



LAUREA

Strateginen  
markkinointisuunnitelma:  
Case Länsi-Uudenmaan  
Vesi ja Ympäristö ry



Syysmäki, Heidi

2008 Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea-Lohja

**Strateginen markkinointisuunnitelma**  
**Case: Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry**

Heidi Syysmäki  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2008

Heidi Syysmäki

Strateginen markkinointisuunnitelma: Case Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry

Vuosi 2008 Sivumäärä 80

---

Tämä opinnäytetyö oli osa Laurea-ammattikorkeakoulun kokonaishanketta “Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen”, joka oli osittain Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) rahoittama. Opinnäytetyö käsitteli Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry:n markkinoinnin kehittämistä asiakaslähtöisyyden pohjalta.

Vesi- ja ympäristöyhdistykset ovat merkittäviä tekijöitä alueellisessa ympäristösuojelussa. Ne tuottavat ja levittävät tietoa yksityisille, yhdistyksille, yrityksille ja kunnille. Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry tarjoaa tutkimus- ja tiedotustoiminnan lisäksi myös asiantuntijapalveluita vesien- ja ympäristönsuojeluaiheenpiiriin liittyen. Näiden palveluiden merkitys on ympäristötietoisuuden ja vastuullisuuden myötä kasvanut ja ne tuovat helpotusta mahdollistamalla esimerkiksi yritysten keskittymisen ydintoimintaansa. Palveluiden tarjoaminen liiketoiminnan muodossa tuo kohdeorganisaation kaltaisille nonprofit-organisaatioille (voittoa tuottamattomat) kyvyn pysyä mukana alan kehityksessä sekä resurssit tehdä enemmän tutkimus- ja tiedotustoimintaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli strategisen markkinoinnin suunnittelun työkalujen avulla luoda suunnitelma Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry:n pitkän tähtäimen markkinointitoimenpiteille. Asiakaslähtöisyys huomioitiin osana markkinoinnin kehittämistyötä, sillä se auttaa kohdistamaan oikeat toimet oikealle yleisölle. Tuloksena syntyi kokonaisuus, jossa jokaiselle strategisen merkityksensä mukaan jaetulle asiakasryhmälle koottiin oma strategiapohjainen markkinointisuunnitelma.

Strategisen markkinointisuunnitelman ohella tarkennettiin asiakaskohtaamisissa ja asiakassuhteenhoidossa tarvittavaa tietoa ja tekniikoita. Tämän pohjalta asiakasryhmille luotiin asiakashoito-ohjelmat ja malli asiakasprofiilista.

Työn tuloksien kautta Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry kykenee kehittämään markkinointiaan asiakaslähtöisesti sekä luomaan arvoa asiakkaalle ja kilpailuetua yhdistykselle.

Jatkossa mahdollisuutta asiakasprofiilien yhdistämiseen yhdistyksen varsinaiseen tietojärjestelmään olisi hyvä tutkia. Markkinoiden tutkiminen esimerkiksi kahden vuoden päästä markkinatutkimuksen kautta on myös yksi jatkotutkimusaihe.

Asiasanat: Strateginen markkinointi, strateginen segmentointi ja asemointi, markkinoinnin suunnittelu, asiakashallinta, asiantuntijapalvelut.

Heidi Syysmäki

Strategic Marketing Plan: Case Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry

Year	2008	Pages	80
------	------	-------	----

---

This thesis was part of a larger project entity by Laurea University of Applied Sciences. The name of this project entity is “A Study of business training requirements in industrial services in sub regions of Lohja and Tammisaari and the development of expertise in SMEs of these regions” and it is partly financed by the European Social Fund (ESF). This thesis concerns the development of marketing on the basis of customer orientation in the target organization known as Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry.

Local water and environment associations play a significant role in regional environment preservation. They produce and distribute information as well as offer expert services to private citizens, associations, companies and municipalities. The significance of these services has grown along with environmental consciousness and responsibilities related. These services also make it possible for businesses to concentrate on their core business. By offering expert services in form of business can nonprofit-organizations also follow the course of development of the business concerned as well as increase their research and reporting work.

The goal of this thesis was to create a marketing plan for long term marketing actions through tools used in strategic marketing planning. The plan recognizes the benefits of customer oriented business model which consist of the realisation of taking the right actions with the right audience. As a result the clientele of the target organization has been divided into segments according to their strategic importance and each of these segments has been provided with strategic marketing plans.

In addition this thesis introduces guidelines and techniques for customer interaction and customer relationship management and provides each segment with customer relationship management programs and a model of a customer profile.

Through this plan the target organization can develop its marketing with customer orientated methods and achieve wider awareness among its target market as well as create value for its customers and competitive advantage for itself.

In the future the possibility of combining the customer profiles into to the existing information system should be examined. Carrying out a market research is also one topic for future development in the next few years.

Key words: Strategic marketing, strategic segmentation and positioning, marketing planning, customer relationship management, expert services.

## Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Taustaa .....	8
1.2	Tarkoitus ja rajaus .....	10
1.3	Toiminnallinen opinnäytetyö Laurean LbD-oppimismallin pohjalta .....	12
1.4	Keskeiset käsitteet.....	13
1.5	Opinnäytetyön rakenne pääluvuittain.....	15
2	Toiminnallinen viitekehys .....	16
2.1	Kohdeorganisaation esittely .....	16
2.2	LUVY ry:n toiminta-ajatus .....	17
2.3	LUVY ry:n asiakkaat ja palvelut.....	17
2.3.1	Suomen Vesiensuojeluyhdistysten Liitto .....	18
2.4	LUVY ry:n strategian pääpiirteet .....	18
2.5	Vesiensuojeluun liittyvät oikeudelliset asiat.....	19
3	Teoreettinen viitekehys I: Asiakslähtöinen liiketoiminta .....	23
3.1	Asiakslähtöisen liiketoimintamallin käsite .....	23
3.2	Asiakslähtöisen liiketoimintamallin sisältö .....	24
3.2.1	Markkina- ja asiakastuntemus .....	25
3.2.2	Asiakasstrategia .....	26
3.2.3	Toimintamallit .....	26
3.2.4	Liiketoimintaprosessit.....	27
3.2.5	Tiedonhallinta ja tietoteknologia .....	27
3.2.6	Strategian seuranta ja ohjaus .....	28
3.2.7	Muutoksen johtaminen.....	29
3.3	Asiakkuuden hallinta.....	29
3.3.1	Asiakasjohtaminen.....	30
3.4	Asiakasarvon tuotanto .....	31
3.5	Asiakslähtöisen liiketoiminnan hyödyt.....	32
3.5.1	Strateginen tehokkuus: ”Tee oikeita asioita” .....	33
3.5.2	Operatiivinen tehokkuus: ” Tee oikeita asioita hyvin” .....	33
3.5.3	Arvo asiakkaalle - arvo yritykselle .....	34
3.5.4	Kilpailuedun kasvattaminen.....	35
3.6	Yhteenveto .....	36
4	Teoreettinen viitekehys II: Strategiapohjainen markkinointi ja sen suunnittelu nonprofit- asiantuntijaorganisaatiossa .....	37
4.1	Asiantuntijapalvelut ja niiden tuottaminen.....	37
4.2	Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin erityispiirteet .....	38
4.2.1	Tiedon levittäminen.....	39
4.2.2	Yhteysverkko .....	39

4.2.3	Kommunikaatio.....	39
4.2.4	Konkretisointi .....	40
4.2.5	Asiakasvalinnat.....	40
4.2.6	Asiakastuntemus .....	41
4.2.7	Pätevyyskulttuuri .....	41
4.3	Nonprofit-organisaatio .....	41
4.3.1	Nonprofit-organisaation erityspiirteet .....	43
4.3.2	Nonprofit-organisaation rahoitusmallit.....	43
4.4	Strateginen markkinointi.....	44
4.4.1	Strategian ja markkinoinnin käsitteet.....	44
4.4.2	Strategiaprosessi.....	45
4.4.3	Strateginen markkinointi ja sen keskeiset tehtävät.....	47
4.4.4	Markkinointistrategia.....	50
4.4.5	Kilpailuedun saavuttaminen .....	52
4.4.6	Strateginen segmentointi.....	55
4.4.7	Fokusointi .....	57
4.4.8	Strateginen asemointi.....	58
4.4.9	Strateginen markkinoinnin suunnittelu ja siinä tarvittavat strategia-analyysit .....	59
4.5	Markkinointisuunnitelma .....	62
4.6	Yhteenveto .....	63
5	Hankesuunnitelma .....	65
5.1	Lähtökohtatilanne.....	65
5.2	Hankkeen tehtävät ja tavoite .....	66
5.3	Hankkeen aikataulu .....	67
5.4	Hankkeen toteuttajat, muut resurssit ja kustannukset .....	68
5.5	Hankkeen riskit .....	68
6	Hankkeen toteutus.....	69
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut.....	69
6.2	Asiakastapaamisagenda ja asiakasprofiilit .....	70
6.3	Strategisen markkinointisuunnitelman rakentaminen .....	71
6.4	LUVY ry:n markkinointisuunnitelma (liite) .....	71
7	Hankkeen arviointi.....	72
7.1	Hankkeen luotettavuuden arviointi .....	72
7.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	72
7.3	Hankkeen käyttökelpoisuus ja vaikuttavuus .....	72
7.4	Ammatillinen kehittyminen.....	72
8	Yhteenveto.....	73
9	Johtopäätökset .....	74

10	Jatkotutkimusaiheet.....	75
	Lähteet .....	76
	Kuvat, kuvat ja taulukot.....	79
	Liitteet .....	80

## 1 Johdanto

Tuhansien järvien Suomessa alueellisten ympäristönsuojeluorganisaatioiden rahkeiden tulee riittää kannustamaan kansalaisia osallistumaan paikallisiin ympäristöasioihin. Sen lisäksi ympäristönsuojeluorganisaatiot vastaavat vesienhoidon suunnittelusta, itse tutkimus- ja suojelutoimien lisäksi. Resurssien määrä tuskin on lisääntynyt tarpeen mukaisesti viime vuosien aikana, sen sijaan tutkimus- ja suojelutoimien tarve lisääntyy jatkuvasti. Tästä syystä onkin tärkeää, että oma, paikallinen vesien ja ympäristönsuojeluyhdistyksemme saavuttaisi enemmän tunnettua ja houkuttelisi enemmän asiakasvirtoja tarjoamiensa neuvonta-, näytteenotto- ja tutkimuspalveluiden pariin, sillä näistä palveluista saadut rahavirrat tukevat yhdistyksen vesien- ja ympäristönsuojelutyötä.

Asiantuntijapalveluiden tuottamisessa kysynnän mahdollisuudet ja osaamisen pääomatarve näyttävät kasvavan. Tuotanto ja palveluyrityksien yhdistyminen verkostojen kautta tulee Turun Kauppakorkeakoulun tulevaisuuden tutkimuskeskuksen mukaan yleistymään, kun muutos teollisen ajan taloudesta siirtyy informaatioyhteiskunnan kautta kohti verkostoyhteiskuntaa. Näin ollen yritysten keskittyminen ydintoimintaansa luo kysyntää toimintaa tukeville palveluille. Nämä palvelun tarjoajat lähestyvät näitä markkinoita perinteisin kilpailukeinoin, kuten asiakaslähtöisellä tuotekehityksellä, tuotteen toimitusnopeudella ja kustannustehokkuudella. Edellä mainitut asiat ovat kuitenkin perinteisiä keinoja ja kaikkien kilpailijoiden ulottuvilla, joten kilpailussa on panostettava siihen, mikä meidät erottaa, nimittäin ihmisten osaaminen. Tanskasen artikkeli Työturvan nettisivuilla kuvaa tätä palvelukulttuurin muutosta ja osaamisen merkitystä seuraavasti: ” Myyntimiesten työn muuttuminen kuvaa uutta toimintatapaa. Ennen yrityksen suunnittelijat ideoivat tuotteita, joita edustajat lähetettiin myymään. Nyt myyntimiehet lähtevät matkaan ”tyhjin käsin” tehtävänään selvittää potentiaalisten asiakkaiden tarpeet, joiden perusteilla räätälöidään asiakkaiden palvelutuotteet.” (www.tyoturva.fi 2008.)

Näiden huomioiden pohjalta lähdin luomaan paikalliselle vesi- ja ympäristöyhdistyksellemme strategista markkinointisuunnitelmaa sekä sitä avustavaa tietopakettia, jonka myötä yhdistys pystyy ottamaan kaiken irti omaamastaan pääomasta ja kilpailukyvyistä.

### 1.1 Taustaa

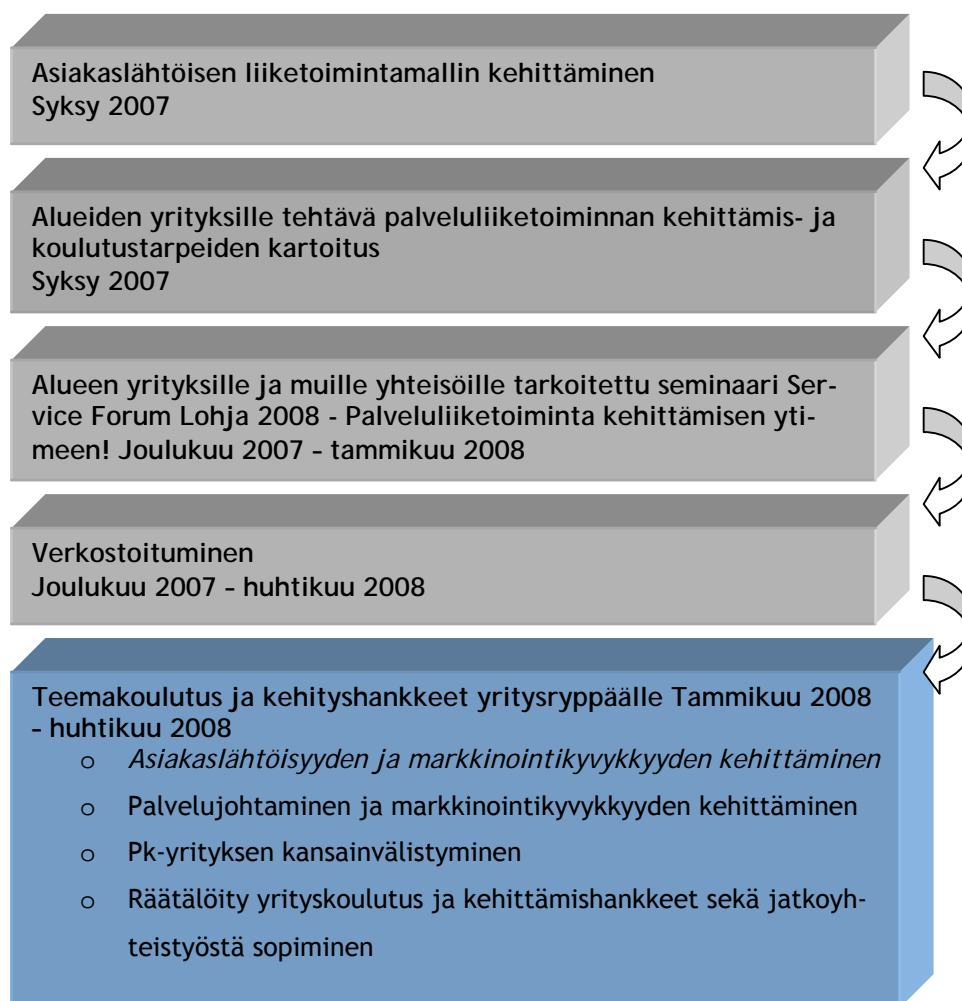
Yritysten toimintaympäristön muuttumisen nopeutuminen ja erityisesti kilpailuympäristön muutokset lisäävät strategisen johtamisen ja strategisen markkinoinnin merkitystä. Menestyäkseen yritysten on kyettävä ennakoimaan olosuhteiden muuttumista ja sopeuduttava muutoksiin kilpailijoita nopeammin. Ympäristöasiat ja vesiensuojelu ovat nousseet tärkeiksi



sekä yhteiskunnallisiksi, että myös yritysten kilpailukykytekijöiksi. Tässä opinnäytetyössä painudutaan markkinoinnin strategiapohjaiseen suunnitteluun vesien ja ympäristön suojeluun erikoistuneessa organisaatiossa.

Laurea-ammattikorkeakoulun strategisena tahtotilana on olla täysivaltainen ja kansainvälinen innovaatiotoiminnan ammattikorkeakoulu vuonna 2010. Laurea-ammattikorkeakoulu toteuttaa kolmea strategista perustehtäväänsä: pedagogista tehtävää, aluekehitys- sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaa kiinteässä yhteydessä ja toimintaympäristönsä huomioiden. Korkeakoulujen työnjaossa Laurea profiloituu palveluinnovaatioiden ammattikorkeakouluksi, jonka erityistehtävänä on Helsingin laajan metropolialueen kilpailukyvyistä ja aluekehitystehtävästä huolehtiminen. Lohjan Laurean tärkeimpiä osaamisalueita aluekehitysyhteistyössä ovat perinteisen palveluliiketoimintaosaamisen lisäksi teollinen palveluliiketoiminta ja hyvinvointiliiketoiminta. Laurea on osa toimijoiden verkostoa paikallisessa kehittämistoiminnassa tukemalla erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten yritystoimintaa, edistämällä kasvuyrittäjyyttä sekä yhteiskunnan hyvinvointipalveluita. Lohjalla ollaan kehittämässä uudenlaista yritysten, kuntien ja korkeakoulujen osaamiskampusta, jonka tavoitteena on kehittää alueen ja sen yritysten pitkäaikaista kilpailukykyä soveltavan T&K-toiminnan avulla. (www.laurea.fi 2008a; Laurea-ammattikorkeakoulun tiedote 4.11.2007.)

Tämän opinnäytetyön taustalla on Laurea-ammattikorkeakoulun ESR-rahoitteinen projekti "Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen". Hanke on Euroopan Sosiaalirahaston osittain rahoittama projekti ja se toteutetaan tavoite 3-ohjelmassa, toimintalinjassa 4, jossa hankkeen tavoitteena on osaamispääoman kehittäminen siten, että se tukee yrittäjyyden edellytysten vahvistumista. Hanke liittyy myös toimenpidekokonaisuuteen, jonka tavoitteena on henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen. Projektin päävastuuviranomaisena toimi Uudenmaan TE-keskus. Projekti toteutettiin 1.10.2007 - 30.4.2008. Projektin vastuuhenkilönä toimii yliopettaja, KTT Irma Vahvaselkä Laurea-ammattikorkeakoulusta. (ESR-loppuraportti 29.5.2008.) Hanketta on toteutettu toimenpidekokonaisuuksina. Tämä opinnäytetyö sijoittuu kyseisen hankkeen viimeiseen toimenpidekokonaisuuteen (kuviot 1) "Teemakoulutus ja kehityshankkeet yritysryppäälle", asiakaslähtöisyyteen ja strategiseen markkinointiin, ja siinä markkinointisuunnitelman laadintaan liittyvänä kehittämishankkeena.



Kuvio 1: Hankkeen toimenpidekokonaisuudet ja opinnäytetyön sijoittuminen hankkeeseen (ESR-loppuraportti 29.5.2008)

Idea tämän opinnäytetyön tekemiseen on tullut edellä esitettyyn hankkeeseen osallistuneelta organisaatiolta, Länsi-Uudenmaan Ympäristö ry:ltä (myöhemmin LUVY ry), joka halusi teettää opiskelijatyönä strategiapohjaisen markkinointisuunnitelman. Markkinointisuunnitelman laatiminen on osa organisaation asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja strategian kehittämistyötä.

## 1.2 Tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön aihealue liittyy markkinoinnin ja siinä erityisesti strategisen markkinoinnin johtamisen tutkimusalueeseen. Markkinoinnin johtamisen osa-alueita ovat analysointi, suunnittelu, toteutus ja seuranta.

Tämä opinnäytetyö tehdään Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry:n toimeksiannosta. Työn tarkoituksena on perehtyä strategiseen markkinointiin ja markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttaa strategiapohjaisen markkinointisuunnitelman laatiminen.

Markkinointisuunnitelma toteutetaan asiakaslähtöisyyden näkökulmasta, sillä se on tärkeä kilpailuedun luoja alalla, jossa kustannuksilla on vaikea kilpailla. Tähän näkökulmaan pohjautuen osana itse suunnitelmaa opinnäytetyön tutkimusongelmana selvitetään

- mitä arvoa asiakkaat hakevat?
- millä tavoin heille voidaan tuottaa lisäarvoa?
- miten heidät saavuttaa?

Opinnäytetyön varsinaisena tutkimusongelmana on luoda markkinointisuunnitelma, joka ohjaa organisaation operatiivisia markkinointitoimia määriteltyjen strategisten linjausten mukaan.

Koska toimeksiantaja on voittoa tavoittelematon yhdistys, myös nonprofit-organisaation tunnuspiirteet huomioidaan. Tarkastelussa otetaan lisäksi huomioon asiantuntijapalveluiden markkinointiteoria, sillä ympäristön suojelutoiminnan lisäksi yhdistys tarjoaa tutkimus- ja asiantuntijapalveluita asiakkailleen.

Opinnäytetyö pohjautuu LUVY ry:n tämän hetken markkinoinnin selkiyttämisen ja lisäämisen tarpeisiin. LUVY ry:llä ei ole aikaisempaa markkinointisuunnitelmaa, sillä yhdistyksen markkinointitoimet ovat olleet hyvin vähäisiä. Opinnäytetyön tuloksen eli strategisen markkinointisuunnitelman keskeisenä asiana on arvon tuottaminen asiakkaalle, tämä suunnitelma siis keskittyy asiakkuuden näkökulmaan. Suunnitelman osana on tarkoitus osoittaa, mikä on se hyöty, jonka asiakas kokee yhdistykseltä saavansa sekä mitä hyötyä asiakas haluaisi saada. Markkinointisuunnitelman lisäksi tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena on myös yhdistyksen asiakasryhmittely, jonka toimivuus ja mahdolliset kehitystarpeet huomioidaan. Asiakasryhmittely oikeiden faktojen pohjalta vaikuttaa sekä markkinoinnin tehokkuuteen että asiakasarvon tuottamisen onnistumiseen.

Pölläsen (1999, 16-22) mukaan liiketoimintaympäristön muutokset pakottavat yrityksiä ja muita organisaatioita muutokseen toiminnoissaan, erityisesti asiakkuudenhallinnassa suuntana on yksilöllisyys. Hän jakaa muutokset kolmeen osaan: 1) teknologiassa tapahtuneisiin muutoksiin, 2) kilpailuympäristön muutoksiin ja 3) asiakkaiden muutoksiin. Teknologian muutoksiin liittyy olennaisesti Internet, jota voidaan hyödyntää ainakin tuote- ja palveluesittelyihin sekä asiakastiedonhallintaan, jossa voidaan yhdistää erillisissä tietojärjestelmissä olevia asiakastietoja esimerkiksi suoramarkkinointikampanjoihin, ja yksilöllisempien palveluiden massaräätälöintiin. Kilpailuympäristön muutos näkyy esimerkiksi toimialarakenteiden muutoksena ja

lisääntyvänä verkostoitumisena. Asiakkaiden muutokset ilmenevät pirstaloitumisena ja vaatimustason kasvuna.

Nykyajan liike-elämässä kilpailu kovenee, asiakkaiden vaatimustaso nousee ja asiakasuskollisuus heikkenee, kun asiakkaille on tarjolla yhä enemmän tietoa ja useampia vaihtoehtoja. Nykypäivän asiakas on valmis maksamaan laadusta ja siitä onkin tullut merkittävimpiä kilpailukeinoja palvelualalla. Laatu ei tarkoita pelkästään tuotetta tai palvelua, se tarkoittaa myös sitä, miten hyvin se palvelee asiakkaan sen hetkistä tarvetta. Tästä syystä asiakastuntemuksen merkitys on kasvanut merkittävästi. Kilpailussa pärjätäkseen on palveluntarjoajan osattava tunnistaa asiakkaansa tarpeet ja kohdistaa niihin kustannustehokkaasti oma tarjoamansa. Palveluntarjoajan tulee tehdä itsensä tunnistettavaksi asiakkailleen ja olla helposti asiakkaidensa ulottuvilla. Kilpailun kiristyessä sekä joidenkin määräaikaisten projektien loppuessa on LUVY ry:llä selkeä tarve lisätä tunnettuuttaan, tavoittaa uusia asiakkaita sekä kehittää palveluntarjontaansa ja asiakasyhteistyötään. Toimeksiantaja onkin strategiassaan vuosille 2008 - 2012 päättänyt panostaa enemmän markkinointiin. Tämä luo selkeän tarpeen pitkän tähtäimen markkinointisuunnitelmalle, jotta osataan valita oikeat markkinointitoimenpiteet sekä ajoittaa ja kohdistaa ne oikealle yleisölle.

### 1.3 Toiminnallinen opinnäytetyö Laurean LbD-oppimismallin pohjalta

Opinnäytetyö on tehty työelämän tarpeeseen ja se on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä opiskelija osoittaa pystyvänsä yhdistämään teoreettisen tiedon ammatilliseen käytäntöön, jossa alan teoriasta johdetaan kriittisesti käytännön ratkaisuja (Vilka & Airaksinen 2004, 42). Toiminnallinen opinnäytetyö pyrkii ohjaamaan, opastamaan ja järjehtämään käytännön toimintaa ja sen tuloksena on jokin konkreettinen tuote, kuten esimerkiksi markkinointisuunnitelma (Vilka & Airaksinen 2004, 9). Toiminnallisen opinnäytetyön käytännönläheisyys mahdollistaa sen, että opiskelija pääsee näkemään ja kokemaan oman työnsä merkityksen ja tarpeen kohdeorganisaatiossa (Toljamo & Vuorijärvi 2007).

Laurea-ammattikorkeakoulun tavoitteena on kasvattaa opiskelijoistaan työelämän kehittäjiä ja vaikuttajia tarjoamalla opiskelijoille mahdollisuuden toimia aidoissa tutkimus- ja kehittämistilanteissa työelämän hankkeissa LbD- eli Learning by Developing-toimintamallinsa mukaisesti. LbD-toimintamallissa oppiminen kohdistuu aitoihin työelämän kehittämis- ja ongelmatilanteisiin, joihin vastataan opiskelijoiden tutkimus- ja kehitystyöllä yhteistyössä työelämän kanssa. Pyrkimyksenä on lisäksi se, että myös työelämä ja alue voivat hyötyä opiskelijoiden tuottamasta uudesta tiedosta. (www.laurea.fi 2008.) Malli perustuu toimintatutkimuksen peruseräpäätteisiin. ”Learning by Developing -toimintamalli kytkee Laurean toiminnan alueellisen työelämän autenttisiin kehittämistilanteisiin tutkimuksellisuuden periaatteella. Näin ollen se kehittää merkittäväällä tavalla ammattikorkeakoulun työelämäyhteyksiä ja t & k-osaamista.” (www.laurea.fi 2008.)

## 1.4 Keskeiset käsitteet

Työn punaisena lankana on markkinointisuunnitelman luominen pohjautuen strategiseen markkinointiin. Markkinointisuunnitelma huomioi yhdistyksen toiminnassa olennaiset asiakaslähtöisyyden sekä asiakasarvon tuottamisen näkökulmat. Seuraavassa on pääpiirteittäin esiteltyä opinnäytetyön keskeiset käsitteet lähdekirjallisuuden pohjalta.

### Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuushallinta (eng. Customer Relationship Management) on sarja päätöksiä ja toimia, joilla pyritään pitkiin ja kannattaviin asiakassuhteisiin. Asiakastuntemus, asiakkuuden ylläpitäminen ja kehittäminen sekä asiakasinformaation kerääminen ja hallinta luovat pohjan asiakkuushallinnalle. Asiakkuuksien hallinta johtaa yhtenäiseen ja selkeään tapaan toimia asiakassuhteissa, kestäviin asiakassuhteisiin, uusien asiakkaiden saamiseen sekä kokonaisuudessaan tehostuneeseen toimintaan. Hannuksen mukaan asiakashallinnan tehtävänä asiakkaan näkökulmasta on luoda asiakkaalle enemmän arvoa kuin kilpailijat ja organisaation näkökulmasta tunnistaa ja kehittää arvokkaita asiakassuhteita. (Hannus 2004, 133-135.)

### Asiakasarvontuotanto

Asiakasarvontuotannossa organisaation tulee kyetä arvioimaan asiakkaan kokonaistilannetta ja näin löytää asiakkaalle ratkaisuja, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. DeBonis ja Nicholas ovat kiteyttäneet asiakasarvon tuotannon seuraavasti: "Once the value expectations of customer value segments are understood, the company must create internal alignment to deliver the expected value. All parts of the organization must understand their contribution to customer value." (DeBonis 2002, 79.)

### Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalvelu perustuu erikoisosaamiseen, joka liittyy asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Asiantuntijapalvelua käyttävät asiakkaat, joilla ei itsellään ole tietoa tai kokemusta tarvitsemastaan asiasta. Sipilän mukaan asiantuntijapalvelussa asiakas ei usein pysty tekemään täsmällistä tilausta, koska ei pysty itse analysoimaan tarpeitaan, eikä asiantuntijakaan pysty esittämään räätälöityä ratkaisua asiakkaan pulmaan ilman perehtymistä ja tutkimuksia. Asiakkaan tuleekin ensin tilata diagnoosi siitä, mitä hän tarvitsee. Tarvemäärittäminen onkin asiantuntijapalveluiden vaativin osa. (Sipilä 1999, 28.)

## Nonprofit-organisaatio

Nonprofit-organisaatiolla, eli voittoa tavoittelemattomalla organisaatiolla, ensimmäisenä tavoitteena ei ole rahallisen voiton tuottaminen, vaan organisaation mission toteuttaminen (Vuokko 2004, 16-20).

## Strateginen markkinointi

Tikkasen (2007,25) mukaan strategisella markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen kokonaisvaltaista markkinointia, jossa markkinointi on yrityksen keskeinen toimintatapa. Strateginen markkinointi pohjautuu organisaation liiketoimintasuunnitelmaan, jossa on määritelty millä keinoin, ehdoin, tuottein ja resurssein yritys tekee kannattavaa liiketoimintaa. Strategisen markkinoinnin perus kysymys on: Mitä arvoa haluamme tarjota ja kenelle? (Vuokko 2004, 137.)

## Segmentointi

Segmentointi tarkoittaa markkinoiden jakamista kohderyhmiin samankaltaisten tarpeiden ja ostokäyttäytymisen mukaan. Asiakastiedon keräämisellä sekä asiakaskäyttäytymisen analysoinnilla asiakkaat voidaan ryhmitellä sen mukaan, mitä arvoa ne yritykseltä hakevat. Segmentoinnin avulla kullekin asiakasryhmälle voi kohdistaa sopivat palvelut, markkinointitavat sekä tavoitteet. (Hannus 2004, 140-143.)

## Asemointi

Segmentoinnin ja kohteiden valinnan jälkeen seuraa asemointi, jossa kohdeasiakkaan mieleen luodaan mielikuva tuotteesta / palvelusta suhteessa kilpailijoihin. Mielikuva perustuu asiakkaalle tärkeisiin tekijöihin, jotka ohjaavat asiakkaan ostokäyttäytymistä. (Anttila & Iltanen 2001, 114.)

## Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelman tulee pohjautua organisaation toiminta-ajatukseen, visioon eli tahotilaan sekä strategisiin linjauksiin (Tikkanen 2007, 60). Markkinointisuunnitelma on pohja markkinointitoimintojen koordinoinnille, aikataulutukselle, viestinnän kohdistamiselle, kehitystoimenpiteiden tunnistamiselle sekä oikean suunnan säilyttämiselle. Markkinointisuunnitelman avulla voidaan ohjata toiminnan tehokkuutta ja seurata tavoitteiden saavuttamista. Suunnitelmassa tulee huomioida organisaation kaikki resurssit ja sen tulee perustua perusteluihin oletuksiin ja tosiasioihin. Suunnitelman tulee myös olla joustava muutoksille tarpeen vaatiessa. (Vuokko 2004, 116-119.)

## 1.5 Opinnäytetyön rakenne pääluvittain

Opinnäytetyö on toteutettu Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeiden mukaisesti toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehystä sekä käytännön hankkeesta eli strategisesta markkinointisuunnitelmasta. Opinnäytetyö koostuu kymmenestä pääluvusta. Ensimmäinen luku esitteli kehittämishankkeen taustan, tarkoituksen, toteutustavan sekä rajauksen. Toinen luku käsittelee opinnäytetyön kohdeorganisaatiota sekä toimintaympäristöä. Kolmas luku sisältää asiakaslähtöisen liiketoiminnan kuvauksen teorian pohjalta. Neljäs luku rakentaa teoreettisen tietoperustan strategiapohjaisesta markkinoinnista nonprofit-organisaatiossa. Luvuissa 5 - 7 esitellään hankkeen kuvaus, toteutus ja arviointi. Luvut 8 - 9 vetävät yhteen raportin aiheen ja tulokset sekä jäsentävät työn johtopäätökset. Viimeisessä luvussa (luku 10) esitellään jatkotutkimusaiheet.

## 2 Toiminnallinen viitekehys

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön toteutusympäristöä. Ensiksi esitellään kohdeorganisaatio, Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry ja sen toimintaa. Sitten kerrotaan kohdeorganisaation strategiatyöstä. Luvun lopussa tarkastellaan ympäristön- ja vesiensuojelualan oikeudellisia puitteita.

### 2.1 Kohdeorganisaation esittely

Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry on alueellinen vesien ja ympäristön suojeluyhdistys, joka on toiminut Länsi-Uudellamaalla vuodesta 1975 lähtien. Yhdistys toimii vesien ja ympäristön suojelun edistäjänä. Yhdistys työllistää 22 vakinaista ja 7 määräaikaista työntekijää. Yhdistys perustettiin pääosin jäsenistön vesiensuojelullisten velvollisuuksien täyttämiseksi ja valvomiseksi, näitä velvoitteita ovat mm. kunnallishallinnon ympäristönsuojelun edistäminen ja seuranta sekä teollisuuden jätevedenpuhdistamoiden ympäristövaikutusten omaseuranta. (LUVY ry Strategia ja Visio 2007, 3-4.)

Yhdistyksen päämääränä on riittävän tiedon saaminen vesien tilasta sekä alueen toimijoiden saattaminen keskusteluun vesien- ja ympäristönsuojelun edistämistoimista (LUVY ry Toimintasuunnitelma, 5-6). Yhdistyksen tämän hetken konkreettisia päämääriä toiminnassa ovat yhteistarkkailuin toteutettavien pohjavesien sekä alueellisesti tärkeiden vesistöjen tilan seuranta, jätevedenpuhdistamoiden toiminnan tarkkailu, haja-asutuksen kuormituksen vähentäminen sekä jäsenistönsä palveleminen vesistöihin ja ympäristöön liittyvissä kysymyksissä. (LUVY ry Toimintasuunnitelma 2007, 1-2.) Yhdistyksen liikevaihto vuodella 2007 oli 1,5 milj. euroa.



Kuva 1: LUVY ry:n toimintaa (www.luvy.fi 2008)



## 2.2 LUVY ry:n toiminta-ajatus

LUVY ry:n toiminta jakautuu aatteelliseen puoleen, joka keskittyy jäsen toimintaan ja ympäristönsuojelutyöhön, jossa pyrkimyksenä ei ole voiton tuottaminen, sekä liiketoiminnalliseen puoleen, jolla tuotetaan perustietoa vesivarojen ja ympäristön suojelutoimia varten sekä ylläpidetään henkilöresursseja, ammatillista pätevyyttä ja välineellisiä resursseja. Aatteellisella puolella yhdistys tekee yhteistyötä muiden vesiensuojeluyhdistysten kanssa, edistää vesien- ja ympäristönsuojelua Länsi-Uudellamaalla, osallistuu alan kehittämistyöhön sekä tarjoaa neuvontaa ja koulutusta alueen asukkaille ja toimijoille. Aatteellista toimintaa kateetaan yhdistyksen jäsenmaksuilla. Liiketaloudellisella puolella yhdistys tekee tutkimustyötä ja tarjoaa laboratorio- ja asiantuntijapalveluita liittyen vesistö- ja elintarviketutkimukseen. Liiketaloudellinen toiminta veloitetaan omakustannusperiaatteella. Liiketaloudellinen toiminta tuottaa yli 95 % yhdistyksen rahavirroista. Toiminnan jakaminen aatteelliseen ja liiketaloudelliseen puoleen on perusteltavaa, koska liiketoiminnalla tuetaan taloudellisesti aatteellisen työn tavoitteita sekä aatteellisella toiminnalla tuotetaan tietoa toimialueen vesistöjen tilasta ja muista ympäristönsuojelullisista asioista. Aatteellinen toiminta tukee myös liiketoiminnan markkinointia. (LUVY ry Toimintasuunnitelma 2007, 5-6.)

## 2.3 LUVY ry:n asiakkaat ja palvelut

Yhdistyksen asiakkaisiin kuuluvat yhdistyksen jäsenet, joita ovat toimialueen kunnat ja kaupungit sekä osa teollisuuslaitoksista, pienistä vesilaitoksista, yksityisistä yritykset sekä yhteisöistä. Asiakkaisiin kuuluvat yksityishenkilöt sekä edustajat samoilta aloilta kuin edellä mainitut, jotka eivät ole yhdistyksen jäseniä. Vaikka kyseessä on nonprofit-organisaatio, eli voittoa tavoittelematon yhdistys, tämä työ keskittyy pääosin yhdistyksen liiketoiminnalliseen puoleen, mihin markkinointi on sidoksissa.



Kuva 2: LUVY ry:n toiminta-alue (www.luvy.fi 2008)

LUVY ry:n toiminnot jakaantuvat laboratorio-, tutkimus- ja ympäristöpalveluihin. Yhdistyksellä on sekä vesi- että elintarvikelaboratorio. Laboratoriopalvelut koostuvat vesilaboratorion palveluista, joihin kuuluvat vesistö-, pohjavesi- ja talousvesinäytteiden analyysit. Elintarvikelaboratorion palvelut pitävät sisällään muun muassa elintarvike-, humaanisalmoneella-, pinta- ja puhtausnäytteiden analyysit. (LUVY ry toimintasuunnitelma 2007, 6-11.)

Tutkimuspalvelut keskittyvät jätevesiin, vesistöihin, rannikkovesiin, kalastoon ja pohjavesiin liittyvään tutkimustoimintaan. Tutkimustoimintaa ovat muun muassa yhteistarkkailut, vesistö- ja rannikkotarkkailut, puhdistamotarkkailut, kalastotutkimukset, vesistökunnostukset sekä koulutus- ja kehitystyö. (LUVY ry toimintasuunnitelma 2007, 6-11.)

Ympäristöpalveluihin kuuluvat erilaiset konsulttiselvitykset, koulutus- ja luennointipalvelut sekä jäsenistön avustus lupahakemusten teossa. Hanketoiminta, jota ovat esimerkiksi haja-asutusalueiden jätevesien käsittely tai Hiidenveden kunnostus hanke, ovat tärkeä osa ympäristöpalveluita. (LUVY ry toimintasuunnitelma 2007, 6-11.)

### 2.3.1 Suomen Vesiensuojeluyhdistysten Liitto

LUVY ry on osa vesiensuojeluyhdistysten kattojärjestöä, Suomen Vesiensuojeluyhdistysten Liittoa joka on perustettu vuonna 1973. Suomen Vesiensuojeluyhdistysten toimii alueellisten vesiensuojeluyhdistysten yhteistyöelimenä ja se valvoo valtakunnallisesti jäsenyhdistystensä etuja ja edistää vesiensuojelua kansallisella tasolla. LUVY ry voi kattojärjestönsä kautta näin edistää vesien- ja ympäristönsuojeluhankkeitaan. (LUVY ry Toimintasuunnitelma 2007, 6.)

## 2.4 LUVY ry:n strategian pääpiirteet

LUVY ry on pitkään toiminut yhteistyökumppanina ja asiantuntijana toiminta-alueellaan, mutta yhdistykselle ei ole ennen vuotta 2007 määritelty toiminnan visiota ja strategiaa. Toimintaympäristön muutosten, kuten kasvavan kilpailun ja uusien ympäristödirektiivien, myötä yhdistys päätti aloittaa strategiatyön vuonna 2007 uuden toiminnanjohtajan myötä. Strategia ja visio määriteltiin vuosille 2008 - 2012. LUVY ry:n visio on olla toimialueensa tunnetuin ja halutuin vesien- ja ympäristönsuojelun sekä ympäristöterveyden yhteistyökumppani vuonna 2012. Strategiatyöllään yhdistys vie toimintaansa kohti tätä visiota. (LUVY ry Strategia & Visio 2007, 4.)

