviossa 11.



Kuvio 13. Kannattavuuden parantamiskeinot vähittäiskaupassa (Raatikainen 2004, 93)

Tuotteet ovat olennainen osa yritystä ja sen toimintaa, jonka vuoksi onkin tärkeää päättää mitä tuotteita yritys aikoo myydä ja mille kohderyhmille. Tämän lisäksi tuotteet on asemoitava suhteessa muihin jo tarjolla oleviin tuotteisiin.

2.3.3 Tuotetavoitteet

Tuotetavoitteita voidaan asettaa *lajitelman, valikoiman, laadun, tuotekehityksen ja brändin* perusteella:

- *Lajitelman* laajuus (tuoteryhmien määrä) päätetään paljolti kuluttajien nykyisten ja ennustettavien halujen mukaan.

- Tuoteryhmän sisäisen *valikoiman* pitää pystyä tyydyttämään valittujen asiakasryhmien tarpeet.
- *Laatu* on tiukasti yhteydessä tuotteen asemointiin: mihin halutaan kuluttajien mielessä asettua. Laatuun vaikuttavat tuotteen tekninen (mitattavat ominaisuudet kuten kestävyys, tehokkuus, turvallisuus), toiminnallinen ja kaupallinen laatu (tuotenimi, pakkaus, muotoilu).
- *Tuotekehityksen* avulla pyritään asetettuihin tavoitteisiin. Tuotekehitys voi olla mitä tahansa tuotteeseen liittyvää parantelua tai kehitystä.
- Tuotetavoitteeksi voidaan myös asettaa *brändin luominen*. Tuotteen nimeäminen on tärkeää sillä nimellä tuote erottuu (tai ei erotu) muiden joukosta. Tuotemerkki muodostuu juurikin tuotteen nimestä, sekä tuotteen logosta. Pelkkä tuotemerkin muodostaminen ei kuitenkaan riitä vaan tuotteesta pitää saada aikaan merkkituote. (Raatikainen 2004, 94–95.)

2.3.4 Hintatavoitteet

Keskeisiä hintatavoitteita voivat Raatikaisen (2004, 96) mukaan olla:

- *Lajitelman ja valikoiman hintatasojen* määrittely. Tämä on yrityksen olennainen perusvalinta ja sen pohjalta myös luodaan *hintaimago* yritykselle. Hintaimago määrittelee minkä hintaiseksi kuluttajat mieltävät yrityksen. Yleisesti yritykset käyttävät kolmea hintatasoa: edullinen, keskihintainen ja kallis. Näin jokaiselle löytyy jotakin.
- *Hinta ja tuotteen elinkaari*. Elinkaaren eri vaiheiden hinnoittelu, esimerkiksi *lanseeraushinnoittelu ja tarjoukset/kampanjat*. Lanseeraushinnoittelu eli markkinoille vienti hinnoittelu vaihtelee toimialoittain: teknologiassa korkeat, päivittäistavara-kaupassa alhaiset. Tarjoukset ja kampanjahinnoittelut tehdään kannattavuuslaskelmien perusteella.
- *Maksuehdot ja alennukset*. Maksuehdoissa voidaan antaa alennusta nopealle maksajalle esimerkiksi 14 päivää – 2 %, 30 päivää netto. Näin myyjä saa rahansa nopeammin ja ostaja joutuu maksamaan vähemmän. Alennusten käyttö vaatii kuitenkin tarkkaa suunnittelua.
- *Hintakilpailu*. Markkinahinta, kilpailijoiden hinnoittelu, ostovoima ja hintaherkkyys ovat kaikki oleellisia asioita hintakilpailua tarkasteltaessa.

2.3.5 Saatavuustavoitteet

Saatavuustavoitteet vaihtelevat alojen mukaan. Esimerkiksi teollisuudessa logistiset valinnat nousevat tärkeiksi kun taas kaupassa ja palvelualoilla korostuu ulkoinen ja sisäinen saatavuus (miten helposti yritys löytyy ja erottuu muiden joukosta). Raatikainen (2004, 97) on laatinut taulukon jolla hän on pyrkinyt selventämään eroja:

Taluks 7. Saatavuustavoitteisiin liittyviä kysymyksiä teollisuuden ja kaupan alalla (Raatikainen 2004, 97)

Teollisuus	Kauppa
<ul style="list-style-type: none">• Millä vähittäismyyntitavalla lopullinen asiakaskohderyhmä tavoitetaan varminmin?• Minkä tyyppisestä myymälästä tuote yleensä ostetaan?• Mikä on toimivin jakelukanava?• Jos tavoiteltu vähittäisliike kuuluu ketjuun, miten ketju hyväksyy tuotteemme?• Miten tarkkaan valikoimme jälleenmyyjät (selektiivisyys)?• Miten yhteistyö jakelukanavan kanssa saadaan sujumaan?• Miten markkinointiyhteistyö sujuu?	<ul style="list-style-type: none">• Millainen on myymälän sijainti?• Mitkä ovat aukioloajat?• Kuinka nopeasti ja helposti myymälään päästään eri kulkuneuvoilla?• Millaiset ovat pysäköintimahdollisuudet?• Millainen on myymälän sisäinen tuotejärjestys ja asiakaskierto?• Kuinka esteettömästi myymälässä pääsee liikkumaan?• Millainen on henkilökunnan saatavuus ja palvelualttius?• Millainen on kassojen läpäisykyky?

2.3.6 Viestintätavoitteet

Viestintätavoitteet tarkoittavat tässä kohtaa markkinointiviestinnän tavoitteita ja koskevat mainontaa, myyntityötä, myynninedistämistä sekä suhde- ja tiedotustoimintaa. *Mainontaan* liittyvät tavoitteet voivat esimerkiksi olla myynnin lisääminen, tuotteen tai yrityksen tunnetuksi tekeminen tai yrityskuvan parantaminen. *Myyntityölle* asetettavat tavoitteet liittyvät yleensä henkilökohtaiseen myyntityöhön, joka on hyvinkin tuloshakuista. Myyjille voidaan asettaa erilaisia tavoitteita kuten asiakaskäynnit/päivä, puhelinkontaktit/päivä, tilausten määrä/puhelinkontakti tai asiakaskäynti, tilausten määrä/myyjä tai myynti/myyjä. *Myynninedistämisen (Sales Promotion)* tavoitteena on saada asiakkaita ostamaan ja myyjä myymään enemmän. Tähän pyritään kilpailujen, tuotelahjojen, tuote-esittelyjen, maistiaisten, ilmaisnäytteiden, ostoetujen, erikoistarjousten, messujen ja näyttelyiden avulla. Myynninedistäminen myös tukee vahvasti muuta markkinointia. PR eli *suhde- ja tiedotustoiminta* on sidosryhmien kanssa kommunikointia. PR toiminnan keskeisiä tavoitteita ovat yritys- ja tuotekuvan luominen ja ylläpito sekä arvon tuottaminen yrityksen toiminnalle. Tärkeitä PR toimintoja ovat sisäinen suhdetoiminta (henkilöstöstä huolehtiminen), sponsointi, hyväntekeväisyys, erilaiset tempaukset ja vapaaliput sekä VIP-kortit merkittävimmille asiakkaille. (Raatikainen 2004, 98.)

2.3.7 Asiakastavoitteet

Asiakastavoitteet laaditaan sen pohjalta millaisia asiakasryhmiä halutaan palvella ja miten asiakassuhteita halutaan kehittää. Tavoitteet voidaan jakaa asiakkuustyyppien pohjalta neljään ryhmään:

- Uusasiakashankinta
- Kehitettävät asiakkuudet
- Säilytettävät asiakkuudet
- Muutettavat tai poistettavat asiakkuudet

Jos yrityksen tavoitteena on myös myynnin lisääminen, voidaan siihen pyrkiä joko myymällä lisää nykyisille asiakkaille tai sitten hankkimalla uusia. Lisämyynti nykyisille asiakkaille on kuitenkin yleensä helpompaa sekä kannattavampaa, minkä vuoksi *uusia asiakkaita* hankitaan yleensä vain menetettyjen tilalle tai kun etsitään ostajia uusille tuotteille. *Kehitettävät asiakkuudet* koostuvat asiakkaista, jotka ovat jo ostaneet yrityksen tuotteita ja ovat ehkä tehneet ostoja useamman kerran, mutta eivät vielä ole uskollisia asiakkaita. *Säilytettävät asiakkuudet* ryhmä on tärkein, sillä he ovat uskollisia asiakkaita. Uskolliset asiakkuudet ovat kannattavia asiakkuuksia ja siksi myös arvokkaita. *Muutettavat tai poistettavat asiakkuudet* ryhmään putoavat esimerkiksi satunnaiset kertaostosten tekijät, eli kannattamattomat asiakkuudet, joita ei ole siis syytä säilyttää. (Raatikainen 2004, 99.) Raatikaisen järjestyksestä poiketen, Woodin markkinointisuunnitteluprosessissa tavoitteet asetetaan ennen strategisten päätösten tekemistä. Hänen mukaansa (Wood 2013, 91) markkinoinnille asetetut tavoitteet ovat lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka saavuttamalla päästään lähemmän pidemmän tähtäimen tavoitteita. Tämä vastaa aikalailla Raatikaisen näkemystä.

2.3.8 Taloudelliset-, markkinoin ja yhteiskunnalliset tavoitteet

Markkinointisuunnitelman tavoitteet vaihtelevat yrityksen mukaan. Mutta vaikka yritys asettaisi itselleen mitä tavoitteita, on tärkeää asettaa ne niin, että ne ovat mitattavissa. Muuten markkinoinnin onnistumista/epäonnistumista on hyvin vaikea arvioida. Wood jakaa markkinointi suunnitelman tavoitteet kolmeen kategoriaan:

- **Taloudellisilla tavoitteilla** pyritään tuloksen aikaansaamiseksi markkinointi-strategioita ja – ohjelmia käyttäen. Yritykset yleensä asettavat tavoitteiksi ulkoisia tuloksia kuten myynti kappaleittain, euromääräisesti, tuotteittain ja kannavittain sekä sisäisiä vaatimuksia kuten kannattavuus, ROI ja kriittisenpisteen raja.

- **Markkinoinnin tavoitteilla** pyritään ylläpitämään markkinointisuhteita ja – toimenpiteitä, jotka puolestaan suoraan tukevat taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Organisaation menestykselle erittäin tärkeitä ovat suhteet asiakkaisiin sekä jakelukanaviin, minkä takia markkinointisuunnitelman tulisi sisältää tavoitteita näiden suhteiden hallinnointiin. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakkaiden säilyttäminen, asiakasuskollisuuden sekä -tyytyväisyyden kasvattaminen ja markkinaosuuden säilyttäminen. Sisäisiä toimenpidetavoitteita voivat olla esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden laadun parantaminen, tilausten täyttämisen hiominen, resurssien hallinta jotta voidaan siirtyä uusille markkinoille tai segmenteille ja markkinatutkimus.
- **Yhteiskunnallisten tavoitteiden** avulla halutaan toteuttaa yhteiskuntavastuuta. Nämä tavoitteet kuitenkin vaikuttavat epäsuorasti niin markkinointi kuin taloudellisiin saavutuksiin. Yhteiskunnallisia tavoitteita voi olla esimerkiksi hiilijalanjäljen pienentäminen, ”vihreiden” tavarantoimittajien kanssa toiminta, jätteen määrän pienentäminen, hyväntekeväisyyksien tukeminen ja vapaaehtoistyöhön kannustaminen. (Wood 2013, 91–95.)

Jotta nämä tavoitteet olisivat tehokkaita, niiden tulee olla relevantteja, tarkkoja ja mitattavia, aikaan sidottuja, realistisia haastavia ja johdonmukaisia (Wood 2013, 97–98).

2.4 Budjetointi

Budjetti laaditaan yleensä yhdelle vuodelle kerrallaan. Budjettikausi voi kuitenkin olla myös puolivuosi, neljännesvuosi eli kvartaali tai jopa kuukausi. Tavoitteet näille voidaan laatia paljon tarkemmin, jopa tuntukohtaisesti. (Raatikainen 2004, 117.)

Markkinoinnin keskeisiä budjetteja on Raatikaisen (2004, 112) mukaan kolme: myyntibudjetti, ostobudjetti ja markkinoinninkustannusbudjetti. *Myyntibudjettiin* konkretisoituvat tuotteiden menekkitavoitteet yksikkö- kappale- ja euromääräisinä ja siihen vaikuttavat ennakoitu kasvuvauhti, muutokset kysynnässä ja kilpailutekijöissä sekä yrityksen omat markkinointitoimenpiteet. Tavoitteiden lisäksi myyntibudjetti sisältää arviot myyntimäärästä, -hinnoista ja –tuotoista. Myyntibudjetti toimii pohjana muille osabudjeteille ja se laaditaan yleensä kuluvan kauden myynnin perusteella. *Ostobudjettia* lähdetään laatimaan myyntibudjetin perusteella, mutta lisäksi siihen vaikuttavat myös alkuvaraston suuruus ja tavoiteltu loppuvarasto. Ostobudjetti tulee laatia huolellisesti, jotta yrityksen rahat riittävät ja jotta ostot kohdistuvat oikeisiin tuotteisiin. *Markkinointikustannusbudjettiin* kootaan kaikki markkinoinnin toteuttamiseen liittyvät kustannukset. Muita markkinoinnin kustannusbudjet-

teja ovat mainosbudjetti, myynninedistämisbudjetti, tiedotus- ja suhdetoimintabudjetti, tuotekehitysbudjetti ja markkinointitutkimusbudjetti. (Raatikainen 2004, 112–115.)

Wood (2014, 178–179) mainitsee koko markkinoinnin budjetoinnin suorittamiseen kolme tapaa:

- **Prosenttiosuuden otto myynnistä (percentage-of-sale).** Tällöin yksinkertaisesti lasketaan päätetty prosentti myynnistä, jonka pohjalta budjetti muodostetaan. Prosenttiosuus päätetään sisäisten budjetointi ohjeiden tai aiemman kokemuksen mukaan, minkä vuoksi mitään ”oikeaa” perustetta prosenttiosuudelle ei ole. Ja jos myynti heikkenee, myös markkinointibudjetti pienenee, vaikka budjetin taso olisi siinä tilanteessa syytä pitää ennallaan tai jopa nostaa.
- **Kilpailijan budjettiin vertaaminen (competitive-parity).** Tämäkin tapa on helppo toteuttaa: katsotaan mitä kilpailija käyttää (prosenttiosuus tai rahamäärä) ja pyritään samaan budjettiin. Jälleen tämä ei ehkä paras vaihtoehto, sillä tässä tavassa ei oteta yritysten eroja huomioon, eikä myöskään omien tavoitteiden saavuttamisen vaatimuksia.
- **Markkinointitoimenpiteisiin pohjaava (objective-and-task).** Tässä tavassa lasketaan kaikkien tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavien markkinointitoimenpiteiden summat yhteen budjetiksi. Tämä on kolmesta ehkä toimivin metodi, sillä siinä otetaan hyvin tarkkaan tavoitteet huomioon. Tämän vuoksi onkin erityisen tärkeää, että tavoitteet on tarkasti määritelty ja järkeviä.