Strategian laatimisen myötä tulivat ilmi yhdistyksen kehitystoiminnan keskeisinä teemoina taloudelliset ja kilpailulliset haasteet, toiminnan tehostamisen tarve sekä tiedottamisen ja markkinoinnin tarve. Strategiatyössään vuosille 2008 - 2012 yhdistys yhdistyksellä on seuraavat päämäärät:

- nykyisen jäsen- ja asiakaskunnan säilyttäminen ja hallittu kasvattaminen
- jäsenyyden lisäarvon konkretisoiminen tehokkaammalla tiedottamisella
- palveluprosessien kartoitus ja niiden toimivuuden varmistaminen
- ammattitaitoisen ja motivoituneen työvoiman säilyttäminen
- toiminnan tehostaminen kustannustehokkaasti.

Taloudellisiin ja kilpailullisiin haasteisiin on asiantuntijapalveluita tarjoavan organisaation vaikea lähteä vastaamaan hinnalla, sillä asiantuntijapalveluiden hinnoittelu perustuu asiakkaan samaan hyötyyn, asiakkaan tulee siis verrata ostamansa palvelun hintaa saamaansa hyötyyn. Sipilän mukaan asiantuntijapalveluissa hinnalla on korostunut merkitys asiakkaiden ohjauksen välineenä, sillä kuten jo aikaisemmin mainitsin, asiantuntijapalvelu toteutetaan palvelun tarjoajan ja ostajan vuorovaikutuksessa. Palvelun tuottamisen onnistuminen on riippuvainen siitä, miten hyvin asiakas tekee oman osuutensa. Hinnoittelun tulee siis ohjata asiakasta toimimaan oikealla, häntä itseään hyödyttävällä tavalla. (Sipilä 1999, 79.) Kilpailuun vastaaminen hinnalla ei siis ole kannattava vaihtoehto myöskään LUVY ry:n tapauksessa, sillä kuten Sipilä on asian ilmaissut ” Jos asiantuntijayritys joutuu kilpailemaan hinnalla, se syö omaa kehitysbudjettiaan ja siten tulevaisuuden kilpailukykyään. ” (1999, 80.)

Toiminnan tehostamisen tarpeeseen, tiedottamiseen sekä markkinoinnin tarpeisiin voidaan puolestaan vaikuttaa oikein kohdistetuilla ja ajoitetuilla markkinointitoimilla, sillä markkinoinnin keinoin niin nykyiselle, kuin potentiaalisellekin jäsen- ja asiakaskunnalle voidaan viestiä yhdistyksen tarjoamista hyödyistä ja asiantuntijuudesta vesistöjen ja ympäristönsuojelun alueella. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt strateginen markkinointisuunnitelma antaa puolestaan puitteet tehdä pitkäjänteisen markkinointitoimet oikealle kohdeyleisölle oikeilla välineillä. Näin yhdistys pystyy kustannustehokkaasti ja harkitusti siirtymään kohti visiotaan.

## 2.5 Vesiensuojeluun liittyvät oikeudelliset asiat

LUVU ry on perustettu jäsenistönsä vesiensuojelullisten velvollisuuksien täyttämiseksi ja valvomiseksi. Yhdistyksen omaa laboratoriotoimintaa ohjaavat akkreditoinnin mukaiset säännökset. Yrityksiä ja yhteisöjä ohjaavat lakisäätteiset velvoitteet, jotka velvoittavat ne päästöjen seurantaan, vesien tilan tarkkailuun sekä omien ympäristövaikutusten ja -riskien huomiointiin ja seurantaan. Toiminnan harjoittamista ohjataan esimerkiksi ympäristönsuojelu-, vesi-, jäte-, luonnonsuojelu- ja kemikaalilaeilla. Seuraavassa esitellään lyhyesti sekä LUVY ry:n toimintaa ohjaavaa akkreditointia että LUVY ry:n asiakkaisiin päteviä yleisiä ympäristön suojeluun liittyviä lakisäätteisiä velvoitteita.

## Akkreditointi

LUVY ry:n laboratorio on FINAS -akkreditointipalvelun hyväksymä. Akkreditointi tarkoittaa pätevyyden toteamista ja sen kautta toimielimen antamien todistusten uskottavuus voidaan luotettavasti todeta. FINAS-akkreditointipalvelu toteaa päteväksi kalibrointi- ja testauslaboratorioita, sertifiointielimiä, tarkastuslaitoksia, vertailumittausten järjestäjiä sekä päästökauppa- ja EMAS-todentajia. FINAS:n toimintaan kuuluvat myös erityisvaatimuksiin, kuten viranomaisvaatimuksiin, pohjautuvat pätevyyden arvioinnit. FINAS on kansallinen akkreditointielin ja se tarjoaa kansainvälisten kriteerien mukaista akkreditointipalvelua. Sen tehtävät on määritelty laissa (921/2005). Akkreditointi ei ole pakollista mutta elinkeinoelämä tai julkinen hallinto voivat pitää sitä ehtona toimielimen hyväksymiselle. Sitä voidaan pitää myös kilpailuetuna toimielimelle, sillä silloin se voi osoittaa puolueettomasti todetun pätevyytensä ja tulostensa luotettavuuden. (www.finas.fi 2008.)

## Ympäristönsuojelulaki (86/2000)

Ympäristönsuojelulaki (www.finlex.fi 2008) on keskeisin ohjauskeino ympäristönsuojelun tavoitteiden saavuttamisessa. Lain tavoitteisiin kuuluvat muun muassa

- ympäristön ja vesien pilaantumisen ehkäisy sekä pilaantumisesta aiheutuvien vahinkojen poistaminen ja vähentäminen
- terveellisen ja viihtyisän sekä luonnontaloudellisesti kestävän ja monimuotoisen ympäristön turvaaminen
- jätteiden synnyn ja niiden haitallisten vaikutusten ehkäisy sekä
- ympäristöä pilaavan toiminnan vaikutusten arvioinnin tehostaminen.

Yksi lain määräyksistä on pilaantumisen vaaraa aiheuttavalle toiminnalle haettava ympäristölupa, jonka avulla pyritään vaikuttamaan alueen kokonaispäästöihin ja ehkäisemään ympäristöhaittoja. Lupapäätöksiä kautta säädellään päästöjä veteen ja ilmaan, toiminnasta aiheutuvaa melua sekä jätteiden määrää ja käsittelyä. Ympäristölupajärjestelmään kuuluvat (www.finlex.fi 2008)

- ympäristölupavirastot, jotka hoitavat suurimpia riskejä omaavien laitosten / toimintojen vesi- ja ympäristölain mukaiset asiat
- alueelliset ympäristökeskukset, jotka hoitavat lupa-asiat muun muassa silloin, jos toiminnan vaikutukset ulottuvat toiminnan sijaintikuntaa laajemmalle alueelle sekä
- kunnalliset ympäristönsuojeluviranomaiset, jotka vastaavat muista lupahakemuksista.

### Vesilaki (264/1961) ja Vesiasetus (282/1962)

Vesilaki ja vesiasetus säätelevät vesirakentamista sekä pilaantumisen ehkäisemisestä, johon kuuluu päätös pohjavesien suojelemisesta eräiden ympäristölle tai terveydelle vaarallisten aineiden aiheuttamalta pilaantumiselta. (www.ymparisto.fi 2008).

### Vesihuoltolaki (119/2001)

Lain tarkoituksena on turvata sellainen vesihuolto, joka takaa sen, että terveydellisesti ja yleisesti moitteetonta talousvettä on riittävästi saatavilla sekä sen, että viemärointi on asianmukaista ympäristönsuojelun kannalta. (www.ymparisto.fi 2008).

### Laki vesien hoidon järjestämisestä (1299/2004)

Laissa säädetään itse vesienhoidon järjestämisestä sekä siihen liittyvästä selvitystyöstä, yhteistoiminnasta sekä siihen osallistumisesta vesienhoitoalueella sekä kansainvälisestä yhteistyöstä. Lain yleisenä tavoitteena on suojella ja parantaa pinta- ja pohjavesien tilaa. Lain tarkoituksena on ottaa vesien hoidossa huomioon muun muassa vesien kestävä käyttö, vesien välityksellä leviävät taudit sekä vesiekosysteemien sekä niihin suoraan yhteydessä olevien maaekosysteemien ja kosteikkojen suojelu. Laki vesien hoidon järjestämisestä sekä asetus vesienhoitoalueista ovat osa vesipolitiikan puitedirektiivin täytäntöönpanoa. (www.finlex.fi 2008.)

### Valtioneuvoston asetus vesiympäristölle vaarallisista ja haitallisista aineista (1022/2006)

Asetuksella säädetään vesiympäristölle vaarallisten tai haitallisten aineiden päästöistä ja huuhtoutumisesta. Asetuksen tarkoituksena on suojella pintavesiä ja parantaa niiden laatua. (www.ymparisto.fi 2008).

### Muita velvoitteita yrityksille ja yhteisöille

Lainsäädännöllä ja EU:n direktiiveillä on useita tapoja vaikuttaa yritysten ja yhteisöjen ympäristötoimintaan, lainsäädännöstä lisäesimerkkejä ovat Valtioneuvoston asetus yhdyskuntajätevesistä (888/2006), Valtioneuvoston asetus talousjätevesien käsittelystä vesihuoltolaitosten viemäriverkostojen ulkopuolisilla alueilla (542/2003) sekä Valtioneuvoston päätös yleisestä viemäristä ja eräiltä teollisuuden aloilta vesiin johdettavien jätevesien sekä teollisuudesta yleiseen viemäriin johdettavien jätevesien käsittelystä (365/1994).

Kaikki merkittävät vesien likaajat on veloitettu tarkkailemaan vesien tilaa. Vesistöjen veloitarkkailun tehtävänä on selvittää vesiä muuttavan toiminnan vaikutukset vesistöissä. (www.ymparisto.fi 2008).

Yrityksiä ja yhteisöjä koskee myös vastuu pilaantuneesta ympäristöstä sekä vastuu pilaantuneen maaperän ja pohjaveden puhdistamistarpeen selvittämisestä ja puhdistamisesta. (www.ymparisto.fi 2008).

Lopuksi mainittakoon vielä, että ottamalla vastuun ympäristövaikutuksistaan, ennaltaehkäisemällä haittavaikutuksia ja ennakoimalla ympäristömääräyksiä yritykset voivat kehittää ympäristöystävällisempiä toimintatapoja ja parantaa näin yrityskuvaansa. Yritysten ympäristövastuuta ja sen tuomaa kilpailuetua voi kuvailla seuraavalla lainauksella ympäristöhallinnon internet-sivuilta: ”Ympäristöasioiden hallintaan on kehitetty useita työkaluja, kuten ympäristöasioiden hallintajärjestelmiä ja ympäristömerkkejä, elinkaariarviointeja sekä riski- ja materiaalivirta-analyyseja, joiden avulla organisaatio voi hallita niin lakisääteisiä, kuin muitakin ympäristöasioitaan ja viestiä niistä sidosryhmille. Ympäristöjärjestelmään liittyvä ympäristöraportointi on luotettava tapa kertoa sidosryhmille toiminnan vastuullisuudesta. Ympäristömyönteiseen suuntaan kehittynyt lainsäädäntö ja yleinen kiinnostus ympäristökysymyksiin antavat yrityksille, yhteisöille ja maatalousyrittäjille mahdollisuuden hyötyä toimintaansa liittyvien ympäristöasioiden vastuullisesta hoitamisesta. Kansainvälisistä tutkimuksista on saatu näyttöä siitä, että hyvällä ympäristöasioiden hoidolla ja ympäristösääntelyllä on suotuisa vaikutus yleiseen kilpailukykyyn ja talouskehitykseen.” (www.ymparisto.fi 2008.)

### 3 Teoreettinen viitekehys I: Asiakslähtöinen liiketoiminta

Teoreettinen viitekehys jäsentää opinnäytetyön tarkoitusta ja se kuvaa niitä selitysmalleja, joilla opinnäytetyön kohdetta lähdetään kehittämään. Se on tietoperusta, josta opiskelija oman näkökulmansa pohjalta johtaa loogisen kokonaisuuden hankkeen kohteen ympärille. Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys on kahdessa osassa. Koska opinnäytetyö liittyy Laurean asiakslähtöisen palveluliiketoiminnan hankkeeseen, toimii teoreettisen viitekehysten ensimmäinen osa, Asiakslähtöinen liiketoiminta ja asiakasarvon tuotanto, ikään kuin ”teoreettisena raamina” käsitellen asiakslähtöisyyttä ja asiakasarvon tuotantoa. Tässä ensimmäisessä osiossa on referoitu Hanna Leijalan opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten osiota Asiakslähtöisen liiketoimintamallin sisältö. Hanna Leijalan opinnäytetyö on osa saman hankkeen toimenpidekokonaisuutta ”Teemakoulutus ja kehityshankkeet yritysryppäälle”, johon myös tämä opinnäytetyö kuuluu.

Teoreettisen viitekehysten toinen osa, Strategiapohjainen markkinointi ja sen suunnittelu nonprofit- asiantuntijaorganisaatiossa, toimii opinnäytetyön varsinaisena viitekehystenä antaen tietoperustan strategisen markkinointisuunnitelman toteuttamiselle keskittyen strategisen markkinoinnin teoriaan.

#### 3.1 Asiakslähtöisen liiketoimintamallin käsite

Pysymällä ajan tasalla asiakkaansa tarpeista sekä myös toimintaympäristön muutoksista yritys pystyy luomaan asiakkaalle sitä lisäarvoa, jota asiakas arvostaa. Asiakkaan tarpeisiin sopivalla lisäarvolla yritys siis pitää asiakkaan tyytyväisenä ja kartuttaa kilpailuetuaan, yritys siis toimii asiakslähtöisesti. Asiakslähtöisyyttä voidaan sanoa myös strategiseksi ajattelumalliksi, sillä siinä yrityksen menestystekijät johdetaan asiakasnäkökulmasta. Yrityksen toiminnot ja voimavarat pyritään näin kohdistamaan oikealle yleisölle asiakastuntemuksen pohjalta. (Vahvaselkä 2004, 72.) Siksi segmentointi on tärkeä osa asiakslähtöisyyttä, sillä siinä on keskeistä määrittellä kohderyhmät, tuntea niiden erityispiirteet ja tarpeet sekä osata saattaa yhteen asiakkaan tarve ja oma tarjoama. Vahvaselkä määrittää asiakslähtöisyyden yrityksen kyvyksi määrittellä kohdeasiakkaat, asiakkaiden käsitykset, tarpeet ja toiveet sekä tyydyttää ne kilpailukykyisellä tavalla lisäarvoa tuottamalla (Vahvaselkä 2004, 72).

Asiakslähtöisyydessä tulee huomioida sekä asiakkaan että yrityksen tarpeet ja löytää tasapaino näiden välillä. Vahvaselkä kuvailee asiakslähtöisyyttä yrityksen eri toiminnoissa seuraavasti: ” Strategisella tasolla yritys tekee päätöksen toimia asiakslähtöisesti, palvelulla valittuja kohdeasiakkaita mahdollisimman hyvin sekä määrittää liikeideassa keitä se palvelee ja millä tavalla. Taktisella tasolla yritys etsii niitä keinoja, joilla valituille kohderyhmille markkinoidaan. Operatiivisella tasolla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin henkilöstö on sisäistänyt

asiakslähtöisen ajattelutavan ja oman roolinsa asiakassuhteiden ja asiakastyytyvyyden luomisessa”. (Vahvaselkä 2004, 73)

Ala-Mutkan ja Talvelan mukaan asiakslähtöinen liiketoimintamalli on yrityksen koko arvoketjun huomioivaa strategiatyötä, jossa asiakastuntemus ja yrityksen strategiset linjaukset muovataan kokonaisuudeksi, jolla tavoitteet saavutetaan. (2004, 21-22). McKenzie huomioi, että yritykseltä täytyy löytyä erityinen kyky syventyä asiakkaan tarpeisiin, kommunikoida asiakkaan kanssa ja johtaa organisaatiota asiakslähtöisesti. Tällä tavoin asiakslähtöisyyden tarjoama arvo ei ole vain hyvä tuote / palvelu vaan se tulos syvällisestä asiakastuntemuksesta sekä asiakaskontaktien kehittamisestä ja jalostuksesta (2001, 6).

Kuten palvelualoilla yleensä, myös asiantuntijapalveluita tarjottaessa asiakkaan saama arvo on se, mikä erottaa yrityksen muista kilpailijoista. Jotta osataan luoda asiakkaalle sopivaa lisäarvoa, on asiakas tunnettava. Peruskysymykset, kuten

- keitä he ovat?
- mitä he tekevät?
- miten heihin saa yhteyden?
- minkä arvoisia he ovat?
- mikä on heidän potentiaalinsa?

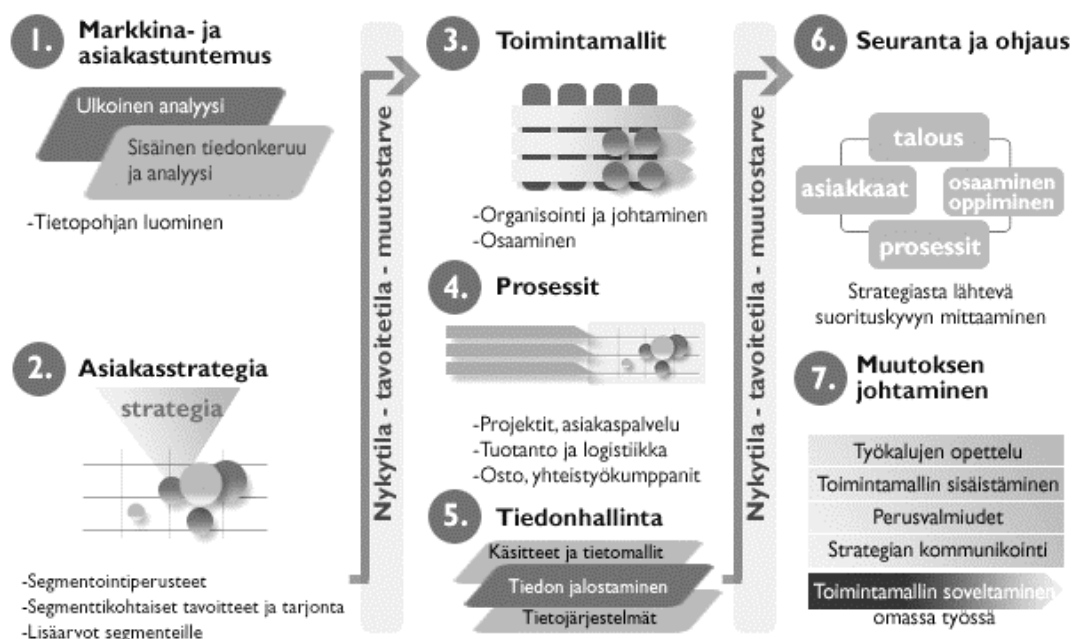
tuovat yritykselle sellaista tietoa asiakkaastaan, jota yritys käyttää pohjana asiakslähtöisessä toiminnassaan (Hannus 2004, 140-142.)

Asiakslähtöisyys on haaste, sillä kuten aiemmista kappaleista voi ymmärtää, tulee yrityksen viedä ajatusmallejaan, toimintatapojaan, osaamistaan ja asenteitaan uuteen suuntaan, lähemmäksi asiakasta.

### 3.2 Asiakslähtöisen liiketoimintamallin sisältö

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli koostuu seuraavan kuvion mukaisista osa-alueista:





Kuvio 2: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin konsepti (www.compassmp.fi 2007)

Edellä mainittujen osa-alueiden kautta yritys voi kehittää ja toteuttaa asiakaslähtöisen liiketoimintamallinsa. Seuraavassa on kukin osa-alue esitelty pääpiirteissään.

### 3.2.1 Markkina- ja asiakastuntemus

Kuten jo aikaisemmin todettiin, asiakaslähtöisen liiketoiminnan edellytys on tuntemus yrityksen asiakkaista ja markkinoista. Sen avulla yritys ymmärtää paremmin vallitsevaa tilannettaan markkinoilla ja asiakkaidensa keskuudessa ja pystyy näin rakentamaan tietopohjan liiketoimintamallilleen.

Kokonaisvaltaisen markkina- ja asiakastuntemuksen saavuttamiseksi yrityksen tulee analysoida tilannettaan ulkoisesta näkökulmasta ja sisäisestä näkökulmasta. Ulkoinen näkökulma keskittyy selvittämään, miten toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Asiakkaiden tarpeiden ja arvostuksien analysointi esimerkiksi arvoketjumallin, asiakkuuden elinkaaren tai yrityksen prosessien kautta on myös osa ulkoista näkökulmaa. Näiden sekä haastatteluiden ja kyselyiden kautta omaa toimintaa voi peilata asiakkaiden ja kilpailijoiden toimintaan. Sisäinen näkökulma antaa käsityksen kunkin asiakasryhmän strategisesta merkityksestä yritykselle arvoketjun analysoinnin kautta. Arvoketjun analysoinnissa tutkitaan segmenttien myyntivolyymiä, asiakaskannattavuutta sekä tulevaisuuden ostopotentiaalia kokemuseräisen tiedon, tietokantojen, osaamisen tai muiden resurssien sekä asiakaskohtaisten case - analyysien

kautta. Olennaista on myös analysoida yrityksen omat voimavarat ja se, miten muutoksiin reagoidaan yrityksen sisällä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-51.)

### 3.2.2 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia johdetaan yrityksen strategiasta käyttämällä lähtökohtana asiakkaita ja markkinoita. Asiakasstrategiassa yhdistyvät siis perinteinen strateginen ajattelu sekä asiakaslähtöinen liiketoimintamalli. Asiakasstrategiaa määriteltäessä yrityksen tulee tunnistaa ja kehittää sille arvokkaita asiakassuhteita.

Asiakasstrategian tärkein osa on segmentointi, sillä siinä määritellään toimintamallit segmenttikohtaisesti. Asiakasstrategian kautta segmenteille johdetaan yrityksen strategian mukaiset tavoitteet esimerkiksi kasvussa ja kannattavuudessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23, 46-47.) Segmentointia on läpikäyty omassa kappaleessaan tämän opinnäytetyön varsinaisessa viitekehyksessä ”Strategiapohjainen markkinointi ja sen suunnittelu nonprofit- asiantuntijaorganisaatiossa”.

Segmentoinnin lisäksi asiakasstrategiaan kuuluu palvelukanavastrategia, jossa tutkitaan yrityksen valitsemia kanavia asiakasyhteydenpitoon ja asiakassuhteen hoitoon. Palvelukanavastrategian kautta kukin segmentti ohjataan sitä parhaiten palvelemaan sekä yrityksen liiketoiminnan ja kannattavuuden kannalta parhaimpaan kanavaan. Esimerkiksi suuremman potentiaalisen segmentin hoidetaan henkilökohtaisemmin yhteyshenkilön kautta, kun taas määrällisesti suuremman segmentin asiakkaita palvelee itsepalvelukanavien kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-76.)

### 3.2.3 Toimintamallit

Toimintamallien kautta asiakasstrategia voidaan ottaa konkreettisesti käytäntöön ja asiakassuhteita voidaan hoitaa vaivattomammin. Ne ovat kullekin segmentille määriteltyjä toimintatapoja, joissa määritellään vastuut, tietotaidon tarve, tavoitteet ja käytännön seuranta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 84-91.)

Asiakassegmenttikohtainen toimintamalli lähtee asiakkaan tunnistamisesta segmentointiperusteiden pohjalta ja sijoittamisesta tiettyyn segmenttiin. Segmentoinnin jälkeen keskitytään selvittämään asiakkaan odotuksia asiakaskohtaisissa, joissa oleellinen asiakastieto tallennetaan tukemaan asiakastyötä. Seuraavaksi segmenteille määritellään palvelukanavastrategia. Tärkeä osa toimintamallien suunnittelua on asiakassegmenttikohtaisen menestystekijöiden, eli segmenttikohtaisten, toimintaa ohjaavien tekijöiden ja palvelukonseptien, määrittä-

minen. Toimivan toimintamallin toteutus vaati myös ohjausta, mittauksia ja seuranta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 84-91.)

### 3.2.4 Liiketoimintaprosessit

Yrityksen liiketoimintaprosessit aikaansaavat fyysiset tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet. Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa prosessia voidaan kuvata tapahtumaketjuna, jossa eri toimintojen kautta tunnistetaan asiakkaan käytös, tarpeet ja odotukset ja huomioidaan yrityksen omat tavoitteet.

Ala-Mutkan ja Talvelan mukaan prosessien suunnittelu lähtee asiakassegmenttien tarpeista, esimerkiksi tilaus- ja toimitusprosessien osalta. Yrityksen tuominen asiakkaiden tietoisuuteen vaatii markkinointiprosessien kehittämistä. Hannuksen mukaan liiketoimintaprosessien tehokkuus ja tehottomuus korostuvat palvelualoilla, joissa palveluiden tuottaminen ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti sillä asiakas on aktiivinen osa sen tuotanto- ja toimitusprosessia. (2004, 204.)

### 3.2.5 Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Asiakaslähtöistä liiketoimintaa ohjataan tiedonhallinnalla eli tiedon keräämisellä, hallitsemisella ja hyödyntämisellä käsitelmalleina. Tiedonhallinnalla yritys voi jäsentää liiketoiminnan eri osioista saatavaa dataa loogiseksi informaatioksi. Sen kautta yritys voi ennakoida ja reagoida toimintaympäristönsä muutoksiin ja tietojärjestelmiin tallennetun tiedon kautta yksinkertaistaa asiakaspalveluprosessejaan, jolloin päivittäiset asiakaspalvelutilanteet selkiytyvät ja nopeutuvat. Tiedonhallinnalla pyritään myös jäsentämään henkilökunnan tietotaito koko henkilökunnan käytettäväksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24, 96-98.)

Tietoteknologiaa käytetään välineenä tiedon kasaamisessa ja käsittelyssä. Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa asiakashallintajärjestelmät ja asiakastyytyväisyysjärjestelmät ovat tärkeitä työvälineitä, joiden kautta esimerkiksi eri kanavista saadun asiakaspalautteen voi kerätä yhteen. Seuraava kuvio esittää näkemyksen siitä, mitä tietoa yrityksissä kerätään ja mitä ei.

MITÄ SEURATAAN	MITÄ EI SEURATA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinoiden rakennetta</li> <li>• Kokonaisvolyymejä</li> <li>• Markkinaosuuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinakehitystä ennakoivaa tietoa</li> <li>• Alalle tulon esteiden muuttumista</li> <li>• Uusia liiketoimintamahdollisuuksia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailijoiden tuoteluetteloa &amp; hinnoittelua</li> <li>• Omistajia</li> <li>• Organisaatorakenteita</li> <li>• Jakelutien rakennetta</li> <li>• Liikevaihtoa ja markkinointia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailijoiden tapaa hankkia asiakkaita ja pitää vanhat</li> <li>• Argumentointia, lupauksia ja lunastuksia</li> <li>• Segmentointia</li> <li>• Segmenttien kokoa ja merkitystä</li> <li>• Kilpailutilannetta asiakasnäkökulmasta ja asiakaskohtaisesti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden organisaatorakennetta</li> <li>• Virallista päätöksentekoprosessia</li> <li>• Kontaktihistoriaa</li> <li>• Ostovolyymejä ja perinteisiä asiakastytyväisyystutkimuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden strategioita, tavoitteita, arvostuksia ja tarpeita</li> <li>• Todellisia mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin</li> <li>• Todellista potentiaalia ja asiakkaan kilpailevia vaihtoehtoja</li> <li>• Tyytyväisyyttä tuotettuun hyötyyn suhteessa kilpailijoihin</li> </ul>

Taulukko 1: Mitä yrityksissä seurataan ja mitä ei (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98)

Taulukon sarakkeen ”Mitä ei seurata” alle kootut asiat ovat haastavia seurannan kohteita, sillä ne vaativat useiden lähteiden seuraamista ja aktiivista markkinoiden analysointia. Niiden seuraaminen on tuo kuitenkin ajankohtaista informaatiota ja suuntaa toimintojen kehittämisessä ja strategista syvyyttä tiedonhallintaan.

### 3.2.6 Strategian seuranta ja ohjaus

Olennaista strategian seurannassa ja ohjauksessa on mitata edellytyksiä varsinaisen liiketoiminnan tuloksellisuudelle. Strategian seuranta ja ohjaus jakaantuu diagnostisiin ohjausjärjestelmiin (miten yritys toteuttaa strategiaansa & miten strategia toimii) ja rakenteellisiin ohja-

usjärjestelmiin (miten yrityksen toimintaa suunnataan strategian mukaisesti: toimintamallit & segmentit). Strategian seurannassa ja ohjauksessa käytetään erilaisia mittareita, jotka ovat asiakasstrategiassa määritelty segmenttikohtaisesti. Mittareita asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa ovat esimerkiksi asiakaskannattavuus ja asiakastyytyväisyys. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.)

### 3.2.7 Muutoksen johtaminen

Yrityksen lähtiessä hakemaan uutta suuntaa liiketoimintaansa asiakaslähtöisyydestä, muutos kohdistuu yrityksen strategioiden ja toimintamallien kautta totuttuihin organisaatorakenteisiin, toimintatapoihin ja vastuualueisiin. Tällaiset muutokset voivat tuoda esiin ristiriitoja uuden strategian ja nykytilanteen välillä. Muutokset edellyttävätkin suunnittelua, asioiden johtamista (Management) ja ihmisten johtamista (Leadership). (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Muutoksen johtaminen lähtee syyn määrittelystä, eli määritellään miksi muutosta tarvitaan. Vastauksia tähän voi etsiä esimerkiksi asiakkaita haastatteleamalla tai kannattavuutta analysoimalla ja niiden kautta löytää perustelu muutoksen läpiviennille. Muutoksen välttämättömyydelle tulee löytää perustelut ja selkiyttää ne koko organisaatiolle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Muutoksen johtaminen pohjautuu nykytilan analyysiin, jotta muutoksella on vertailuarvo. Muutoksen perustelu ja sen eri osioiden ymmärtäminen ovat myös tehtävä alkuvaiheessa. Seuraavaksi tulee varmistaa henkilöstön valmiudet ja osaaminen uusien toimintamallien edessä. Viimeisessä vaiheessa uudet toimintamallit tulee sisäistää, uudet työmuodot opetella ja harjoitella - myös aidoissa tilanteissa, jolloin toimintamallien toimivuus myös selkenee. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 193-195.)

### 3.3 Asiakkuuden hallinta

Asiakashallinnassa (eng. Customer Relationship Management) keskitytään asiakasrajapinnassa tapahtuviin toimintoihin (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22).

Asiakastuntemus, asiakaskontaktien hallinta sekä luottamuksellisten suhteiden luonti luovat pohjan asiakkuushallinnalle. Se on sarja päätöksiä ja toimia, joilla pyritään pitkiin ja kannattaviin asiakassuhteisiin. Asiakkuuksien hallinta johtaa yhtenäiseen ja selkeään tapaan toimia asiakassuhteissa, kestäviin asiakassuhteisiin, uusien asiakkaiden saamiseen sekä kokonaisuudessaan tehostuneeseen toimintaan. (Hannus 2004, 133.)

Asiakkuushallintaan kuuluu niin sanottu oppiva asiakassuhde, jossa asiakkaantarvemäärittäminen ja -ratkaisu tehdään yhteistyössä. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa on jatkuvaa ja kaksisuuntaista, jokaisella kerralla sekä asiakas että yhdistys oppivat paremmin tuntemaan toisensa. Olennaista oppivassa suhteessa on tietokanta, johon tallennetaan asiakastietoa sekä -ratkaisuja ja josta tieto on helposti hyödynnettävissä asiakaskohtaamisiin. Oppivan suhteen parhaita puolia on se, että se kasvattaa asiakkaan kynnystä vaihtaa palveluntarjoajaa, sillä se saa jo tarpeidensa mukaista palvelua. (Hannus 2004, 137.)

Asiakkuudenhallinnalla pystytään hyödyntämään asiakkuus sen täydestä arvosta, sillä nykyisin tärkeämpää on keskittyä asiakkuuksien laatuun kuin määrään. Hyvä asiakkuudenhallinta toteuttaa myös yrityksen liiketoimintatavoitteet kannattavan kasvun suhteen. Asiakashallinnan avulla molemmat osapuolet hyötyvät asiakkuudesta, sillä siinä asiakasta autetaan tuottamaan arvoa itselleen ja yritys saa pitkäaikaisen asiakassuhteen ja vahvistaa kilpailukykyään sekä parantaa asiakkuuksiensa kokonaistuottoa eli kannattavuutta.

### 3.3.1 Asiakasjohtaminen

Hellman, Peuhkurinen & Raulas puhuvat kirjassaan Asiakasjohtamisen työkirja (2005) asiakasjohtamisesta, jossa asiakkuuksia määritellään ja kehitetään vaiheittain sekä sopeutetaan omaan toimintaan näihin havaintoihin. Näin yritys toteuttaa asiakaslähtöisyyttä liiketoiminnassaan. Asiakkaiden johtamisen määrittely koostuu viidestä vaiheesta: (Hellman ym. 2005, 118-119.)

- 4 Lähtökohtatilanteen analyysi.
- 5 Asiakashallinnan visio.
- 6 Laajat strategiset kokonaisuudet.
- 7 Asiakasstrategia.
- 8 Työkalut.

Lähtökohtatilanteen analyysi tarkoittaa nykytilan, -tavoitteiden ja -strategioiden läpikäyntiä. Asiakashallinnan visio kertoo sen tulevaisuuden tilan, jossa yritys haluaa asiakashallinnassaan olla ja kuvaa niitä mahdollisuuksia, joita yrityksellä on käytössään. (Hellman ym. 2005, 119, 128.) Asiakasstrategian luomisessa yritys käyttää hyödykseen asiakasinformaatiota sekä elämyksellistä asiakastietoa, joiden pohjalta luodaan liiketoimintatavoitteisiin pohjautuvat asiakassegmentit, asiakastavoitteet ja toimintamallit näiden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä sovelletaan yrityksen strategiaa yksiköittäin ja yksilöittäin. (Hellman ym. 2005, 155-156.)

Asiakkaiden johtamisen työkalut toimivat johdon strategiatyön tukena ja ne mahdollistavat asiakastiedon käytön luokitellussa muodossa. Nämä työkalut kuvaavat asiakassuhteiden tilannetta suhteessa yrityksen liiketoiminnan strategiaan linjauksiin, tavoitteisiin ja markkinoin-

tiin. Työkalujen avulla yritys näkee toimintojensa vaikutuksen ja pystyy tekemään viisaita päätöksiä tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta. Työkalut muodostuvat neljästä kokonaisuudesta. Näitä ovat asiakastase, asiakastuloslaskelma, asiakasvirtakortti ja asiakasportfoliot. Kaksi ensimmäistä käsittelevät asiakkuuden kannattavuutta ja asiakassuhteen kehitystä perustuen ostoihin ja kustannuksiin. Asiakasvirtakortti kertoo asiakkaiden siirtymät ja määrät asiakassuhteen eri tilanteissa. Asiakasportfoliot mahdollistavat asiakaskannan seurannan tietyistä näkökulmasta. (Hellman 2003, 175-177.)

### 3.4 Asiakasarvon tuotanto

Karlöf (2004, 85) määrittää arvontuotannon seuraavasti: ” Kaikessa organisoidussa toiminnassa pyritään tuottamaan arvoa, joka ylittää arvon tuottamisen kustannukset.” Asiakkaan saama arvo perustuu siis asiakkaan käsitykseen hyödyn ja hinnan suhteesta (Karlöf 2004, 30).

Arvontuotannossa on tärkeä ymmärtää asiakkaan tarpeita enemmän kuin kysyntää, sillä tarpeiden ymmärtäminen voi johtaa asiakasta paremmin palveleviin ratkaisuihin, joka puolestaan johtaa kilpailuetuun. (Karlöf 2004, 86). Asiakasarvontuotannossa ei siis ole kyse kertaluontoisen myynnin aikaansaamisesta, vaan tärkeämpää on asiakassuhteen hoitaminen ja asiakasprosessien kehittäminen niin, että se tuo asiakkaalle arvoa palvelun tehokkuuden ja oikeiden ratkaisujen muodossa. Tällä tavoin asiakas pidetään tyytyväisenä ja sitoutettuna omiin palveluihin. Vanhaakin asiakasta on aika ajoin muistutettava siitä, että hän on suhteissa juuri oikean kumppanin kanssa.

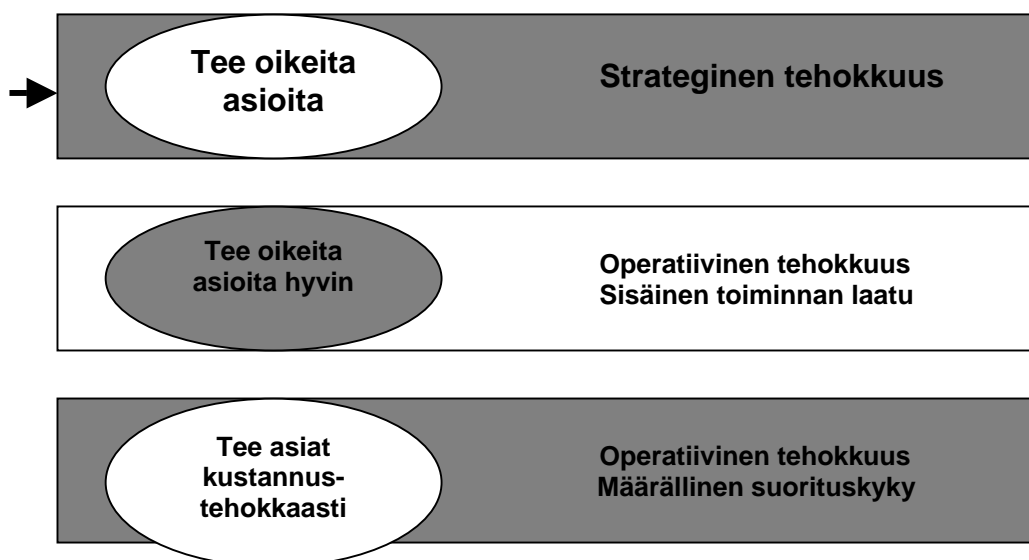
Ropen (2003, 25-26) mukaan kilpailuetu on kohdeasiakkaan arvostamaa ylivoimaisuutta, joka on liiketaloudellisesti järkevä toteuttaa. Kyseessä on siis panostusten ja todellisten tulospäätösten suhde, joka on uskottava. (Rope 2003, 25-26.) Kilpailueduksi voi sanoa sitä ylivoimaista arvoa, jota asiakas kokee yrityksestä saavansa verrattuna muihin yrityksiin. Yritysten tulisi siis tavoitella kilpailuetua yhä laadukkaampien tuotteiden ja palveluiden avulla. Kilpailuetua voi tavoitella myös kustannusedulla, erilaistamisella eli tarjoamalla jotain ainutlaatuisia tai fokuosoinnilla eli keskittymällä tiettyihin asiakassegmentteihin. Palveluyrityksissä voi kilpailuetua harvemmin saavuttaa alhaisemmilla kustannuksilla, sen sijaan muutoksiin sopeutuminen ja organisaation yhtenäinen toimintatapa voivat toimia arvontuojina. Palveluyritysten onkin tärkeää korostaa omaa osaamistaan ja erilaisuuttaan. (Porter 1985, 152.)

Tikkanen (2007, 44) huomioi, että arvontuotanto jakautuu toiminnalliseen ulottuvuuteen, joka keskittyy asiakkaan käsitykseen yrityksen taidosta ratkaista hänen ongelmansa, sekä kognitiiviseen ulottuvuuteen, joka kertoo mikä on asiakkaan mielipide yrityksestä tai sen arvontuotantokyvystä ja miten asiakkaan mielipiteet näistä asioista ovat muuttuneet. Yrityksen markkinoinnillisia tavoitteita, kuten tilauskannan kasvua, kohti päästään johtamalla näitä

kahta ulottuvuutta systemaattisesti. Tulee kuitenkin muistaa, että tavoiteltu imago ei saa olla totuutta ruusuisempaa. (Tikkanen 2007, 44.)