Kun kokonaisbudjetit on määritelty, lähdetään rahoja jakamaan markkinointisuunnitelman eri osiin. Markkinointisuunnitelma yleensä sisältää seuraavat budjetit

- Markkinointi mixien budjetit (kaikki mixin kulut kuukausittain ja koko vuoden yhteiskulut)
- Brändien, segmenttien ja markkinoiden budjetit (selvitetään brändi-, segmentti- ja markkinakohtaiset kulut sekä tuotot)
- Alueelliset budjetit (alueellinen vertailu)
- Osastojen tai tuotantopäälliköiden budjetit (mistä kukin osasto ja päällikkö vastuussa)
- Yhteenveto budjetti kaikista markkinointi kuluista (kuukausittaiset ja kokovuoden kulut, sekä mahdollisesti odotettu katetuotto ja muita laskelmia myyntiin ja kuluihin perustuen)

Budjetin avulla pysytään kokoajan kartalla kuluista ja voidaan nopeasti huomata erot suunniteltujen ja toteutuneiden kulujen välillä. Muutoksia tapahtuu aina, jonka vuoksi on tärkeää, että budjetti on joustava, jotta korjausliikkeitä voidaan tehdä. (Wood 2014, 179.)

2.5 Seuranta

Seurannan avulla saadaan palautetta markkinointisuunnitelman toimimisesta, jonka avulla pystytään paremmin suunnittelemaan tulevat suunnitelmat. Parannuksia tehdään aikaisempien virheiden ja löytyneiden menestystekijöiden perusteella. Jotta markkinoinnin seurannasta olisi hyötyä, on sen oltava jatkuvaa. Seurannan onnistuminen vaatii, että tavoitteet ja niiden toteutumisen mittaaminen on alun perin määritelty hyvin selkeästi. Seuranta jakautuu Raatikaisen mukaan seuraaviin vaiheisiin: seurantakohteiden nimeäminen, seurantamenetelmien valinta, tulostavoitteiden asettaminen, poikkeamien määrittely, tuloksien mittaaminen, tuloksien vertailu tavoitteisiin ja poikkeamien toteaminen, poikkeamien syiden selvittäminen ja korjaavien toimenpiteiden suorittaminen. (Raatikainen 2004, 118–119.)

Raatikainen (2004, 179) on laatinut taulukon, jossa esitellään joitakin työkaluja ja mittareita markkinointitavoitteiden seurantaan.

Taulukko 8. Markkinointitavoitteiden seurantaan suunniteltuja työkaluja ja mittareita. (Raatikainen 2004, 119)

Tavoitteet	Seuranta
Myyntitavoitteet	Myynti (kpl, euroa) Myyntikate (% , euroa) Alennukset (% , euroa) Myyntikustannukset
Kannattavuustavoitteet	Kiertonopeudet (varasto, myyntisaamiset, ostovelat) Myyntin teholumut <ul style="list-style-type: none">▪ Myynti/työtunti▪ Myynti/neliometri▪ Myynti/myyjä Kustannusbudjettien pitävyys
Tuote-, hinta-, saatavuus-, ja viestintätavoitteet	Markkinaosuudet (%) Tuotokuva Yrityskuva Markkinointiohjelmien sisällön ja aikataulujen toteutuminen Kustannukset

Asiakastavoitteet	Keskiostos Myynnin rakenne (euroa, %) Asiakasohjelmien toteutuminen Asiakasosuus <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asiakastyytyväisyys ▪ Asiakasuskollisuus
--------------------------	---

Woodin (2013, 219) mukaan markkinoinnin onnistumisen seuraamiseksi täytyy ensin tunnistaa tärkeimmät suoriutumisen indikaattorit (key performance indicators KPI). Nämä tekijät vaikuttavat olennaisesti suunnitelman ja tavoitteiden toteutumiseen. Jokaisella organisaatiolla on monen tyyppisiä KPI tekijöitä, jotka ovat tärkeitä sekä yritykselle että sen asiakkaille kuten kannattavuuden kasvu, tuotteiden laatu ja asiakastyytyväisyys. (Wood 2013, 219.) Kun valitaan mitä tietoja halutaan seurata ja millä mittareilla, kannattaa valita seurattaviksi juuri ne tekijät, jotka oleellisesti kertovat suunnitelman etenemisestä ja vaikuttavat siihen. Myös Wood on listannut esimerkki mittareita taulukon muotoon.

Taulukko 9. Sample Metrics for Marketing Plan Objectives (Wood 2014, 170)

Tavoitteen tyyppi	Esimerkki mittarit
Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> • Uusasiakashankinta: mitataan uusasiakashankinnat määrällisesti tai prosentuaalisesti kuukausittain, kvartaaleittain ja vuosittain. • Asiakkaiden säilyttäminen: mitataan niiden asiakkaiden prosenttiosuus joka jatkavat ostamista valittuna ajankohtana. • Markkinaosuuden kasvattaminen: mitataan euro- tai kappalemääräinen myynti jaettuna koko alan myynnillä valittuna ajankohtana.
Taloudellinen	<ul style="list-style-type: none"> • Kannattavuuden parantaminen: mitataan brutto tai netto marginaali valittuna ajankohtana tuotteittain, linjan, kanavan, markkinointi ohjelman ja asiakkaan mukaan. • Kriittisen pisteen saavuttaminen: mitataan viikot tai kuukaudet kuinka kauan kullakin tuotteella kestää, jotta tuotto on sama tai ylittää kulut.
Yhteiskunnallinen	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteiden muuttaminen ympäristöystävällisemmiksi: mitataan kunkin tuotteen osien kierrätettävyyden osuus

valittuna ajankohtana.

- Jonkin sosiaalisen ongelman tietoisuuden lisääminen: tutkitaan tietoisuuden taso kohderyhmässä suunnitelman jälkeen tai valittuna ajankohtana.

Mittareita valitessa tulee:

- *Yhdistää mittarit suunnitelmaan ja markkinointisuunnitelman tavoitteisiin.* Näin varmistetaan, että valitut tekijät ja mittarit ovat relevantteja tavoitteisiin nähden.
- *Mitata aktiviteetteja sekä tuloksia, jotka kertovat organisaation mission toteutumisesta ja sitä kohti etenemisestä.* Tarkoituksena siis mitata niitä tekijöitä, jotka ovat samassa linjassa mission, suunnan ja tavoitteiden kanssa.
- *Mitata ei-taloudellisia ja taloudellisia tuloksia, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä ja jotka voidaan määrittää.* Yritykset usein mittaavat asiakkaiden mielessä tapahtuvia muutoksia liittyen yrityksen imagoon, tuotteen laatuun ja arvoon, jotka vaikuttavat asiakkaiden asenteisiin ja käytökseen. Lisäksi yritys voi käyttää mittareita pois siirtyvien asiakkaiden, tapahtuvan prosentti muutoksen ja siirtymisen syiden seurantaan. Asiakassuhteiden kehittymistä voidaan seurata mitaamalla asiakkaiden saantia, lisätuotteiden myyntiä nykyisille asiakkaille, asiakkaiden säilyttämistä, "nukkuvien" asiakkuuksien aktivoimista ja siirtyneiden asiakkaiden suhteen uudelleenluomista.
- *Käyttää oikeita sisäisiä mittareita.* Tarkastelemalla sisäistä suoriutumista seuraamalla tilausten täyttämisen tarkkuutta ja ajallaan toimitusta, saadaan nopeasti selville mitkä prosessit ja käytännöt, jotka vaikuttavat asiakastytyvyyteen ja uskollisuuteen, tarvitsevat parannuksia. Sisäisten mittareiden tulisi heijastaa niitä prosesseja ja tuloksia, jotka vaikuttavat kilpailuun tai KPI tekijöihin.
- *Käyttää mittareita käynnissä olevien tavoitteiden vahvistamiseen.* Yritys voi esimerkiksi seurata parhaiten tuottavien asiakkaiden osuutta verrattuna ei niin hyvin tuottavien asiakkaiden osuuteen kokonaistuotoista vahvistaakseen juuri oikeita markkinointi tavoitteita pitkällä tähtäimellä. Uusien tuotteiden myynnin vertaaminen vanhempien tuotteiden myyntiin voi jossakin määrin kertoa mitkä uudet tuoteinnovaatiot antavat potkua kasvulle. (Wood 2013, 220–223.)