### 3.5 Asiakslähtöisen liiketoiminnan hyödyt

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen vaatii toiminnan pitkäjänteistä ja jatkuvaa kehittämistä. Yrityksen toiminnan muokkaaminen asiakslähtöisemmäksi tuottaa yritykselle monenlaista hyötyä lisäarvon muodossa. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin voidaan sanoa olevan ensisijaisesti strategialogiikka yrityksen menestyksen pääkohdista. Jotta asiakslähtöinen liiketoimintamalli toimisi ja tuottaisi yritykselle lisäarvoa, täytyy liiketoimintamallin toimivuudelle ja käyttöönottamiselle olla myös edellytykset - markkinoiden ja asiakkaiden syvälinen tunteminen. Yrityksen täytyy toisin sanoen ensin ymmärtää, mitkä ovat oikeita asioita, voidakseen tehdä oikeita asioita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25-26.) Kuvio 3 kiteyttää ajatuksen asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyistä ja edellytyksistä.



Kuvio 3: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin edellytykset ja hyödyt (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26)



### 3.5.1 Strateginen tehokkuus: ”Tee oikeita asioita”

Strateginen tehokkuus kohdistaa toiminnot oikeiden asioiden hoitamiseksi. Strateginen tehokkuus on sitä parempi, mitä yhtenäisemmät toimintatavat yrityksessä vallitsevat. Tällöin henkilöstö ja resurssit kulkevat yhteisen toimintalogiikan mukaan samaan suuntaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27.) Strategisen tehokkuuden perustana on kuitenkin oltava toimiva strategia, joka on edellytyksenä menestykselle. Hannus (2004, 19) painottaa, ettei se kuitenkaan sellaisenaan riitä, sillä hyvä strategia tulee kyetä muuntamaan käytännön toiminnaksi.

Strategisen tehokkuuden ensisijaisena lähtökohtana on yrityksen voimavarojen kohdentaminen oikeisiin kohteisiin, mikä puolestaan edellyttää tietoa ja tuntemusta markkinapotentiaalista ja asiakaskunnan tarpeista, kilpailijoista, asiakkaan omista käyttäytymis- ja toimintavoista sekä tietysti yrityksen omista rajoista. Hyvin jäsennetty strategia auttaa yritystä kohdistamaan panoksia yritykselle itselleen mahdollisimman kannattavasti ja kustannustehokkaasti, jolloin yritys hyötyy monessa mielessä. Hyviä esimerkkejä strategisen tehokkuuden tuomista hyödyistä on muun muassa markkinan kokonaispotentiaalin haltuun ottaminen, uusien asiakassegmenttien kehittäminen, toimintojen oikeanlainen keskittäminen ja uusien lisäarvopalveluiden kehittäminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28-30.) Esimerkkejä strategisen tehokkuuden hyödyistä ovat uusien segmenttien kehittäminen, uusien lisäarvopalveluiden kehittäminen ja toimintojen oikeanlainen keskittäminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28-30.)

### 3.5.2 Operatiivinen tehokkuus: ” Tee oikeita asioita hyvin”

Strategiasta siirrytään operatiiviselle tasolle eli strategian toteuttamiseen käytännön toimintoina. Operatiivinen tehokkuus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: *sisäisen toiminnan laatu* ja *määrällinen suorituskyky*. Sisäinen toiminnan laatu tarkoittaa yhtenäisiä toimintatapoja, jossa toimintaa mitataan ja seurataan. Se tarkoittaa myös toimivaa asiakashallintajärjestelmää, asiakkaan sitomista yritykseen henkilön sijasta sekä tietotaidon jakamista koko organisaation kesken. Määrällinen suorituskyky kertoo sen, miten hyvin toimintaa saadaan esimerkiksi teknologian kautta tehostettua prosesseja kehittämällä ja turhia työvaiheita karsimalla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 30-33.)

Operatiivisesta tehokkuudesta hyviä esimerkkejä on keskitetty monikanavainen asiakaspalvelukeskus ja asiakkaan asiointi sähköisissä itsepalvelukanavissa, kuten pankkien verkkopalveluissa. Operatiivinen tehokkuus tuottaa yritykselle hyötyä toimivampien ja yksinkertaistettujen prosessien muodossa, jolloin yrityksen kannattavuus paranee. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 33.)

### 3.5.3 Arvo asiakkaalle - arvo yritykselle

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli oikein toteutettuna tuottaa arvoa niin asiakkaalle kuin sitä kautta myös yritykselle. Käsitepari 'arvo asiakkaalle - arvo yritykselle' on muodostunut yhä tärkeämmäksi asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä, sillä molemminpuolinen hyöty ja lisäarvon tuottaminen on se, mihin on tarkoitus pyrkiä. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa niin sanottu arvoajattelu keskittyy ymmärtämään tarjonnan vaikutuksia liiketoimintaan ja toimittajayrityksen mahdollisuuksiin vangita osa tästä arvosta itselleen. (Korkman 2004, 6.) Asiakkaan kokema arvo kytkeytyy suurelta osin asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväisyys asiakassuhteeseen puolestaan riippuu pitkälti siitä arvosta, jonka asiakas kokee saavansa. Arvon todellinen merkitys näkyy silloin, kun asiakas vertaa asiakassuhteesta saamaansa laatua ja hyötyä niihin investointeihin, jotka hänen on täytynyt tehdä kehittääkseen asiakassuhdetta. (Storbacka & Lehtinen 2001, 85.) Asiakkuuden todellista arvoa asiakkaan näkökulmasta katsottuna on mahdollista nostaa kehittämällä asiakkuuteen liittyviä prosesseja eli toisin sanoen hiomalla asiakassegmenttikohtaisia strategioita. Näin ollen voidaan todeta, että asiakaspalvelijaa ei palkita varsinaisesta kaupan solmimisesta vaan ennen kaikkea asiakkuuden pitkäaikaisesta hoitamisesta ja siitä syntyvästä lisäarvon noususta. (Storbacka & Lehtinen 2001, 143.)

Asiakas voi hyötyä yrityksen asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista monella tavalla. Asiakkaiden saama lisäarvo voi koostua esimerkiksi siitä, miten asiakasta autetaan hankkimaan uusia asiakkuuksia, löytämään uusia markkinoita, myymään enemmän tai entistä parempaan hintaan. Asiakkaan kustannuksia voidaan puolestaan karsia muun muassa pienentämällä materiaalitarpeita ja ylläpitokustannuksia; tämä kaikki parantaa asiakkaiden liiketulosta, mikä puolestaan luo lisäarvoa yritykselle. Mikäli yritys pystyy hoitamaan jotain tiettyä prosessia tehokkaammin asiakkaaseen verrattuna, pystyy yritys näin ollen usein myös vangitsemaan itselleen osan prosessin arvosta - tekemään voittoa. (Korkman 2004, 8.) Storbackan ja Lehtisen (2001, 143) näkemyksen mukaan niin sanotuksi avainkysymykseksi voi muodostua se, miten yritys voi varmistaa osaamisen välittymisen parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden prosesseihin. Asiakkaiden toimintojen ja prosessien edistämisen lisäksi asiakas voi kokea hyötyä ja arvoa yksinkertaisesti henkilökohtaisista kontakteista. Henkilökohtaiset kontaktit voivat saada asiakkaan kokemaan itsensä arvostetuksi, mikä puolestaan voi luoda asiakassuhteeseen lisäarvoa. Sosiaalinen hyöty ja mukavuudentunne voi koostua pienistä asioista, kuten yksinkertaisesti siitä, että palveluyrityksen henkilökunta tunnistaa asiakkaan tämän asioidessa kyseisessä yrityksessä. Tämä kaikki kasvattaa asiakkaan kokemaan lisäarvoa, mikä puolestaan lujittaa asiakassuhdetta. (Kuusela & Rintamäki 2002, 34-35.)

### 3.5.4 Kilpailuedun kasvattaminen

Menestyäkseen yrityksellä tulee olla pitkälle aikavälille suunniteltu pysyvä kilpailuetu. Porter (1985, 15) määritteli kilpailuedun jo yli kaksikymmentä vuotta sitten seuraavasti: ”Yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaalle tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset”. Toisin sanoen Porter (1985, 10) oli jo tuolloin sitä mieltä, että kilpailuedun perusteena käytetään arvoa, jonka yritys pystyy asiakkailleen luomaan - esimerkiksi kustannusedun, differoinnin tai fokuoinnin kautta. Näitä esimerkkejä käydään tarkemmin läpi kappaleessa Strateginen markkinointi.

Lindroos ja Lohivesi (2004, 114) toteavat asiakaspalvelulähtöisestä toimintamallista puhuttaessa sen, että asiakkaalle lisäarvoa tuottavien tarpeiden tunnistaminen ja oman liiketoiminnan kehittäminen lisäarvon aikaansaamiseksi luo kilpailuetua, jonka avulla kilpailijoista erotutaan. Toisin sanoen todellinen kilpailukyky syntyy asiakkaiden syvästä tuntemisesta kaikin puolin. Asiakastuntemus on oleellinen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa huolimatta siitä, että liiketoiminnat ja niiden kilpailuedut poikkeavatkin toisistaan eri yritysten ja toimialojen välillä. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rooli ja liiketoimintamallista saatava kilpailuetu on riippuvainen siitä, millainen on yrityksen liiketoiminnan luonne ja kilpailutilanne. Asiakashallinta voi esimerkiksi muodostua todelliseksi kilpailueduksi siinä tilanteessa, jossa tuotetta ja palvelua on enää hankala erilaistaa; tällöin todelliset kilpailuedut löytyvät yrityksen yhtenäisestä toimintatavasta ja nopeasta muutoksiin sopeutumisesta. Tärkeää on ottaa huomioon myös infrastruktuurin hallinta, jolla pääosin tarkoitetaan kustannusjohtajuutta; tämä puolestaan painottuu enemmän standardoituun ja laadukkaaseen tapaan toimia. Kustannustehokkaasta ja systemaattisesta toimintatavasta voi oikein toteutettuna muodostua yksi vahva kilpailuetu yritykselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45-46.) Hannus (2004, 308) painottaa, että liiketoimintamalli, joka muuttaa perinteisiä ansaintamalleja tai tapoja toimia ja on vaikea kopioida, voi tuottaa yritykselle voimakasta kilpailuetua.

Kilpailuedun saavuttaminen ja kasvattaminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja oppimista. Osaamisen kehittäminen on erityisesti pk-yrityksille kriittinen menestystekijä, sillä oppivat organisaatiot ovat niitä, jotka pysyvät mukana nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja sen asettamassa haasteellisuudessa. Oppiva yritys menestyy yleensä muita paremmin voimakkaasti kilpaillussa liiketoiminnassa, sillä se pyrkii jatkuvasti lisäämään kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan ja kehittämään monipuolisesti kilpailukykyään vallitsevilla markkinoilla. (Bard 2006, 10.)

### 3.6 Yhteenveto

Teoreettisen viitekehyksen pohjana on käytetty Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan vuonna 2004 julkaisemaa teosta *"Tee asiakassuhteista tuottavia"*. Tämä teos pitää sisällään kuudesta erillisestä osa-alueesta, *markkina- ja asiakastuntemuksesta, asiakasstrategiasta, toimintamalleista, liiketoimintaprosesseista, tiedonhallinnasta ja tietoteknologiasta* sekä *strategian seurannasta ja ohjauksesta*, rakentuvan kokonaisuuden, joka määrittellään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisällöksi (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22). Teoreettinen viitekehys perustuu näiden kuuden osa-alueen monipuoliseen ja syvälliseen kuvaamiseen - ja sen on tavoitteena luoda looginen, helposti ymmärrettävä sekä hyödynnettävä, suunnittelumalli uuden liiketoimintamallin kehittämiseksi ja käyttöönottamiseksi. Se antaa lukijalleen työkaluja, joiden avulla asiakaslähtöistä liiketoimintamallia on mahdollista kehittää vastaamaan paremmin markkinoiden ja asiakkaiden muuttuvia ja yhä haastavampia tarpeita.

#### 4 Teoreettinen viitekehys II: Strategiapohjainen markkinointi ja sen suunnittelu nonprofit-asiantuntijaorganisaatiossa

Tämä luku käsittelee työn varsinaista aihetta eli strategiapohjaista markkinointia asiantuntija-nonprofit-organisaatiossa. Luvun alussa käsitellään kohdeorganisaation erityispiirteitä, joita ovat asiantuntijapalveluiden tuottaminen ja markkinointi sekä nonprofit-toimintamuoto. Luvun seuraava osa keskittyy strategiapohjaiseen markkinointiin käsitellen muun muassa strategisen markkinoinnin tehtäviä ja niiden johtamista operatiivisen tason markkinointistrategiaan sekä segmentointia ja asemointia. Lopussa käsitellään markkinoinnin suunnitteluprosessia ja suunnitelman osa-alueita.

##### 4.1 Asiantuntijapalvelut ja niiden tuottaminen

Asiantuntijapalvelun tarjoaja pyrkii omalla erikoisosaamisellaan ratkaisemaan asiakkaan ongelman. Palvelut voivat olla yksinkertaisimmillaan neuvoja tai ne voivat olla prosesseja konkreettisina lopputuloksina, esimerkiksi tutkimuksen läpivientinä. Asiantuntijapalveluita tarvitaan yleensä siis ongelmanratkaisuun tai kehitysohjelmaan, jolloin yhteistyö palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä synnyttää palvelutilanteen tuloksen. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa on olennaista, jotta ongelman piirteet ja sen ratkaisu saadaan määriteltyä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-11.) Vahvaselän mukaan (2004, 41) asiantuntijapalveluissa itse palvelu on tietopääomaa, jolla asiakkaalle luodaan lisäarvoa. Palvelut ovat tästä syystä vahvasti riippuvaisia yksittäisen henkilön kyvyistä sekä henkilökemioiden yhteensopivuudesta. Asiantuntijapalveluiden tarjoajan imagolla ja tunnettuudella, hinnalla sekä laadulla on suuri merkitys asiakkaan tehdessä valintaansa. (Vahvaselkä 2004, 35.)

Asiantuntijapalveluiden perustyyppinä ovat ongelmanratkaisupalvelut, kehittämispalvelut sekä hallintopalvelut. Ongelmanratkaisupalveluissa nimensä mukaisesti määritellään asiakkaan ongelma ja sen ratkaisu. Kehittämispalveluissa asiakas tuodaan tietoisiksi omista kehittämismahdollisuuksistaan. Kehittämispalvelua on vaikeampaa myydä asiakkaalle kuin konkreettista ongelmanratkaisua, sillä asiakas ei välttämättä tiedosta sille tarvetta. Hallintopalvelut puolestaan pitävät sisällään lainsäädännön määräykset tai yrityksen sisäiset päätökset, jossa tietty taho on oikeutettu tekemään päätökset toimenpiteistä, esimerkkinä tästä ovat viranomaisten päätökset. (Sipilä 1999, 31, 53.)

Asiantuntijapalvelun ostaja harvemmin tietää tarkalleen minkälaista apua tilanne vaatii. Tästä syystä asiantuntijapalvelu alkaakin ongelman diagnosoinnista eli tarvetäsmennyksestä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.) Onhan ongelmanratkaisussa yleensäkin ensin selvitettävä mikä ongelma tarkalleen ottaen on ja vasta sitten haettava siihen ratkaisu. Tarvemääritys onkin vaativin palvelutuotteen osa, sillä muissa palveluissa asiakas ei maksa tarvemääritykses-

tä. (Sipilä 1999, 27-28.) Tarvemäärityksellä on myös se hyöty, että sillä voidaan vähentää näkemuseroja asiantuntijan ja asiakkaan välillä, jolloin ongelma ja sen ratkaisu pystytään esittämään ymmärrettävällä tavalla asiakkaalle. Tarvemääritys kuvaa ongelman, palveluprosessin sekä lopputuloksen eli hyödyn. Myyntitilanteessa asiantuntijapalvelun valinnan perusteluna tulisikin käyttää niitä konkreettisia hyötyjä, joita asiakas palvelun tuloksena saa, sillä itse palveluprosessia on useimmiten hyvin hankala kuvailla. Hyötyyn suhteutettuna palvelun hinta on myös helpompi perustella. (Sipilä 1999, 30.)

Asiantuntijapalveluissa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on luottamuksella ja eettisyydellä suuri merkitys, sillä asiakkaalle ei ole tilanteeseen tarvittavaa asiantuntemusta. Asiakkaan tulee pystyä luottamaan siihen, että asiantuntemus löytyy palveluntarjoajalta (Sipilä 1999, 29.) Sipilä toteaa asiantuntijapalveluiden asiakassuhteista seuraavaa: ”Asiakassuhteiden synnyttäminen on vaikeaa ja kallista palvelun abstraktisuuden vuoksi, jolloin kannattaa pyrkiä pitkiin asiakassuhteisiin. Niissä taas on olennaista luottamuksen säilyttäminen, minkä voi parhaiten varmistaa toimimalla eettisesti asiakkaan jatkuvaksi parhaaksi.” (1999, 29.)

Tämä luottamus on myös perusta sille, että asiakas pysyy uskollisena organisaatiolle. Verrattuna muihin palveluihin asiantuntijapalveluissa korostettu entisestään se, että asiantuntija yksilönä myy merkittävästi omaa työtään. Osittain tästä johtuen keskitetyllä markkinointifunktiolla ei asiantuntijayrityksissä olekaan yleensä suurta roolia. (Sipilä 1996, 177-180.) Toisaalta samoista syistä johtuen on tärkeää, että yrityksen kaikki työntekijät saadaan mukaan toteuttamaan yrityksen markkinointistrategiaa (Ahrnell ja Nicou 1991, 18).

#### 4.2 Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin erityispiirteet

Ahrnellin ja Nicoun (1991, 17) näkemyksen mukaan asiantuntijaorganisaation markkinointi edustaa perinteisen markkinointikäsitteen vastakohtaa. Tämä markkinointimalli perustuu perinteisten kilpailukeinojen sijasta tiedon levittämiseen. Tiedon levittämiseksi pitää asiantuntijayrityksen rakentaa toimiva yhteysverkko. Viestiminen asiantuntijayrityksessä on henkilökohtaista kommunikaatiota eikä massamarkkinointia. On myös tärkeää, että abstrakti tarjonta pystytään konkretisoimaan asiakkaalle ymmärrettävällä tavalla. Asiantuntijayritysten toiminnassa asiakasvalinnat ja toiminnan sopeuttaminen asiakkaita parhaiten sopivaksi ovat tärkeitä. Asiakastuntemuksen tulee asiantuntijayrityksessä olla siten korkealla tasolla. Jotta tämän mallin mukaista markkinointi voidaan asiantuntijayrityksessä menestyksekkäästi harjoittaa, pitää yrityksessä lisäksi vallita ns. pätevyyskulttuuri. (Ahrnell ja Nicou 1991, 17-19.)

#### 4.2.1 Tiedon levittäminen

Yrityksen imagon rakentamiseksi asiantuntijayrityksen tulee levittää tietoa niin yrityksestä itsestään kuin sen toiminta-alueesta. Lisääntynyt tieto lisää asiakkaiden keskuudessa myös tunteita, yleensä positiiviseen suuntaan. (Ahrell & Nicou 1991, 26-29.) Koska asiantuntijayrityksellä ei ole erottautumiskykyistä konkreettista tuotetta on se verrattuna muihin yrityksiin erityisen riippuvainen siitä, että se tunnustetaan asiakkaiden keskuudessa. Epävarmassa tilanteessa asiakkaan luottamusta ja turvallisuuden tunnetta lisää se, että hän tunnistaa asiantuntijayrityksen. Lisäksi vaikeissa tilanteissa, joissa asiakas joutuu turvautumaan asiantuntijayrityksen apuun, vallitsee yleensä tilanne, jossa itseään perinteisin keinoin markkinoivaa myyjää enemmän luotetaan opastavaan ja neuvovaan yritykseen. (Ahrell & Nicou 1991, 26-35.) Toimiva ja tehokas tapa tiedon levitykseen asiantuntijakentässä löytyy myös julkisuudesta. Asiantuntijoita otetaan mielellään luennoitsijoiksi. Asiantuntijoiden kirjoittamia artikkeleita arvostetaan ja heidän mielipiteitään kysytään usein mediassa. Kaikki tarjoutuvat mahdollisuudet tiedonlevitykseen kannattaa käyttää aktiivisesti hyväksi. (Ahrell & Nicou 1991, 35-39.)

#### 4.2.2 Yhteysverkko

Asiantuntijapalveluiden ostajat turvautuvat perinteisesti suosituksiin valitessaan uutta palveluntarjoajaa. Mitä monimutkaisempi ja abstraktimpi palvelu on kyseessä, sitä suurempi merkitys suosittelijoilla on. Kun suosittelijoita on riittävästi, vaivautuu harva ostaja enää edes hankkimaan asiantuntijayrityksestä lisätietoja. (Ahrell & Nicou 1991, 42.) Koska palveluiden myyminen tapahtuu usein suositusten pohjalta, on yritykselle tärkeää tulla suositelluksi. Suosittelijoiden arvolla toisiinsa nähden on myös eroja. Joidenkin tahojen suosituksiin luotetaan enemmän kuin muiden. On siis tärkeää pyrkiä luomaan yhteysverkko, johon kuuluu mahdollisimman monia mahdollisimman vaikutusvaltaisia suosittelijoina toimivia henkilöitä tai organisaatioita. (Ahrell & Nicou 1991, 48.)

#### 4.2.3 Kommunikaatio

Kommunikaatio on tärkeässä asemassa asiantuntijayrityksen markkinoinnissa. Mitään asiantuntijayrityksen kilpailukeinoista ei voida toteuttaa ilman kommunikaatiota. Kommunikaation merkitys asiantuntijayrityksissä muihin yrityksiin verrattuna on korostunut siitä johtuen, että asiantuntijayrityksellä on intensiivinen ja vuorovaikutteinen suhde asiakkaisiinsa. Tietojen vaihdon merkitykseen vaikuttavat useat tekijät. Kommunikaatiota tarvitaan, jotta yritys tehtäisiin markkinoilla tunnetuksi potentiaalisten asiakkaiden kesken. Asiantuntijapalveluita ei ole mahdollista tuottaa, ellei asiakkailta saada yritykseen päin tietoja. Konkreettisen tuot-

teen puuttumisen vuoksi kommunikaatio on usein myös pitkän aikaa toimeksiannon alettua ainoa vastine, mitä asiakas saa yritykseltä takaisin päin. (Ahrell & Nicou 1991, 64-65.) Kommunikointi on tärkeää, jotta saavutetaan uusia asiakkaita ja saadaan myytyä palveluita. Vuorovaikutusta pitää olla niin ennen toimeksiantoa, sen aikana kuin sen jälkeenkin. Kommunikointia on kaikki yrityksestä sekä ulos- että sisäänpäin suuntautuva viestintä. (Ahrell & Nicou 1991, 73-108.)

#### 4.2.4 Konkretisointi

Kulutustavaroita markkinoidaan usein liittämällä konkreettisiin tuotteisiin abstrakteja arvoja. Asiantuntijapalveluita markkinoitaessa on tärkeää toimia päinvastoin. Abstrakti tuote tulisi saada konkretisoitua asiakkaiden luottamuksen saavuttamiseksi. Konkretisointi auttaa vastaanottajaa muodostamaan käsityksen yrityksestä ja sen palveluista. (Ahrell & Nicou 1991, 109.) Asiantuntijapalveluita konkretisoitaessa tärkeä työkalu on asemointi. Kun abstrakti ja vaikeasti ymmärrettävissä oleva palvelu asemoidaan, liitetään se vastaanottajan mielessä valmiina oleviin tietoihin. Tämä on tärkeää, koska informaatio on yleisesti helpointa vastaanottaa silloin, kun se sopii jo valmiisiin malleihin ja on yksinkertaistettua. (Ahrell & Nicou 1991, 111-112.)

#### 4.2.5 Asiakasvalinnat

Asiakasvalinnalla tarkoitetaan sitä, että yritys valitsee aktiivisesti omat asiakkaansa, eikä vastaanota kaikkia toimeksiantoja. Asiantuntijayritykselle onnistunut asiakasvalinta on erityisen tärkeää, koska sen asiakkaat ovat osa itse yrityksestä muodostuvaa mielikuvaa. Konkreettisia menetelmiä asiakasvalinnan suorittamiseksi on vaikeaa määritellä, koska kullekin asiantuntijayritykselle sopivien asiakkaiden valitseminen on yksilöllinen prosessi. (Ahrell & Nicou 1991, 128.) Asiakkaat ovat kaikille yrityksille toiminnan perusta. Ilman asiakkaita ei synny tuloja. Asiantuntijayritykselle asiakasvalinta on tärkeää kahdesta syystä: asiakkaat muodostavat osan asiantuntijayrityksen imagosta ja oikeat asiakasvalinnat myötävaikuttavat asiantuntijayrityksessä työntekijöiden pätevyyden kehittymiseen. (Ahrell ja Nicou 1991, 128-129.)



#### 4.2.6 Asiakastuntemus

Ahrellin ja Nicoun (1991, 137) mukaan asiantuntijapalvelut liittyvät yleensä kiinteästi asiakkaiden toimintaan ja myötävaikuttavat asiakkaiden liiketoiminnallisten tavoitteiden täyttymistä. Asiantuntijapalvelut täytyy räätälöidä jokaiselle asiakkaalle sopiviksi. Jotta tämä, sekä oikea asiakasvalinta onnistuisivat, tulee asiantuntijayrityksen tuntee asiakkaansa. Asiakastuntemuksen kartuttamiseksi kerättävän tiedon hankintaan pitäisi asiantuntijayrityksissä luoda systemaattiset menetelmät ja rutiinit. Asiakastuntemus syntyy informaation keräämisen, kerätyn informaation tiedoksi muuttamisen ja siitä tehtävien johtopäätösten kautta. (Ahrell ja Nicou 1991, 137-139.)

#### 4.2.7 Pätevyyskulttuuri

Markkinoinnissa on kaksi puolta. Ulospäin suuntautuvilla toiminnoilla pyritään perinteisesti houkuttelemaan asiakkaita. Yrityksen sisälläkin voi kuitenkin olla vetovoimatekijöitä, jotka vetävät asiakita puoleensa magneetin lailla. Asiantuntijayritykselle tärkein tällainen sisältäpäin lähtevä vetovoimatekijä on pätevyystaso. Korkea pätevyystaso houkuttelee asiakkaiden lisäksi myös pätevää työvoimaa yritykseen. (Ahrell ja Nicou 1991, 152.) Pätevyys on paljon enemmän kuin pelkän tiedon hallitseminen. Kyvyn lisäksi pätevyyteen liittyy halu asioiden selvittämiseen. Kyky koostuu mm. tiedosta, kokemuksesta, arviointikyvystä sekä valmiuksista ja yhteyksistä tietyn tehtävän läpiviemiseksi. Haluun puolestaan sisältyvät mm. itseluottamus, sitoutuminen ja motivaatio. Pätevyys perustuu aina yksilön ominaisuuksiin. Yrityskulttuuri luo kuitenkin edellytykset siihen, miten hyvin pätevyyttä tuodaan esille ja käytetään hyväksi. (Ahrell ja Nicou 1991, 153-157.)

#### 4.3 Nonprofit-organisaatio

Käsite nonprofit-organisaatio tarkoittaa nimensä mukaisesti voittoa tavoittelematonta organisaatiota. Siinä ei siis ensisijaisesti ole kyse rahallisen voiton tuottamisesta vaan organisaation mission toteuttamisesta eli minkä vuoksi ja ketä varten organisaatio toimii. Nonprofit-organisaatioita ovat julkisen sektorin palvelut, kuten esimerkiksi keskussairaalat tai koulut sekä yksityisen sektorin järjestöt ja yhdistykset, kuten esimerkiksi luonnonsuojeluyhdistykset tai edunvalvontajärjestöt. Syitä, miksi nonprofit-organisaatioita ylipäänsä on, ovat esimerkiksi erilaisten väestöluokkien tarpeet, joita järjestöt valvovat sekä julkisen sektorin palveluaukot, joita nonprofit toiminnalla täytetään. (Vuokko 2004, 14-18.)

Nonprofit-organisaatioiden luokittelulle ei ole yleispätevää tapaa, sillä organisaatioiden toiminnot eroavat maittäin. Vuokko esittää kirjassaan Nonprofit-organisaation markkinointi kaksi eri luokittelutapaa näille organisaatioille, joista toinen perustuu siihen, mihin elämäntilanteeseen toiminta liittyy ja toinen siihen tarkoitukseen, jonka takia organisaatio on perustettu (2004, 16-18.) Elämäntilanteeseen liittyvä luokittelu perustuu ICNPO- järjestelmään (International Classification of NonProfit Organizations) ja se sisältää Suomessa seuraavat luokat:

1. Kulttuuri ja virkistystoiminta (esim. urheilu- ja harrasteseurat sekä museot)
2. Koulutus ja tutkimus (esim. perus- ja korkeakoulut sekä työnväenopistot)
3. Terveys (esim. terveyskeskukset ja hoitolaitokset)
4. Sosiaalialanpalvelut (esim. toimeentuloturva ja vanhustenhoito)
5. Ympäristö (esim. luonnonsuojelujärjestöt ja ympäristönsuojelu)
6. Kehittäminen ja asuminen (esim. työllistäminen ja asuinalueiden kehittäminen)
7. Poliittika ja juridiikka (esim. kuluttajansuojelu ja oikeuslaitos)
8. Hyväntekeväisyys (esim. humanitääriset järjestöt)
9. Kansainvälinen toiminta (esim. opiskelijavaihto ja ihmisoikeusorganisaatiot)
10. Uskonto (esim. uskonnolliset ja kirkolliset organisaatiot)
11. Työelämä (esim. työmarkkinajärjestöt).

LUVY ry on yhdistys, joka kuuluu ICNPO-järjestelmän mukaan ympäristöluokkaan.

Järjestön strategia kirjassaan Heikkala (2001, 45-47) esittää seuraavanlaisen järjestöjä koskevan jaottelutavan:

1. Palveluorganisaatio
2. Kansalaisorganisaatio
3. Vapaaehtoisorganisaatio
4. Painostusorganisaatio
5. Intressiorganisaatio
6. Asiantuntijaorganisaatio
7. Koulutusorganisaatio
8. Jäsenorganisaatio
9. Valistusorganisaatio
10. Hyväntekeväisyysorganisaatio
11. Yhdessäolo-organisaatio
12. Kulttuuriorganisaatio.

Heikkalan jaottelutavan mukaan LUVY ry:lle löytyy kolme luokkaa, sillä LUVY ry on jäsenorganisaatio, asiantuntijaorganisaatio ja valistusorganisaatio. Jäsenorganisaationa LUVY ry toimii jäsentensä arvojen ja tarpeiden hyväksi, asiantuntijaorganisaationa se tarjoaa asiantuntijapua ja valitusta ja valistusorganisaationa se opettaa ja kannustaa vesien- ja ympäristönsuojeluun. Toisaalta LUVY ry on myös palveluorganisaatio, sillä se tarjoaa palveluita. (Vuokko 2004, 16-18.)

#### 4.3.1 Nonprofit-organisaation erityispiirteet

Yksi nonprofit-organisaatioiden erityisominaisuuksista on se, että tarjoaa yleensä ajattelutapaa tai palveluja, eikä konkreettisia tuotteita. Palvelut, joita se tarjoaa, tarvitsevat yleensä kohderyhmän omaa osallistumista ja se tulee voida kuluttaa tiettyyn aikaan. Vapaaehtoistyöllä on myös suuri merkitys nonprofit-organisaatioille. (Vuokko 2004, 25.)

Vaihdantasuhde puolestaan eroaa nonprofit-organisaation ja yritysten välillä sillä, että nonprofit-organisaatioiden rahoitus tulee useimmiten sieltä, mihin toiminta ei kohdistu. Nonprofit-organisaatioiden tulee huomioida, että sen tulee markkinointitoimenpiteissään kattaa sekä rahoittajat että palvelun käyttäjät. Nonprofit-organisaatioista jäsenorganisaatiot muistuttavat vaihdantasuhteeltaan eniten yrityksiä, sillä ne tarjoavat palveluita erityisesti jäsenilleen jäsenmaksua vastaan. (Vuokko 2004, 25.)

Nonprofit-organisaatioiden palveluiden kysyntä yleensä ylittää tarjonnan, joten markkinoinnissa tärkeimpänä kohderyhmänä ovatkin resurssien tarjoajat eli rahoittajat ja lahjoittajat (Vuokko 2004, 25).

Yksi erityispiirteistä on myös se, että nonprofit-organisaatio usein tekee toiminnallista yhteistyötä toisen yhdistyksen tai profit-puolen kanssa paremman palveluvalikoiman tai mission paremman toteuttamisen vuoksi (Vuokko 2004, 240).

#### 4.3.2 Nonprofit-organisaation rahoitusmallit

Kuten jo aiemmin mainitsin, nonprofit-organisaatiot eivät pyri rahalliseen voiton tuottamiseen, mutta jotta toimintaa voidaan jatkaa, myös rahaa kulujen kattamiseen tarvitaan. Seuraavassa onkin esiteltyä lyhyesti kolme nonprofit-organisaation rahoitusmallia.

Yksityinen jäsenorganisaatio ajaa jäsentensä etuja ja toimii heidän tarpeidensa hyväksi. Toimintaa rahoitetaan jäsenmaksuilla ja erilaisilla tukimaksuilla (Vuokko 2004, 21.)

Valistus- ja hyväntekeväisyysjärjestöissä ajetaan positiivista kehitystä valistamalla, kouluttamalla ja edistämällä tiettyä toimintaa. Kohderyhmältä ei yleensä kerätä rahallista tukea vaan

rahallisia lähteitä ovat julkiset rahoittajat, kuten Raha-automaatti yhdistys ja Oy Veikkaus Ab, jotka jakavat vuosittain useiden satojen miljoonien eurojen edestä tukea järjestöille, jotka tekevät sosiaalisen vastuun kannalta tärkeää työtä. Valistus- ja hyväntekeväisyysjärjestöt saavat tukea myös yksityisten kansalaisten lahjoituksina. (Vuokko 2004, 23.)

Julkisen sektorin nonprofit-organisaatioiden toiminta rahoitetaan valtion keräämillä veroilla. Rahoitus ei siis perustu yksityisten ihmisten vapaaehtoisuuteen ja motivaatioon. Julkisen sektorin vastuu ja toiminta ulottuu sen palveluiden rahoittajiin eli veronmaksajiin joko suoraan, välillisesti tai myöhemmin, huomioiden myös ne jotka eivät pysty rahoitukseen eli verojen maksamiseen esimerkiksi sairauden tai työttömyyden vuoksi. (Vuokko 2004, 24.)

#### 4.4 Strateginen markkinointi

Strategia sanaa käytetään ahkerasti nykyisessä liikemaailmassa ja joskus väärissäkin asiasuh-teissa. Sanalla strategia voi olla monta erilaista määritelmää ja monia erilaisia tulkintoja. Siksi aloitan strategiseen markkinointiin paneutumisen selventämällä ensin sekä strategian että markkinoinnin merkityksiä. Alla on esiteltynä Ala-Mutkan (2008), Ropen (2003) ja Karlöfin (2004) määritelmiä strategiasta. Markkinoinnin määritelmät pohjautuvat Ropen (2003), Vuokon (2004) ja Kotlerin (Kotler & Keller 2006) teorioihin.

##### 4.4.1 Strategian ja markkinoinnin käsitteet

Ala-Mutka esittää strategian määritelmän lyhyesti ja ytimekkäästi: ”Strategia on alati kehitettävä juoni; toiminnan punainen lanka.” (2008, 125). Yrityksen strategiasta puhuttaessa strategialla tarkoitetaan siis yrityksen toiminnan juonta eli liiketoimintalogiikkaa, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan pidemmän aikavälin päämääränsä luomalla kilpailuetua kilpailijoihin nähden. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 17, 43).

Strategia sana juontaa juurensa aina Antiikin Kreikan sotasankareihin, joiden menestys sodassa perustui kykyyn hahmottaa kokonaiskuva ja ennakoita vihollisen liikkeitä, joihin pystyttiin näin voitollisesti vastaamaan. Soveltamalla kauaskantoista toimintatapaa päästiin myös poliittisiin tavoitteisiin. Strategia sanan alkuperäinen muoto, stratego, viittasi vihollisen tuhoamiseen. Kuitenkin ajan saatossa sana strategia muotoutui tarkoittamaan menestymistä kilpailussa omilla ratkaisulla ja liike-elämässä sana nykypäivänä merkitseekin niitä pitkäaikavälin ratkaisuja, jotka tuovat yritykselle kilpailuedun. (Rope 2003, 16-18.)

Karlöf puolestaan määrittelee strategian olevan ne päätökset ja toimenpiteet, joita nykyhetkessä tehdään tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi (2004, 7). Strategia tarkoittaa siis tavoitteiden saavuttamista priorisoimalla eri toimintavai-

toehtoja. (Karlöf 2004, 89). Strategian kohteina voivat olla yrityksen pienemmät projektit, osastot tai vaikka koko liiketoiminnan suunta. Strategialla voi siis olla useita erilaisia kohteita (Karlöf 2004, 10). Yksinkertaisimmillaan strategia vastaa kysymyksiin minne ja miten (Karlöf 2004, 19).

Hannus (2004,11) jakaa strategiakoulukunnat kahteen koulukuntaan: rationaaliseen ja suunniteltuun ja kokeilevaan ja itsestään syntyvään. Ensiksi mainittu on pitkän tähtäimen suunniteltua toimintaa, jolloin strategia syntyy yrityksen tarkoitushakuisista päätöksistä koskien asemoitua kilpailukentällä. Strategia syntyy ensin ja sitten toimenpiteet suoritetaan operatiivisina toimintoina. Jälkimmäinen koulukunta uskoo, että alati muuttuvassa toimintaympäristössä strategia ei voi kovinkaan suunnitelmallista, vaan se muodostuu käytännön toiminnan kautta, jolloin sekä strategian määrittäminen että toimeenpano tapahtuvat yhtäaikaan. Uusi, ns. oppivan strategian koulukunnan mukaan yrityksellä tulee olla selkeä tahtotila ja suunta, mutta sen on oltava valmis muuttamaan strategisia valintojaan ja keinojaan nopeastikin toimintaympäristön muuttuessa tai organisaation oppimisen myötä. (Hannus 2004, 11.)

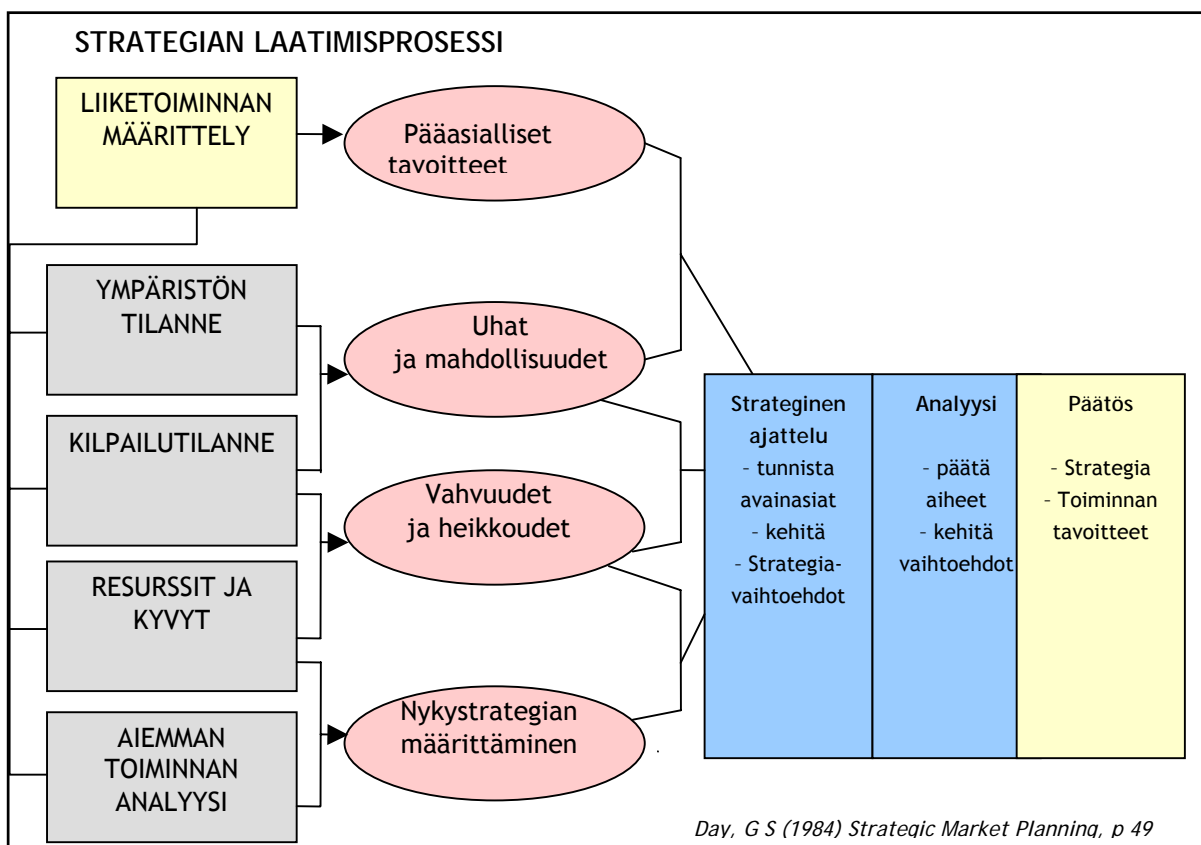
Toiminto nimeltään markkinointi tuli yleisesti tunnetuksi liiketoiminnassa 1960-luvulla, kun amerikkalainen markkinoinnin professori, E. Jerome McCarthy, esitteli 4 P:n kilpailukeinomallin, joka yhdisti tuotetyön, hintatyön, kanavatyön ja viestintätyön yhdeksi kokonaisuudeksi, markkinoinniksi (Rope 2003, 10). Vuokko korostaa, että markkinointi ei ole vain toiminto, vaan se on ajattelutapa. Vuokon mukaan markkinointi pohjautuu organisaation tapaan ajatella ja toimia, jotta organisaatio ja sen palvelut saavuttaisivat tunnettuutta, herättäisivät kiinnostusta ja saisivat kohderyhmän toimimaan. (Vuokko 2004, 38-39.) Philip Kotler, yksi maailman johtavimpia markkinoinnin asiantuntijoita, määrittelee markkinoinnin seuraavasti: "Markkinointi on sosiaalinen prosessi, jonka kautta yksilöt ja ryhmät tyydyttävät tarpeitaan ja haluun vaihtamalla tuotteita ja luomalla arvoa muiden kanssa". (Kotler & Keller 2006, 6).

#### 4.4.2 Strategiaprosessi

Strateginen suunnittelu on prosessi, jossa yritys suunnittelee pitkän aikavälin tavoitteet ja strategiat koko yritystä tai liiketoimintayksikköä varten sovittamalla yhteen yrityksen voimavarat ja mahdollisuudet. Strategiaprosessissa yritykset käyttävät useasti eri johtamisjärjestelmien sekoituksia, joiden sisältö riippuu mm. yrityksen koosta, markkina-asemasta, johdon asenteesta ja käytettävissä olevista taloudellisista resursseista. Strategioita kehitettäessä on hyvä muistaa, että järjestelmällinen suunnittelu takaa sen, ettei yksikään avaintekijä unohdu prosessista. Suunnittelu tulee aina mukauttaa yrityksen ja ympäristön tarpeisiin sopivaksi. (McDonald, 1995, 13-18.)

Dayn strategian laatimisprosessin mallissa ovat seuraavat perusvaiheet (McDonald 1995, 16):

- liiketoiminnan määrittely - suunnittelun rajojen selvitys
- tilanteen selvittäminen - yritys ja ympäristötekijöiden analyysi
- alustavien tavoitteiden asettaminen - perustuvat yrityksen aiempaan toimintaan ja odotuksiin, rajoittavina tekijöinä todelliset tulokset
- strategian kehittäminen - strategisten vaihtoehtojen tunnistaminen ja arviointi, vaihtoehdon valinta
- toteutus - toimintaohjelma, budjetointi ja aikataulut
- seuranta, jossa tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin.



Kuvio 4: Strategian laatimisprosessi (McDonald 1995, 15)

Strategian laatimisprosessi aloitetaan liiketoiminnan määrittelyllä. Yrityksen toiminta-ajatus (miksi yritys on olemassa), arvot (periaatteista, jonka mukaan yritys toimii) ja visio (yrityksen tulevaisuuden tahtotila) kirkastetaan (Kamensky 2006, 48-49). Lähtökohta-analyysien eli markkina-, kilpailija-, yritys- ja ympäristöanalyysien avulla saadaan määritettyä liiketoiminnan suunta, suhteelliset kilpailuedut sekä perustavoitteet. Yrityksen sisäisen tilan- ja ympä-

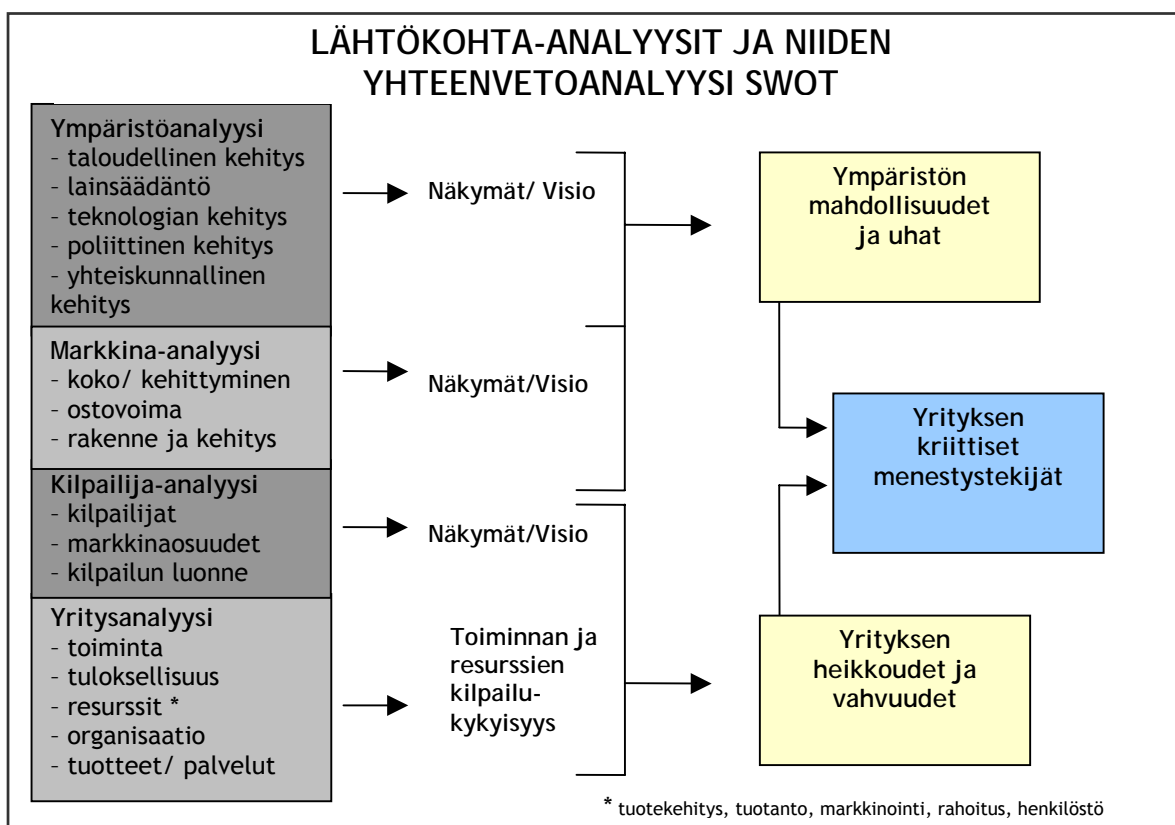
ristöanalyysien (PESTEL) pohjalta selvinneiden vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien pohjalta (yhteenvetoanalyysi SWOT) mietitään ja tunnistetaan eri strategiavaihtoehtoja. (McDonald 1995, 16-17.) Strategiset valinnat, joilla siis pyritään vastaamaan kysymykseen ”kuinka saavutetaan, ylläpidetään tai vahvistetaan yrityksen kilpailuetua”, tehdään asetettujen strategisten tavoitteiden pohjalta (Kamensky 2006, 45).

#### 4.4.3 Strateginen markkinointi ja sen keskeiset tehtävät

Strategialla ja markkinoinnilla on liike-elämässä yhdistävä piirre, kilpailussa pärjääminen. Strategian ja markkinoinnin yhdistämisessä on kyse markkinointitoimenpiteiden yhdistämisestä yrityksen pitkän linjan strategiaan päätöksiin. Rope määrittää strategisen markkinoinnin seuraavasti: ” Strateginen markkinointi sisältää kaikki ne markkinointikenttään lukeutuvat liiketoiminnan strategisen tason ratkaisut, joiden avulla yritysjohto rakentaa yritykselle perustan menestyä kilpailussa muun tarjonnan rinnalla. ” (2003, 18.) Markkinointitoimenpiteet tässä määritelmässä ovat siis pidemmän aikavälin menestykseen tähtääviä eli ne ohjaavat lyhyemmän välin operatiivisia toimenpiteitä.

Brennan et al esittävät kirjassaan *Contemporary Strategic Marketing* (2008, 13) Jainin (2000) näkemyksen strategisen markkinoinnin keskeisistä piirteistä. Näihin piirteisiin kuuluvat toimintaympäristön muutosten ennakoiminen ja niihin perehtyminen, koko organisaation huomiointi markkinointityössä sekä koko tarjoaman ja markkinoiden analysointi ja niihin liittyvät priorisointipäätökset. Toimintaympäristön muutosten analysointi on tärkeimmässä osassa, sillä juuri nämä muutokset vaikuttavat pitkän aikavälin päätöksiin. Koko organisaation huomiointi markkinointityössä on puolestaan olennaista sillä onnistuneet strategiset markkinointipäätökset pohjautuvat ymmärrykseen koko yrityksestä, sen kulttuurista ja resursseista. Tarjoaman ja markkinoiden analysointi auttaa puolestaan keskittymään oikeisiin, kannattavampiin tuote-, palvelu- ja markkinakohteisiin ja näin kohdistamaan yrityksen resursseja parempiin mahdollisuuksiin.

Kuviossa 4 hahmotellaan strategiatyön ensimmäisen vaiheen eli nykytila-analyysin tekoa, niiden pohjalta tehtävien strategiapäätösten tekoa sekä kriittisiä menestystekijöitä.



Kuvio 5: Lähtökohta-analyytit ja yhteenvetoanalyysi SWOT (Vahvaselkä, luentomateriaali 19.1.2008,17)

Strategisen markkinoinnin menestys perustuu toimintaympäristön muutosvoimien, haasteiden ja mahdollisuuksien, ymmärtämiseen sekä huomion ja voimavarojen suuntaamiseen oikeisiin kohteisiin. Menestyksen kannalta on myös tärkeää linjata ja priorisoida organisaation kehittämistoiminta strategisten päätösten mukaiseksi. Nämä toimenpiteet ovat osa strategista johtamista, mutta ovat yhtäläillä tärkeitä strategisessa markkinoinnissa. Pitkän linjan markkinointitoimenpiteitä päätettäessä on tärkeää olla herkkä toimintaympäristön tapahtumille ja osattava soveltaa vaadittavia muutoksia markkinointitoiminnoissa. (Hannus 2004, 13.)

Lähtökohtana strategiselle markkinoinnille on yrityksen visio eli tulevaisuuden tahtotila. Strategisen markkinoinnin keskeiset tehtävät ovat (Tikkanen 2007, 41-54.):

- *Asiakassuhteiden johtaminen*, jossa vuorovaikutuksen välityksellä pyritään tunnistamaan potentiaalisia asiakkaita, tuntemaan nykyiset asiakkaat sekä segmentoimaan asiakassuhteita. Siihen kuuluu myös markkinointi- ja muiden toimenpiteiden onnistunut kohdistaminen, asiakas- ja markkinatiedon hankkiminen ja analysointi päätöksen teon pohjaksi, asiakkuuksien hallinta eli asiakassuhteiden luominen, kehittäminen ja



lopettaminen tarvittaessa sekä asemointi eli mielikuvien systemaattinen rakentaminen haluttuun suuntaan.

- *Toimittajasuhteiden johtaminen* (Supply Chain Management), jolla pyritään kehittämään resurssien hankintaa tehokkaammaksi sekä luomaan tarjooma, joka on asiakkaalle arvokas. Luomalla luotettavia toimittajasuhteita pyritään vähentämään toiminnallista riskiä ja kehittämällä arvontuotantokykyä pyritään tehokkaampaan ulkoisten resurssien hankintaan ja käyttöön.
- *Tuotekehityksen johtaminen*, joka keskittyy tarjooman kehittämiseen markkinoiden vaatimusten mukana. Tarjooman kehittäminen voi tarkoittaa nykyisten tuotteiden / palveluiden parantamista tai kokonaan uusien vastaavien kehittämistä. Tuotekehitys jakaantuu usein eri asioihin kohdistuviin projekteihin, joista muodostuu tuotekehityksen projektiportfolio. Jotta päästäisiin parempaan asiakaspalveluun ja asiakasarvontuotantoon, tulisi näitä projektiportfolion osioita johtaa, löytää niiden väliset synergiat ja hyödyntää niiden tuloksia.
- *Verkostosuhteiden johtaminen*, joka tarkoittaa liiketoiminnalle merkityksellisten verkostosuhteiden tunnistamista ja systemaattista kehittämistä. Strategisen kumppanuuden muodostaminen on yksi esimerkki verkostosuhteiden johtamisesta.

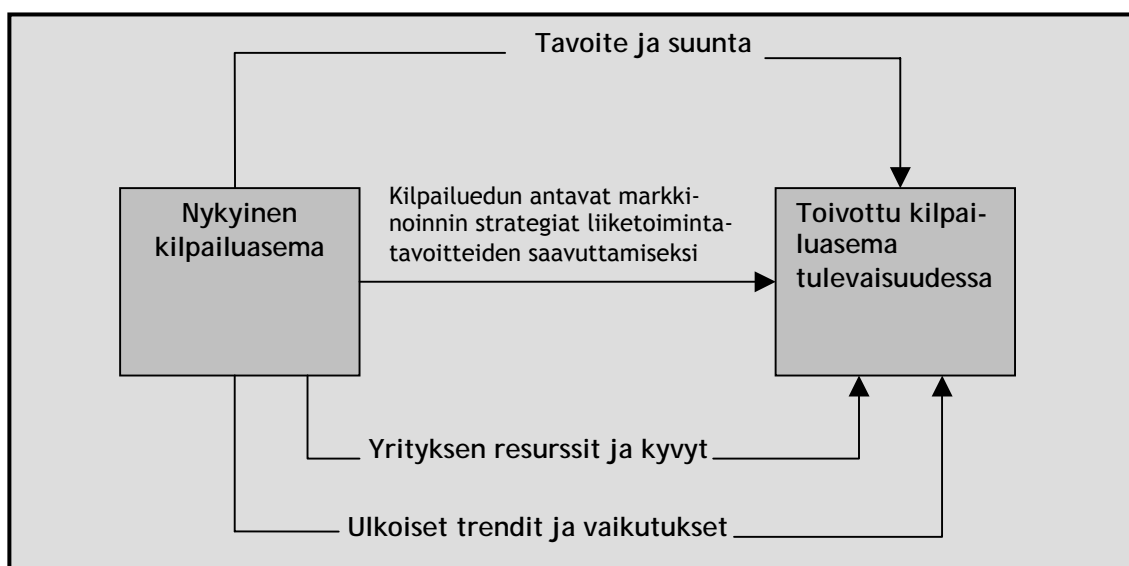
Strategisen markkinoinnin tehtäviä toteutetaan markkinoinnin perusprosessien kautta. Perusprosessit ovat ketju samanaikaisia tai toisiaan seuraavia toimintoja, joilla pyritään saavuttamaan tietty tulos. Näiden prosessien johtaminen markkinoinnin tehtävien suorittamiseksi on olennainen osa strategista markkinointia. Markkinoinnin perusprosesseja Tikkasen (2007, 42-53) mukaan ovat:

- Vaihdanta ja kommunikaatio, jotka ovat ns. asiakkuusprosesseja, jossa vaihdanta on perinteisesti tavaroiden, palveluiden tai rahan vaihdantaa (kaupankäyntiä) ja markkinoinnillisesti tiedon, elämysten ja merkitysten vaihdantaa (viestintää). Vaihdamman luonteeseen voi vaikuttaa muun muassa osapuolten väliset vaihdantasuhteet (asiakas-, toimittaja- tai verkostosuhteet) tai osapuolten arvontuotanto, jossa myyjä pyrkii tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Kommunikaatio perustuu merkitysten vaihdantaan, jossa vuorovaikutuksen pohjalta rakennetaan käsityksiä ympäristöstä.
- Koordinaatio, joka on yhtä kuin ohjausinformaatioon (asiakkaan tarpeet ja ominaisuudet) pohjautuvat ohjaustoimenpiteet, joilla resurssien hankintaa, tuotantoa, myyntiä ja markkinointia johdetaan.

- Sopeutus, jolla yritys sopeuttaa liiketoimintamallinsa osa-alueita kuten tarjoomansa, osaamispohjaansa ja toimintaprosessejaan niin, että pystyy tuottamaan lisäarvoa esimerkiksi asiakassegmenteittään. Sopeutus voi tarkoittaa olemassa olevien tai kokonaan uusien palveluelementtien kehittämistä, tuotekehitystä tai uuden liiketoimintamallin kehittämistä.
- Asiakas- ja markkinatieto, joka toimii pohjana markkinointistrategian päätöksiin ja johon onnistunut markkinointijohtaminen perustuu. Asiakastieto kertoo asiakas- tai verkostosuhteen luonteesta, tuloksista ja kehityksestä ja markkinatieto puolestaan kertoo toimialojen tai kohdemarkkinoiden ominaisuuksista ja kehityksestä, kuten kilpailijoiden markkinaosuuksista, teknologian muutoksista sekä asiakkaiden tarpeisiin liittyvistä trendeistä.

#### 4.4.4 Markkinointistrategia

”Kilpailuedun antavan markkinointistrategian tehtävänä on siirtää liiketoiminta sen nykytilasta kilpailukykyisempään asemaan.” (McDonald 1995, 13). McDonaldin lauseeseen perustuen yrityksen tulee siis ennakoida markkinoiden haasteita sekä sopeutua ja vastata markkinoiden mahdollisuuksiin kohdistamalla osaamisensa ja voimavaransa niihin.



Kuvio 6: Strategiat tavoitellun aseman saavuttamiseksi (McDonald 1995, 13)

Markkinointistrategia on operatiivinen toimintaohjelma, joka toteuttaa käytännössä strategisen markkinoinnin visioita. Markkinointistrategian keskeisimpiä ajatuksia asiakaslähtöisestä näkökulmasta ovat asiakas- ja markkinasuuntautuneisuuden, toimintaprosessien koordinoinnin

ja kannattavuustavoitteen synergia. Tikkasen mukaan markkinointistrategian painopiste on nykypäivänä siirtynyt perinteisestä 4 P:n markkinointimixistä suhdenäkökulman suuntaan, jossa markkinoinnin kilpailukeinot suhteutetaan johdettavien verkostosuhteiden tilaan, luonteeseen, tuloksiin ja kehitysvaiheisiin. (Tikkanen 2007, 58-59.) Markkinointistrategia, kuten strateginen markkinointikin, lähtee yrityksen visiosta eli tahtotilasta. Tarkemmin sanottuna sen toteuttaminen kertoo miten yritys toimii esimerkiksi mainonnassaan yrityksen tahtotilan saavuttamiseksi. (Tikkanen 2007, 62.)

Johdon näkemykset yrityksen arvon tuotannosta asiakkaille ja muille verkostosuhteille sekä yrityksen kyvystä tehdä taloudellista tulosta arvontuotannon kautta ovat perustana markkinointistrategian sisällössä. Tavoitteita asettaessa on tärkeää määritellä yrityksen strategian suhde näihin markkinointistrategian tavoitteisiin. Tavoitteita tulisi määritellä eri tasoille, jotta olisi mahdollista nähdä miten eri toimenpiteet vaikuttavat. Tavoitteiden eri tasoja voivat Tikkasen mukaan olla yksilötason tavoitteet (myyntihenkilöstön suorituskyky), suhdetason tavoitteet (asiakastyytyväisyys), segmenttitason tavoitteet (tietyn segmentin uudelleen ostojen määrä), koko asiakassuhdekantaan kohdistuvat tavoitteet (uusasiakashankinta) tai liiketoimintamallitason tavoitteet (uusi palvelukonsepti). (2007, 62.) Markkinointistrategian sisällön ja tavoitteiden tehtävänä on päättää asiakassuhteiden ja oman tarjooman ominaisuuksista sekä mittareista ja kannustimista liittyen markkinointistrategian toteutukseen. Lisäksi sen tehtävänä on suunnitella ja resursoida yrityksen sisäisiä ja ulkoisia markkinointitoimenpiteitä. (Tikkanen 2007, 62.)

Markkinoinnin ja myynnin organisaatio toteuttavat käytännössä markkinointistrategiaa. Organisaatioon voi kuulua toimihenkilöitä, asiantuntijatehtävissä olevia sekä muita resursseja, kuten tietojärjestelmiä ja markkinointibudjetteja. Jotta markkinointistrategia olisi onnistunut, tulisi myös tuotekehitysorganisaation olla osana markkinointiorganisaatiota ja näiden organisaation jäsenien osallistua jo suunnitteluvaiheessa strategian luomiseen. Yhteistyön ja tiedonkulun tulisi myös toimia saumattomasti näiden organisaatioiden välillä. (Tikkanen 2007, 64.)

Tikkanen esittää kirjassaan Strategisen markkinoinnin perusteet (2007, 57-90) menestyksellään markkinointistrategian osa-alueet seuraavasti:

#### 1. Markkinointistrategian tavoitteet ja sisältö:

Markkinointistrategian sisältö määräytyy yrityksen liiketoimintastrategian ja liiketoimintamallin kehittämiseksi asetetuista tavoitteista. Käytännössä se perustuu yritysjohdon näkemykseen siitä, miten yritys kykenee tuottamaan arvoa asiakas- ja muissa verkostosuhteissaan. Markkinointistrategian tavoitteet tulee määritellä eritasoisiksi, esimerkiksi yksilötason, suhdetason,

asiakassegmenttitason, koko asiakassuhdekannan ja liiketoimintamalliston tavoitteiksi. Tavoitteet voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia. Tärkeää on, että markkinointistrategian tavoitteiden ja yrityksen strategian välinen suhde on määritelty.

## 2. Markkinoinnin ja myynnin organisaatio

Käytännössä suunniteltua markkinointistrategiaa toteuttavat yrityksen markkinoinnin ja myynnin organisaatiossa toimivat henkilöt. Tämän vuoksi markkinointistrategiaa ja sen tavoitteita määriteltäessä näiden henkilöiden tulisi olla mukana. Markkinoinnin, myynnin ja jopa tuotekehitys - organisaatioiden tulisi toimia saumattomasti yhteen markkinointistrategiaa toteutettaessa, jotta tavoitteisiin päästäisiin.

## 3. Markkinoinnin toimintaprosessit

Markkinoinnin toimintaprosessit voivat vaihdella yrityksittäin huomattavasti. Tärkeintä kuitenkin on, että yrityksen markkinoinnin toimintaprosessit toimivat yhtenä saumattomana kokonaisuutena niin, että ne palvelevat markkinointistrategialle asetettuja tavoitteita. Toimintaprosesseja voivat olla esimerkiksi myyntiprosessi, huolenpito prosessi jne.

## 4. Markkinoinnin tukijärjestelmät

Markkinoinnin tukijärjestelmien avulla voidaan esimerkiksi hallinnoida asiakkaista kerättyjä tietoja. On kuitenkin muistettava, että tietokonejärjestelmät ovat vain apuväline. Taustalla tukijärjestelmien hankinnoille tulisi olla hyvin mietitty strateginen viitekehys.

### 4.4.5 Kilpailuedun saavuttaminen

Yksi strategisen markkinoinnin ensisijaisista tarkoituksista on luoda kilpailuetua. Kilpailuedun tavoittelemisen lähtee yrityksen menestysperustan määrittelemisestä eli niiden elementtien analysoinnista, joilla se hakee paremmuutta kilpailijoistaan. (Rope 2003, 24). McDonald muotoilee kilpailuedun olevan tuotteen tai palvelun ominaisuus, joka tekee siitä asiakkaiden mielestä haluttavamman kuin kilpailevat tuotteet. (1995, 230). Rope määrittelee kilpailuedun seuraavasti: ” Kilpailuetu on kohdeasiakkaan arvostamaa ja organisaation tarjoamaa ylivoimaisuutta, joka on toteutettavissa liiketaloudellisesti ja realisoitavissa markkinoille uskottavasti.” (2003 ,25.)

” Kilpailuetu on kohdeasiakkaan arvostamaa... ”

Kilpailuedussa on kyse suhteellisesta paremmuudesta, joka on johdettu kohderyhmän arvostuksista. Kilpailuetu on siis kohderyhmäperusteista, jossa sama tuote / palvelu voi tuoda eri kohderyhmille kilpailuedun perustan. Käyttötilanne vaikuttaa myös seikkoihin, jotka kulloinkin ovat merkityksellisiä.

”...organisaation tarjoamaa ylivoimaisuutta...”

Ylivoimaisuus voi olla toiminnallinen piirre, kuten laatu-, palvelu- tai toimitusvarmuus, tai se voi olla usein mielikuviin pohjautuvaa eli se mielikuva, joka on toimintojen päälle luotu.

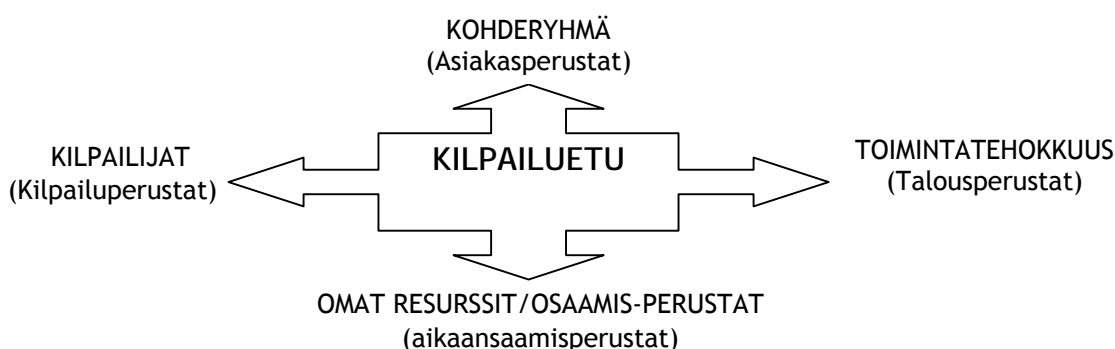
”...joka on toteutettavissa liiketaloudellisesti...”

Liiketaloudellinen toteutettavuus merkitsee sitä, että kilpailuedusta saatavien tuottojen on oltava pidemmällä aikavälillä suurempia kuin siihen tehtävien uhrauksien.

”...ja realisoitavissa markkinoille uskottavasti.”

Uskottava realisointi markkinoille tarkoittaa puolestaan sitä, millaisena kohderyhmä tuotteen mieltää. (Rope 2003, 25.)

Kilpailuedun osatekijöitä ovat kohderyhmä, toimintatehokkuus, omat resurssit ja osaamisperustat sekä kilpailijat. Kilpailuetu on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (Kuvio 7).



Kuvio 7: Kilpailuetuperustat (Rope 2003, 25)

Porterin mukaan kilpailuedun antava strategia antaa yritykselle aseman, jossa se voi vastata tai kääntää hyödykseen toimialojen rakenteelliset tekijät, kuten alan kilpailun, tarjonnan ja

asiakkaiden keskittymisen, korvaavien tuotteiden saatavuuden ja uusien kilpailijoiden uhan. Porterin mallin mukaisesti strategiat kilpailuedun saavuttamiseksi ovat kustannusjohtajuus ja differointi. (McDonald 1995, 50-52.) Kustannusjohtajuus tarkoittaa kilpailua hinnalla. Kustannusjohtajuus tarkoittaa myös taloudellisempaa tuotantoa kuin kilpailijoilla, jolloin esimerkiksi tuotteiden ominaisuuksilla ja tarjotulla palvelutasolla on oma vaikutuksensa kustannuksiin. Kustannusjohtajuus ei sovi markkinoille, joilla on tasavertaisia tuotteita kilpailemassa tai jossa palvelu ja jakelutie ovat kriittisessä asemassa kilpailuedun suhteen. (McDonald 1995, 53-54.) Hinnalla ei voi myöskään kilpailla asiantuntijapalveluita tarjottaessa, joka perustuu luotettavuuteen ja osaamiseen. Differoinnilla yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan jollakin asiakkailleen tärkeällä alueella. Differoinnin väyliä ovat saatavuus, palvelu, tiedotus ja hinta. (McDonald 1995, 55.)

Tikkasen mukaan " Differointi on markkinointitoimintaa, jolla pyritään luomaan suhteellisesti tai absoluuttisesti niin ainutlaatuinen tarjooma tai niin vahva brändi, että suuri joukko asiakkaita ostaa tätä tuotetta, olivatpa kaupankäynnin ehdot ja kilpailu millaiset tahansa. Eriläistämisen välineinä käytetään usein myös markkinointiviestintää sekä asiakasryhmien käyttäytymiseen vaikuttavia toimenpiteitä, kuten kanta-asiakasohjelmia tai tarjooman ominaisuuksien muuttamista." (Tikkanen 2007, 165-166.)

Rope vie differointia hieman pidemmälle ja kutsuu sitä vastaavasti jalostusstrategiaksi. Ropen mukaan " Syy jalostusstrategian käytölle on yleensä siinä, että se on varmin keino päästä irti hintaperusteisesta kilpailusta antaessaan mahdollisuuden tehdä katteellisempaa liiketoimintaa." (2003, 149.) Jalostusstrategiaa voidaan toteuttaa tuote- ja toimintaperusteisen jalostustyön kautta. Tuotekehityksessä ydintuotteen ympärille rakennetaan lisäetuja, siitä syystä, että lisäetuja on yleensä helpompi kehittää kuin itse tuotetta. Tuotejalostuksessa tuotetta kehitetään houkuttelevammaksi kohderyhmän silmissä. Tuotejalostuksen voi jakaa ydin- ja mielikuvatuotteeseen sekä lisäetuihin. Ydintuote on se varsinainen kaupanteon kohde, mielikuvatuote on se millaisena se pyritään samaan näyttämään kohderyhmälle ja lisäedut ovat toiminnallisia elementtejä, kuten takuita. Kaikkien edellä mainittujen tuotetasojen tulee olla mukana jalostuksessa, sillä muutoin jalostus jää vajavaiseksi. (Rope 2003, 151.)

Toimintatapajalostus voi perustua laatuun, palveluun, asiakassuhteiden hoitoon ja tarjonnan paketointiin. Laatu- ja palvelujalostuksessa laatua tuotetaan ja viestitään asiakkaille, tämä laatu voi olla tuotteessa, toimintatavassa tai vain mielikuvassa. Asiakassuhteen hoitoon perustuva jalostus on asiakassuhteiden solmimista ja sitouttamista. Se on operatiiviseen markkinointiin keskittyvää kilpailuedun luomista. Tarjonnan paketointiin liittyvässä jalostustyössä yritys paketoii tuotteitaan asiakkaalle ja tekee paketin näin halutummaksi, vaikka yksittäinen tuote ei sitä tee. Paketoinnilla voidaan myös helpottaa asiakkaan toimia, kun toisiaan tukevia tuotteita laitetaan samaan pakettiin. Rope täsmentää, että " pienemmillä resursseilla varus-

tetun yrityksen kohdalla paketointimalli edellyttää varsin tiukkaan erikoistumista, joka mahdollistaa valikoimaltaan kapean, mutta syvällisen tarjoamisen kautta sellaisen paketoinnin, jonka tasolle laveammalla lajitelmalla toimivat yritykset eivät pysty." (2003, 154.)

Kilpailustrategiassa on kyse siitä, millä tavalla yritys erottuu muista alan toimijoista. Kilpailustrategiaa voidaan kutsua myös arvostrategiaksi, sillä määrittää sen tavan millä yritys luo kilpailuetua sekä sen arvon, jota asiakkaat yritykseltä saavat.

Treacy ja Wierseman (1993) ovat luoneet kolmeosaisen kilpailustrategian mallin, jossa yritys luo kilpailuetua vaihtoehtoisesti (Hannus 2004, 68.)

- operatiivisella ylivertauudella, joka merkitsee kustannustehokasta ja asiakkaan kannalta vaivatonta toimintaa. Toimintaan liittyy hyvä ja luotettava asiakaspalvelu
- tuotejohtajuudella, jossa tuotteita ja palveluita erilaistetaan innovaatioita kannustamalla
- asiakasläheisyydellä eli poikkeuksellisen syvällisten asiakassuhteiden luomisella ja ylläpidolla. Molemminpuolinen oppiminen ja palveluiden räätälöinti ovat osana asiakasläheisyyttä.

Yllämainitut kilpailustrategiat vaativat kukin osakseen erilaista johtamistapaa, kulttuuria, organisointia ja kyvykkyyksiä. Tästä johtuen yrityksen tulisi lähtökohtaisesti valita näistä strategioista vain yksi, jossa se haluaa menestyä. (Hannus 2004, 69-70.) Edellinen kuvio ei huomioi muita mahdollisia kilpailustrategioita, esimerkiksi monopolia tai innovatiivisia läpimurto-konsepteja eikä niitä käsitellä tässä opinnäytetyössä, sillä ne eivät mielestäni luo lisäarvoa toimeksiantajalle.

#### 4.4.6 Strateginen segmentointi

Segmentointi tarkoittaa markkinoiden jakamista tiettyihin potentiaalisten asiakkaiden joukkoihin, segmentteihin, joille suunnataan oma tarjoamansa ja asiakkuudenhoito- ja viestintätoimenpiteensä. (Rope 2003, 157).

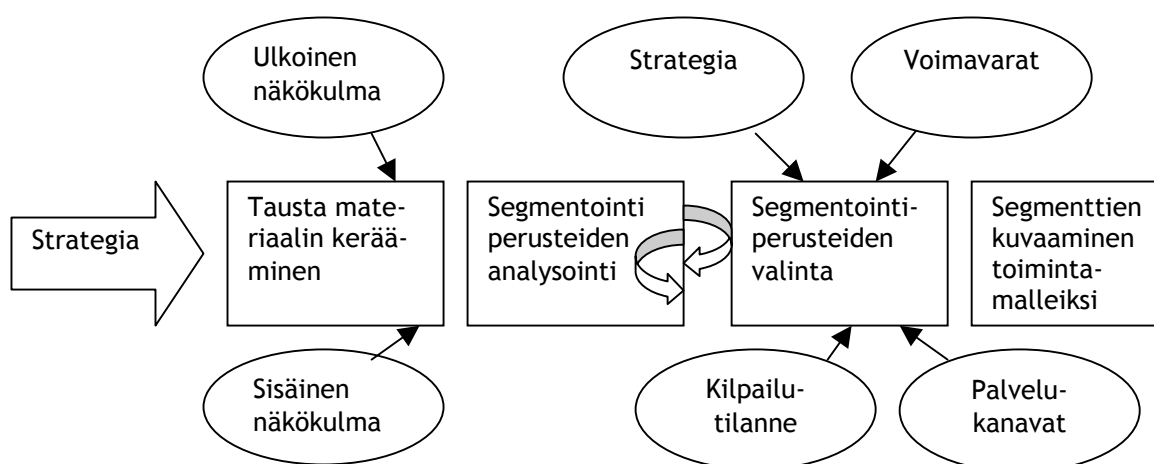
Segmentoinnin menestystekijänä on se, että tietylle asiakasryhmälle voidaan räätälöidä juuri sille asiakasryhmälle sopiva tarjoama, vaikka tuote tai palvelu peruspiirteiltään olisikin sama. Segmentteihin jakaminen perustuu tiettyihin kriteereihin, jotka mahdollistavat tuloksellisen markkinoinnin ja joiden avulla organisaatio voi toimia asiakaslähtöisemmin. (Vuokko 2004, 140-141.) Nämä kriteerit voivat perustua hyvin yksinkertaisiin eroihin, esimerkiksi asiakkaan tarpeeseen hieman erilaisesta palvelusta, eri ajasta tai eri paikasta. Joillekin asiakkaille voi

siis olla tärkeää hoitaa asioita Internetin kautta, toisille taas yhteiset tilaisuudet ja ajastusten jakaminen on tärkeää. (Vuokko 2004, 68.)

Ala-Mutka ja Talvela korostavat, että segmentointikriteerien tulisi pystyä selittämään asiakkaan ostoprosessia, ostotapahtumaa ja odotuksia. Segmentointikriteereitä valitessa yrityksen tulee perustella itselleen valintansa pohjautuen siihen, miten kilpailuetu ja tavoitteet saavutetaan, miten asiakkaat tunnistetaan ja saavutetaan ja miten yritys suunnittelee ja toimeenpanee toimensa segmenttien mukaisesti. Yrityksen tulee siis painottaa strategisia linjauksia segmentoinnissaan. Toisin sanoen jos yrityksen strateginen linjaus on asiakasosuuden kasvattaminen, tulisi yrityksen tehdä tarkempaa uusien asiakkaiden segmentointia ja segmenttejä tulisi olla enemmän verrattuna nykyisiin asiakkaisiin. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 71.)

Segmentointi auttaa myös ajankäytön sovittamisessa nykyisten asiakkaiden sekä uusien asiakkaiden hankinnan osalta. Segmentoinnin pohjalta palveluntarjoaja osaa valita ne asiakkaat, joihin se panostaa eniten ja ne joihin panostetaan vähiten. Onnistuneet asiakasvalinnat ja niin sanotusti oikeisiin asiakkaisiin panostaminen edellyttävät yritykseltä kuitenkin syvällistä asiakastuntemusta nykyasiakkaista sekä tehokkaasti kartoitettua uusiasiakaspotentiaalia. (Hannus 2004, 140-143.) Asiakaslähtöisessä strategisessa markkinoinnissa segmentointi on menestystekijä, sillä juuri segmentoinnilla löydetään oikeat asiakkaat, opitaan tuntemaan heidät sekä osataan vastata heidän tarpeisiinsa. (Rope 2003, 30).

Strategiapohjaisessa segmentoinnissa yrityksen strategiasta johdetaan perusteet asiakasryhmittelylle, jotka perustuvat sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Näiden perusteiden analyysin pohjalta johdetaan segmentit, joille määritellään omat asiakasstrategiat. Lopuksi segmentit ja strategiat kootaan segmenttikohtaisiksi toimintamalleiksi. Prosessi on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (Kuvio 8).



Kuvio 8: Segmentointiprosessi (Ala-Mutka & Talvela 2005)



Kuten edellinen kuvio osoittaa, segmentointia voi tehdä perustuen ulkoisiin tai sisäisiin kriteereihin. Ulkoisiin kriteereihin perustuva segmentointi on niin sanottua perussegmentointia, jossa asiakkaita segmentoidaan eli ryhmitellään käyttötarpeen tai ostokäyttäytymisen perusteella. Ryhmittelykriteereinä voivat olla sijainti, toimiala tai esimerkiksi asiakkaan hankintakriteeri kuten hinta, toimitusvarmuus ja laatu. (www.joensuu.fi 2008.) Ulkoisiin kriteereihin perustuvassa segmentoinnissa käytetään apuna yrityksen omaa kokemusperäistä tietoa tai asiakastietokantaa, yritysrekistereistä tai tilastokeskuksesta ostettavaa dataa, asiakastutkimuksia tai markkinatutkimuksia. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 50.)

Sisäisiin kriteereihin perustuvassa segmentoinnissa lähtökohtana on asiakkuuden arvo yritykselle. Segmentointia varten tulee analysoida asiakassegmenttien myyntivolyymi, tulevaisuuden ostopotentiaali ja asiakaskannattavuus, jotta kunkin segmentin strateginen merkitys tunnistettaisiin. Jouko Hannus esittelee kirjassaan Strategisen menestyksen avaimet (2004) tyypillisen sisäisiin kriteereihin pohjautuvan asiakasryhmittelymallin, jossa asiakkaat jaetaan tärkeysjärjestyksessä strategisiin asiakkaisiin, strategisiin mahdollisuuksiin, avainasiakkaisiin sekä kerta-asiakkaisiin. Jaottelu perustuu ostokäyttäytymiseen.