2.6 Markkinointisuunnitelman toteutus

Wood mainitsee neljä kontrollointi tapaa onnistuneen markkinointisuunnitelman toteuttamiseksi: vuosisuunnitelma, kannattavuus, produktiivisuus ja strategia kontrolli.

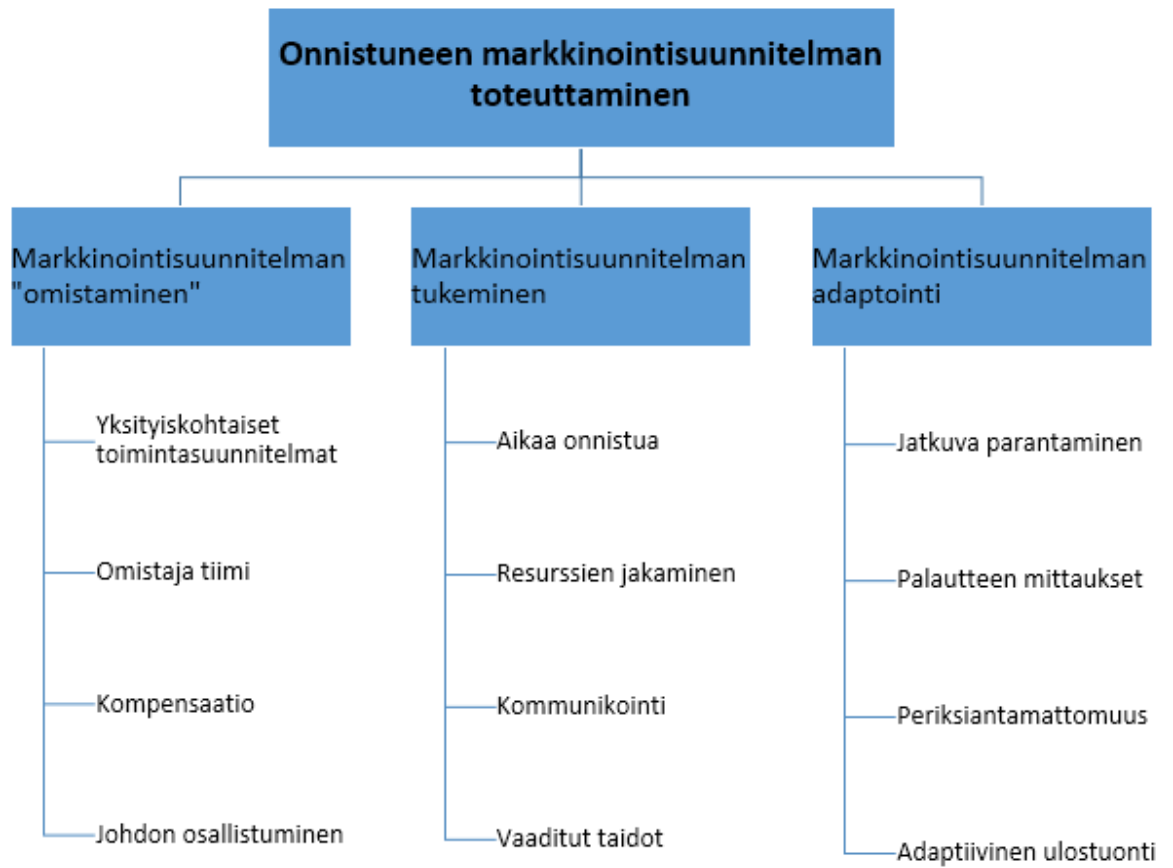
Vuosisuunnitelman kontrollointi tarkoittaa kuluvaan vuoteen markkinointisuunnitelman toteutumisen seuranta ja arviointia (laajat suorituksen mittaukset, suoriutuminen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä markkinointi strategian toteuttamiseksi).

Kannattavuuden kontrolloinnilla arvioidaan organisaation edistymistä ja suoriutumista avain kannattavuuslukujen näkökulmasta (ROI, katetuotto ja kateprosentti). Moni yritys seuraa myös jokaisen tuotteen, linjan, kategorian, markkinan tai segmentin ja joka kanavan voitto/tappio tuloksia. Vertaamalla näitä tuloksia ajan mittaa voidaan löytää merkittäviä vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia ajoissa, jotta ehditään tehdä tarvittavia muokkauksia.

Produktiivisuus kontrollilla arvioidaan organisaation suoriutumista tehokkuuden hallinnomisessa myyntivoiman, promootioiden, kanavien, logistiikan ja tuotannonohjauksen kannalta.

Strateginen kontrollointi on yrityksen hallinnan tehokkuuden arviointia markkinointitoimenpiteiden, asiakassuhteiden ja yritysvastuun sekä eettisten kysymysten (kolme tärkeää strategia aluetta) näkökulmasta.

Jotta markkinointisuunnitelma voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti, yrityksen tulee "omistaa" suunnitelma, tukea sitä ja muokata sitä tarvittaessa. Wood on laatinut tästä vielä havainnollistavana kuvion, josta käy ilmi tärkeimpiä vaiheita onnistuneen markkinointisuunnitelman toteuttamiseksi.



Kuvio 14. Successful Marketing Plan Implementation (Wood 2014, 181)

3 Akvaarioliikkeen markkinointisuunnitelma

Kohteena on potentiaalinen yritys AquatiCare Ltd. Yritys tulisi olemaan akvaario alan yritys, joka tarjoaisi akvaarioihin sekä pihalampiin liittyviä tarvikkeita ja palveluita. Mitään tarkkaa ajankohtaa yrityksen perustamiselle ei vielä ole, koska se vaatisi rahoituksen saamisen sekä muuton takaisin Englantiin. Yritys perustettaisiin Englantiin, koska Suomessa kyseiselle yritykselle ja sen palveluille ei olisi kysyntää. Yrityksen päätuote tulisi olemaan ainakin aluksi palvelut. Anthony haluaa tarjota asiakkailleen akvaarioiden ja lampien asennus, hoito ja ylläpito palveluita. Hän siis tekisi konsultointeja, parannuksia, asennuksia ja mitä vain akvaarioihin tai lampiin liittyvää tarvittavia toimenpiteitä, joita asiakkaat haluaisivat.

Tavoitteena on siis laatia aloittavalle yritykselle toteuttamiskelpoinen ensimmäisen vuoden markkinointisuunnitelma. Toteutetussa suunnitelmassa hyödynnetään suunnitelmasta juuri tälle kyseiselle yritykselle parhaiten sopivia strategioita ja tavoitteita. Tavoitteena on suunnitelman pohjalta tuoda yritys ja sen palvelut mahdollisimman vahvasti esille valitulla markkina-alueella ja tavoittaa halutut kohderyhmät. Jos yritys perustetaan, se tullaan tekemään ulkomailla, Englannissa. Suunnitelma laaditaan siis toteutettavaksi muualla kuin Suomessa, mikä on vaatinut paljon yrittäjän tietoa markkinoista, kilpailijoista ja asiakkaisista. Uudelle yritykselle on erityisen tärkeää erottua markkinoilla ensimmäisen vuotensa aikana, jotta se pärjäisi kilpailussa. Työssä keskitytään juurikin ensimmäisen vuoden lanseerauksen oheiseen markkinointiin.