Strategiset asiakkaat ostavat suurella volyyymilla ja laskettu asiakaskannattavuus on suuri. Strategiset mahdollisuudet edustavat sitä potentiaalia, joka voisi merkittävästi käyttää palveluita. Avainasiakkaat omaavat suuren volyymin, mutta asiakaskannattavuus on heikompi ja kerta-asiakkaat ovat pienen volyymin ja kannattavuuden edustajia. (Hannus 2004, 140-141.)

Volyyymista puhuttaessa tarkoitetaan sitä määrää ja tiheyttä, jolla asiakas palveluntarjoajalta ostaa. Asiakaskannattavuus puolestaan tarkoittaa sitä voittoa, joka jää, kun ostotapahtumasta on vähennetty siihen panostetut myyntikulut. Asiakaskannattavuudesta puhuttaessa on hyvä muistaa, että vain pieni osa asiakaskunnasta tuo suurimman osan tuloista. Hannus esittää kirjassaan tyypillisen asiakaskannattavuus jakauman, jossa 35 % asiakkaista tuo 100 % tuloksesta, seuraavat 50 % asiakkaista edustaa nollakannattavuustasoa ja loput 15 % asiakkaita on kannattamattomia. (Hannus 2004, 140-141.)

#### 4.4.7 Fokusointi

Markkinoiden segmentoinnin jälkeen tulee yrityksen valita näistä ne segmentit joihin se panostaa, tätä kutsutaan fokusoinniksi. Yleisiä kriteereitä, joilla segmenteistä voi etsiä ne mihin yritys haluaa panostaa, ovat

- segmentin koko
- kasvuaste
- kilpailukyky
- sopivuus yrityksen missioon ja tavoitteisiin

- sopivuus yrityksen kompetensseihin

Tärkeää on kuitenkin löytää segmentti, joka sopii yrityksen määrittämiin vahvuuksiin sekä pitkän tähtäimen päätöksiin, ei siis vain tämän hetken tarpeeseen. (Brennan, Baines, Garneau & Vos 2008, 120-121.)

#### 4.4.8 Strateginen asemointi

Asemoinnissa pyritään luomaan sellainen kuva asiakkaan mieleen, että yritys pystyy antamaan sitä arvoa, mitä asiakas ei muualta saa (Brennan ym. 2008, 120-121). Asemointi kuvastaa yrityksen päätöstä siitä, millainen se haluaa olla valitsemansa kohderyhmän mielessä. Asemoinnissa organisaatio miettii, mitä asioita tämä valittu kohderyhmä arvostaa ja mitkä asiat siihen vetoavat ja niiden pohjalta luo itsestään mielikuvan. Asemointipäätös tehdään erikseen eri kohderyhmille, sillä se ei voi edustaa samaa asiaa kaikille. Asemointi tarkoittaa myös oman aseman määrittämistä suhteessa kilpailijaan. Oikeiden asemointipäätösten tekeminen edellyttää kunnon tietoperustan luomista, on siis tutkittava millainen kuva ihmisillä on organisaatiosta, millaisia mielikuvia ihmisillä on kilpailijoista, missä organisaatio on nyt ja mitä toimintaympäristön muutoksia on odotettavissa. Näiden kysymysten myötä organisaatio voi perustella asemointinsa. (Hannus 2004, 63-72.)

LUVY ry:n määritellessä omaa asemaansa suhteessa asiakkaisiinsa ja kilpailijoihinsa on kyse strategisesta asemoinnista. Hannus määrittelee strategisen asemoinnin koostuvan asiakas/tuote/kanava - valinnoista sekä ansaintamallista, kilpailustrategiasta ja asiakaslupauksesta. Se määrittää yrityksen aseman markkinoilla suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin, ja kertoo, mille bisneksen perustasolle on luotava oma kilpailustrategia. (Hannus 2004, 63-72.)

Suhde asiakkaisiin tarkoittaa, että määritellään asiakassegmentit ja mitä tuotteita/palveluja heille tarjotaan ja mitä kanavaa/kanavia hyväksikäyttäen. Käytännössä määritetään kunkin asiakassegmentin nykytila ja tahtotila. Strategiassa huomioidaan, mitkä segmentit ja tuoteyhdistelmät ovat kannattavia ja mihin panostetaan, ja mistä luovutaan. Näissä valinnoissa on tärkeää ymmärtää asiakkaiden menestystekijät, asiakkaan prosessien ja elinkaaren vaiheet, jotta omat palvelut voitaisiin saumattomasti yhdistää asiakkaan prosesseihin.

Strategiseen asemointiin liittyvät myös ansaintamallit, jossa kuvataan hinnoitteluperiaate ja miten asiakassegmenttiä veloitetaan. Ansaintamallissa määritetään, mistä ja miten kate yritykselle muodostuu. Ansaintamalleja ovat esimerkiksi palvelutasosopimukseen sidotut palvelumaksut, kiinteän hinnan veloitukset, palveluiden käyttömaksut sekä asiakashyötyyn perustuvat veloitukset. LUVY ry:n kaltaisen asiantuntijapalveluita tarjoavan yhdistyksen pohjautuu asiakashyötyyn eli niin sanottuun ratkaisulähtöiseen liiketoimintamalliin, jossa hinnoittelun

pohjana on asiakashyöty. Hannuksen mukaan tässä tilanteessa on kuitenkin usein lähtökohtana sovittuun palvelutasoon sidottu veloitus. (2004, 71-72).

Kilpailustrategiassa erikseen määritetään yrityksen suhde kilpailijoihin ja miten yritys luo kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa (Kamensky 2000, 62). Strategiatyökaluja ovat esimerkiksi Porterin Kilpailijakenttämalli ”Five forces”, Erricherin arvoanalyysi, tehokkuuskaavio, tarjonta-kysyntäanalyysi, nollapohja-analyysi ja oppimiskäyrä.

Asiakaslupaus kertoo sen arvon ja hyödyn, jonka yritys lupaa asiakkailleen. Ne toimivat perusteluna asiakkaalle, kun hän tekee palveluvalintaansa. Asiakaslupaus on usein osana markkinointiviestintää ja sitä voidaankin hyödyntää tilanteissa, jossa markkinoilla olevat palvelukonseptit ovat samanlaisia. (Hannus 2004, 71.)

Kapferin (1997) mukaan yrityksen tulisi esittää 4 kysymystä asemointinsa perustaksi (Lindbegr-Repo 2005, 83):

Miksi - onko tuotteella tai palvelulla jokin etu tai hyöty tarjottavanaan asiakkaalle?

Kuka - on tuotteen kohderyhmässä ja kuinka heitä voidaan kuvailla?

Koska - missä tilaisuuksissa tuotetta käytetään ja kuinka näitä voidaan kuvailla?

Ketä - mitä kategoriaa vastaan kilpaillaan ja kuinka kilpailijat ovat asemoituneet?

Asemoinnilla on tarkoitus löytää brändille vahva strateginen kilpailuetu, joiden pohjalta pystytään luomaan arvoa asiakkaalle kaikissa markkinoinnin vaiheissa. Yrityksen tulee luoda selkeä asemointistrategia, joka liittyy yrityksen selkeämmin asiakkaiden prosesseihin. Asemointi pystyy vahvistamaan brändiä pitkällä aikavälillä vain, jos brändin asemointi saadaan lähemmäksi asiakkaan arvon muodostumista (Lindberg-Repo 2005, 80-82).

#### 4.4.9 Strateginen markkinoinnin suunnittelu ja siinä tarvittavat strategia-analyysit

Strategisessa markkinoinnin suunnittelussa pyritään yhdistämään yrityksen voimavarat ja mahdollisuudet, joiden kautta yritys pystyy pidemmällä aikavälillä siirtämään toimintansa kilpailukykyisempään asemaan. Strategisessa suunnittelussa asetetaan yritykselle realistiset tavoitteet ja määritellään keinot niiden saavuttamiseksi. Strategisessa suunnittelussa seurataan siis toimintaympäristön muutoksia ja yrityksen omaa toimintaa, joiden kautta yritystä koskevia riskejä voidaan myös ennakoita. (McDonald 1995, 13.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005) mukaan markkinoinnin strategisessa suunnittelussa asetetaan yritykselle realistiset tavoitteet ja määritellään keinot niiden saavuttamiseksi. Strategisessa suunnittelussa seurataan toimintaympäristön muutoksia ja yrityksen omaa toimintaa, joiden kautta yritystä koskevia riskejä voidaan myös ennakoita. Mittaristoon, jolla markkinointisuunnitelman toteutumista mitataan, kuuluvat ne tavoitteet, jotka on yrityksen toimintaa käsittelevässä strategiatyössä määritelty. Tavoitteiden asettamisessa on lähtökohtaisesti otettu huomioon se, että niiden tulee olla mitattavia, sillä muutenhan tavoitteiden saavuttamisen seuranta hankaloituu. Näitä toiminnan tavoitteita voi siis käyttää vertailuarvoina, kun saavutuksia lähdetään analysoimaan. Tähän mittaristoon kuuluvat esimerkiksi asetetut tavoitteet kannattavuudessa, markkinaosuudessa ja asiakastyytyvyydessä. Lehtisen ja Niinimäen mukaan asiantuntijaorganisaation tulee tarkkailla ainakin saatujen toimeksiantojen ja tehtyjen tarjousten kokoa sekä asiakasvaihtuvuutta kvantitatiivisen (määrällisen) analyysin avulla (keskiluvut, hajonta, trendit). Myös aikaa asiakkaaseen otetun yhteyden ja saadun toimeksiannon välillä tulee seurata. Näitä tekijöitä seuraamalla yritys pystyy terävöittämään markkinointiaan ja tarjontaansa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 102-103.)

McDonald on kerännyt kirjassaan *Strateginen markkinoinnin suunnittelu* (1995,117) strategisen markkinointisuunnitelman sisältöön liittyvät asiat ja tärkeimmät työkalut samaan kuvioon, joka on esiteltyä seuraavalla sivulla.

Strategisen markkinoinnin suunnitelmassa	Markkinoinnin teoria(kehys, rakenne & mallit)
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #ffffcc;">Markkinointitutkimus</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc;">Markkinatutkimus</div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc; margin-bottom: 5px;">Mission määrittelmä</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc; margin-bottom: 5px;">Taloudellinen yhteenveto</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc; margin-bottom: 5px;">Markkinakatsaus</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rakenne</li> <li>- trendit</li> <li>- avainsegmentit</li> <li>- aukkoanalyysi</li> </ul>	Segmenttitutkimukset Aukkoanalyysi Elinkaarianalyysi Luovuuden sisäistäminen Ansoffin matriisi Ennusteet Markkinatutkimus
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #add8e6; margin-bottom: 5px;">Uhkat</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #add8e6; margin-bottom: 5px;">Mahdollisuudet</div>	Asioiden johtaminen
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #add8e6; margin-bottom: 5px;">Vahvuudet</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #add8e6; margin-bottom: 5px;">Heikkoudet</div>	Tärkeiden menestystekijöiden matriisi Markkinatutkimus Markkinasegmenttien tutkimukset
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc; margin-bottom: 5px;">Toimenpiteet</div>	Bostonin matriisi
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc; margin-bottom: 5px;">Portfolion yhteenveto</div>	Asema-analysimatriisi
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc; margin-bottom: 5px;">Oletukset</div>	Riskien tunnistaminen
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #add8e6; margin-bottom: 5px;">Markkinoinnin tavoitteet</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strateginen fokus</li> <li>- tuotemix</li> <li>- tuotekehys</li> <li>- tuotteista luopuminen</li> <li>- markkinoinnin laajennus</li> <li>- tavoitellut asiakasryhmät</li> </ul>	Porterin matriisi Ansoffin matriisi Bostonin matriisi Asema-analysimatriisi Aukkoanalyysi
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #add8e6; margin-bottom: 5px;">Markkinoinnin strategiat</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>(4 P)</li> <li>(Asemointi/ merkintä)</li> <li>- tuote</li> <li>- hinta</li> <li>- viestintä</li> <li>- jakelu</li> </ul>	Markkinasegmenttien tutkimukset Markkinatutkimus Joustot McDonaldin tuottavuusmatriisi Blake Moutonin matriisi
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc; margin-bottom: 5px;">Resurssitarpeet</div>	Ennusteet & Budjetointi

Kuvio 9: Strategisen markkinoinnin suunnittelu ja tekniikat (McDonald 1995, 117)

Kuvion 9 mukaisesti strateginen suunnitteluprosessi alkaa yrityksen sisäisen informaation ja markkinatiedon, joiden pohjalta muodostetaan SWOT-analyysi, jossa sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia heijastetaan markkinoiden mahdollisuuksiin ja uhkiin. Seuraavaksi määritellään toiminnan kriittiset menestystekijät ja johdetaan toimenpiteet niiden pohjaksi. Lopuksi asetetaan tavoitteet tuotteittain / asiakasryhmittäin, luodaan strategiat ja määritellään budjetti ja seurannan mittarit.

#### 4.5 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelma ohjaa ja koordinoi markkinointitoimenpiteitä. Markkinointisuunnitelman tulee pohjautua yhdistyksen missioon, visioon ja tahtotilaan eli liiketoiminnan strategisiin linjauksiin. (Tikkanen 2007, 60). Suunnitelma on pohjana markkinointitoimintojen koordinoinnille ja ohjaukselle, aikataulutukselle, viestinnän tehokkuudelle, kehitystoimenpiteiden tunnistamiselle sekä oikean suunnan säilyttämiselle. (Vuokko 2004, 116.) Suunnitelman avulla voidaan seurata tavoitteiden saavuttamista. Suunnitelmassa tulee huomioida organisaation kaikki resurssit ja sen tulee perustua perusteltuihin oletuksiin ja tosiasioihin. Suunnitelman tulee olla myös joustava muutoksille. (Vuokko 2004, 119.)

Markkinointisuunnitelman voi jakaa kahteen tasoon: Strategiseen markkinointisuunnitelmaan ja taktiseen markkinointisuunnitelmaan.

Strateginen markkinointisuunnitelma kokoaa pidemmän aikavälin markkinointitavoitteet ja strategian perustuen nykyisen markkinatilanteen ja mahdollisuuksien analyysiin. Strateginen markkinointi keskittyy ennakoimaan toimintaympäristön ja markkinoiden muutoksia ja kohtaamaan nämä muutokset, auttaen yritystä säilyttämään asemansa. (Brennan ym. 2008, 13). Strategisen markkinoinnin mittaamisen tulisi valvoa ja ennustaa sitä, miten teoriassa suunniteltu markkinointistrategia toimii käytännössä. Pitkän aikavälin tarkastelussa valittujen mittarien tulisi pysyä jollain tasolla samana, sillä muuten pitkän aikavälin vertailu ei ole mahdollista. Toisaalta mittaristoa tulisi kuitenkin myös uudistaa, sillä strategiat ja menestystekijät uudistuvat ajan myötä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.) Taktinen (operatiivinen) markkinointisuunnitelma kattaa tarkat markkinointitoimenpiteet, kuten esimerkiksi markkinatutkimus, markkinointiviestintä ja mainonta, lyhyemmälle aikavälille, yleensä vuoden pituisille jaksoille. (Kotler 2000, 64-64.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus laatia strateginen markkinointisuunnitelma. Seuraavassa on esitelty pääpiirteittäin markkinointisuunnitelman rakenne. Kuviossa on yhdistettynä Kotlerin (Kotler & Keller 2006, 89-90), Vuokon (2004, 122-127) ja McDonalдин (1995, 84-92) mallit markkinointisuunnitelmasta.

- **Markkinoinnin nykytilan analyysi**  
keskittyy yrityksen markkinaympäristöön ja markkinointitoimiin ja se sisältää yrityksen toimien ja toimintaympäristön järjestelmällistä tarkastelua ja arviointia. Se tutkii yrityksen ympäristöä, kuten talouden yleistä kehitystä ja yritystä koskevien markkinoiden kehitystä. Analyysin kohteena ovat myös itse yritys ja sen sisäiset voimavarat sekä tekijät kuten myynti, markkinaosuudet ja tuotot.
- **SWOT-analyysi**  
selventää yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien suhdetta ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. SWOT- analyysi koostuu siis yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä, ulkopuolisista vaikuttavista tekijöistä sekä yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista suhteessa kilpailijoihin.
- **Markkinoinnin tavoitteet ja -strategia**  
määrittelevät halutut (mitattavat) saavutukset pitkälle aikavälille ja keinot niiden saavuttamiseksi.
- **Markkinointiohjelma**  
tukee markkinointistrategian osatavoitteita.
- **Markkinoinnin budjetti**  
on pohja markkinoinnin toimille. Budjetti tulee laatia keskeisten tavoitteiden pohjalta, sen tulee olla tarkasti analysoitu ja sen tulee olla jaoteltu tarkasti eri kohteille. Budjetin avulla voidaan seurata yrityksen eri osien toimintaa niin, että taloudelliset tavoitteet toteutuvat ja resursseja käytetään suunnitellulla tavalla
- **Seuranta ja mittarit**  
ovat niitä, joiden kautta suunnitelman etenemistä ja toimimista valvotaan ja joiden kautta korjaavia toimia tehdään tarvittaessa. Seuranta ja mittarit kertovat mihin valvonta kohdistuu, millaisia poikkeamia sallitaan ja miten niihin reagoidaan.

#### 4.6 Yhteenveto

Teoreettinen viitekehys kuvaa aluksi asiantuntijapalveluiden luonnetta pääosin Vahvaselän ja Sipilän kirjallisuuden pohjalta, joista ilmenee, että asiantuntijapalveluita tuotetaan asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi omalla erikoisosaamisella. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa on Ahrnellin ja Nicoun mukaan lähdettävä tiedon levittämisestä yhteysverkon kuten esimerkiksi referenssiasiakkaiden (suosittelijoiden), henkilökohtaisen kommunikaation ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja tarjonnan konkretisoinnin kautta. Asiakasvalinnat ja sisäinen pätevyys-

kulttuuri ovat tärkeä osa asiantuntijapalveluiden markkinointia. Seuraavana viitekehys käsittelee nonprofit-organisaatiota ja sen erityispiirteitä. Vuokon ja Heikkalan mukaan nonprofit-organisaatiot jakautuvat tarkoituksensa ja toimintatapansa kautta eri luokkiin ja näiden organisaatioiden toiminta ei perustu maksimoidun voiton tuotantoon vaan asiansa eteenpäin viemiseen ja nämä organisaatiot tekevät usein yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa paremman palveluvalikoiman tai mission läpiviemisen vuoksi. Teoreettinen viitekehys etenee kuvaamaan strategista markkinointia, jossa lähteinä ovat muun muassa Ropen, Hannuksen, Tikkasen ja Brennan ym. strategisen markkinoinnin kirjat. Tiivistettynä lähteiden pohjalta strateginen markkinointi on pitkän tähtäimen markkinointia johdettuna yrityksen liiketoimintastrategiasta. Markkinointistrategia määrittelee tarkemmin strategisessa markkinoinnissa käytetyt suunnat, keinot ja tavoitteet, jotka soveltuvat kilpailuedun saavuttamiseen. Osana strategisen markkinoinnin suunnittelua ovat McDonaladin ja Brennanin ym. mukaisesti segmentointi, foku-sointi, asemointi ja tuotevalinnat sekä näistä johdetut tavoitteet ja toimintatavat sekä seuranta. Viitekehys kuvailee hankkeen taustaorganisaatiota ja sen toimintaa siihen soveltuvalla teorialla ja teorian avulla antaa työkalut hankkeen läpiviennin seuraamisen pohjaksi.



## 5 Hankesuunnitelma

Hankesuunnitelma on osoitus johdonmukaisesta otteesta käsillä olevaan työhön ja tekijän sitoutumisesta työn onnistumiseen. Hankesuunnitelman tehtävänä on kuvata perusteet hankkeen tarpeellisuudelle ja hankkeen keskeinen sisältö. Hankesuunnitelma kuvaa myös sen, mitä hankkeen tuloksena syntyy.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa tietoperusta strategisen markkinoinnin toteuttamiseen käytännössä sekä siihen liittyen luoda varsinainen strateginen markkinointisuunnitelma. Tietoperustan ja suunnitelman kautta pyritään parantamaan toimeksiantajaorganisaation markkinoinnillisia edellytyksiä sekä koordinoimaan markkinoinnin toimenpiteitä pitkällä aikavälillä.

Tämä luku sisältää kuvauksen kohdeorganisaation nykytilasta ja hankkeen perusteluista, hankkeen etenemisestä ja toteutuksesta sekä hankkeen tuloksesta ja arvioinnista.

### 5.1 Lähtökohtatilanne

Hankkeen kohdeorganisaatio, LUVY ry, osallistui keväällä 2008 TE-keskuksen (Työvoima ja Elinkeinokeskus) ja Laurea-ammattikorkeakoulun ESR-rahoitteiseen projektiin ”Teollisen palveluliiketoiminnan ja markkinoinnin koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen”. Projektin tarkoituksena oli projektiosion ”Teemakoulutus ja kehityshankkeet yritysryppäälle” kautta suorittaa LUVY ry:lle kehittämishanke keskittyen asiakaslähtöisyyteen, strategiseen markkinointiin ja markkinointisuunnitelman laatimiseen. Hanke tuli opiskelijan tietoisuuteen hankkeen vastuuhenkilön, yliopettaja ja KTT Irma Vahvaselän kautta.

LUVY ry:n toimintaympäristössä on havaittavissa kasvavaa kilpailua uusien kilpailijoiden ja hankintalain seurauksena sekä kysynnän kasvua muun muassa uudistuvien velvoitteiden ja ulkoistamisen yleistymisen myötä. LUVY ry aloittikin strategiatyön vuonna 2007, jonka myötä yhdistyksen toimintaa ohjataan suuntaan, jossa tarvittavat investoinnit ja kehitystoimenpiteet on mahdollista tehdä ja toimintaympäristön haasteisiin voidaan näin vastata. Osana strategiatyötään yhdistys haluaa kehittää markkinointiaan, sekä markkinoinnin avulla asiakaslähtöisyyttä ja lisäarvon tuottamista asiakkailleen ja jäsenilleen.

## 5.2 Hankkeen tehtävät ja tavoite

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimus- ja kehittämishankkeena Laurean LbD-oppimismallin prosessivaiheiden mukaisesti. Siten hankkeen tehtävinä on

- 1) perehtyä ensin strategiseen johtamiseen ja strategiseen markkinointiin nonprofit- asiantuntijaorganisaation palvelujen tuottamisen näkökulmasta, ja selvittää keskeiset tutkimusongelmat
- 2) tutustua strategisen markkinoinnin johtamisen kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin ja rakentaa kohdeilmiöstä mahdollisimman kattava ja aihealueen selittävä teoreettinen viitekehys ja määrittää kohdeilmiötä koskevat käsitteet
- 3) laatia toimeksiantajaorganisaation strategian pohjalta markkinointisuunnitelma asiakkuuksien hoito-ohjelmiseen
- 4) uuden tiedon levittäminen kohdeorganisaatiossa.

Toimeksiannon mukaan markkinointisuunnitelman toivotaan sisältävän seuraavia asioita:

- selvitys asiakasryhmittelyn täsmentämiselle
- suuntaviivat asiakkuuksien hoitoon ja asiakastapaamisiin
- arvon tuottaminen asiakkaalle
- tunnettuuden säilyttäminen ja lisääminen uusien toimintamallien keskellä.

Opinnäytetyö keskittyy LUVY ry:n markkinointisuunnitelman luomiseen. Työn tarkoituksena on antaa ohjeistus markkinoinnin toteutukseen heti vuodesta 2009 lähtien. Markkinointisuunnitelma toteutetaan asiakkuuden näkökulmasta ja suunnitelman pohjana käytetään haastatteluiden ja teorian lisäksi yhdistyksen vuonna 2007 luomaa strategiaa ja visiota, taloudellisia tietoja sekä asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia. Tämä markkinointisuunnitelma ei siis vaadi uusia asiakastutkimuksia vaan hyödyntää vuoden 2007 vastaavia. Opinnäytetyö pitää sisällään asiakkuuksien hoitoagendan, joka antaa ohjeistuksen asiakasvierailuita varten. Asiakkuuksien hoitoagenda on keskeinen asia asiakas arvon tuotannossa, sillä sen avulla LUVY ry:n edustaja osaa keskittyä asiakkaalle tärkeisiin asioihin sekä selvittää oikeita aiheita asiakasvierailuilla. Agenda on siis yksi osa markkinointitoimien ohjeistusta.

Työssä lähtökohtana on pyrkimys kehittää toimintaa asiakaslähtoisemmäksi ja strategiapohjaiseksi, jotta paremmin pystytään vastaamaan liiketoimintaympäristön muutoksiin. Teoreettisena tavoitteena on perehtyä viimeiseen markkinoinnin kirjallisuuteen ja laatia teoreettinen tietoperusta asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta, strategisesta markkinoinnista ja sen keskeisistä osa-alueista sekä markkinoinnin suunnittelusta. Työn empiirisen osan tavoitteena on

teoriaa soveltaen suorittaa asiakasryhmittely, laatia keskeiset analyysit sekä markkinoinnin toimenpidesuunnitelma, ja vastata tutkimusongelmiin ja toimeksiantajan antamiin reunaeh-toihin. Tavoitteena on myös luoda tietoperusta asiakasarvon lisäämisestä, jolloin yhdistys pystyisi tuottamaan asiakkaille enemmän sitä arvoa mitä he haluavat. Hankkeen lopputavoit-teena on opinnäytetyönä tehdyn markkinointisuunnitelman saattaminen käytäntöön, jolloin toiminnassa pystyttäisiin säilyttämään nykyasiakkuudet, saavuttamaan uusia asiakkaita ja lisäämään tunnettua sekä kilpailuetua. Opiskelijan omana oppimistavoitteena on strategi-sen markkinoinnin sekä asiakaslähtöisen liiketoiminnan teorioiden käytäntöön soveltaminen onnistuneen markkinointisuunnitelman muodossa.

### 5.3 Hankkeen aikataulu

Hanke käynnistyi maaliskuussa 2008, jolloin opiskelija, ohjaava opettaja ja kohdeorganisaat-ion edustaja tapasivat palaverissa, jossa määriteltiin hankkeen pääpiirteet. Hanke eteni teo-reettisen tietoperustan sekä asiakastapaamisagendan luomisella. Kevään ja kesän aikana opiskelija sai osallistua kohdeorganisaation asiakasvierailuihin, joista sai käytännön informaatiota hankkeen tueksi. Informaatiota kerättiin myös yhdistyksen toiminnanjohtajan haastatte-luilla sekä yhdistyksen toimintaa koskevan materiaalin läpikäynnillä. Lokakuussa 2008 alkoi hankkeen käytännön puoli, jossa analysoitiin kerätty informaatio ja sen pohjalta lähdettiin luomaan markkinointisuunnitelmaa, joka sisälsi sekä markkinoinnin suunnittelun että asia-kashallinnan työkalut.

Toimeksiantajan toiveena on saada hankkeen tulos käyttöönsä vuoden 2008 lopulla, jolloin suunnitelmaa voidaan hyödyntää heti vuodesta 2009 alkaen.

HUHTI	TOUKO	KESÄ-SYYS	LOKA-MARRAS	JOULU
teorian	teoreettinen viitekehys	teoreettinen	markkinointisuunnitelma	esitys &
hankinta &	opinnäytetyö suunnitelma	viitekehys	viimeistely &	luovutus
läpikäynti	suunnitelmaseminaari		painatus	
agenda	osallistuminen asiakasvie-railuille			käyttöönotto

Taulukko 2: Opinnäytetyön aikataulu

#### 5.4 Hankkeen toteuttajat, muut resurssit ja kustannukset

Opinnäytetyö toteutettiin hankemuotoisena opinnäytetyönä kohdeorganisaatiolle, jossa opiskelija toimii hankkeen toteuttajana. Hankkeessa avustivat toiminnanjohtaja ja ohjaava opettaja. Hanke toteutettiin Laurea-ammattikorkeakoulun sekä LUVY ry:n tiloissa ja tiloissa olemassa olevilla välineillä. Hankkeen pohjana käytettiin kohdeorganisaation vuonna 2007 toteuttamaa asiakastytyväisyyskyselyä sekä vuosille 2008 - 2012 määriteltyä visiota ja liiketoimintastrategiaa sekä muuta yhdistyksen olemassa olevaa materiaalia. Hanke ei siten vaatinut uusien tutkimusten tekoa. Hanke ei aiheuttanut kustannuksia siihen osallistuneille.

#### 5.5 Hankkeen riskit

Tämän hankkeen onnistumisen riskit koostuvat lähinnä tulkintariskeistä, aikatauluriskeistä ja materiaalariskeistä. Tulkintariskejä voivat aiheuttaa yhdistyksen aiemmin toteutetut tutkimukset, jotka eivät välttämättä peilaudu nykypäivään. Läheisellä yhteistyöllä toimeksiantajan kanssa on varauduttu tulkintaongelmien minimoimiseen. Aikatauluriski on myös aina olemassa, varsinkin kun opinnäytetyötä tekee yksin. Aikatauluriskeihin on tämän opinnäytetyön tiimoilta varauduttu hyvin, sillä työn tekoon on varattu runsaasti aikaa. Materiaalariskinä voi olla oikeanlaisen materiaalin löytämisen vaikeus ja tai arkaluontoisen materiaalin joutuminen väärin käsiin. Tähän riskiin on varauduttu kartoittamalla heti hankkeen alussa tarvittava materiaali ja sen saatavuus. Kaikkien edellä mainittujen riskien minimoimiseen on varauduttava huolellisuudella.

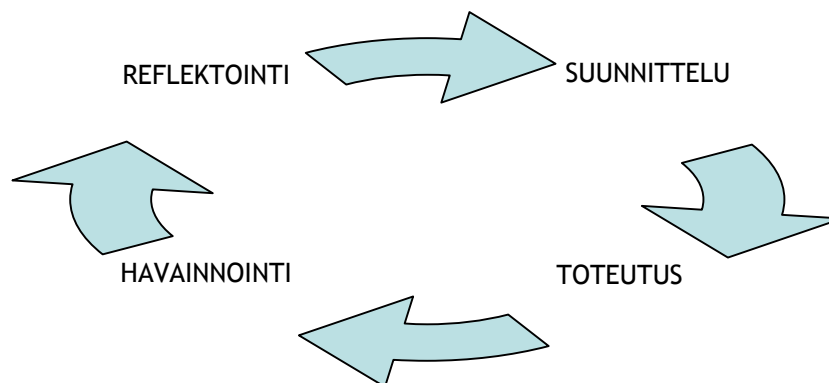
## 6 Hankkeen toteutus

Tämä kappale alkaa tutkimusmenetelmän kuvailulla ja etenee siitä hankkeen käytännön puoleen, jossa käydään läpi hankkeessa käytetyt työkalut ja menetelmät. Kappale sisältää analyysin kohteet, niiden tulokset ja niistä johdetut päätelmät, joiden pohjalta hankkeen tulos, strateginen markkinointisuunnitelma, on rakennettu. Työn tuotos esitellään kappaleen lopussa ja varsinainen tuotos löytyy erillisenä liitteenä opinnäytetyön lopusta.

### 6.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut

Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena (action research), jossa opiskelija pyrkii tutustumalla yhdistyksen toimintaan ja teoriaa soveltamalla osallistumaan yhdistyksen markkinoinnin kehitykseen. Toimintatutkimuksessa pyritään teoriaa soveltaen löytämään ratkaisuja toiminnan nykyisiin haasteisiin ja avaamaan uusia näkökulmia toimintatapoihin. Toimintatutkimuksessa pyritään tietyssä aikarajassa läpikäymään kehittämisprojekti, jolla tavoitellaan käytännön hyötyä. Toimintatutkimuksessa tutkija käyttää teorian lisäksi omaa välitöntä kokemustaan tutkimuskohteesta hyödykseen (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16-20.) Tutkija pyrkii vaikuttamaan kohteen muutokseen osallistumalla tutkimusaineiston tuottamiseen, tässä tapauksessa kohteena on tehokas markkinointi. Opiskelijan rooli tässä hankkeessa on ns. tutkija-toimija, jolloin opiskelija etsii aiheeseen sopivaa tietoa ja tämän tiedon pohjalta rakentaa toimintamallin muutosprosessin käynnistämiseksi. (Heikkinen ym. 2006, 95.)

Toimintatutkimus etenee sykleissä, johon kuuluvat uutta rakentavat ja tulevaisuuteen suuntaavat sekä toteutuneen toiminnan havainnoinnin ja arvioinnin vaiheet (Heikkinen ym. 2006, 78-80). Heikkinen ym. kuvailevat toimintatutkimuksen prosessin omaista luonnetta seuraavasti: ” Kun tutkimuksessa perinteisesti kiinnitetään huomiota siihen, miten asiat ovat, toimintatutkimuksessa ajatellaan, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa” (2006, 36).



Kuvio 10: Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2006, 35)

Yhdistyksen sisäistä informaatiota, haastatteluista sekä teoriaa soveltaen päästään käytännönläheisiin ratkaisuihin, joilla pyritään saavuttamaan välitöntä hyötyä. Toimintatutkimuksessa käytetään sekä sekundaari- että primaariaineistoa. Sekundaariaineistoa ovat käytetty teoria sekä yhdistyksen sisäinen aineisto. Primaariaineistoa puolestaan ovat yhdistyksen toiminnanjohtajan haastattelut. Osallistuminen yhdistyksen palaveriin sekä asiakastapaamisiin tuottaa myös kvalitatiivista primaaritietoa.

Markkinointisuunnitelman pohjana käytetään yhdistyksen vuosille 2008 - 2012 tekemää strategiaa, vuonna 2007 toteutetun asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia, yhdistyksen taloudellisia tietoja, yhdistyksen toiminnanjohtajan haastatteluista, aihekohtaista teoriaa sekä asiakastapaamisia. Mahdollisuus osallistua asiakastapaamisiin antaa osaltaan tietoa yhdistyksestä asiakkaan näkökulmasta. Lopputuloksena on helposti käyttöönotettava markkinointisuunnitelma perustuen yhdistyksen strategiaan linjauksiin.

## 6.2 Asiakastapaamisagenda ja asiakasprofiilit

LUVY ry oli vuoden 2007 strategiatyönsä myötä päättänyt panostaa asiakaslähtöisyyteensä, joka toi muun muassa päätöksen aloittaa vierailut tärkeimpien asiakkaidensa luona. Asiakasvierailuiden tarkoituksena oli tuoda yhdistystä lähemmäksi asiakasta. Hankkeen ensimmäinen tehtävä teoriapohjan luomisen jälkeen oli luoda LUVY ry:lle asiakastapaamisagenda, joka kerää yhteen ne asiat, joita asiakastapaamisilla tulisi käydä läpi. Asiakastapaamisagenda sisältää lyhyen teoria osuuden asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta, asiakkuussuunnitelmasta ja asiakastapaamisista. Agendan varsinainen merkitys on ohjata yhdistyksen asiakasvierailuiden kulkua, asiakastiedon keruuta ja asiakastarvekartoituksen tekoa. Agenda huomioi myös mahdollisuuden uusien palvelutarjouksien tekemiseen ja solmimiseen. Varmasti tärkeintä asiakastapaamisissa on kuitenkin suoran palautteen saaminen ja mahdollisuus vastata tähän palautteeseen henkilökohtaisesti. Asiakastapaamisagenda löytyy liitteenä opinnäytetyön lopusta.

Olemassa olevan asiakasinformaation sekä asiakasvierailuilla kerätyn lisäinformaation kautta yhdistys pystyy luomaan merkittävimmille asiakkailleen asiakasprofiilit. Asiakasprofiili on kattava tietolähde tietystä asiakkaasta ja sen toiminnasta ja se sisältää asiakkaan perustietoja, kuten esimerkiksi toimialan, liikevaihdon, organisaation sekä lisäksi asiakkaan prosessin kuvauksen, vastuuhenkilöt, tehdyt tarjoukset ja ostohistorian. Profiili toimii apuvälineenä asiakastiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä, asiakaskohtaisissa, asiakkuuden kehityksen seurannassa ja palvelutarjouksen kehittämisessä. Esimerkki asiakasprofiilista löytyy liitteenä.

### 6.3 Strategisen markkinointisuunnitelman rakentaminen

LUVY ry:n strategisen markkinointisuunnitelman laatiminen lähti toimintaympäristön, kilpailutilanteen, nykyisten asiakkaiden sekä palvelutarjonnan analyysistä. Näiden pohjalta tehtiin SWOT-analyysi kuvaamaan yhdistyksen nykymarkkinoinnin tilaa sekä yhdistyksen kokonaistilannetta. Seuraavaksi valittiin strateginen fokus eli tärkeimmät kohderyhmät sekä muodostettiin tavoitteet myynnille ja asiakkuuksille. Seuraavana vuorossa on markkinointistrategian luominen segmentoinnin, fokusoinnin ja asemoinnin pohjalta. Osana markkinointistrategiaa luotiin asiakasryhmäkohtaiset asiakasstrategiat. Näiden edeltävien vaiheiden pohjalta luotiin malli asiakashoito-ohjelmille sekä varsinaiset asiakasryhmäkohtaiset markkinointiohjelmat. Suunnitelman lopussa on luonnos markkinoinnin budjetoinnista sekä seurannasta.

### 6.4 LUVY ry:n markkinointisuunnitelma (liite)

LUVY ry:lle luotu strateginen markkinointisuunnitelma suunnittelutyön esivaiheineen löytyy liitteenä 1.

## 7 Hankkeen arviointi

### 7.1 Hankkeen luotettavuuden arviointi

Hankkeen teoriapohjana käytettiin tuoreita lähteitä tunnetuilta kirjoittajilta, jotka olivat myös opinnäytetyön ohjaajan hyväksymiä. Hankkeen toiminnallisen osan lähteet koostuivat kohdeorganisaation omasta materiaalista sekä toiminnanjohtajan haastatteluista. Säännölliset tapaamiset ohjaavan opettajan sekä toiminnanjohtajan kanssa varmistivat sen, että työhön tehdään tarvittavat korjaukset ja lisäykset sekä sen, että työssä käytetty informaatio oli oikein tulkittu.

### 7.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aihealue oli hyvin laaja, pitäen sisällään sekä asiakkuuden hallintaan ja strategiseen markkinointiin liittyvän teoria- ja käytännön osuuden. Nämä aiheet olivat toimeksiantajan toiveiden mukaisesti sisällytetty hankkeeseen, joiden kautta toimeksiantaja pystyy kokonaisvaltaisemmin lähtemään kehittämään asiakaslähtöisiä toimintatapojaan sekä markkinointiaan. Opinnäytetyön tulokseksi saatiin varsinainen tietopaketti, jossa on loogisessa järjestyksessä esitelty asiakashallinnan sekä markkinoinnin suunnittelun eri vaiheet sekä tulokset.

Työn edistymistä seurattiin ja arvioitiin sähköisellä yhteydenpidolla ja säännöllisillä tapaamisilla toimeksiantajan ja ohjaavan opettajan kanssa. Toimeksiantaja ja ohjaava opettaja kommentoivat hankkeen sisältöä ja edistymistä sen eri vaiheissa ja tekivät kehitysehdotuksia, joiden mukaan työstä kehitettiin odotuksia vastaava. Lopputuloksena on kokonaisvaltainen paketti toimeksiantajan markkinoinnin tueksi.

### 7.3 Hankkeen käyttökelpoisuus ja vaikuttavuus

Opinnäytetyön alkuvaiheessa täsmensimme yhdessä toimeksiantajan kanssa työn tavoitteeksi käytännönläheisen strategisen markkinointisuunnitelman teon. Työn tulos on siis tarkoitus ottaa käyttöön heti ensi vuoden markkinoinnin pohjaksi. Opinnäytetyöstä tehtiin tiivistetty versio kohdeorganisaatiolle, jonka pohjalta tulevia toimenpiteitä voidaan suunnitella ja tehdä.

### 7.4 Ammatillinen kehittyminen

Hankeprosessi oli pitkä ja laaja. Aihe piti sisällään kirjon teoriaa asiakashallinnan ja markkinoinnin eri aiheista. Teorian läpikäyminen toi paljon uutta tietoa sekä muistutti aiheista,



joita opiskelussa on läpikäyty. Laaja teoriaosuus toi myös toiminnallisen osuuden työstämiseen varmuutta. Opinnäytetyön toiminnallinen osa oli varsin haastava, sillä se kattoi asiakaslähtöisen markkinoinnin aihealueen kokonaan. Työn laajuudesta huolimatta työn teko oli mielenkiintoista, sillä sain mahdollisuuden nähdä miten haastavaa markkinointi yhdistyksissä todella on. Aiheen laajuuden, sekä teoria- että toiminnallisen osan, myötä markkinointiosaaminen karttui merkittävästi ja toi käytännönläheistä kokemusta.

## 8 Yhteenveto

LUVY ry:n asiakaskunta on laaja ja asiakassuhteet hyvin erilaisia vaihdelleen kerta-asiakkaista kumppanuuksiin. Asiakastiedon jalostaminen selkeäksi ja helposti käytettäväksi kokonaisuudeksi on haaste monille yrityksille, mutta erityisen suuri haaste se on yhdistykselle, jolla on rajoitettut varannot asiakashallintaan sekä markkinointiin. Yhdistyksellä on paljon asiakasinformaatiota mutta sitä ei ole juurikaan analysoitu tai sen pohjalta hyödynnetty. Sen merkitys on kuitenkin yhdistyksessä tiedostettu ja kehittämistoimenpiteet on tämän opinnäytetyön myötä aloitettu. Sama pätee yhdistyksen markkinointiin.

Lähestyin opinnäytetyön aihetta kokoamalla teoreettisen tietoperustan strategiapohjaisesta markkinoinnista, jossa keskityin lähinnä uudempaan, suhdemarkkinointia painottavaan kirjallisuuteen. Sen lisäksi läpikävin asiakashallinnan teoriaa, jota hyödynnettiin asiakasryhmäkohtaisten asiakashoito- ja markkinointisuunnitelmien luomisessa. Käsittelin myös non-profit-organisaatiota ja asiantuntijapalveluita koskevaa teoriaa, jotta kohdeorganisaation erityispiirteiden vaikutus tulee markkinoinnin suunnittelussa huomioiduksi.

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli luoda strateginen markkinointisuunnitelma, joka antaa suunnan markkinointiin pitkällä tähtäimellä ja tuo tunnettuutta kohdeorganisaatiolle. Työ myös huomioi yhdistyksen toiminnan erikoisuudet. Koska kohdeorganisaation markkinointitoimenpiteet ovat vielä alkutekijöissä, tuli ennen suunnitelman tekoa täsmentää asiakkaiden ryhmittely strategiseen suunnitteluun sopivaksi sekä kerätä ja analysoida toimintaympäristö-, kilpailija- ja asiakasinformaatio. Informaation pohjalta tehtyjen päätelmien pohjalta päädyttiin markkinoinnin kehittämiseen pitkän linjan strategisen suunnitelman luonnilla.

Strateginen suunnitelma antaa kohdeorganisaatiolle sen haluaman ohjeistuksen markkinointiin, joka tukee sen strategisia linjoja eli asiakassuhteiden kehittämistä ja tunnettuuden lisäämistä. Suunnitelma selventää, mihin asiakasryhmään tulee panostaa milläkin tavalla, sillä kuten asiantuntijaorganisaatioissa yleensä, ei kohdeorganisaatiossakaan ole järkevää palvella kaikkia toimeksiantoja ja tarpeita. Suunnitelman pohjalta yhdistys pystyy käsittämään mitkä ovat ne alueet, joihin sen tulee markkinoinnissaan panostaa ja joiden pohjalta se tekee valitut toimenpiteet oikeaan aikaan ja oikealle yleisölle.

Suunnitelman ohella käsiteltiin myös asiakashallintaa, sillä kohdeorganisaatio halusi selvittää toimintatapojaan asiakaskohtaamisissa ja asiakassuhteen hoidossa. Strateginen markkinointisuunnitelma löytyy liitteenä 1 ja esimerkki asiakashallintaan liittyvästä asiakasprofiilista sekä asiakastapaamisen ohjeistuksesta liitteenä 2 ja 3.

Kohdeorganisaatio pitää tärkeänä toiminnassaan asiakaslähtöistä toimintatapaa ja läheisiä asiakassuhteita. Se pyrkii luomaan vahvalla osaamisellaan asiakasarvoa ja erottumaan näin kilpailijoistaan. Palvelutarjonnassa ei siis tuoteta pelkkää ratkaisua, vaan asiantuntijapalvelulle ominaiseen tapaan pyritään syvään asiakastuntemukseen ja asiakaskontaktien jalostukseen, jossa on arvonsa sekä kohdeorganisaatiolle että asiakkaalle. Näiden asiakashallinnan sekä strategisen markkinoinnin suunnittelun teemojen pohjalta opinnäytetyölle rakennettiin teoreettinen viitekehys ja viitekehyyksen johdolla luotiin strateginen markkinointisuunnitelma teorian mukaisten esivaiheiden, kuten strategisen segmentoinnin ja asiakasstrategian valinnan, pohjalta.

Työn tuloksena syntyneet asiakasprofiilit yhdistys otti käyttöön välittömästi. Markkinointisuunnitelma ja asiakashoito-ohjelmat otetaan puolestaan käyttöön heti ensi vuoden toimiin. Näiden toimivuus todennetaan käytännössä, jolloin myös tehdään mahdolliset päivitykset kokemusten pohjalta. Tulevaisuus näyttää, mikä on suunnitelmassa esiteltyjen markkinoinnin eri toimenpiteiden osuus tunnettuuden ja asiakassuhteiden kasvattamisessa.

## 9 Johtopäätökset

Markkinoinnin merkitystä ei ole vielä täysin ymmärretty asiantuntijapalveluorganisaatioissa, sillä oman erikoisosaamisen on nähty puhuvan puolestaan. Monissa tapauksissa, kuten tässäkin, asia on niin, että markkinoinnin merkitys on ymmärretty mutta sitä ei ole vielä täysin saatu siirrettyä käytäntöön.

Tämän työn alkutaipaleella tuli selväksi, että kohdeorganisaatiolle suurimman hyödyn antaa strateginen markkinointisuunnitelma, sillä sen avulla toimintaa saadaan selkiytettyä ja kaikki ne olemassa olevat kehitysjatukset, tieto ja taito mitä yhdistyksessä jo on, saadaan ”niputettua yksiin kansiin”. Kehittämishalukkuutta, tietoa ja taitoahan yhdistyksestä löytyy, mutta varsinaiset toiminnan raamit puuttuvat.

Suunnitelman osana perehdyttiin yhdistyksen asiakassuhteisiin ja niiden hoitoon. Tämän tuloksena asiakkaat jaettiin asiakasryhmiin strategisen arvonsa perusteella, sillä yhdistys haluaa eritoten panostaa jo olemassa oleviin asiakassuhteisiinsa ja tunnistaa näistä ne merkittävimmät. LUVY ry:n kaltaisessa organisaatiossa markkinoinnin resurssit ovat rajalliset, joten oli selvää, että kaikkiin asiakasryhmiin ei tule panostaa samalla tavalla. Tässä työssä päädyttiin-

kin tekemään näille kehitetyille asiakasryhmille omat toimintatapansa asiakassuhteen hoidossa sekä markkinoinnissa, joissa huomioitiin kullekin ryhmälle parhaiten sopivat tavat ja kanavat. Työhön sisältyi myös asiakasprofiilimallin ja -esimerkkien luominen, jotka toimivat asiakasinformaation lähteinä. Mallin mukaan luodut profiilit ovat se pohja, josta kaikki merkityksellinen ja ajantasainen tieto löytyy. Aikaisemmin yhdistyksessä oleva asiakastieto oli pirstaloitunutta ja informaation kokoamisessa ja päivityksessä oli kehitettävää. Esimerkkiprofiilien luomisella pyrittiin siihen, että asiakastieto olisi riittävää, ajantasaista ja kaikkien asianosaisten saatavilla.

Tämän työn pohjalta voidaan tulevaisuudessa luoda tarkemmat vuosittaiset markkinointisuunnitelmat ja resurssien salliessa kehittää ja lisätä tässä suunnitelmassa olevia toimia, kuten esimerkiksi asiakasvierailuja, mainontaa ja tapahtumia. Työ pyrkimyksenä oli tuoda tehokkuutta yhdistyksen markkinointiin ja uskonkin, että aika, jota tulevaisuudessa markkinoinnin parissa käytetään, tulee hyödynnetyksi tehokkaammin tämän suunnitelman avulla.

## 10 Jatkotutkimusaiheet

Työ asiakashallinnan ja markkinoinnin kehittämisen parissa varmasti jatkuu yhdistyksessä. Tämän työn tuloksena syntyneiden profiilien ja markkinointisuunnitelman saattaminen käytäntöön on alkanut ja tulevaisuus näyttää mahdollisuus kehitystarpeet. Asiakashallinnan vaatimaa informaatiota tulee jatkossa kerätä ja päivittää systemaattisesti, hyödyntäen nyt luotuja asiakasprofiileja. Jatkossa olisi mielenkiintoista nähdä, voisiko tämän työn tuloksena syntyneet asiakasprofiilimallit yhdistää yhdistyksessä jo olevaan tietojärjestelmään, silloin asiakasinformaatio olisi hyödynnettävissä yhdestä paikasta.

Kehittyvän asiakashallinnan tulee tukea markkinointia. Markkinoinnissa tulee seurata aktiivisesti tässä työssä määriteltyjen viestintäkeinojen tehoa ja kehittää niitä tarpeen vaatiessa. Varsinaisen markkinatutkimuksen teko esimerkiksi kahden vuoden kuluessa olisi mielestäni suotavaa, sillä sen kautta nähtäisiin miten markkinat ovat kehittyneet ja samalla saataisiin monipuolisesti informaatiota kehitystyön tueksi.

## Lähteet

### Kirjat

Ahrnell, B-M & Nicou, M. 1991. Osaamisen markkinointi: Asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen. Espoo: Weiling+Göös.

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Anttila, M & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Helsinki: WSOY.

Brennan, R & Baines, P & Garneau, P & Vos, L. 2008. Contemporary strategic marketing. Second Edition. New York: Palgrave MacMillan.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Protalent Oy.

Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia: käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere: Tampere University Press.

Heikkinen, Rovio & Syrjälä. 2006. Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Helsinki: WSOY.

Hellman, K, Peuhkurinen, E & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talemum.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet.. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kotler, P. 2000. Marketing management: The millennium edition. New Jersey: Prentice Hall International.

Kotler, P & Keller, K. 2006. Marketing Managent 12th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kuusela, H & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus: hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asiointin kehittämisessä. Tampere: University Press.

Lehtinen, U & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus - Miten johtaa brändin arvoprosesseja. Helsinki: WSOY.

Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

McDonald, M. 1995. Strateginen markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

McKenzie, R. 2001. The Relationship-Based Enterprise - Powering business success through customer relationship management. Canada: McGraw-Hill Ryerson Ltd.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino.

- Pöllänen, J. 1999. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut - Strateginen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K & Lehtinen, J. 2001. Customer relationship management : creating competitive advantage through win-win relationship strategies. Singapore : McGraw-Hill.
- Tikkanen, H. & Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.
- Toljamo, M. & Vuorijärvi, A. 2007. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittämiskohteenä. Käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheenvuoroja. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito: Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.
- Vilka, H & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaation markkinointi. Helsinki: WSOY

#### Internet-lähteet

- Bard, U. 2006. ACTIONia pk-yritysten markkinointiin - kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittäminen Action Learning -menetelmän avulla./Pdf-dokumentti/http://www.4.hamk.fi/julkaisut/tiedostot/Actionia\_pk-yritysten\_markkinointiin.pdf. (Luettu 1.5.2008).
- DeBonis, J. Nicholas. 2002. Value-Based Marketing for Bottom-Line Success. Blacklick. /WWW-dokumentti/. http://site.ebrary.com/lib/laurea/Doc?id=10153057&ppg=101. (Luettu 20.5.2008).
- Euroopan sosiaalirahasto. ESR-loppuraportti 29.5.2008. http://esrlomake.mol.fi/esrtiepa/kuvaus\_S02278.html. (Luettu 1.8.2008).
- FINAS-akkreditointipalvelu. http://www.finas.fi/frameset.aspx?url=finas.aspx%3fcategoryID=2. (Luettu 20.10.2008).
- Finlex - Valtion säädöstietopankki. 2008. Ajantasainen lainsäädäntö. http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantsa/2000/20000086?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ymp%C3%A4rist%C3%B6nsuojelulaki. (Luettu 21.10.2008).
- Korkman, O. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? Puheenvuoro asiakaslähtöisten liiketoimintamallien puolesta. Helsingin Yliopisto: KONSEPTI - toimintakonseptin uudistajien verkkolehti. Pdf-dokumentti/. http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko\_aika\_vaihtaa\_liiketoimintamallia.pdf. (Luettu 10.6.2008).
- Joensuun Yliopisto. 2008. Markkinoinnin johtamisen perusteet ja sen osa-alueet. http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3main.htm#segment. (Luettu 1.5.2008).
- Toljamo, M & Vuorijärvi, A. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittämiskohteenä. Käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheenvuoroja. 2007.Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Oulu: Kalevaprint Oy./PDF-dokumentti/. http://www.oamk.fi/opinnaytehanke/docs/opinnaytetyokirja.pdf. (Luettu 2.8.2008).

Työturvallisuuskeskus. Palveluyritysten toiminnan tuottavuus. /WWW-dokumentti/.  
[http://www.tyoturva.fi/tuottavuustyo/tietoa/artikkeleita/2007/risto\\_tanskanen.html](http://www.tyoturva.fi/tuottavuustyo/tietoa/artikkeleita/2007/risto_tanskanen.html).  
(Luettu 15.10.2008).

www.laurea.fi 2008a. Laurea-ammattikorkeakoulun tiedote 4.11.2007. /WWW-dokumentti/.  
[http://www.vastranyland.chamber.fi/pdf/AAMUKAHVIT\\_tiedote%2019\\_2\\_2007.doc](http://www.vastranyland.chamber.fi/pdf/AAMUKAHVIT_tiedote%2019_2_2007.doc).  
(Luettu 1.6.2008).

www.laurea.fi 2008b. Laurean kotisivut. [http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/03\\_Strategiat/Aluekehitysstrategia\\_2005.pdf](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/03_Strategiat/Aluekehitysstrategia_2005.pdf). (Luettu 10.7.2008).

www.laurea.fi 2008c. Laurean kotisivut. [http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/01\\_Esittely/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/01_Esittely/index.jsp). (Luettu 1.8.2008).

www.ymparisto.fi. 2008a. Valtion ympäristöhallinnon verkkopalvelu.  
<http://www.environment.fi/default.asp?node=194&lan=fi>. (Luettu 20.10.2008).

www.ymparisto.fi. 2008b. Valtion ympäristöhallinnon verkkopalvelu.  
<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=104996&lan=fi>. (Luettu 20.10.2008).

#### Muut lähteet

Koski, K. 2005. Kannattava yritys ei menetä parhaita asiakkaitaan. Pk- yritysten liiketoiminnan kehittäminen osana perusopetusta (ESR2-projekti 1.1.2002 - 31.10.2005). Loppuraportti. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Lehtonen, J. Toiminnanjohtajan haastattelut 1.-30.8. 2008. LUVY ry, Lohja.

Leijala, Hanna. 2008. Opinnäytetyö. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien hyvinvointipalvelu yrityksissä. Laurea ammattikorkeakoulu Lohja.

LUVY ry a. 2007. Toiminnan strategia ja visio.

LUVY ry b. 2007. Toimintasuunnitelma vuosille 2008 -2012.

LUVY ry c. 2007. Asiakaskysely.

Vahvaselkä, I. Luentomateriaali 19.1.2008.

## Kuvat, kuviot ja taulukot

Kuva 1: LUVY ry:n toimintaa .....	16
Kuva 2: LUVY ry:n toiminta-alue .....	17
Kuvio 1: Hankkeen toimenpidekokonaisuudet ja opinnäytetyön sijoittuminen hankkeeseen .....	10
Kuvio 2: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin konsepti .....	25
Kuvio 3: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edellytykset ja hyödyt .....	32
Kuvio 4: Strategian laatimisprosessi .....	46
Kuvio 5: Lähtökohta-analyysit ja yhteenvetoanalyysi SWOT .....	48
Kuvio 6: Strategiat tavoitellun aseman saavuttamiseksi.....	50
Kuvio 7: Kilpailuetuperustat.....	53
Kuvio 8: Segmentointiprosessi .....	56
Kuvio 9: Strateginen markkinoinnin suunnittelu ja tekniikat .....	61
Kuvio 10: Toimintatutkimuksen sykli .....	69
Taulukko 1: Mitä yrityksissä seurataan ja mitä ei .....	28
Taulukko 2: Opinnäytetyön aikataulu.....	67

## Liitteet

Liite 1 Strateginen markkinointisuunnitelma LUVY ry:lle

Liite 2 Asiakastapaamisohjeistus

Liite 3 Asiakasprofiili



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea-Lohja

**Strateginen markkinointisuunnitelma**  
**Case: Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry**

Heidi Syysmäki  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2008

## Sisällys

1	Organisaation perustiedot .....	3
1.1	Perustamistiedot .....	3
1.2	Omistajat ja henkilöstö .....	4
1.3	Tärkeimmät tapahtumat organisaation elinkaarella.....	4
1.4	Arvot ja visio .....	5
1.5	Missio/Liikeidea .....	5
1.6	Tuotteet/palvelut .....	5
1.7	Asiakasryhmät ja kunkin ryhmän tarpeet .....	6
1.8	Brändin ominaisuudet .....	6
1.9	Strategiset linjaukset .....	7
2	Nykytilanne .....	8
2.1	Toimiala ja markkinoiden tilanne .....	8
2.2	Kilpailutilanteen kuvaus.....	
2.2.1	Porterin malli - Porter's five forces .....	10
2.2.2	Avainkilpailijoiden arviointi.....	11
2.2.3	Omat tavoitteet johdettuina edellisistä .....	12
2.3	Nykyasiakkaat ja asiakkaiden kehitys .....	12
2.3.1	Avainasiakasanalyysi .....	13
2.3.2	Asiakasanalyysi: Bostonin portfolioanalyysi .....	15
2.4	Nykytuotteet ja palvelut .....	16
2.4.1	Tuoteanalyysi: Bostonin portfolioanalyysi .....	17
2.4.2	Tuotekehitys .....	18
2.5	Tehdyt markkina- yms. tutkimukset ja niiden tulokset johtopäätöksineen....	18
2.6	Markkinoinnin nykytila SWOT.....	19
2.7	Yhteenvetoanalyysi SWOT .....	20
3	Strategiset tavoitteet .....	20
3.1	Strateginen fokus ja asiakkuudet .....	20
3.2	Myynti / kannattavuustavoitteet tuotteittain .....	21
3.3	Asiakkuustavoitteet .....	22
3.3.1	Markkinaosuustavoite asiakkuuksittain.....	22
3.3.2	Asiakastyytyväisyys .....	22
3.3.3	Asiakasuskollisuus .....	23
3.3.4	Myynnin kehitys .....	23
3.3.5	Kustannustehokkuus.....	23
4	Markkinointistrategia .....	23
4.1	Strateginen segmentointi .....	23
4.2	Strateginen fokusointi .....	25

4.3	Strateginen asemointi .....	25
4.4	Strateginen differointi ja pysyvä kilpailuetu.....	26
4.5	Kriittiset menestystekijät.....	26
4.6	Asiakasstrategia ja strategiamallit .....	27
4.7	Brändin rakentaminen .....	31
4.8	Resurssitarpeet .....	31
5	Operatiivinen markkinointi asiakasryhmittäin.....	31
5.1	Asiakashoito-ohjelmat.....	31
5.2	Markkinoinnin kanavat dialogin aikaansaamiseksi.....	32
6	Prosessitason markkinointi .....	33
6.1	Markkinoinnin avaintehtävät ja ydinprosessit .....	33
6.2	Asiakasryhmäkohtainen markkinointiohjelma: Strategiset asiakkaat. ....	35
6.3	Asiakasryhmäkohtainen markkinointiohjelma: Avainasiakkaat .....	36
6.4	Asiakasryhmäkohtainen markkinointiohjelma: Strategiset mahdollisuudet....	37
6.5	Asiakasryhmäkohtainen markkinointiohjelma: Kerta-asiakkaat .....	38
6.6	Vuosimalli markkinoinnin toimenpiteille .....	39
7	Markkinoinnin budjetointi .....	40
8	Seuranta ja mittarit .....	40
9	Palkitseminen.....	41
	Lähteet .....	42
	Kuvat, kuviot ja taulukot.....	43

## 1 Organisaation perustiedot

LUVY ry:n toiminta jakautuu aatteelliseen puoleen, joka keskittyy jäsenoimintaan sekä vesi- ja ympäristönsuojelutyöhön, jossa pyrkimyksenä ei ole voiton tuottaminen sekä liiketoiminnalliseen puoleen, jolla tuotetaan perustietoa vesivarojen ja ympäristön suojelutoimia varten sekä ylläpidetään henkilöresursseja, ammatillista pätevyyttä ja välineellisiä resursseja. Aatteellisella puolella yhdistys tekee yhteistyötä muiden vesiensuojeluyhdistysten kanssa, edistää vesi- ja ympäristönsuojelua Länsi-Uudellamaalla, osallistuu alan kehittämistyöhön sekä tarjoaa neuvontaa ja koulutusta alueen asukkaille ja toimijoille. Aatteellista toimintaa katetaan yhdistyksen jäsenmaksuilla. Liiketaloudellisella puolella yhdistys tekee tutkimustyötä ja tarjoaa laboratorio- ja asiantuntijapalveluita liittyen vesistö- ja elintarviketutkimukseen. Liiketaloudellinen toiminta veloitetaan omakustannusperiaatteella. Liiketaloudellinen toiminta tuottaa yli 95 % yhdistyksen rahavirroista. Yhdistyksen liikevaihto vuodella 2007 oli 1,5 milj. euroa. Toiminnan jakaminen aatteelliseen ja liiketaloudelliseen puoleen on perusteltavaa, koska liiketoiminnalla tuetaan taloudellisesti aatteellisen työn tavoitteita sekä aatteellisella toiminnalla tuotetaan tietoa toimialueen vesistöjen tilasta ja muista ympäristönsuojelullisista asioista. Aatteellinen toiminta tukee myös liiketoiminnan markkinointia. (LUVY ry Toimintasuunnitelma 2007, 5-6.)



Kuva 3: LUVY ry:n toimintaa (www.luvy.fi 2008)

### 1.1 Perustamistiedot

Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry on alueellinen vesi- ja ympäristön suojeluyhdistys, joka on toiminut Länsi-Uudellamaalla vuodesta 1975 lähtien. Yhdistys toimii vesi- ja ympäristön suojelun edistäjänä. Yhdistys perustettiin pääosin jäsenistön vesiensuojelullisten velvollisuuksien täyttämiseksi ja valvomiseksi, näitä velvoitteita ovat mm. kunnallishallinnon

ympäristönsuojelun edistäminen ja seuranta sekä teollisuuden ympäristövaikutusten omaseuranta. (LUVY ry Strategia ja Visio 2007, 3-4.) LUVY ry:n toiminta-alue ulottuu Karkkilasta Hankoon.



Kuva 4: LUVY ry:n toiminta-alue (www.luvy.fi 2008)

## 1.2 Omistajat ja henkilöstö

LUVY ry:n toimintaa ohjaa hallitus, joka koostuu kuntien, teollisuuden ja yhdistysten edustajista. Hallitus kokoontuu 5-10 kertaa vuodessa. Sisäistä johtamista hoitaa johtoryhmä. Yhdistyksen sisäinen jako koostuu hallinnosta, laboratoriosta, tutkimuksesta ja ympäristöpalveluista. Yhdistyksen henkilöstö koostuu 22 vakituisesta ja 7 määräaikaisesta työntekijästä. Yhdistys käyttää tarvittaessa myös ulkopuolisia erikoisalojen edustajia. (LUVY ry 2008.)

## 1.3 Tärkeimmät tapahtumat organisaation elinkaarella

Yhdistys aloitti elintarvikelaboratorion palvelut 1990-luvun lopulla, kun alueen kansanterveys-työn kuntayhtymän vesi- ja elintarvikelaboratorio yhdistyivät LUVY ry:n laboratorioon.

Vuonna 2007 aloitettiin yhdistyksen strategiatyö uuden toiminnanjohtajan myötä. Strategiatyössä etsittiin keskeisiä linjoja kehittämistoiminnalle. Samalla otettiin käyttöön myös ympäristöterveydenhuollon toimintasektori. (LUVY ry 2007a, 5-6.)

#### 1.4 Arvot ja visio

LUVY ry:n perusarvot liittyvät vesi- ja ympäristönsuojelun arvoihin ja niiden edistämiseen. Arvoja, jotka ohjaavat yhdistyksen jokapäiväistä toimintaa ovat

- vesiensuojelun, ympäristönsuojelun ja ympäristöterveyden edistäminen kaikessa toiminnassa
- asiakaslähtöisyys ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, jolloin asiakkaalle tarjotaan paikallistuntemusta historiasta nykypäivään, neuvontaa ja kump-panuutta sekä kannustetaan ympäristömyönteisempään toimintaan
- ammattitaito, luotettavuus ja puolueettomuus
- järkevä talous, jolla ei haeta voittoa mutta jolla turvataan toiminnan ke-hittäminen.

LUVY ry:n visio on olla toimialueensa tunnetuin ja halutuin vesien- ja ympäristönsuojelun sekä ympäristöterveyden yhteistyökumppani vuonna 2012. LUVY ry:n tavoitteena on olla myös joh-tava vesi- ja elintarviketutkimuksen sekä näihin liittyvien asiantuntijapalveluiden tuottaja. (LUVY ry 2007b, 4-5.)

#### 1.5 Missio/Liikeidea

LUVY ry tarjoaa asiakkailleen vesien-, ympäristön- ja ympäristöterveyden asiantuntijapalve-luita sekä vesi- ja elintarvikelaboratorion palveluita pääosin toiminta-alueellaan. Perusajatuk-sena on se, että asiakas saa vesi- ja ympäristötutkimusten ja - selvitysten asiantuntijapalvelut samasta paikasta. Yhdistys myös auttaa jäsenistöään ja asiakkaitaan edistämään ympäristöön vaikuttavia toimiaan myönteisempään suuntaan. Aatteellisen toiminnan päämääränä on riittä-vän tiedon saaminen vesien tilasta sekä alueen toimijoiden saattaminen keskusteluun vesien- ja ympäristönsuojelun edistämistoimista (LUVY ry 2007a, 5-6).

#### 1.6 Tuotteet/palvelut

LUVY ry:n toiminnot jakaantuvat laboratorio-, tutkimus- ja ympäristöpalveluihin. Yhdistyksel-lä on sekä vesi- että elintarvikelaboratorio. Laboratoriopalvelut koostuvat vesilaboratorion palveluista, joihin kuuluvat vesistö-, pohjavesi- ja talousvesinäytteiden analyysit. Elintarvike-laboratorion palvelut pitävät sisällään muun muassa elintarvike-, humaanisalmonella-, pinta-puhtausnäytteiden analyysijä. Myös näytteenottopalvelut esim. elintarvikehuoneistoista kuu-luu laboratorion palveluvalikoimaan. (LUVY ry 2007a, 6-11.)

Tutkimuspalvelut keskittyvät jätevesiin, vesistöihin, rannikkovesiin, kalastoon ja muihin biologisiin tutkimuksiin sekä pohjavesiin liittyvään tutkimustoimintaan. Tutkimustoimintaa ovat muun muassa yhteistarkkailut, vesistötarkkailut, puhdistamotarkkailut, kalastotutkimukset, vesistökunnostukset sekä koulutus- ja kehitystyö. (LUVY ry 2007a, 6-11.)

Ympäristöpalveluihin kuuluvat erilaiset konsulttiselvitykset, koulutus- ja luennointipalvelut sekä jäsenistön avustus lupahakemusten teossa. Hanketoiminta, jota ovat esimerkiksi haja-asutusalueiden jätevesien käsittely tai Hiidenveden kunnostus hanke, ovat tärkeä osa ympäristöpalveluita. (LUVY ry 2007a, 6-11.)

### 1.7 Asiakasryhmät ja kunkin ryhmän tarpeet

Yhdistyksen asiakkaisiin kuuluvat yhdistyksen jäsenet, joita ovat toimialueen kunnat ja kaupungit sekä osa teollisuuslaitoksista, pienistä vesilaitoksista, yksityisistä yritykset sekä yhteisöistä. Muihin kuin jäsenasiakkaisiin kuuluvat yksityishenkilöt sekä kuntien, teollisuuden, yksityisten yritysten ja yhteisöjen edustajat. Alla olevaan taulukkoon on koottu kunkin asiakasryhmän tyypillisesti käyttämät palvelut.

ASIAKASRYHMÄ	TYYPPIPALVELU
Yksityisasiakkaat	Kaivovesitutkimukset
Kunnat / Vesi- ja viemärlaitos	Jätevesitutkimukset, tarkkailut (vesistö merialue, pohjavesi), verkostoveden tutkimukset
Kunnat / Ympäristönsuojelu	Tutkimukset, seurannat, kartoitukset
Kunnat / Ympäristöterveys	Vesi- ja elintarvikenäytteet, tarkastus, kartoitus, näytteenotto
Yritykset	Jätevesi / vesistö / pohjavesi kartoitukset, tarkkailut, salmonella/elintarvike tutkimukset
Yhdistykset	Kertaluontoiset vesistötutkimukset

Taulukko 3: LUVY ry:n asiakasryhmät (LUVY ry 2008)

### 1.8 Brändin ominaisuudet

Yhdistyksen brändiä kuvaavat sen toimintamuoto, pitkäjänteinen edistämis- ja tutkimustoiminta sekä läheisyys. Toimintamuoto eli yhdistysmuoto takaa yhteistyön eri toimijoiden kanssa ja sen tuoman verkoston hyödyt, pitkät perinteet sekä kehittämismyönteisen jäsenistön. Edistämis- ja tutkimustoiminta tuo asiantuntijuutta alueelta yli 30 vuoden ajalta, luotettavat

palvelut sekä monialaisen asiantuntijuuden ympäristöasioissa. Läheisyys kertoo keskeisestä sijainnista ja lyhyistä etäisyyksistä toiminta-alueella sekä myös läheisyydestä asiakassuhteissa, jossa helppo lähestyttävyyys, luotettavuus ja kumppanuus ovat pääosassa.

### 1.9 Strategiset linjaukset

LUVY ry on pitkään toiminut yhteistyökumppanina ja asiantuntijana toiminta-alueellaan, mutta yhdistykselle ei ole ennen vuotta 2007 määritelty toiminnan visiota ja strategiaa. Toimintaympäristön muutosten, kuten kasvavan kilpailun ja uusien ympäristödirektiivien, myötä yhdistys päätti aloittaa strategiatyön vuonna 2007 uuden toiminnanjohtajan myötä. Strategia ja visio määriteltiin vuosille 2008 - 2012. LUVY ry:n visio on olla toimialueensa tunnetuin ja halutuin vesien- ja ympäristönsuojelun sekä ympäristöterveyden yhteistyökumppani vuonna 2012. Strategiatyöllään yhdistys vie toimintaansa kohti tätä visiota.

Strategian laatimisen myötä tulivat ilmi yhdistyksen kehitystoiminnan keskeisinä teemoina taloudelliset ja kilpailulliset haasteet, toiminnan tehostamisen tarve sekä tiedottamisen ja markkinoinnin tarve. Strategiatyössään vuosille 2008 - 2012 yhdistys yhdistyksellä on seuraavat päämäärät:

- nykyisen jäsen- ja asiakaskunnan säilyttäminen ja hallittu kasvattaminen
- jäsenyyden lisäarvon konkretisoiminen tehokkaammalla tiedottamisella
- palveluprosessien kartoitus ja niiden toimivuuden varmistaminen
- ammattitaitoisen ja motivoituneen työvoiman säilyttäminen
- toiminnan tehostaminen kustannustehokkaasti

Taloudellisiin ja kilpailullisiin haasteisiin on asiantuntijapalveluita tarjoavan organisaation vaikea lähteä vastaamaan hinnalla, sillä asiantuntijapalveluiden hinnoittelu perustuu asiakkaan samaan hyötyyn, asiakkaan tulee siis verrata ostamansa palvelun hintaa saamaansa hyötyyn. Sipilän mukaan asiantuntijapalveluissa hinnalla on korostunut merkitys asiakkaiden ohjauksen välineenä, sillä asiantuntijapalvelu toteutetaan palvelun tarjoajan ja ostajan vuorovaikutuksessa. Palvelun tuottamisen onnistuminen on riippuvainen siitä, miten hyvin asiakas tekee oman osuutensa. Hinnoittelun tulee siis ohjata asiakasta toimimaan oikealla, häntä itseään hyödyttävällä tavalla. (Sipilä 1999, 79.) Kilpailuun vastaaminen hinnalla ei siis ole kannattava vaihtoehto myöskään LUVY ry:n tapauksessa, sillä kuten Sipilä on asian ilmaissut ” Jos asiantuntijayritys joutuu kilpailemaan hinnalla, se syö omaa kehitysbudjettiaan ja siten tulevaisuuden kilpailukykyään. ” (1999, 80.)

Toiminnan tehostamisen tarpeeseen, tiedottamiseen sekä markkinoinnin tarpeisiin voidaan puolestaan vaikuttaa oikein kohdistetuilla ja ajoitetuilla markkinointitoimilla, sillä markkinoinnin keinoin niin nykyiselle kuin potentiaalisellekin jäsen- ja asiakaskunnalla voidaan vies-



tiä yhdistyksen tarjoamista hyödyistä ja asiantuntijuudesta vesistöjen ja ympäristönsuojelun alueella. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt strateginen markkinointisuunnitelma antaa puolestaan puitteet tehdä pitkäntähtäimen markkinointitoimet oikealle kohdeyleisölle oikeilla välineillä. Näin yhdistys pystyy kustannustehokkaasti ja harkitusti siirtymään kohti visiotaan.

## 2 Nykytilanne

### 2.1 Toimiala ja markkinoiden tilanne

LUVY ry on yksi maassamme toimivista 11 alueellisesta vesiensuojeluyhdistyksestä. LUVY ry tarjoaa aatteellisen työnsä lisäksi asiantuntijapalveluita, kuten tutkimuksia, tarkkailua ja konsultointia, jäsenistölleen sekä muille asiakkailleen.

Nyky maailmassa vesien- ja ympäristönsuojelutyö on yhä tärkeämpää. Yksityiset kansalaiset ovat yhä enemmän kiinnostuneita omasta lähiympäristöstään ja omasta vaikutuksestaan siihen.

Kunnilla on osaltaan vastuu kehittää oman alueensa ympäristönsuojelutyötä ja lisätä ympäristötietoisuutta. Alueelliset vesien- ja ympäristönsuojeluyhdistykset toimivat tärkeimpinä tietolähteinä, kun omasta ympäristöstä tarvitaan tietoa kehitystyön tueksi. Lisääntyvän ympäristötietoisuuden myötä tulevat myös uudet ja uudistuvat asetukset, jotka puolestaan tuovat muun muassa seurantojen ja tutkimusten kautta uusia mahdollisuuksia alueellisten vesien- ja ympäristönsuojeluyhdistysten työhön ja palvelutarjontaan. Haasteena LUVY ry:n toiminta-alueella kuntien osalta on kuntien yhdistyminen, joka vähentää yhdistyksen jäsen- ja jäsenmaksujen määrää. Jäsenmaksuilla rahoitetaan pääosin yhdistyksen aatteellista vesiensuojelutyötä.

Yritykset, esimerkiksi teollisuuden alalla, ovat velvoitettuja seuraamaan omia ympäristövaikutuksiaan. Lisääntyvät vaatimukset yritysten ympäristövaikutusten ehkäisyssä sekä esimerkiksi uusi teknologia tuovat myös yrityksille haasteita, joissa LUVY ry:n tarjoamien tutkimus-, konsultointi- ja koulutuspalveluiden voidaan nähdä tuovan helpotusta. Ei tule myöskään unohtaa, että ympäristönsuojelu on tärkeä osa yritysten kilpailukykyä kun ympäristöasioiden merkitys kasvaa yritysten toimintaympäristöissä.

Yhdistyksen laboratoriopalveluissa kehitys on ollut positiivista ja laboratorioanalyysien määrä on kasvanut joka vuosi, vuonna 1997 analyysien määrä oli 30 000, vuonna 2005 vastaava määrä oli 50 000 ja vuonna 2007 analyysyjä tehtiin 70 000 kappaletta. Elintarvikelaboratorion osalta kehitys näyttää positiiviselta, sillä elintarvikelaboratorioiden määrä tulee vähenemään akkreditointivaatimuksen myötä, joka puolestaan saattaa tuoda uusia markkinoita LUVY

ry:lle. Uudet innovaatiot, kuten esimerkiksi automaattinen vedenlaadunmittauslaite, tuovat omat haasteensa tulevaisuudessa, mutta tällä hetkellä niillä ei ole suurta vaikutusta toimintaan. Laitteiden kehitystä kuitenkin seurataan yhdistyksessä aktiivisesti ja yhdistys on mukana hankkeissa, joissa niiden hyödyntämistä tutkimustoiminnassa selvitetään.

Vesiputedirektiivi ja vesialueiden hoitosuunnitelmat saattavat puolestaan luoda lisää kysyntää tutkimus- ja kunnostuspalveluiden osalta. Pohjavesitutkimuksien määrä on myös kasvussa muun muassa lisääntyvien tarkkailuvelvoitteiden myötä.

Ympäristöpalveluiden osalta kuntien ja yritysten ympäristöosaamisen mahdollisuus ympäristöasioiden ulkoistamiseen tuo lisää työtä myös yhdistykselle. Ympäristöpalvelut, kuten konsultointi ja koulutus, ovat myös kasvussa.

## 2.2 Kilpailutilanteen kuvaus

LUVY ry:n kilpailijoita ovat sen toiminta-alueella sijaitsevat laboratoriopalveluita tarjoavat yritykset, jotka löytyvät Tammisaaresta ja Karkkilasta. Laboratoriopalveluissa kilpailijoita ovat myös pääkaupunkiseudun ja muualla Suomessa toimivat laboratoriot, jotka tarjoavat palveluitaan yhdistyksen toiminta-alueella. Laboratoriopalveluissa kilpailu on kireää ja siihen vaikuttaa ulkomaisten toimijoiden tulo markkinoille sekä siihen liittyvä voimakas keskittyminen. Kunnallisten laboratorioiden lakkautukset tai yhdistymiset ovat osaltaan vähentäneet laboratorioiden määrää. Hankintojen kilpailuttaminen tulee lisääntymään vuoden 2007 hankintalain myötä, joka velvoittaa kuntien hankkijat palveluiden kilpailuttamiseen.

Tutkimuspalveluiden osalta Länsi-Uudellamaalla on tunnistettu yksi kilpailija, joka tarjoaa vastaavaa tutkimustoimintaa. Muita kilpailijoita tutkimuspuolella ovat pääkaupunkiseudun konsulttitalot. Tutkimuspalveluissa LUVY ry:n etuna on sen oma laboratorio, jollaista sen toiminta-alueella toimivalla kilpailijalla näissä palveluissa ei ole. Kilpailijan laboratorion puuttuminen on luonut yhteistyötä LUVY ry:n ja tämän kilpailijan välille. Oikeastaan ei voidakaan puhua kilpailijasta vaan pitkäaikaisesta yhteistyökumppanuudesta, joka voi tulevaisuudessa syventyä.

Ympäristöpalveluissa kilpailijat ovat pääosin samat kuin laboratorio- ja tutkimuspalveluissa. Ympäristöpalveluihin kuuluvissa koulutuspalveluissa kilpailijoiksi Länsi-Uudenmaan ulkopuolella nousevat koulutusta tarjoavat yhdistykset ja oppilaitokset.

Toiminnanjohtaja Jaana Lehtosen mukaan yhdistyksen kilpailuetuja suhteessa kilpailijoihinsa ovat yhdistyksen pitkän historian tuoma asiantuntijuus toiminta-alueestaan, pitkät asiakas-

suhteet, jäsenistö ja asiantuntijuus. LUVY ry on toiminut asiantuntijayhdistyksenä jo yli 30 vuotta, siten LUVY ry:llä on kilpailuetua pitkästä historiastaan alueellisena asiantuntijana. Pitkäaikainen toiminta on tuonut yhdistykselle perusteellisen tuntemuksen toiminta-alueestaan ja se on etu myös asiakkaille. Yhdistyksellä on pitkäikäisiä asiakassuhteita, joista on muodostunut vahvoja kumppanuuksia. Myös jäsenistö on tärkeä kilpailuetu, sillä useimmat jäsenet ovat myös asiakkaita. Yhdistyksen henkilöstöllä on kokemusta ja asiantuntijuutta ja yhdistys onkin tunnistanut henkilöstönsä vahvan osaamisen yhdeksi kilpailueduista. Asiantuntijuuteen liittyväksi kilpailueduksi voimme lisätä akkreditoitua (päteväksi todetut) tutkimusmenetelmät sekä sertifioidut toimintatavat unohtamatta luotettavuutta ja puolueettomuutta, joista yhdistys on erityisen ylpeä. (Lehtonen, 11.9.2008.)