Aineistona on käytetty markkinointisuunnitteluun liittyviä kirja- ja nettimateriaaleja sekä yrittäjän omaa tietämystä. Itse suunnitelman teko perustuu kirjalähteisiin mutta tietämys markkinoista, kilpailijoista ja asiakkaista on suurimmaksi osaksi yrittäjältä itseltään. Hän on useamman vuoden ollut alalla toimivassa liikkeessä töissä.

3.1 AquatiCare:n lähtökohta-analyysit

3.1.1 Ympäristöanalyysi

Selvitetään AquatiCareen vaikuttavat ympäristötekijät PESTLE analyysillä:

- **Poliittinen tekijät.** Näillä näkymin ei mitään muutoksia eikä vaikuttavia tekijöitä.
- **Ekonominen tekijä.** Taloudellinen tilanne vaikuttaa erikoistuneen palvelun kysyntään. Tilanne Englannissa tällä hetkellä taloudellinen tilanne on paranemassa.
- **Sosiaali-kulttuuriset tekijät.** Kohderyhmänä kaikki valitun alueen palvelusta/tuotteesta kiinnostuneet. Ostajia olisivat luultavimmin ihmiset, joilla on ylimää-

räistä rahaa, keskivertoa parempi ammatti ja halu tai tarve palvelulle. Anthonyyn mukaan talouden koolla ei juuri ole ollut vaikutusta, ostajat ovat olleet perheitä, pariskuntia ja yksineläjiä.

- **Teknologiset tekijät.** Ei ole tapahtunut muutoksia vähään aikaan eikä luultavasti mitään mullistavaa tapahtumassa.
- **Lakiin liittyviä tekijöitä.** Noudatettava Animal Welfare Act 2006 lakia.
- **Ekologisia tekijöitä.** Ei olemassa olevia säädöksiä. Kemikaalien käytössä oltava varovainen, etteivät ne päädy mihinkään, kuten jokeen. Yritykselle tulee olemaan pakettiauto käytössä, joten ajoreittien suunnittelun ja mahdollisimman taloudellisen ajamisen avulla pyritään pitämään hiilidioksidi päästöt minimissä.

3.1.2 Kilpailija-analyysi

Alueella, johon yritys oltaisiin perustamassa, ei tällä hetkellä ole juurikaan kilpailua tarjotavan palvelun suhteen. Isompia yrityksiä ja palveluita löytyy Lontoosta mutta ne eivät suoraan kilpailisi yrityksen kanssa.

AquatiCaren kilpailullinen etua saataisiin erilaistumisen kautta. Tällä hetkellä lähialueilta löytyy kyllä tarvikkeita ja kaloja myyviä liikkeitä, mutta he eivät tarjoa asennus, ”sisustus” eikä ylläpito palveluita. Näin yritys erottautuisi muista ja tarjoaisi asiakkaille jotain mitä muut yritykset eivät.

3.1.3 Markkina-analyysi

Markkina-alueeksi määritettiin Lontoon länsipuolella olevat lähikunnat. Asiakasryhmään kuuluvat kaikki palvelua tarvitsevat ja haluavat alueella asuvat ihmiset. Yrittäjän arvioin mukaan valitulta alueelta hänellä olisi mahdollisuus saada noin 10–20 vakioasiakasta ja joitakin satunnaisia asiakkaita. Asiakkaita ei siis ole kovin paljoa, mutta riittävästi pienen yrityksen pyörittämiseksi. Asiakkaiden määrän sanelee suuresti taloudellinen tilanne, mikä on asiakkaiden ostovoima milläkin hetkellä. Eli joskus asiakkaita voi olla enemmän ja jos taloustilanne on huono niin vähemmän. Anthony arvioi asiakkaiden käytävän (hänen palveluhintojensa perusteella) noin 50–200 puntaa kuukaudessa, riippuen lähinnä käyntien määrästä, eli 600- 2400 puntaa vuodessa. Haarukka on iso suuren kysynnän ja tarpeen vaihtelun vuoksi.

Asiakkaat alueella tavoitetaan parhaiten yleisesti puskaradion kautta. Ihmiset keskustele- vat keskenään käyttämistään palveluista ja mistä ovat saaneet huonoa, tyydyttävää tai

hyvää palvelua. Toinen keino on lehtiset, joita voitaisiin jakaa alueen talouksiin. Kiinnostuneita voitaisiin etsiä myös netin kautta: Facebook, YouTube, omat nettisivut jne.

Palvelulla tyydytetään asiakkaiden tarve kodin tai puutarhan kaunistamisesta akvaariolla tai lammella. Tarkoituksena on tarjota upeaa akvaarioita sisätiloihin joka olisi enemmän sisustuselementti kuin lemmikitarkoitukseen, mutta lemmikkiakvaarioita ei tietenkään lasketa pois. Näyttävyyys ja kauneus olisivat pääpointit sekä akvaarioiden helppous, kun palveluun kuuluu myös ylläpito. Koska palvelu on suunnattu lähinnä kuluttajille, lopullisen ostopäätöksen tekee myös kuluttaja. Palvelua voidaan tarjota myös yrityksille, jolloin ostopäätöksen tekee hankinnoista vastaava henkilö.

Asiakkaat ovat suhteellisen uskollisia palveluntarjoajalle, jos ovat siihen tyytyväisiä. Kuitenkin yrittäjällä on erittäin laaja kokemus kalojen ja akvaarioiden kanssa työskentelystä (myös julkisessa akvaariossa) ja tuntee erittäin hyvin monta eri lajia ja niiden akvaarioiden vaatimukset, minkä perusteella hän voisi houkutella asiakkaita ainakin kokeilemaan hänen palveluitaan. Ostovoima on kehittymässä ylöspäin paranevan taloustilanteen mukana. Markkinoiden tila on tällä hetkellä vakaa, eikä suuria muutoksia ole nähtävissä. Yrityksen osuus markkinoista valitulla alueella voisi olla kohtuullisen korkea välittömän kilpailun puuttumisen vuoksi, arviolta 5-20 %.

AquatiCaren tavoittelemien markkinoiden eri tasot

- **Potentiaaliset** markkinat kattavat kaikki ne asiakkaat, jotka asuvat valitulla alueella (Lontoon länsipuolen lähikunnat) ja voisivat tarvita, haluta tai voisivat olla kiinnostuneita akvaarioihin ja lampiin liittyvistä palveluista.
- **Saavutettavat markkinat** koostuvat asiakkaista, jotka ovat kiinnostuneita tuotteesta, se on heidän saatavillaan sekä heillä on siihen varaa.
- **Kohderyhmäksi** muodostuu siis alueella asuvat, palvelusta kiinnostuneet ihmiset, joilla on siihen myös varaa.

AquatiCaren markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen siinä vaiheessa kun hänelle on jo syntynyt tarve ja hän alkaa etsiä infoa tuotteesta/palvelusta ja alkaa punnitsemaan vaihtoehtoja. Segmentointi tehdään alueellisen rajauksen, palvelusta kiinnostuneiden ja varallisuuden pohjalta. Tämän vuoksi käytetään **keskitettyä markkinointia**. Markkinointi keskitetään siis yhteen ainoaan segmenttiin (alueella asuvat, kiinnostuneet ihmiset joilla on siihen varaa) ja määritellään sille sopivaksi.

3.1.4 Yritysanalyysi

Tarve/hyöty asiakkaalle

Hyötynä asiakkaalle on henkilökohtainen palvelu, joka on räätälöity jokaiselle asiakkaalle tarpeiden mukaiseksi, monen vuoden kokemuksen käyttöön saaminen, laadukas tulos ja oman ajan säästyminen.

Mielikuva yrityksestä/imago

Yritys pyrkii antamaan itsestään kuvan henkilökohtaisen, ammattitaitoisen ja laadukkaan palvelun tarjoajana sekä akvaarioalan asiantuntijana.