### 2.2.1 Porterin malli - Porter's five forces

Porterin viiden voiman malli koostuu alalla olevien kilpailijoiden, mahdollisten alalle tulijoiden, korvaavien tuotteiden, hankkijoiden ja asiakkaiden toiminnan vaikutusten analyysistä. Porterin malli auttaa määrittelemään strategisia mahdollisuuksia ja kilpailu-uhkia. Porter näkee, että toimialan rakenteella sekä alihankkijoiden ja asiakkaiden käytöksellä on suora vaikutus yrityksen kehitykseen ja kannattavuuteen. Korvaavat tuotteet ja uudet kilpailijat vaikuttavat soveltuvien strategioiden valintaan, joiden kautta innovaatioita ja kilpailijoiden toimia pyritään ennakoimaan. Porterin mallin perusajatus on se, että kun nämä viisi voimaa ovat tasapainossa, pystyy yritys vahvistamaan omaa strategista asemaansa. Mallin antamien vastausten perusteella yrityksen tulee Porterin mukaan päättää, lähteekö yritys vahvistamaan asemaansa kustannusjohtajuudella vai differoinnilla. (McDonald 1995, 50-52.)

#### 1. Alalla olevat kilpailijat (Direct competitive rivalry)

Nab Labs: vahvuutena pieni organisaatio ja nopeus. Heikkoutena laatu.

Novalab: vahvuutena pieni organisaatio ja laajempi markkina-alue, osin laajempi analyysivalikoima. Heikkoutena osin laatu - kaikki menetelmät eivät akkreditoituja. Ei asiantuntijapalveluita. Keskittyy laboratoriotutkimuksiin ja näytteenottoa jonkin verran.

Envimetria: vahvuutena pieni organisaatio ja joustavuus. Heikkoutena rajoitukset tutkimustyössä: analyysit alihankinta; pääosin ei tutkijatasen henkilökuntaa.

Metropolilab: vahvuutena osa Helsingin kaupunkia. Heikkoutena asiantuntemus LUVY:n toiminta-alueesta. Keskittyy laboratoriotutkimuksiin ja näytteenottoon.

Konsulttitalot pk-seutu: vahvuutena suuri koko ja osin alemmat hinnat. Heikkoutena asiantuntemattomuus LUVY:n toiminta-alueesta ja asiakkaista, ei kumppanuutta.

#### 2. Mahdolliset alalle tulijat (Threat of entry)

Novalab: yrittää tulla samoille markkinoille laboratorionpuolella.

Konsulttitalot tarjoavat palveluita jatkuvasti jos mahdollista.

Alalle tulemisen esteenä akkreditointiedellytykset, sertifikaatit sekä koulutus/kokemusvaatimukset asiantuntijoiden osalta.

### 3. Korvaavat tuotteet (Threat from substitutes)

Automaattiset mittauslaitteet ja tutkimusten kehittyneet menetelmät: voivat olla täydentäjiä tai uhkia laboratoriopalveluille.

### 4. Hankkijat (Power of suppliers)

Toimeksiantoja tulee alihankintana muutamilta kilpailijoilta, joilla ei ole omaa laboratoriota.

### 5. Asiakkaat (Power of buyer)

Kunta-asiakkaat: Kuntien ostopäätösten tekoon osallistuu tekijöitä ulkopuolelta.

Asiakkaan merkitys: yhdellä asiakkaalla voi olla merkittävä vaikutus tietyn palvelun kannattavuuden osalta, ollaan ”asiakkaan varassa”.

Kilpailutus: asiakas tekee nopean kilpailutus päätöksen, johon ei ole varauduttu.

## 2.2.2 Avainkilpailijoiden arviointi

Kilpailutilanteen ja kilpailijoiden tunteminen antaa paremmat mahdollisuudet tehdä oikeita strategisia päätöksiä toiminnassaan. Yrityksillä on yleensä muutama avainkilpailija, joiden toiminta vaikuttaa yrityksen omaan toimintaan ja päinvastoin. Seuraavassa tarkastellaan LUVY ry:n avain kilpailijoita Oikkosen mallin mukaisesti (Oikkonen 1992, 33). Avainkilpailijoista on tehty erillinen excel- pohjainen taulukko, jossa on yrityksen perustiedot ja liikevaihdon ja -voiton kehitys.

Kuka kilpailijoistamme on kustannusjohtaja?

Pk-seudun konsulttitalot ja Metropolilab.

Kehen törmäämme useimmiten kentällä?

Pk-seudun konsulttitalot.

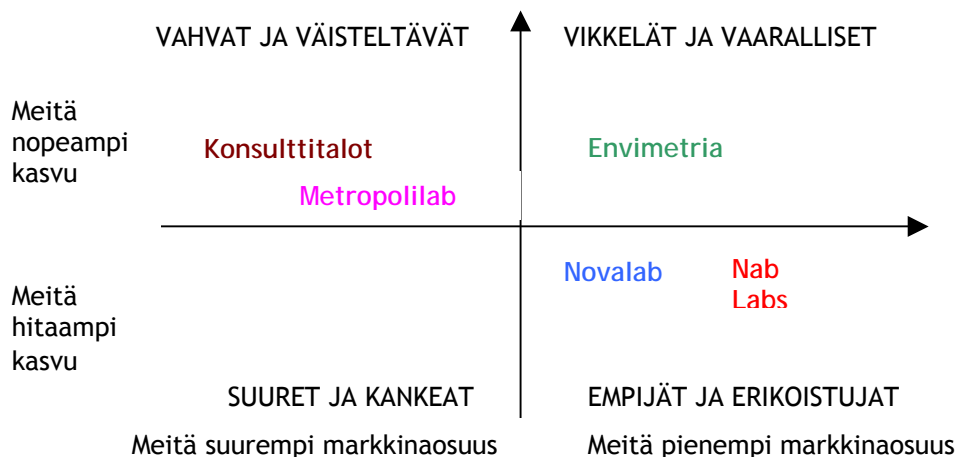
Envimetria.

Novalab.

Kenen työskentelyssä on opittavaa?

Missä olemme parempia kuin avainkilpailijamme?

Lähestyttävyydessä, raportoinnissa, laadussa ja joustavuudessa.



Kuvio 11: Avainkilpailija-analyysi (Oikkonen 1992, 33)

Avainkilpailija-analyysikuvion mukaan kilpailijoista pk-seudun konsulttitalot sekä Metropolilab ovat markkinaosuudeltaan ja kasvultaan suurempia kuin LUVY ry. Pienempiä kilpailijoita ovat Novalab, Nab Labs sekä Envimetria. Envimetrian liikevoitto on kasvanut viimeisinä vuosina.

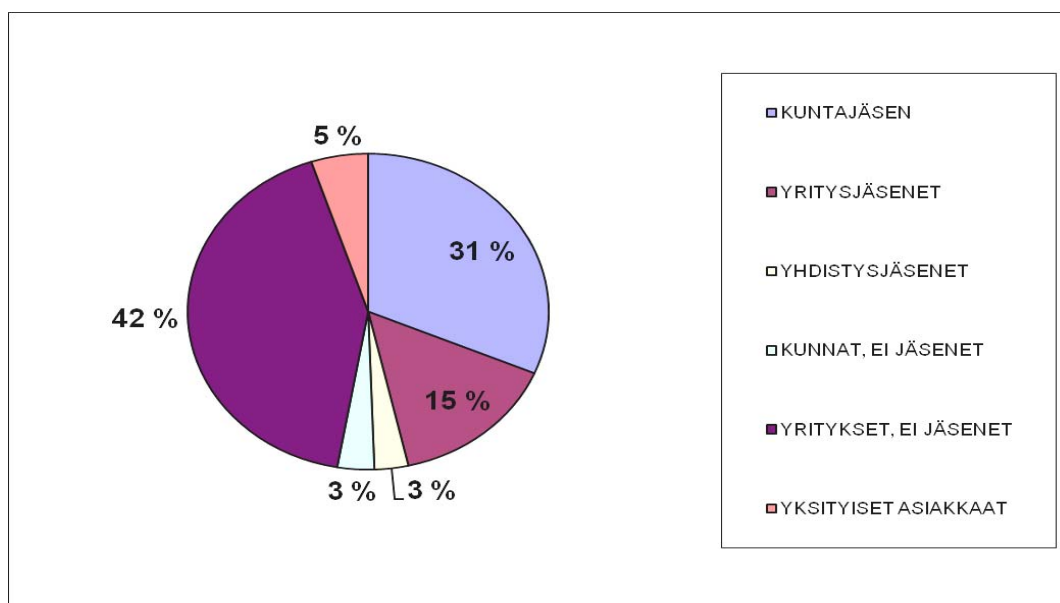
### 2.2.3 Omat tavoitteet johdettuina edellisistä

LUVY ry pyrkii olemaan markkinajohtaja toiminta-alueensa valittujen tärkeimpien asiakasryhmiensä palvelun tarjonnassa. Yhdistys pyrkii myös yhteistyön syventämiseen tiettyjen kilpailijoidensa kanssa, joiden kanssa toimintaa olisi järkevä yhdistää.

### 2.3 Nykyasiakkaat ja asiakkaiden kehitys

LUVY ry on aatteellinen yhdistys, jossa perustavana ajatuksena ovat olleet yhdistyksen jäsenistön vesiensuojelulliset velvoitteet, kuten jätevedenpuhdistamoiden käyttötarkkailut ja vesistövaikutusten seuranta. Yhdistys tarjoaa aatteellisen toimintansa lisäksi asiantuntijapalveluita, kuten konsultointia, tutkimuksia ja raportointia, sekä jäsenilleen että muille asiakkaille.

LUVY ry:n asiakaskuntaan kuuluvat sen toimialueen kunnat ja kaupungit, teollisuuslaitokset, pienet vesilaitokset, yksityiset yritykset, yhteisöt sekä yksityishenkilöt. LUVY ry:n myynti vuonna 2007 jakautui seuraavasti:



Kuva 5: Myynnin jakautuminen vuonna 2007 (LUVY ry 2008)

Kuvio osoittaa, että suurimman myynnin vuonna 2007 tuottivat ei jäsen-yritykset (42 % myynnistä), kuntajäsenet (31 % myynnistä) sekä yritysajäsenet (15 % myynnistä).

LUVY ry on jaotellut asiakkaansa jäseniin ja ei-jäseniin. Segmentointia on jatkettu jakamalla asiakkaita tyypillisen palveluntarpeensa mukaisesti yksityisasiakkaisiin, kunta-asiakkaisiin ja teollisuuslaitoksiin. Asiakkaat on siis jaoteltu ulkoisin kriteerein eli sen perusteella mitä kokoluokkaa asiakas edustaa ja mikä on asiakkaan tyypillisesti käyttämä palvelu. Näin on saatu jako ryhmiin, joilla on samanlaisten palveluiden tarve. Tämä ryhmittely on esitetty taulukossa 1 kappaleessa Asiakasryhmät ja kunkin ryhmän tarpeet.

Suurin osa LUVY ry:n asiakkaista on vakioasiakkaita joiden tarpeet ovat vakiintuneita. Yhdistys on asiakaskokemustensa ja laskutusjärjestelmästänsä saatavan taloudellisen informaation (tilauskerrat, tilausten koko ja kohde, vuosittaiset ostot) kautta tunnistanut sille merkittävät asiakkaat, joita ovat jäsenkunnat ja isot yritykset.

### 2.3.1 Avainasiakasanalyysi

Avainasiakasanalyysillä selvennetään Oikkosen (1992, 30) mallin mukaisesti asiakkaan arvostamia asioita, oston syitä sekä kilpailijan osuutta merkittävimpien asiakkaiden osalta.

**Mitä hyötyä asiakas etsii?**

Teollisuus/ muut yritykset ja kunnat: asiantuntijuutta, helppoutta, yhteistoimintaa ja turvallisuutta ympäristöasioissa (oma vaikutus / ympäristön vaikutus itseen).

Yksityiset ja yhteisöt: asiantuntijuutta, yhteistoimintaa (yhteisöt) sekä turvallisuutta ympäristöasioissa (oma vaikutus / ympäristön vaikutus itseen).

**Miksi asiakas valitsee tämän tuotteen?**

Teollisuus/ muut yritykset ja kunnat: Aluetuntemus, asiantuntijuus, sijainti ja laatu.

Yksityiset ja yhteisöt: sijainti ja laatu.

**Ketkä ostavat kilpailijoiden tuotteita ja miksi?**

Teollisuus/ muut yritykset ja kunnat: Ahkerat kilpailuttajat ja ne, joiden ostopäätös perustuu vain hintaan. Lyhyen asiakassuhteen omaavat.

**Mitkä tekijät vaikuttavat kysyntään?**

Teollisuus/ muut yritykset ja kunnat: velvoitteet, direktiivit ja lait ja niiden muutokset sekä satunnaispäästöt ja ympäristöriskit. Yleisesti kehitys ympäristötietoisuudessa luo kysyntää koulutus/konsultointipuolella.

**Miten asiakas suorittaa ostoksen?**

Merkittävimmät asiakkaat tekevät esittelyn perusteella (esimerkiksi asiakasvierailulla). Yleisesti asiakas ottaa yhteyttä ja tarvemääritys tehdään yhteistyössä.

**Kuka tekee ostopäätöksen?**

Yritykset: ympäristöpäällikkö tms.

Kunnat: viranomaiset ja päälliköt.

Yhteisöt: puheenjohtaja, johtoryhmä/hallitus.

**Missä ostos tapahtuu?**

Teollisuus/ muut yritykset ja kunnat: Toimitiloissa, asiakkaan toimitiloissa tai yhteisissä tilaisuuksissa tai puhelimitse.

Yksityiset: toimitiloissa tai puhelimitse.

**Mistä asiakas saa tuotetiedon?**

Teollisuus/ muut yritykset ja kunnat: Yhteyshenkilöltä, suosittelijoilta, sähköpostilla ja internet-sivuilta.

Yksityiset ja yhteisöt: internet-sivuilta, suosittelijoilta.

Miksi ostos tapahtuu juuri tietyinä ajankohtana?

Teollisuus/ muut yritykset ja kunnat: Velvoitteet; säännöt miten toimitaan. Ympäristönsuojeluun liittyvät asiat usein tarkkaan budjetoitu ja ajoitettu. Palvelu voi perustua akuuttiin tarpeeseen (päästöt, ympäristöhaitat).

Yksityiset: akuuttiin tarpeeseen.

Yhteisöt: yhteistoiminnan aikataulu ja akuutti tarve.

Milloin asiakas ostaa uudelleen?

Teollisuus/ muut yritykset ja kunnat: Velvoitteiden ym. mukaisesti ja tarpeen vaatiessa.

Yksityiset ja yhteisöt: Tarpeen vaatiessa ja yhteisöt hankkeiden/ yhteistoiminnan mukaisesti.

Ketkä kilpailijat toimivat tässä asiakasryhmässä?

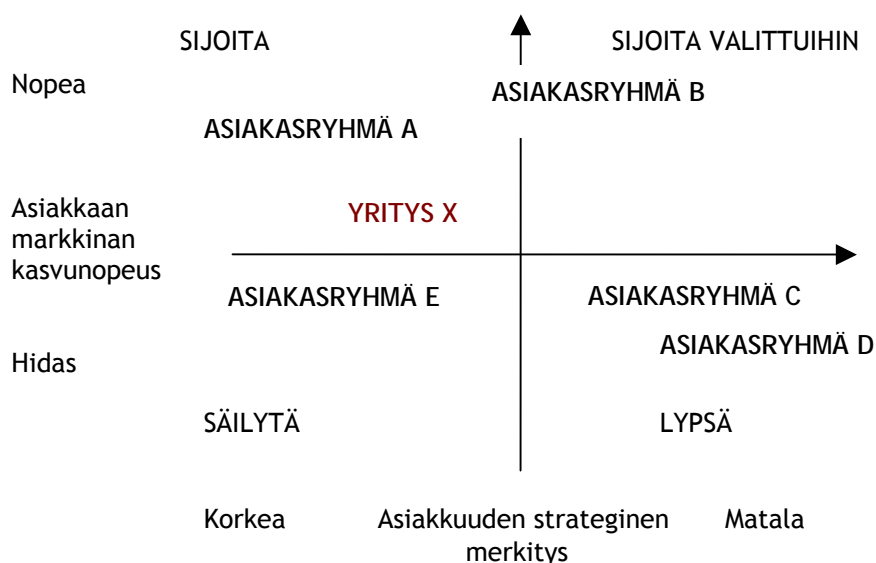
Teollisuus/ muut yritykset: Kaikki

Kunnat: Kaikki

Yksityiset ja yhteisöt: Envimetria, Novalab.

### 2.3.2 Asiakasanalyysi: Bostonin portfolioanalyysi

Bostonin portfolioanalyysiä käytetään business-to-business markkinoilla ja sen avulla tunnistetaan markkinointitoimenpiteitä eri asiakasryhmille. Analyysi auttaa huomioimaan, ettei kaikkiin asiakassuhteisiin tule panostaa samalla tavalla ja etteivät kaikki asiakkaat tuota välttämättä voittoa. (Brennan ym. 2008, 131-132.)



Kuvio 12: Asiakasportfolio analyysi. (Brennan ym. 2008, 131-132.)



Kuvio (Kuvio 2) osoittaa, että asiakasryhmät A ja B ovat strategisesti merkittäviä LUVY ry:lle, sillä LUVY ry:n asema kilpailussa näiden asiakkaiden suhteen on vahva (tai vahva valittujen kohdalla) ja asiakkaan markkinat ovat kasvavat. Asiakasryhmät C, D ja E ovat hyviä asiakkaita, joskaan eivät strategisesti merkittäviä.

#### 2.4 Nykytuotteet ja palvelut

LUVY ry tarjoaa asiakkailleen vesiensuojelun ja muun ympäristönsuojelun sekä ympäristöterveyden asiantuntijapalveluita sekä laboratoriopalveluita. Palvelut on jaoteltu laboratorio-, tutkimus- ja ympäristöpalveluihin.

Laboriopalvelut pitävät sisällään sekä vesi- että elintarvikelaboratorion palvelut. Vesilaboratorion palveluihin kuuluvat vesistö-, uimavesi-, pohjavesi-, talous- ja jätevesianalyysit. Vesilaboratorio keskittyy tekemään analyyskejä, joissa volyymit ovat suurimmat ja jotka eivät vaadi pitkälle vietyä erikoisanalytiikkaa. Erikoisanalyysseissä käytetään alihankintaa. Vesilaboratorio tuottaa noin puolet yhdistyksen liikevaihdosta. Elintarvikelaboratorio tuottaa muun muassa elintarvike-, humaanisalmonella-, pintapuhtausnäyteanalyyskejä. Elintarvikelaboratorion palveluiden kysynnässä on odotettavissa kasvua kilpailijoiden vähetessä kannattavuusongelmien ja akkreditointivaatimusten myötä.

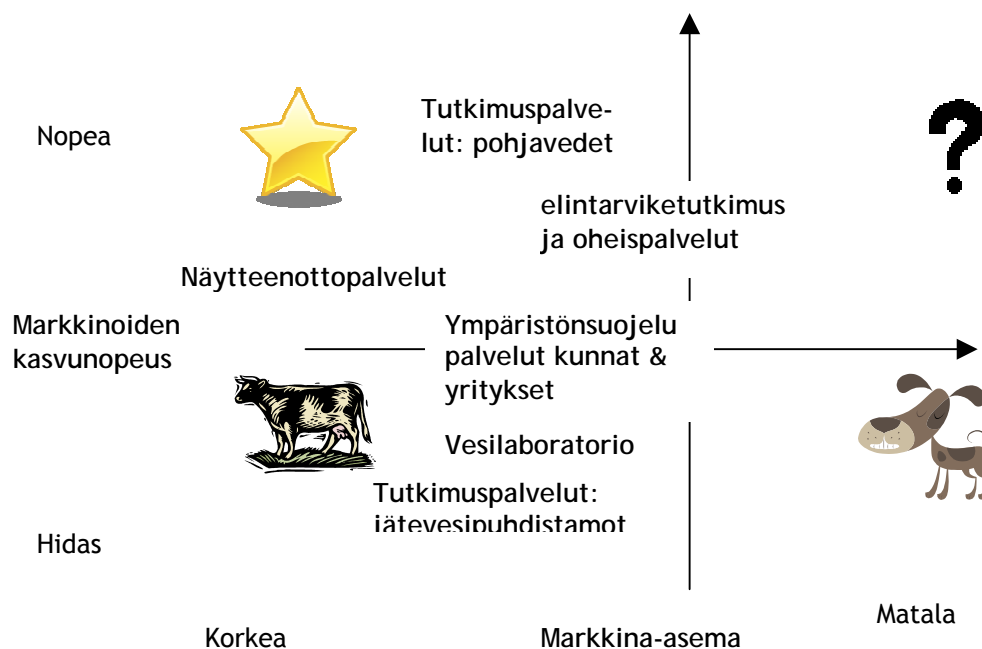
Tutkimuspalvelut koostuvat jätevesien, vesistöjen, rannikkovesien, kalaston, pohjaeläinten ja pohjavesien tutkimustoiminnasta ja raportoinnista. Puhdistamoiden jätevesitarkkailun näytemäärät ovat vähenemässä puhdistamoiden määrän vähetessä alueella yhdistymisten myötä. Vesistö- ja rannikkovesien tutkimustoiminta on pysynyt määrältään samanlaisena viimeisinä vuosina. Pohjavesitutkimustoiminnan määrä on kasvanut ja sen odotetaan edelleen kasvavan, sillä tutkimustoiminta on lisääntynyt tarpeen mukaisesti viime vuosina.

Ympäristöpalveluissa tuotetaan asiantuntijapalveluita erillään laboratorio- ja tutkimuspalveluista. Ympäristöpalveluita ovat muun muassa hankkeiden koordinointi, konsulttiselvitykset, koulutus- ja luennointipalvelut sekä lupahakemusten teko asiakkaille. LUVY ry on erikoistunut tuottamaan hajajätevesien hallintaan liittyvää koulutuspalveluita ja kuntien yhteistyön koordinoitua hanketoiminnan muodossa vuodesta 2004 lähtien. Vuoden 2008 alusta lähtien Hii-denveden vesistön kunnostushankkeen koordinointi on organisoitu yhdistyksen toimesta. Ympäristöpalveluiden taloudellinen merkitys on kasvanut merkittävästi viime vuosina muodostaen tällä hetkellä noin 15 % osuuden yhdistyksen liikevaihdosta. Hanke- ja yhteistyöpalveluiden määrän odotetaan kasvavan jonkin verran tulevina vuosina. (LUVY ry 2008.)

### 2.4.1 Tuoteanalyysi: Bostonin portfolioanalyysi

Tuoteportfolioanalyysin avulla yritys pystyy tunnistamaan tuotteet, jotka luovat edellytykset kilpailussa menestymiselle sekä tuotteet joiden markkinointiin tulee panostaa. Matriisissa osoitetaan horisontaaliakselilla markkinaosuus suhteessa pahimpaan kilpailijaan ja vertikaaliakselilla markkinoiden kasvunopeus. Matriisi koostuu

- Tähdistä, jotka vaativat sijoituksia kasvuvaiheessa. Näillä tuotteilla säilytetään markkinaosuus tai kasvatetaan markkinaosuutta investoimalla.
- Kysymysmerkeistä, joiden markkinaosuutta voidaan kasvattaa investoimalla ja näin kehittää kysymysmerkeistä tähtituotteita. Kysymysmerkit voivat onnistua tai epäonnistua myyntitavoitteissa: olennaista on valita näistä tuotteista parhaimman tulevaisuuden omaavat.
- Lypsylehmistä, jotka toimivat rahan tuojina. Näiden tuotteiden avulla saadaan pääomaa yrityksen kehitykseen. Lypsylehmät vaativat jonkin verran sijoituksia markkina-aseman säilyttämiseksi.
- Rakeista, joita tulee uudistaa positiivisen kassanvirran saamiseksi tai lopettaa kustannusten säästämiseksi. Raketit tuottavat tappiota, sillä niiden kilpailuasema on heikko ja niillä on pienet mahdollisuudet kasvuun.



Kuvio 13: Tuoteportfolio (Brennan ym. 2008, 125; McDonald 1995, 35)

Tuoteportfolio (Kuvio 3) osoittaa, että markkina-asema on vahva kaikkien tarjottavien palveluiden osalta. Pohjavesien tutkimuspalvelut, näytteenottopalvelut, elintarviketutkimus sekä ympäristönsuojelupalvelut kunnille ja yrityksille osoittavat kasvua. Vesilaboratorion ja puhdistamoiden palveluissa asema on vahva mutta näiden palveluiden osalta ei ole odotettavissa markkinoiden kasvua.

#### 2.4.2 Tuotekehitys

Vuoden 2007 asiakastytyväisyyskyselyssä kartoitettiin asiakkaiden tarpeita ja toiveita palveluiden suhteen. Kyselyn mukaan kysytyimpiä palveluita ovat vesiensuojelu- ja jätehuoltopalvelut sekä monialainen ympäristöosaaminen. Kyselyssä kartoitettiin myös kiinnostusta palveluiden osalta, joita ei vielä ole tarjonnassa ja tulokset osoittivat kiinnostusta vesistöjen kunnostuspalveluihin, luontoselvityksiin, maaperän pilaantuneisuusselvityksiin sekä viranomaispalveluiden osalta ympäristön riskikartoitukseen sekä kuntien ympäristötilan selvitysten koordinointiin.

Yhdistys on huomionnut tuleviksi markkinoiden tarpeiden suunniksi kuntien ja yritysten osalta ympäristöasioiden kokonaispalvelut, jolloin palvelut ostettaisiin kokonaisuuksina pitäen sisälleen lupien, suunnitelmien ja seurannan toteutuksen. Yritysten mahdollisuus ympäristöasioiden ulkoistamiseen sekä yritysten ympäristöriskien hallintaan liittyvän tarpeen kasvu tulee varmasti lisääntymään tulevaisuudessa ja myös viranomaisille tarjottavat avustavat asiantuntijapalvelut, esimerkiksi lupa-asioissa, ovat tärkeitä huomioida. (LUVY ry 2007a, 6-7.)

#### 2.5 Tehdyt markkina- yms. tutkimukset ja niiden tulokset johtopäätöksineen

LUVY ry:n jäsenistön ja asiakkaiden palvelun tarpeita ja kokemuksia tutkittiin asiakastytyväisyyskyselyllä ensimmäisen kerran vuonna 2007. Asiakaskysely tuotti aineistoa myös yhdistyksen vuonna 2007 aloittamaan strategiatyöhön. Kyselyn mukaan yhdistyksen ostetuimpia palveluita ovat vesilaboratorion-, vesistön tutkimus-, tarkkailu- ja seurantapalvelut sekä jätevesitarkkailu. Kysytyimpiä ostopalveluita olivat vesiensuojelu, jätehuolto ja monialainen ympäristöosaaminen. Vastanneet kokivat palvelun laadun erinomaiseksi erityisesti asiantuntemuksen, paikallistuntemuksen ja asiakaspalvelun osalta. Tärkeimmiksi kriteereiksi palvelun tarjoajan valinnassa nousivat paikallistuntemus, yksilöllinen ja yhteistyössä kehitettävä palvelu sekä tulosten vertailukelpoisuus ja myöhempi saatavuus. Suosituimpia tapoja lisätiedon hankkimiseksi yhdistyksestä olivat vapaamuotoinen keskustelu muun asioinnin lomassa sekä yhdistyksen verkkosivut. LUVY ry mielletään luotettavaksi yhteistyökumppaniksi ja 84 % vastanneista arvioi palvelun laadun kokonaisuudessaan hyväksi. (LUVY ry asiakastytyväisyyskysely 2007.)

## 2.6 Markkinoinnin nykytila SWOT

Nykyisen markkinoinnin tilasta tehdyn SWOT-analyysin avulla yritys pystyy tunnistamaan ne vahvuusalueet, joihin sen tulee panostaa ja joita se voi hyödyntää markkinointiviestinnässään. Vastaavasti yrityksen tulee vähentää markkinointinsa heikkouksien vaikutusta toimintaansa. (Oikkonen 1992, 19.) SWOT-analyysin pohjalta yritys suunnittelee tulevaisuuden markkinointiaan ja tunnistaa ne alueet, joiden kehittämiseen sen tulee panostaa.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tärkeät asiakkaat tunnistettu</li> <li>• läheiset asiakassuhteet</li> <li>• helppo lähestyttävyyys</li> <li>• jäsenet asiakkaina</li> <li>• vahva imago</li> <li>• aatteellisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei asiakasinformaation keräystä</li> <li>• asiakashoito-ohjelmien puute</li> <li>• markkinointisuunnitelman puute</li> <li>• markkinointiosaamisen puute</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakasvierailut</li> <li>• referenssiasiakkaat</li> <li>• yhteistyöpalaverit</li> <li>• internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakas unohtaa yhdistyksen (esim. kilpailutuksessa)</li> <li>• aloitteellisuuden puute voi johtaa asiakkaan menetykseen</li> <li>• vanhoihin tapoihin jämähtäminen</li> <li>• kilpailijan markkinointiosaaminen</li> </ul>

Taulukko 4: Markkinoinnin SWOT-analyysi.

SWOT-analyysin pohjalta voidaan todeta, että tarve strategiselle markkinointisuunnitelmalle sekä asiakashallinnan kehittämiseksi on olemassa. Yhdistyksessä ei ole määriteltyjä ohjeistuksia markkinoinnille eikä sitä ole suunniteltu pitkälle tähtäimelle. Yhdistyksellä on vahvoja ja pitkäaikaisia asiakassuhteita, joiden kehittämisen tärkeys on huomioitu. Asiakasinformaatiota ei ole kuitenkaan systemaattisesti kerätty ja olemassa oleva informaatio on pirstaloitunutta. Myös asiakashoito-ohjelmien puute on ilmeinen, sillä toimintatapoja eri asiakkaiden suhteen ei ole määritelty.

Yhdistys on kuitenkin tunnistanut tärkeimmät asiakkaansa, aloittanut asiakashallinnan kehittämisen. Yhdistys on aloittanut myös asiakasvierailut merkittävien asiakkaidensa luona, joiden avulla yhdistys hoitaa asiakassuhteitaan: esittelee omaa toimintaansa, kerää informaatiota ja asiakaspalautetta ja tunnustelee tulevaisuuden mahdollisuuksia. Markkinoinnin osalta positiivista on se, että yhdistys on tunnistanut vahvuutensa ja mahdollisuutensa ja tietää näin, mitä se haluaa markkinoida ja kenelle.

## 2.7 Yhteenvetoanalyysi SWOT

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• paikallistuntemus</li> <li>• sijainti</li> <li>• asiantuntijuus</li> <li>• yhdistysmuoto (perinteet)</li> <li>• pitkät asiakassuhteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakasanalyysin puute</li> <li>• markkinoinnin vähäisyys</li> <li>• ympäristöasiantuntemus</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ulkoistaminen: ostopalvelut kunnille ja yrityksille</li> <li>• jäsenistön yhteistarpeiden kartoitus ja hankkeistus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ympäristöalan konsulttiyritykset</li> <li>• hankintalainsäädäntö: kasvava kilpailutus</li> </ul>

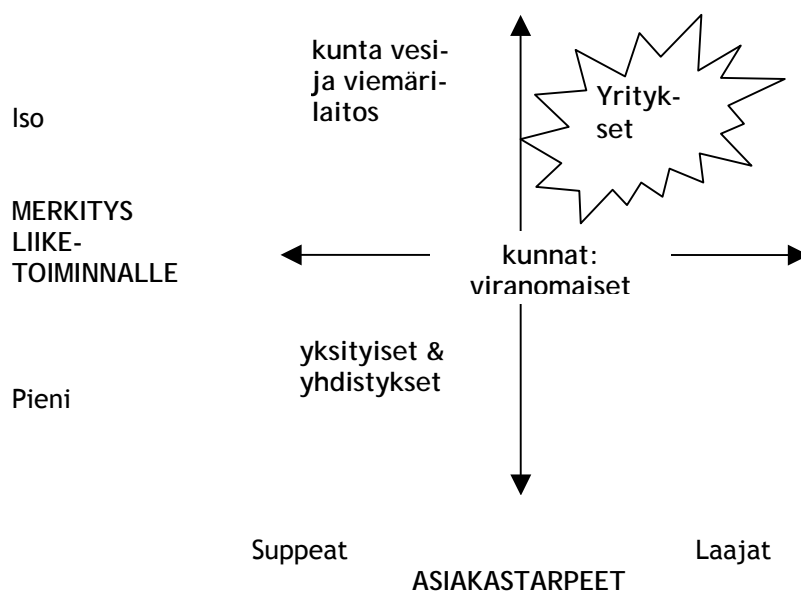
Taulukko 5: Yhteenvetoanalyysi SWOT

LUVY ry:n toiminnassa paikallistuntemus, vahva osaaminen ja pitkät asiakassuhteet ovat yhdistyksen voimatekijöitä jokapäiväisessä toiminnassa ja kilpailussa. Viestimällä ja kehittämällä näitä vahvuuksiaan yhdistys voi vahvistaa ja laajentaa toimintaansa mahdollisuuksien, kuten yritysten ympäristöasioiden ulkoistamisen, osoittamiin suuntiin. Vähentämällä ja poistamalla heikkouksiaan, kuten markkinoinnin tai asiakasanalyysin vähyyttä, yhdistys voimistaa toimintaansa. Ulkopuolelta tulevat uhat on pyrittävä tunnistamaan ja niihin tulee reagoida ajoissa.

## 3 Strategiset tavoitteet

## 3.1 Strateginen fokus ja asiakkuudet

Yhdistyksen merkittävimpiä asiakkaita ovat kuntajäsenet sekä suuret yritysjäsenet sekä ei-jäseninä olevat yritykset. Nämä kolme ryhmää edustavat suurinta toteutunutta myyntiä, joka oli noin 90 % vuoden 2007 myynnistä, sekä suurinta myynnin potentiaalia. Kunnat ja yritykset edustavat suuria mahdollisuuksia palveluiden osalta, sillä näille ryhmille voidaan tuottaa kokonaisia palvelupaketteja ja avustavia asiantuntijapalveluita sekä ne osoittavat mahdollisuutta myös koko ympäristöosaamisen ulkoistamiseen eli ostopalveluihin. Nämä kolme ryhmää ovat myös tärkeimpiä yhteistoiminnan ja hankkeiden saralla. Näistä kolmesta ryhmästä löytyvät myös yksittäiset strategisesti tärkeät asiakkaat, joiden kanssa yhteistyötä on tehty pitkään ja joiden kanssa pyritään kumppanuuteen.



Kuvio 14: Asiakkaan merkitys ja asiakastarpeet (Ala-Mutka 2008, 115)

Kuvion 4 mukaisesti yritykset edustavat asiakastarpeiden osalta suurinta osuutta eli niiden tarpeet yhdistyksen tarjoamille palveluille ovat laajat, kun taas yksittäiset asiakkaiden osalta palveluiden tarve toistuu pääosin samanlaisena. Merkittävimpiä asiakkaita ovat kunnat ja yritykset.

### 3.2 Myynti / kannattavuustavoitteet tuotteittain

Laboratoriopalveluissa vesilaboratoriopalvelut ovat osoittaneet tasaista volyymin kasvua viimeisinä vuosina. Talous- ja pohjavesitutkimusten odotetaan kasvavan edelleen. Elintarvikelaboratorion palveluissa kysyntä on ollut vähäisempää, mutta lähitulevaisuudessa elintarvikelaboratorion osalta kysyntä tulee kasvamaan laboratoriodien määrän vähentyessä. Myynnillisesti vesi- ja elintarvikelaboratoriopalveluissa odotetaan kasvua 200 000 eurolla seuraavan viiden vuoden aikana. (LUVY ry 2008.)

Tutkimuspalveluissa kysyntä on viime vuosina pysynyt tasaisena lukuun ottamatta pohjavesitarkkailuita, joka on kasvussa. Kunnostushankkeiden ja tutkimuspalveluiden osalta ennustetaan kasvua muun muassa direktiivien ja vesialuehoitosuunnitelmien johdosta. Myös näyteenhakupalveluiden, kehityshankkeiden ja pohjavesitutkimusten kohdalla ennustetaan kasvua. Myynnillistä kasvua pohjavesipalveluille ennustetaan 100 000 eurolla ja vesistötutkimuksen osalta 50 000 eurolla seuraavan viiden vuoden aikana. (LUVY ry 2008.)

Ympäristöpalvelut edustavat laajaa potentiaalia, sillä se pitää sisällään monia erilaisia mahdollisuuksia palveluntarjonnassa, yhteistoiminnassa ja hankkeissa. Ympäristöpalveluissa kasvua ennustetaan ympäristöasioiden ulkoistamisesta ja viranomaisille suunnatuista avustavista asiantuntijapalveluista. Ympäristöasioiden kokonaispalveluiden odotetaan myös vaikuttavan positiivisesti toimintaan. Myynnillistä kasvua seuraavalle viidelle vuodelle ennustetaan 300 000 eurolla. ( LUVY ry 2008.)

<b>PALVELU</b>	<b>MYYNTITAVOITE 5-VUODELLE</b>
LABORATORIO	200 000 €
TUTKIMUS	150 000 €
YMPÄRISTÖ	300 000 €

Taulukko 6: Palvelusektoreiden myyntitavoitteet

### 3.3 Asiakkuustavoitteet

#### 3.3.1 Markkinaosuustavoite asiakkuuksittain

LUVY ry pyrkii kasvattamaan markkinaosuuttaan strategisesti merkittävimpien ja avainasiakkaidensa toiminnassa, tavoitteena on olla markkinajohtaja näissä asiakasjoukossa. (LUVY ry 2008).

#### 3.3.2 Asiakastytyväisyys

Asiakastytyväisyys kertoo palvelun onnistumisesta eli palvelussa saavutetusta tyytyväisyydestä / tyytymättömyydestä verrattuna niihin kohdistuviin odotuksiin.

Tavoitteet asiakastytyväisyydessä seuraavat vuoden 2007 asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia. Vuoden 2007 asiakastytyväisyyskyselyssä 84 % vastanneista mielsi LUVY ry:n palvelun hyväksi. Sama kysely osoitti, että LUVY ry:tä pidetään myös luotettavana yhteistyökumppanina.

Tavoitteet seuraavalle 5-vuodelle ovat:

- Asiakastytyväisyys: 90 % asiakkaista mieltää palvelun hyväksi.
- Kumppanuus: mielletään luotettavaksi yhteistyökumppaniksi merkittävimpien asiakkaiden joukossa.

### 3.3.3 Asiakasuskollisuus

Hyvä asiakastyytyväisyys johtaa asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuus tarkoittaa pitkää, useiden vuosien mittaista asiakassuhdetta, jossa asiakkaan ostojen määrä ja tiheys yleensä nousee ja jossa asiakas usein toimii suosittelijana. (Koski 2005, 24-26.) LUVY ry:n asiakasuskollisuuden tavoitteet on jaettu seuraavasti

- Asiakkuuden kesto: merkittävimmät asiakkaat ovat olleet asiakkaina useamman vuoden ajan.
- Ostomäärä: kaikkien asiakasryhmien ostot ovat kasvaneet, painopiste merkittävimpien asiakkaiden ostoissa.
- Ostotiheys & uusintaosto: merkittävimmät asiakkaat ostavat kuukausittain ja säännöllisesti. Asiakkailla on vakiintuneet tarpeet ja oston kohde.
- Referenssiasiakas: Useat merkittävimmistä asiakkaista toimivat suosittelijoina eli referenssiasiakkaina, tavoitemäärä 20 referenssiasiakasta eri aloilta.

### 3.3.4 Myynnin kehitys

LUVY ry:n strategisen liiketoimintasuunnitelman (2007) mukaisesti toiminnalle haetaan noin 50 %:n lisäystä verrattuna vuoden 2006 myyntiin seuraavan 5 vuoden aikana. Tämä tarkoittaa myynnillisesti noin 700 000 € lisäystä 5 vuoden aikana. Tästä myynnin tavoitteesta johdettuna haetaan valituille, strategisesti merkittäville asiakasryhmille 35 %:n kasvua.