Asiakkaat/asiakasryhmät

Kuten jo aiemmin mainittiin, asiakkaat tulevat määräytymään valitun alueen sisältä kiinnostuksen ja varallisuuden perusteella. Suurimmaksi osin palvelu on suunnattu suoraan kuluttajille, mutta työt yrityksille ovat myös mahdollisia.

Tuotteet/palvelut

Tuotteena on jo moneen kertaan mainitut niin pienten kuin suurien akvaarioiden ja lampien asennukseen ja ylläpitoon liittyvät palvelut. Palvelu voi olla akvaarion/lammen asennus, sisustus, muokkaus, putsaus tai mikä tahansa muu siihen liittyvä. Yrittäjä mainitsi myös harkitsevansa palvelulinjan käyttöönottoa, johon voisi soittaa kiireellisissä/kriittisissä tapauksissa.

Toimintatavat

Yrittäjä toimii itsenäisesti ja hoitaa kaikki asiakkaat henkilökohtaisesti. Hän liikkuu pakettiautolla asiakkaille, mutta voi konsultoida myös puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Palvelu tuodaan siis suoraan asiakkaan kotiin tai yrityksen tiloihin, joihin akvaarioita tai lampea suunnitellaan.

Markkinointi

Markkinointi tapahtuu suurilta osin henkilökohtaisesti tai netissä, mutta myös jonkun verran maksettua mainintaa on ajateltu.

Tuotekehitys

Palvelua pyritään kasvattamaan niin, että siihen voisi tulevaisuudessa sisältyä myös tarvikkeiden myynti ja toimitus, sekä mahdollisesti myös kalat.

Talous

Yrityksen perustaminen tapahtuisin lainarahalla ja mahdollisella sijoituksella, jolla voisi ostaa osan yritystä. Yrittäjällä on tiedossaan henkilö, joka olisi mahdollisesti kiinnostunut sijoittamaan.

3.1.5 SWOT –analyysi

AquatiCaren vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat



Kuvio 15. AquatiCaren SWOT –analyysi

Vahvuudet:

Anthonyilta löytyy vahvaa ammattiosaamista sillä hän on työskennellyt akvaarioliikkeissä yli kymmenen vuotta, niin työntekijänä kuin esimiestehtävissä. Hän on hoitanut liikkeiden hankintaa sekä muita hallinnollisia tehtäviä. Tämän pohjalta on ammattiosaamisen lisäksi tullut paljon tietämystä markkinoista, kilpailevista yrityksistä sekä asiakkaista. Omassa yrityksessään hän erikoistua tarjoamiinsa palveluihin (asennukset, kunnossapito, konsultoinnit, jne.) Näin hän saisi luotua lähemmän suhteen asiakkaisiinsa ja tuntisi asiakkaansa ja heidän tarpeensa henkilökohtaisemmin. Tämä loisi palvelulle lisäarvoa.

Heikkoudet:

Aluksi Anthonylla ei olisi oikeastaan muuta tarjottavaa kuin erikoisosaamisensa palveluiden muodossa. Tämä on heikkous verrattuna kilpailijoiden laajaan tarjontaan tarvikkeiden ja kalojen suhteen. Työkapasiteetti on myös pieni alussa, sillä töitä tekisi ainoastaan hän.

Mahdollisuudet:

Yksi mahdollisuus olisi yhteistyö isompien liikkeiden kanssa, näin hän saisi lisättyä valikoimaan myös akvaario tuotteet. Hän on harkinnut yhteistyötä esimerkiksi vanhan työnantajansa kanssa joka omistaa useita akvaarioliikkeitä. Tarkoituksena olisi tehdä yhteistyötä niin, että Anthony tekisi sopimuksen hankkia kaikki tavaransa liikkeeltä ja liike suosittelee

asiakkailleen hänen palveluitaan. Näin hän pystyisi laajentaa toimintaansa myös tarvikkeiden myyntiin.

Uhat:

Uhkana ovat juuri laajemman tarjonnan isot akvaario liikkeet. Tosin näistä ei yleensä saa Anthonyn suunnittelemaa palveluita, vaan nimenomaan tarvikkeita. Tarjonta on toinen uhka. Vaikka akvaariot ja lammet ovatkin suhteellisen suosittuja Englannissa, Anthonyn toiminta-alue rajautuu aluksi suhteellisen pieneksi resurssien vuoksi mikä myös tarkoittaa, ettei kysyntää ole niin paljoa. Taloudellinen tilanne vaikuttaa myös kysyntään.

3.2 AquatiCaren markkinointistrategia

AquatiCaren vision on olla tunnettu ja arvostettu akvaariopalvelun ja tuotteiden tarjoaja Lontoon länsipuolisten kuntien alueella. Mahdollisesti myös kalojen myynti on lisätty yrityksen tarjontaan.

Erikoistumisstrategia sopii hyvin AquatiCaren vision toteuttamiseen. Erikoistumalla nimenomaan akvaarioiden ja lampien asentamiseen, ”sisustukseen”, ylläpitoon ja konsultointiin näihin liittyvissä asioissa (myöhemmin ehkä myös tarvikkeet ja kalat) Anthony pystyy tarjoamaan erikoisosaamista kohderyhmälle, joka on kiinnostunut puutarhansa kohentamisesta lammella tai sisätilojen kaunistamisesta upealla akvaariolla tai muuten vain kaloista kiinnostunut tai kaikkea tätä.

Kasvustrategiaa voidaan toteuttaa hieman myöhemmin tuotevalikoimaa kasvattamalla (lisäämällä tarvikkeet ja mahdollisesti myös kalat palveluiden lisäksi tarjontaan). Kohderyhmän ollessa tuttu tuotevalikoiman kasvattaminen on edullinen ja looginen tapa lähteä kasvattamaan yrityksen toimintaa.

AquatiCaren hintastrategia tulee pohjautumaan asiakkaiden kokemaan arvoon sekä jonkin verran myös kuluihin Kustannuksia palvelun tarjoamisesta tulee aluksi lähinnä Anthonyn matkakuluista, joten ei kovin paljoa. Anthony on aikaisemminkin tehnyt asennuksia ja kuljetuksia, ja tietää mitä asiakkaat ovat niistä valmiita maksamaan. Arvoa asiakkaalle syntyy nimenomaan palvelusta, ammattitaidosta ja asiakkaan oman ajan säästämistä kun ammattiosaaja asentaa akvaarion tai lammen paikalleen. Näin asiakas pystyy myös välttämään virheet sekä mahdolliset lisäkustannukset joita ne olisivat synnyttäneet. Kyseistä palvelua haluavat ihmiset eivät ole Anthonyn kokemuksen mukaan kovinkaan hintaherkkiä, vaan haluavat ja pystyvät maksamaan laadusta. Kilpailua on jonkin verran Anthonyn valitsemalla alueella, mutta ei mitään mikä olisi erikoistunut juuri palveluihin, joten

se ei vaikuta hintaan paljoa. Anthony aikoo tehdä työtä tunti-laskutuksella, ja arvio yhden tunnin hinnaksi 50 puntaa. Tämä perustuu aikaisempaan kokemukseen ja sanoo, että se on kuitenkin halvempi mitä useimmilla toimijoilla.

AquatiCaren jakelustrategia tulee olemaan suoraa jakelua, sillä tuote eli palvelu menee suoraan yritykseltä asiakkaalle, ihan kotiin asti. Myöhemmässä vaiheessa vaikka mukaan tulisivat myös tarvikkeet ja kalat, jakelu tulisi edelleen olemaan suoraa. Anthony on jo miettinyt pakettiauton hankkimista, jolla hän voisi toimittaa akvaario- ja lampitarvikkeita.

Viestintästrategiana on käyttää jonkun verran maksettua mainontaa, mutta painotus on ainakin alkuun enemmän sosiaalisessa mediassa (Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube) sekä erinomaisen henkilökohtaisen myyntityön korostamisessa. Yritykselle rakennetaan omat nettisivut, joilta löytyy tietoa yrittäjästä, palveluista ja hinnoista. Sivustoa ajatellen hakukoneoptimointi on tärkeää, jotta palvelua etsivä löytää sivuille. Lisäksi tehdään yritykselle oma sivu Facebookiin, missä voidaan postata tietoa ja kuvia uusimmista projekteista ja niiden kulusta. Voidaan järjestää kilpailuja tai arvontoja Facebookissa tai Instagramissa (tykkääjien, omien akvaario kuvien yms mukaan) joissa voi voittaa vaikka ilmaisen konsultaation tai asennuksen. Videoita projekteista voidaan ladata YouTubeen ja linkittää niitä sekä omille että Facebook sivuille. Anthonyn ajatuksena oli myös alkuun tarjota parille valitulle ystävälle tai perheenjäsenelle akvaarion tai lammen asennus ja kuntoon laittoa ilmaiseksi/pientä korvausta vastaan, jotta hän voisi näistä projekteista tehdä portfolion, jota hän voisi esitellä niin netissä kuin asiakaskäynneillä. Näitä ystäviä pyydetään myös mainostamaan yritystä eteenpäin (Facebook, Instagram, Twitter, puskaradio).

Maksettuna tehdään alkuun lähinnä printti-ilmoituksia/lehtisiä alueella. Maksettua mainontaa voidaan lisätä kun yritys on päässyt kunnolla alkuun ja markkina-alue sekä asiakasryhmä tarkentuu. Henkilökohtainen myyntityö on Anthonyn tekemää edustusta työkeikoilla, tällä hän pyrkii tekemään vaikutuksen asiakkaaseen ja vakuuttamaan tämän ainutlaatuisesta osaamisestaan ja ammattitaidostaan.

Palvelustrategiassa pitää saada sopimaan yhteen kohderyhmä, palvelut ja tuotteet sekä palveluympäristö/palveluprosessi. AquatiCaren palvelu on akvaarioiden ja lampien suunnittelu, toteutus, ylläpito sekä näihin asioihin liittyvä konsultointi. Tälle on valittu kohderyhmäksi Lontoon ulkopuolisilla (länsipuolen) kunnilla asuvat varakkaammat ihmiset, jotka ovat kiinnostuneet esimerkiksi vapaa-ajasta, sisustamisesta, puutarhan laitosta, akvaarioista, lammista ja kaloista. Palveluympäristönä toimii netti, puhelin sekä asiakkaiden kodit. Prosessi alkaa yhteydenotosta, jonka perusteella tehdään joko konsultointi tai suoritetaan

pyydetty palvelu (asennus, sisustus, ylläpitävät toimenpiteet), sitten tehdään vielä tilannekatsaus, jonka jälkeen voidaan sopia seuraavasta mahdollisesta ylläpito tapaamisesta tai muusta halutusta toimenpiteestä. Tarkoituksena on saada tekemisestä jatkuvaa. Yksittäinen prosessi päättyy asiakkaan laskutukseen ja pyyntöön asiakaspalautteen antamisesta.

Suhdemarkkinointistrategian luominen on AquatiCarelle tärkeää palvelun luonteen vuoksi. Yrityksen on onnistuttava luomaan kestäviä ja läheisiä asiakassuhteita, jotta palvelulle riittää kysyntää ja siihen oltaisiin tyytyväisiä. Asiakassuhteet tulevat olemaan yksi keskeinen menestymisen avain yritykselle. Näitä pyritään ylläpitämään jatkuvalla yhteydenpidolla liittyen akvaarion tai lammen tilaan ja mahdollisesti tarvittaviin toimenpiteisiin sekä säännöllisillä tapaamisilla (ylläpito, konsultointi).

3.3 Markkinoinnin tavoitteet

3.3.1 Hinta- ja myyntitavoitteet

Ensimmäisen vuoden myyntitavoitteet on helppoa jaotella sesonkien ja kohteen mukaan Lampien asennukseen ja ylläpitoon liittyvät sesongit ovat:

- **Kevät sesonki** maaliskuu-huhtikuu
 - o Keväällä tehdään suuret kevät siivoukset: puhdistetaan lampi talven jäljiltä ja valmistellaan se kesäkuuntoon. Tällöin yleensä tehdään myös uusien asennukset, jotta ne olisivat valmiit kesäksi. . Tavoitteena saada 15–20 isoa siivouskeikkaa (kokopäivän), yksi keikka 150 puntaa
 - o myyntitavoite 2 250 - 3 000 puntaa
- **Kesä sesonki** toukokuu-elokuu
 - o Säännölliset huollot kerran kuussa, mahdolliset muut työt. Huoltokeikka 50 puntaa/tunti, kesto keskimäärin tunnin, tavoitteena 10 keikkaa
 - o myyntitavoite 2 000 puntaa
- **Syksy sesonki** syyskuu-lokakuu
 - o Talveen valmistautuminen, siivoukset syksyn jäljiltä 2h 80 puntaa, tavoitteena 15-20 keikkaa
 - o myyntitavoite 1 200 – 1 600 puntaa
- Talvi off season marraskuu-helmikuu (ei mitään säännöllistä, satunnaisia töitä)
 - o Satunnaiset huollot, korkeammalla off season hinnalla 80 puntaa/tunti, tavoitteena yksi huolto kuussa
 - o Myyntitavoite 320 puntaa

Akvaarioiden suhteen töitä on suhteellisen tasaisesti ympärivuoden.

Ylläpito/huolto

50£/tunti, tavoite kaksi kertaa kuussa per asiakas (tavoitteena 10 asiakasta)

→ Myyntitavoite 12 000 vuodessa

Asennukset

150£ per asennus (tarvikkeet maksettava itse), tavoitteena 10 asennusta per vuosi

→ Myyntitavoite 1 800 puntaa

”Sisustus”

50£/tunti, tavoite tehdä jokaiselle asiakkaalle vähintään kerran, (mahdolliset lisämuokkaukset)

→ Myyntitavoite 500 - 600 puntaa vuodessa

Myyntitavoite yhteensä: 20 070 – 21 320 puntaa vuodessa

3.3.2 Tuotetavoitteet

AquatiCaren tuotetavoitteiksi valikoituvat valikoiman tyydyttävyyden sekä tuotteen (palvelun) laatu. Valikoima ei tule olemaan aluksi hirveän laaja, mutta sillä pyritään tyydyttämään asiakkaiden tarve kyseisen palvelun osalta, jota heillä ei ole mahdollista muualta saada. Laatuavoitteella pyritään varmistamaan, että jokainen asiakas saa joka kerta työstä riippumatta laadukasta haluamaansa palvelua ajallaan.

3.3.3 Saatavuustavoitteet

Palvelualoilla korostuu ulkoinen ja sisäinen saatavuus. Tämän vuoksi yrityksen tavoitteiksi asetetaan helppo löytyminen (netissä, ei alkuun fyysistä sijaintia) ja erottuminen muiden palveluntarjoajien joukosta. Kilpailua ei tällä hetkellä juuri ole, joten oleellisemmaksi nousee helppo saatavuus kun ihminen etsii palveluntarjoajaa.

3.3.4 Viestintätavoitteet

AquatiCren viestintätavoitteiksi valittiin aluksi vain mainontaan liittyvät tavoitteet ja myyntityön tavoitteet. Mainonnan tavoitteita ovat tuotteen ja yrityksen tunnetuksi tekeminen, mikä ovat aloittavalle yritykselle ensisijaisen tärkeitä. Myyntityön tavoitteet löytyvät myyntitavoitteista, sillä niihin pyritään puhtaasti henkilökohtaisen myynnin perusteella.

3.3.5 Asiakastavoitteet

Ensimmäisenä asiakastavoitteena uudelle yritykselle luonnollinen ja oikeastaan ainoa tavoite on uusasiakashankinta, eli asiakkaiden hankkiminen. Seuraavana tavoitteena on

luonnollisesti saatujen asiakkaiden säilyttäminen. Tähän pyritään hyvien asiakassuhteiden luomisella ja ylläpidolla. Kun ensimmäiset asiakkaat saadaan ja ne saadaan säilymään, voidaan luoda lisää asiakastavoitteita.

3.4 Suunnitelman budjetti

Suurin osa käytettävistä markkinointitoimenpiteistä tulee olemaan ilmaisia. Ainoastaan mahdolliset printit paikallisissa lehdissä ja painatettavat lehtiset maksaisivat. Päätin siis olla laatimatta tarkkaa budjettia. Printteihin menee arviolta (määristä riippuen) vain joitakin sataasia, eivätkä ne tule olemaan markkinoinnin pääpiste muutenkaan.

3.5 Suunnitelman seuranta

Hinta- ja myyntitavoitteiden seuranta on helppoa: verrataan sitä toteutuneeseen myyntiin. Tämä edellyttää jonkinlaista kirjanpitoa tai kirjanpitojärjestelmää helpottamaan seurantaa.

Valikoiman tyydyttävyyttä, palvelun laatua, palvelun löytämisen helppoutta tai erottumista, sekä tuotteen ja yrityksen tunnettuutta on erittäin vaikea seurata muuten kuin asiakaskyselyillä ja – palautteella. Ensimmäisen asiakaspalautteen voi pyytää heti ensimmäisen palvelukokemuksen jälkeen, mutta hyvä olisi tehdä se viimeistään ensimmäisen vuoden jälkeen. Silloin voisi tehdä jo laajemman kyselyn saaduilta asiakkailta.

Asiakastavoitteiden toteutumista on helpompi seurata. Uusien asiakkaiden saannin seuranta on pienelle aloittavalle yritykselle helppoa kun alussa ei ole yhtään asiakasta, joten jokainen asiakas on onnistunut uusasiakashankinta. Kun asiakkaita alkaa kerääntyä, pysytään myös seuraamaan asiakaslistan perusteella kuinka moni on jatkanut asiakkaana ja kuinka moni on tehnyt kertaostoksen, muttei enää palannut.

4 Pohdinta

Pohdinta-luvussa tarkastellaan tuloksia. Tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia. Pohdinnassa on tärkeää muodostaa tulosten pohjalta johtopäätökset sekä antaa kehittämiä- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi arvioi opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

4.1 Opinnäytetyön tulokset ja hyödynnettävyys

Varsinaisia tuloksia ei produkti työssä ole, mutta markkinointisuunnitelma on omanlaisensa tulos. Tässä suunnitelmassa päädyin suurimmaksi osaksi nettimarkkinointiin sekä puskaradioon, koska uskon niiden toimivan parhaiten valitussa kohderyhmässä. Perusteena on myös niiden kustannustehokkuus, sillä niihin ei ole pakko laittaa yhteen rahaa jos ei halua. Tähän suunnitelmaan en tehnyt budjettia, sillä oleellisempia olivat ehdotukset markkinointia varten. Tässä ei siis mitään tarkkoja suunnitelmia ole laadittu vaan pikeminkin runko tarkempaa suunnitelmaa varten, kun yrityksen muutkin tiedot tarkentuvat ja tiedetään tarkemmin mitä haetaan.

Suunnitelmaa voi hyödyntämään sellaisenaan, mutta suositeltavaa olisi käyttää tätä pohjana tarkemman suunnitelman tekemiseen. Koska yritys on vasta suunnitteluvaiheessa itsessään, en nähnyt oleelliseksi edes yrittää tehdä suunnitelmasta tämän tarkempaa. Tästä on kuitenkin hyötyä yrityksen liikeidean kehittämisessä ja sen jälkeen tarkan suunnitelman laatimisessa.

4.2 Kehitysehdotukset

Tarkempaan suunnitelmaan tulisi laatia aikataulu ja budjetti. Silloin olisi selkeä suunnitelma kunkin markkinointitoimenpiteen toteuttamiseksi ja mitä se tulisi kustantamaan. Kun yrityksen liikeidea on saatu kehiteltyä loppuun asti, voidaan myös itse suunnitelmaa muokata mahdollisesti paremmin sopivaksi.

4.3 Oman työprosessin arviointi

Työn aloitus jäi minulla hyvin myöhäiseksi ja työn tekeminen takkusi alkuun hyvin paljon. Kun vihdoinkin pääsin vauhtiin, sain työtä tehtyä tasaisella tahdilla, mutta luulen, että työn taso kuitenkin laski loppua kohden, kun halusin vain saada työn valmiiksi. Jälkikäteen on helppo sanoa kuinka paremman työn olisin saanut aikaiseksi jos olisin aloittanut ajoissa ja

tehnyt hommia tasaisesti koko ajan. Olen kuitenkin aina ollut huono tekemään pitkäjänteisesti töitä projektin kanssa. Aikaisemmissakin ryhmätöissä ja muissa projekteissa olen istunut alas kerran tai kaksi ja tehnyt koko työmäärän kertarysäyksellä. Tämä on kuitenkin opettanut minua pitkäjänteiseen työskentelyyn jonkin verran mikä on vain avuksi.

Lähteiden suhteen oli myönnettävästi hieman laiska, mutta en kokenut tarpeelliseksi käyttää useampaa. Nettilähteitä käytin lähinnä käsitteiden määrittelyyn. Itse työnlopputulokseen en ole mitenkään erityisen tyytyväinen, mutta vaa'assa painoi nyt enemmän valmistuminen kuin täydellisen suunnitelman laatiminen. Voin sanoa, että kun saan tämän työn palautettua tulen olemaan ikionnellinen, että tämä on nyt ohi! Joten kiitos ja kumarrus, siirryn hymyssä suin kohti uusia haasteita.

Lähteet

Businessdictionary 2015a. Positioning. Luettavissa:

<http://www.businessdictionary.com/definition/positioning.html>. Luettu 26.3.2015

Businessdictionary 2015b. Brand. Luettavissa:

<http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html>. Luettu 26.3.2015

E-conomic 2015. Segmentointi – Mitä tarkoittaa Segmentointi?. Luettavissa:

<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/segmentointi>. Luettu 26.3.2015

Investopedia 2015. Market. Luettavissa:

<http://www.investopedia.com/terms/m/market.asp>. Luettu 26.3.2015

Markkinointisuunnitelma 2015a. Markkinointistrategia. Luettavissa:

<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/markkinointistrategia.htm>. Luettu 26.3.2015

Markkinointisuunnitelma 2015b. Kysyntä, kilpailu ja segmentointi. Luettavissa:

http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/kysynta_segmentointi.htm. Luettu 26.3.2015

McDonald, M., Wilson, H. 2011. Marketing plans. 7. painos. John Wile & Sons Ltd. Chichester.

Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Nykytila. SWOT-analyysi. Luettavissa:

<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>. Luettu: 5.5.2015

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki

Suomen mediaopas 2015. Sanasto. Brändi. Luettavissa:

<http://www.mediaopas.com/sanasto/br%EA4ndi/>. Luettu 26.3.2015

Tulos 2014. Markkinointisuunnitelma. Luettavissa:

<http://www.tulos.fi/markkinointisuunnitelma/>. Luettu 2.2.2015

Wood, M. 2013. Essential guide to marketing planning. 3. painos. Pearson Education Limited. Harlow.

Wood, M. 2014. The marketing plan handbook. 5. painos. Pearson Education Inc. New Jersey.