### 3.3.5 Kustannustehokkuus

Asiakkaiden kanssa toimitaan eri asiakasryhmille määriteltyjen hoito-ohjelmien mukaisesti. Asiakkaille on määritelty tietyt toimintatavat, jotka selkiyttävät ja tehostavat toimintaa. Asiakastavoitteet ovat tarkemmin eriteltynä omille segmenteilleen asiakashoito-ohjelmakappaleessa.

## 4 Markkinointistrategia

### 4.1 Strateginen segmentointi

Hannuksen (2004, 140-142) mukaan asiakashallinnan kehittämisessä asiakasryhmittelyyn tulisi perustua asiakkuuksien arvoon yritykselle. Sen mukaan asiakkuudet tulisi jakaa

- strategisiin asiakkaisiin eli asiakkaisiin, jotka ostavat suurella volyyymilla ja joiden laskettu asiakaskannattavuus on suuri.



- strategisiin mahdollisuuksiin eli asiakkaisiin, jotka edustavat sitä potentiaalia, joka voisi merkittävästi käyttää palveluita.
- Avainasiakkaisiin eli asiakkaisiin, jotka omaavat suuren volyymin mutta joiden asiakaskannattavuus on heikompi sekä
- kerta-asiakkaisiin, jotka ovat pienen volyymin ja kannattavuuden edustajia.

Noudattaen edellä olevaa ryhmittelyä pyritään tunnistamaan nykyiset arvokkaat asiakassuhteet, joiden kohdalla tavoitellaan suurta asiakasuskollisuutta. Samalla pystytään tunnistamaan potentiaalisia asiakkaita, joihin markkinointitoimenpiteitä tuli kohdistaa. Näiden molempien ryhmien osalta yksi tavoite tulisi olla asiakasosuuden nostaminen eli tavoitella suurempaa osuutta asiakkaan edustamasta liiketoimintapotentiaalista. Samaa jaottelua noudattaen pystytään tunnistamaan myös ne asiakkaat, jotka eivät ole arvokkaita ja joiden kohdalla tulee pyrkiä asiakkuuden kannattavuuden lisäämiseen tai asiakassuhteesta luopumiseen.

Edellä mainitun jaottelun mukaan LUVY ry:n asiakaskunnan jaottelun voisi nähdä seuraavasti:

Oman tarjontamme kaltaisten palveluiden merkitys / kokonaiskäyttö asiakkaan toiminnassa.	SUURI	STRATEGISET MAHDOLLISUUDET Yritykset	STRATEGISET ASIAKKAAT Kuntien vesi- ja viemärlaitokset
	PIENI	KERTA-ASIAKKAAT yksityiset asiakkaat yhdistykset	AVAINASIAKKAAT kuntien ympäristönsuojelukuntien ympäristöterveysviranomaiset
	PIENI	SUURI	

Omien palveluiden käytön määrä ja toistuvuus.

Kuvio 15. LUVY ry:n asiakasryhmittely pohjautuen asiakaskannattavuuteen (Hannus 2004, 140).

Yhdistyksen pääasiallisia strategisia asiakkaita, eli suuren volyymin ja kannattavuuden asiakkaita, ovat kuntien vesi- ja viemärlaitokset. Tämä ryhmä ei pääasiassa kilpailuta hankintoja ja tekee suuria ostoja. (Lehtonen, 2008).

Avainasiakkuuksiin, eli suuren volyymin mutta pienemmän kannattavuuden ryhmään, kuuluvat kuntien ympäristönsuojelu ja -terveydenhuollon viranomaiset sekä kuntien muu tekninen toimi. Näiden asiakkaiden kautta toteutuvat mm. suuret yhteishankkeet, kuten hajajätevesien- ja muut kunnostushankkeet.

Strategisia mahdollisuuksia eli suurta potentiaalia edustavia asiakkaita ovat teollisuuden yritykset ja muut yritykset. Ympäristötietoisuuden, erilaisten ympäristö- ja talousvesihaasteiden sekä ympäristövastuun kasvaessa myös konsultoinnin, koulutuksen, tutkimuksen sekä erilaisten selvitysten määrä tässä asiakasjoukossa kasvaa. Tämä siis tarkoittaa liiketoiminta potentiaalia myös LUVY ry:lle.

Kerta-asiakkuudet ovat pääosin yhteisöjä/yhdistyksiä sekä yksityisiä asiakkaita, jotka tarpeen sattuessa käyttävät pääosin laboratorion palveluita näytteiden tutkimiseen, ottamiseen ja raportointiin.

#### 4.2 Strateginen fokusointi

Yhdistyksen pääpaino asiakkuuksissa on nykyisillä asiakkailla. LUVY ry on tunnistanut tärkeimmäksi asiakasryhmikseen kuntajäsenet sekä suuret yritysjäsenet ja ei-jäsen yritykset eli strategisesti merkittävät asiakkaat, avainasiakkaat sekä strategiset mahdollisuudet. Näiden ryhmien kanssa palveluita pyritään kehittämään asiakastarpeiden mukaisesti ja asiakkuuksia pyritään syventämään kumppanuuksiksi. Erityinen pääpaino on strategisilla mahdollisuuksilla eli yrityksillä, joihin myös asiakasvierailuissa panostetaan.

#### 4.3 Strateginen asemointi

LUVY ry hakee liiketoiminnan kasvua pääosin panostamalla nykyisiin merkittävimpiin asiakkuuksiinsa eli strategisiin asiakkaisiin, avainasiakkaisiin ja strategisiin mahdollisuuksiin. Näiden merkittävimpien asiakasryhmien kanssa kehitetään palveluita asiakastarpeen pohjalta ja tehdään yhteistyötä, jotta asiakassuhdetta voitaisiin vielä syventää. LUVY ry omaa hyvän palvelukulttuurin, asiantuntijuutta ja paikallistuntemusta, joilla erottuu kilpailijoistaan.

LUVY ry:n päättämää suuntaa voi kuvata Ansoffin kasvuvektorimatriisissa, jota yritykset käyttävät apuna tavoitteiden asettamisessa ja strategioiden luomisessa. Matriisin avulla yritys päättää tulevaisuuden kasvusuuntansa löytämällä sopivimman matriisin neljästä vaihtoehdosta. (McDonald , 43.) LUVY ry:n tulevaisuutta kuvaa matriisin kenttä ”tuotekehitys”, joka kuvaa yhdistyksen keskittymistä nykyasiakkaisiinsa uusilla palveluilla.

Uudet	MARKKINOIDEN KEHITTÄMINEN	ERILAISTAMINEN
MARKKINAT	MARKKINOILLE TUNKEUTUMINEN	TUOTEKEHITYS LUVY ry
Nykyiset	Nykyiset	Uudet

Kuvio 16: Ansoffin kasvuvektorimatriisi LUVY ry (Brennan ym. 2007, 130)

#### 4.4 Strateginen differointi ja pysyvä kilpailuetu

Asiakastyytyväisyyskyselyssä (2007) ilmeni, että LUVY ry:n palvelun laatu on erityisen hyvää asiantuntemuksen, paikallistuntemuksen ja asiakaspalvelun osalta. Kysely osoitti asiakkaiden tärkeimmiksi kriteereiksi palvelun tarjoajan valinnassa ympäristön tilan- ja paikallistuntemuksen, yksilöllisesti ja pitkäjänteisesti yhteistyössä kehitettävän palvelun sekä tulosten myöhemmän saatavuuden.

Yhdistyksen omien linjausten ja kokemusten sekä edellä mainitun asiakastyytyväisyystulosten pohjalta LUVY ry tulee differoida asiakkaiden arvostamalla vahvalla osaamisella ja paikallistuntemuksella. Differointi painottuu valituille tärkeimmille asiakkaille, joiden kanssa kehitystyötä tehdään yhteistyössä.

COST	DIFFERENTIATION
COST FOCUS	LUVY ry DIFFERENTIATION FOCUS

Kuvio 17: Kilpailuetumatriisi

#### 4.5 Kriittiset menestystekijät

Seuraavat asiat on määritelty taustatyön pohjalta menestystekijöiksi vision saavuttamisessa:

- asiakasläheisyys ja kumppanuus

- asiakkuuksien kehittäminen ja kilpailukyvyyn edistäminen (asiakastyytyväisyys)
- tunnettuuden lisääminen
- vakaa kehittyvä talous: myynnin hallittu kasvaminen
- asiantuntijuuden turvaaminen (haluttu työpaikka)
- yhteistyö muiden alan toimijoiden kanssa
- alan ja toimintaympäristön muutoksiin reagointi

#### 4.6 Asiakasstrategia ja strategiamallit

Asiakasstrategia muodostetaan johtamalla tavoitteet ja toimintamallit yrityksen strategiasta asiakasryhmäkohtaisesti. Asiakasstrategia kertoo siis eri segmenteille muodostetut keinot, palvelut ja tavoitteet. (Ala-Mutka & Talvela, 47-48.)

Seuraavilla sivuilla on esitelty asiakasryhmäkohtaiset strategiat, joissa esitellään asiakassegmenttikohtaiset tavoitteet, tarjooma, asiakkuuden hoitomalli, palvelukanavan valinta ja asiakaslupaus LUVY ry:n eri asiakasryhmille.

## STRATEGISET ASIAKKAAT

TAVOITTEET	2009	2010	2011	2012
Asiakastyytyväisyys	90 %	90 %	90 %	90 %
Asiakaspysyvyys	100 %	100 %	100 %	100 %
Tunnettuus	Yhteydenotot +10%	yhd.otot +10%	yhd.otot +10%	yhd.otot +10%
Myynti	+10 % (2006)	+10%	+10%	+10%
TARJOOMA	<p>Kokonaiset palvelupaketit (esim. suunnitelma-lupa-seuranta), jotka kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Muut palvelut: peruspalvelut (tutkimus &amp; raportointi), riskikartoitus, konsultointi ja koulutus.</p> <p>Asiakasryhmälle tarjotaan mahdollisuus online-palveluun, jossa tulokset saadaan nopeammin asiakkaalle ja niitä voi hyödyntää asiakkaan omista raporteista</p>			
HOITOMALLI	<p>Palvelupaketteja ja uusia palveluita kehitetään asiakkaan tarpeen pohjalta.</p> <p>Asiakkaalla määritelty vastuu- / yhteyshenkilö.</p> <p>Asiakasvierailut joka sisältää tarvetäsmennyksen &amp; asiakaslahjan (noin kerran kolmessa vuodessa)</p> <p>Yhteistapaamisien / jäsentapaamisien / seminaarien järjestäminen (kaksi kertaa vuodessa). Koulutuspäivät puhdistamonhoitajille kerran vuodessa.</p> <p>Asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeiden tuntemus asiakasprofiilin perusteella sekä profiilin säännöllinen päivitys.</p> <p>Asiakaskohtaiset alennukset isoimmille asiakkaille.</p>			
PALVELUKANAVA	Asiakasvierailut, online-/ extranet-palvelu, vastuuhenkilö ja tarvittaessa sektorittaiset yhteyshenkilö(-t)			
ASIAKASLUPAUS	<p>Palvelun kehittäminen asiakastarpeen mukaisesti</p> <p>Palvelun helppous: kaikki ympäristöasiantuntijapalvelut saman katon alta</p> <p>Luotettavuus: akkreditointi / sertifiointi / osaaminen / läheiset asiakassuhteet</p>			

Taulukko 7: Asiakasstrategia strategisille asiakkaille

## AVAINASIAKKAAT

TAVOITTEET	2009	2010	2011	2012
Asiakastyytyväisyys	90 %	90 %	90 %	90 %
Asiakaspysyvyys	100 %	100 %	100 %	100 %
Tunnettuus	Yhteydenotot +15%	yhd.otot +15%	yhd.otot +15%	yhd.otot +15%
TARJOOMA	Valmiit palvelupaketit, peruspalvelut (tutkimus, raportointi), riskikartoitus-, konsultointi- ja koulutuspalvelut, avustavat palvelut viranomaisille, näytteiden haku, kuntayhteistyö: yhteistarkkailut, hankkeet.			
HOITOMALLI	<p>Asiakasryhmälle tarjotaan mahdollisuus online-palveluun, jossa tuloksien etenemistä voi seurata (ymp.terveys).</p> <p>Vastuuhenkilö koko asiakasryhmälle.</p> <p>Yhteistapaamisien / jäsentapaamisien / seminaarien järjestäminen (noin kerran vuodessa) ,lisäksi hankekokoukset.</p> <p>Asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeiden tuntemus asiakasprofiilin perusteella sekä profiilin säännöllinen päivitys.</p> <p>Perusalennus.</p>			
PALVELU-KANAVA	Vastuullinen yhteyshenkilö, asiakaspalvelukeskus, online-/extranet-palvelu, yhteistapaamiset / seminaarit.			
ASIAKAS-LUPAUS	<p>Yhteistoiminta, joka tuo alan asiantuntijat yhteen.</p> <p>Palvelun helppous: kaikki ympäristöasiantuntijapalvelut saman katon alta.</p> <p>Luotettavuus: akkreditointi, sertifiointi, osaaminen ja läheiset asiakassuhteet.</p>			

Taulukko 8: Asiakasstrategia avainasiakkaille

## STRATEGISET MAHDOLLISUUDET

TAVOITTEET	2009	2010	2011	2012
Asiakastyytyväisyys	90 %	90 %	90 %	90 %
Asiakaspysyvyys	100 %	100 %	100 %	100 %
Tunnettuus	Yhteydenotot + 20%	yhd.otot +20%	yhd.otot +20%	yhd.otot +20%
<b>TARJOOMA</b>	Valmiit palvelupaketit, palvelun kehittäminen asiakastarpeen pohjalta, peruspalvelut, riskikartoitus-, konsultointi- ja koulutuspalvelut, näytteidenhaku. Tuloseurannan online-palvelu. Pilotointipalvelut (palveluiden testaus).			
<b>HOITOMALLI</b>	Asiakaskartoitus ja prospektirekisteri, jonka pohjalta suoramarkkinointia. Esittäytyminen seminaareissa mahdollisille asiakkaille. Asiakastapaamiset. Referenssiasiakkuudet.			
<b>PALVELU-KANAVA</b>	Asiakastapaaminen. Vastuuhenkilö (-t) joka hoitaa tämän asiakasryhmän kartoitusta. Seminaarit, internet ja on-line-palvelu, asiakaspalvelukeskus.			
<b>ASIAKAS-LUPAUS</b>	Palvelun kehittäminen asiakastarpeen mukaisesti. Palvelun helppous: kaikki ympäristöasiantuntijapalvelut saman katon alta. Luotettavuus: akkreditointi, sertifiointi, osaaminen ja läheiset asiakassuhteet			

Taulukko 9: Asiakasstrategia strategisille mahdollisuuksille

## KERTA-ASIAKKAAT

TAVOITTEET	2009	2010	2011	2012
Asiakastyytyväisyys	90 %	90 %	90 %	90 %
Asiakaspysyvyys	100 %	100 %	100 %	100 %
Tunnettuus	Yhteydenotot 0-5%	yhd.otot 0-5%	yhd.otot 0-5%	yhd.otot 0-5%
<b>TARJOOMA</b>	Tutkimuspaketit ja yksittäiset analyysit, hankkeet			
<b>HOITOMALLI</b>	<b>Alueittaiset vastuuhenkilöt ja laboratorio.</b> Jäsenillä tunnukset jäsensivuille.			
<b>PALVELUKANAVA</b>	Asiakaspalvelukeskus			
<b>ASIAKAS-LUPAUS</b>	Paikallistuntemus, asiantuntijuus, laadukas asiakaspalvelu ja luotettavuus.			

Taulukko 10: Asiakasstrategia kerta-asiakkaille

#### 4.7 Brändin rakentaminen

LUVY ry:n brändi perustuu sen yhdistysmuotoon, asiakassuhteisiin ja laatuun myös paikallisuus. Nämä ovat tekijöitä, joilla se voi erottua kilpailijoistaan.

Yhdistysmuoto kertoo yrityksen peruslähtökohdasta eli vesien- ja ympäristön suojelemisesta ja siihen liittyvästä tiedottamisesta. Yhdistysmuoto viestii, että LUVY ry:n toiminnassa on kyse muustakin, kuin katteen tavoittelusta.

Yhdistyksen merkittävimpiä asiakassuhteita kuvaavat kumppanuus ja luotettavuus. Asiakassuhteissa panostetaan helppoon lähestyttävyyteen, hyvään palveluun ja ratkaisujen luomiseen. Yhdistys on saanut asiakkaistaan myös referenssiasiakkaita, jotka toimivat palveluiden suosittelijoina.

Laadusta yhdistyksen toiminnassa kertovat akkreditoidut ja sertifioidut toimintatavat, osaavat asiantuntijat henkilöstönä sekä panostaminen tulevaisuuteen.

#### 4.8 Resurssitarpeet

Markkinoinnin kehittäminen vaati yhdistykseltä paljon resursseja. Yhdistyksen markkinoinnin kehitys alkaa asiakasprofiilien luomisella (merkittävimmät asiakkaat), jota varten tarvitaan työtunteja tiedon keräämiseen ja analysointiin sekä tietotekniikka osaamista. Profiilit vaativat myös säännöllisen päivityksen. Varsinaiset markkinointitoimenpiteet vaativat vuosittaisen budjetin, johon yhdistys on varannut 5000 - 10 000 euroa. Toimenpiteet vaativat myös työtunteja tiedon keräämiseen sekä markkinointimateriaalin luomiseen. Markkinointiosaamista on yhdistyksessä tällä hetkellä rajallisesti, joten sen hankkimista rekrytoinnin tai ulkoisen palvelun kautta tulee harkita.

### 5 Operatiivinen markkinointi asiakasryhmittäin

#### 5.1 Asiakashoito-ohjelmat

Asiakashoito-ohjelmaan kootaan asiakkaan yleistiedot, kuvaus asiakassuhteesta muun muassa asiakastyytyväisyyden tai kilpailijoilta ostettujen palveluiden kautta, vastuun jako asiakassuhteen hoidossa sekä toimenpiteet asiakassuhteen kehittämiseksi (Hannus 2004, 143.)

Asiakaskohtaiset asiakashoito-ohjelmat on luotu excel- taulukoksi. Alla on esimerkki taulukosta ja sen sisällöstä Hannuksen (2004,143) mallin mukaisesti.



Asiakkaan yleisinformaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ toiminta-ajatus, liiketoiminnot, organisaatio, liikevaihto, tulos</li> <li>◦ ulkoiset muutostekijät, sisäiset valmiudet, mahdollisuudet ja uhat</li> <li>◦ strategia ja kehitysnäkymät</li> </ul>
Asiakassuhteen kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ prosessin kuvaus</li> <li>◦ omien palveluiden kytkös asiakkaan prosessiin</li> <li>◦ ostetut palvelut</li> <li>◦ toteutunut asiakaskannattavuus, -uskollisuus ja -tyytyväisyys</li> <li>◦ ostetut kilpailevat palvelut</li> <li>◦ avainhenkilöt</li> </ul>
Asiakassuhteen hoitamisen vastuut	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ roolit, vastuut ja panostukset</li> </ul>
Asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ asiakaskannattavuuden, -uskollisuuden ja -tyytyväisyyden mittarit ja tavoitteet</li> <li>◦ asiakassuhteen kehittämisen toimenpideohjelma</li> </ul>

Taulukko 11: Esimerkki asiakashoito-ohjelmasta (Hannus 2004,143)

## 5.2 Markkinoinnin kanavat dialogin aikaansaamiseksi

Asiakastapaamiset ovat tärkeä markkinointikeino, joissa asiakkaan kanssa voidaan henkilökohtaisesti keskustella palvelutarjonnasta, kehittämisen tarpeista, palautteesta ym. Asiakastapaamiset vaativat paljon panostuksia, mutta toisaalta ne ovat tehokkaita vaikuttamisen kanavia henkilökohtaisuutensa vuoksi.

Merkittäviä markkinointikanavia ovat myös verkkosivut sekä esiintyminen seminaareissa ja muissa tapahtumissa. Yhdistys on uusit nettisivunsa. Seminaareja ja muita tapahtumia tullaan kehittämään ja lisäämään. Tapahtumia järjestetään yhteistyössä muiden alan toimijoiden kanssa.

Lehdissä näkyminen on tärkeä markkinointikanava. Yhdistyksen pääpainotus tällä alueella on erilaisissa tutkijoiden tekemissä tiedotteissa ja haastatteluissa, tämä on mainio ilmainen markkinointitapa. Lehtimainokset sopeutuvat hyvin yhdistyksen palveluiden mainontaan mutta ne ovat kalliita. Lehtimainoksia on tarkoitus julkaista 2-4 kertaa vuodessa lehdissä, kuten Maaseudun tulevaisuus, Turun Sanomat tai Västra Nyland.

Asiakaskirjeet ja nettitiedotteet toimivat niin sanotusti muistuttajina kohderyhmälle. Kirjeiden ja tiedotteiden kautta yhdistys voi kommunikoida ajankohtaisista asioista, muutoksista toiminnoissaan tai saavutetuista tavoitteista ja samalla toimia mainoksena yhdistyksestä.

Tervehdysten (joulukortti) ja asiakaslahjojen käyttö kertoo asiakkaalle muistamisesta ja arvostuksesta ja niitä käytetäänkin yleisesti merkittävien asiakkaiden kanssa.

## 6 Prosessitason markkinointi

### 6.1 Markkinoinnin avaintehtävät ja ydinprosessit

Markkinoinnin päätavoitteena on asiakassuhteiden kehittäminen ja tunnettuuden lisääminen. Asiakassuhteiden kehityksessä käytetään asiakashallinnan työkaluja, kuten asiakastiedon keräämistä asiakasprofiileihin, sekä asiakasryhmäkohtaisia hoito-ohjelmia. Asiakasvierailut ovat muoto kehittää asiakassuhteita ja saada informaatiota. Asiakaslähtöisyys on pohjana myös yhdistyksen markkinoinnissa, jolloin kullekin asiakasryhmälle on määritelty omat markkinointitoimenpiteet. Tunnettuuden lisäämiseen pyritään lisäämällä markkinointia sekä kehittämällä asiakassuhteita, jolloin kehitetään myös referenssiasiakkuuksia. Esillä olo eri tapahtumissa sekä järjestämällä tapahtumia yhdistys saa myös näkyvyyttä.

Markkinoinnin eri toiminnot ovat eriteltynä ala puolella ja näiden eri toimintojen kohdistaminen ja aikataulutus on koottu seuraavien sivujen asiakasryhmäkohtaisiin markkinointiohjelmiin.

#### ESITE:

Yhdistyksellä ei ole olemassa olevaa esitettä. Esite, jossa on yhdistyksen ja sen palveluiden tiedot, tuotetaan heti vuonna 2009. Esite toimii markkinointimateriaalina asiakasvierailuissa, tapahtumisessa sekä yhdistyksen tiloissa vieraileville.

#### LEHTITIEDOTE:

Erilaisten tiedotteiden ja haastatteluiden antaminen lehdistölle tuo tehokkaasti näkyvyyttä yhdistykselle, unohtamatta kustannussäästöä. Jotta haastatteluista voidaan nähdä tulevaisuudessa säännöllisesti eri lehdissä, tulee toimittajasuhteita luoda ja ylläpitää systemaattisesti.

#### LEHTIMAINOS:

Mainokset ovat kalliita, vaikkakin ne saavuttavan suuremman yleisön. Mainoksia on budjetoitu tehtäväksi 2-4 vuodessa, mainoksien tehokkuutta tulee seurata ja päätökset mainosten lisäämisestä / vähentämisestä tehdä seurannan perusteella.

#### NETTIKIRJE:

Sähköpostilla välitettävät kirjeet ovat helppo lähestymistapa tärkeimpien asiakkaiden sekä yhdistyksen hallituksen suhteen.

**ASIAKASKIRJE:**

Asiakaskirje tärkeimmille asiakkaille loppuvuodesta kokoaa vuoden tapahtumat ja sen yhteyteen voi liittää asiakastytyväisyyskyselyn joka toinen vuosi.

**TAPAHTUMAT: JÄRVIPÄIVÄT:**

Suurempi tapahtuma järjestetään kerran vuodessa yhteistyössä, muiden alan toimijoiden kanssa. Tulevaisuudessa tärkeää kasvattaa omaa roolia yhteistyötapahtumissa, sillä ”oman” tapahtuman järjestäminen on kallista.

**TAPAHTUMAT: SEMINAARI:**

Seminaarit rakennetaan eri aiheiden ja kohderyhmien ympärille.

**TAPAHTUMAT:KESKUSTELUFOORUMI:**

Foorumit ovat avoimia tilaisuuksia kaikille.

**PILOTOINTITAPAHTUMA YHDISTYKSILLE:**

Yhteistyöllä rakennettava tapahtuma esimerkiksi yhdistyksen tiloissa, jolla pyritään tuomaan palvelua lähemmäksi asiakasta.

**ASIAKASLAHJA:**

Toimii muistona asiakasvierailuissa: paikallisuuden tunne tärkeä.

**ASIAKASVIERAILUT:**

Kuntien eri sektoreiden kanssa pyritään järjestämään yhteistapaamisia (esim. seminaarien muodossa) jolloin asiakaskohtaisia vierailuita voidaan tehdä kerran kolmessa vuodessa. Yrityksien kohdalla vierailuja tehdään 1-2 kertaa kahdessa vuodessa.

## 6.2 Asiakasryhmäkohtainen markkinointiohjelma: Strategiset asiakkaat.

VASTUU	Asiakaspäällikkö & toinen yhteyshenkilö.
TUOTTEET	Yhteistyössä kehitettävä palvelupaketti, peruspalvelut (näytteenotto, tutkimus, raportointi), riskikartoitus, konsultointi ja koulutuspalvelut. Online-/extranettulosseurantapalvelu.
HINTA	Asiakaskohtaiset alennukset 10 - 20 %.
PALVELUN TUOTANTO	Yhteistyö asiakkaan kanssa: tarvemääritys ja ratkaisu joko asiakkaan tiloissa tai omissa tiloissa. Palvelun kehityksessä tiedotus kehityksen etenemisestä, lopullinen ratkaisu esitetään asiakkaalle jonka asiakas hyväksyy. Seuranta vaativista palveluista tehdään aikataulutus asiakkaalle
HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ	Asiakaskohtainen yhteyshenkilö ja asiakastapaamiset: vierailu asiakkaan luona kerran vuodessa tai kahdessa: esittely, ajankohtaisuudet & tarvetäsmennys, asiakastyytyväisyys ja asiakaslahja.
AFTER SALES	Asiakaspalaute suurempien projektien yhteydessä palvelutilanteen päätyttyä suullisesti tai kirjallisesti. Asiakastyytyväisyys/-palautelomake asiakaskirjeen yhteydessä loppuvuodesta joka toinen vuosi. Asiakasvierailuilla kerätään asiakaspalautetta keskustelun ohessa. Nettisivuilla aina mahdollisuus antaa asiakaspalautetta.
MARKKINOINTI-VIESTINTÄ	Asiakaskirje loppuvuodesta (vuoden yhteenveto): joka toinen mukana vuosi asiakastyytyväisyyskysely. Sähköpostilla jäsen/-asiakaskirje 2 x vuodessa, aiheina koosteet tapahtumista ja ajankohtaiset asiat.  Internet-sivut: yhdistyksen esittely, palveluiden ja projektien esittely, tietopankki (linkit), tiivistelmät tapahtumista, kutsut & ilmoittautuminen tapahtumiin, jäsen tietoutta ja liittyminen. Puhdistamopäivät kerran vuodessa - koulutustilaisuus jossa mukana alan asiantuntijat ja vierailevat luennoitsijat. Kaksi kertaa vuodessa palaverit – voi pyytää luennoitsijoita eli joku ajankohtainen teema esille. Tämän lisäksi yksi tapaaminen.  Seminaarit tietyn asian / asiakasryhmän tiimoilta kerran vuodessa. Keskustelufoorumi noin kaksi kertaa vuodessa, tarpeen mukaan. Joulutervehdys

## 6.3 Asiakasryhmäkohtainen markkinointiohjelma: Avainasiakkaat

VASTUU	Asiakaspäällikkö & toinen yhteyshenkilö (hoitavat useita asiakkuuksia).
TUOTTEET	Valmiit palvelupaketit, peruspalvelut, riskikartoitus, konsultointi, koulutus ja avustavat palvelut viranomaisille sekä kuntayhteistyö ja hankkeet.
HINTA	Asiakaskohtaiset alennukset 10 - 15 %.
PALVELUN TUOTANTO	Yhteistyössä asiakkaan kanssa: tarvemäärittäminen ja ratkaisu. Seuranta vaativista palveluista tehdään aikataulutusta asiakkaalle
HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ	Yhteys-/vastuuhenkilö (hoitaa useampia asiakkuuksia).
AFTER SALES	Asiakaspalaute suurempien projektien yhteydessä palvelutilanteen päätyttyä suullisesti tai kirjallisesti. Asiakastyytyväisyys/-palautelomake asiakaskirjeen yhteydessä loppuvuodesta. Nettisivuilla aina mahdollisuus antaa asiakaspalautetta.
MARKKINOINTI- VIESTINTÄ	Lehtimainokset uusista palveluista (ympäristöterveyspalvelut ja elintarvikelaboratorio). Mainokset Länsi-Uusimaassa & Västra Nylandissa *mainokset painottavat eri palveluita * Sähköpostilla jäsen/-asiakaskirje 2 x vuodessa, aiheina koosteet tapahtumista ja ajankohtaiset asiat. Asiakaskirje loppuvuodesta:joka toinen vuosi mukana asiakastyytyväisyyskysely. Internet-sivut: yhdistyksen esittely, palveluiden ja projektien esittely, tietopankki (linkit), tiivistelmät tapahtumista, kutsut & ilmoittautuminen tapahtumiin, jäsen tietoutta ja liittyminen.  Tapahtumat: "Ympäristöpäivät" kerran vuodessa yhteistyössä toisten alan toimijoiden kanssa. Mukana alan asiantuntijat ja vierailevat luennoitsijat.  Seminaarit. tietyn asian / asiakasryhmän tiimoilta kerran vuodessa. Keskustelufoorumi noin kaksi kertaa vuodessa, tarpeen mukaan. Joulutervehdys

## 6.4 Asiakasryhmäkohtainen markkinointiohjelma: Strategiset mahdollisuudet

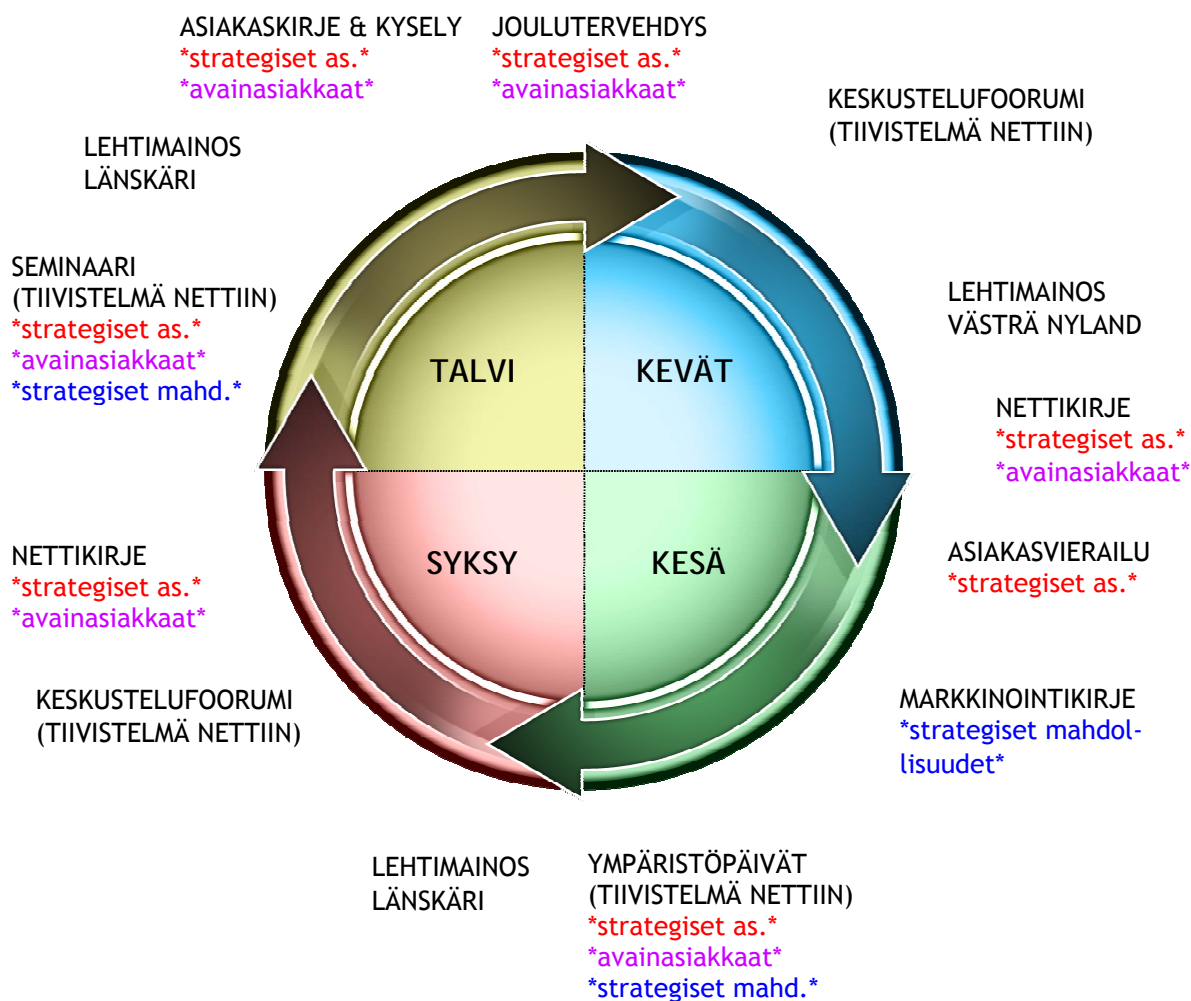
VASTUU	Asiakasryhmävastuuhenkilöt
TUOTTEET	Yhteistyössä kehitettävä palvelupaketti, näytteenotto, tutkimus, raportointi, riskikartoitus, konsultointi ja koulutuspalvelut.
HINTA	Mahdollisuus asiakaskohtaisiin alennuksiin sopimuksien mukaisesti.  Yhteistyö asiakkaan kanssa. Tarvemääritys ja ratkaisu.
PALVELUN TUOTANTO	Palvelun kehityksessä tiedotus kehityksen etenemisestä, lopullinen ratkaisu esitetään asiakkaalle jonka asiakas hyväksyy. Seurantaa vaativista palveluista tehdään aikataulutus asiakkaalle
HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ	Asiakaskohtainen yhteyshenkilö ja asiakastapaamiset: vierailu asiakkaan luona kerran vuodessa tai kahdessa: esittely, ajankohtaisuudet & tarvetäsmennys ja asiakastyytyväisyys.
AFTER SALES	Asiakaspalaute suurempien projektien yhteydessä palvelutilanteen päätyttyä suullisesti tai kirjallisesti. Nettisivuilla aina mahdollisuus antaa asiakaspalautetta. Asiakastyytyväisyys/-palautelomake asiakaskirjeen yhteydessä loppuvuodesta.
MARKKINOINTI- VIESTINTÄ	Mainokset lehdissä: palvelut& tapahtumat yrityksille Länsi-Uusimaassa & Västra Nylandissa *Mainokset painottavat eri palveluita*  Asiakaskirjeet kerran vuodessa: joka toinen vuosi mukana asiakastyytyväisyys kysely.  Sähköpostilla jäsen/-asiakaskirje 2 x vuodessa, aiheina koosteet tapahtumista ja ajankohtaiset asiat.  Markkinointikirje valituille mahdollisuuksille: yhdistyksen, tuotteiden ja toiminnan esittely ja ajankohtaisuudet sekä referenssiasiakkaiden käyttö.  Internet-sivut: yhdistyksen esittely, palveluiden ja projektien esittely, tietopankki (linkit), tiivistelmät tapahtumista, kutsut & ilmoittautuminen tapahtumiin, jäsen tietoutta ja liittyminen. Tapahtumat: "Ympäristöpäivät" kerran vuodessa yhteistyössä toisten alan toimijoiden kanssa. Mukana alan asiantuntijat ja vierailevat luennoitsijat. Seminaarit tietyn asian / asiakasryhmän tiimoilta kerran vuodessa. Keskustelufoorumi noin kaksi kertaa vuodessa, tarpeen mukaan.

## 6.5 Asiakasryhmäkohtainen markkinointiohjelma: Kerta-asiakkaat

VASTUU	Asiakaspalvelukeskus
TUOTTEET	Peruspalvelut.
HINTA	Listahinta. Tempaukset.
PALVELUN TUOTANTO	Asiakas ottaa yhteyttä: tarvemäärittäminen ja ratkaisu.
HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ	Asiakaspalvelukeskus.
AFTER SALES	Asiakaspalvelukeskus toimii myös asiakastukena. Palaute suoraan asiakaspalvelukeskukseen, myös puhelimitse. Nettisivuilla aina mahdollisuus antaa asiakaspalautetta.
MARKKINOINTI- VIESTINTÄ	Mainokset vesilaboratorionpalveluista Länsi-Uusimaassa & Västra Nylandissa n.3 x vuodessa, *mainokset painottavat eri palveluita*  Internet-sivut: yhdistyksen esittely, palveluiden ja projektien esittely, tietopankki (linkit), tiivistelmät tapahtumista, kutsut & ilmoittautuminen tapahtumiin, jäsen tietoutta ja liittyminen.  Jäsenyhdistykset osallistuvat yhdistyksen tapahtumiin.

## 6.6 Vuosimalli markkinoinnin toimenpiteille

Alla oleva vuosimalli esittää aikataulutuksen markkinointiviestinnän toimenpiteille. Vuosimallissa on jokaisen asiakasryhmän markkinointitoimenpiteet.



Kuvio 18: Markkinoinnin vuosiaikataulu



## 7 Markkinoinnin budjetointi

Markkinoinnin arvioitu vuosittainen budjetti on tällä hetkellä varsin rajallinen, noin 5000 - 10 000 euroa. Markkinoinnin kehittyessä ja kokemuksen karttuessa budjettia pyritään korottamaan ja panostamaan erityisesti toimiin, jotka ovat käytännössä todistaneet tehokkuutensa.

Tällä hetkellä suurimman osan budjetista vievät tapahtumien järjestäminen sekä asiakasvierailut. Seuraavassa on esitettyä arvioidut kustannukset eri viestintäkeinoille.

### Tapahtumat (noin 2000e / tapahtuma)

Erilaisia tapahtumia järjestetään joitakin kertoja vuodessa ja niiden tiimoilta pyritään kehittämään yhteistyötä, jotta mm. kustannuksia voidaan rajoittaa.

### Asiakasvierailut (noin 1500e / vierailu)

Suurimman osan budjetista vaativat asiakasvierailut Asiakasvierailujen kustannukset koostuvat useamman ihmisen työtunneista sekä materiaalista, kuten esitteestä ja asiakaslahjasta.

### Lehtimainokset (noin 300e /mainos = noin 1000e/vuosi)

Lehtimainoksia julkaistaan harvoin ja mainosten kustannukseksi arvioidaan n. 1000 euroa. Lehdissä pyritään olemaan joka kuukausi esillä haastatteluiden ja tutkijoiden tiedotteiden kautta. Näistä ei aiheudu erityisiä kustannuksia LUVY ry:lle.

### Internet (ei merkittäviä kustannuksia)

Lisäksi markkinoinnissa hyödynnetään tehokkaasti yhdistyksen verkkosivuja sekä sähköpostiasiakaskirjeitä, joista ei aiheudu merkittäviä kustannuksia.

## 8 Seuranta ja mittarit

Markkinoinnin tehokkuutta tulee seurata yhteydenottojen määrällä toimintokohtaisesti. Yhteydenottojen määrän kasvu kertoo onnistuneesta viestinnästä. Myynnin kasvu ja kustannustehokkuus kertovat pidemmän päälle markkinoinnin toimivuudesta. Asiakasmäärän kasvua ja pysyvyyttä tulee seurata vuositasolla. Asiakastytyväisyyskysely tehdään joka toinen vuosi ja asiakastytyväisyyttä tulee seurata myös saadun palautteen perusteella.

2008	STRATEGISET ASIAKKAAT	AVAIN ASIAKKAAT	STRATEGISET MAHDOLLISUUDET	KERTA- ASIAKKAAT
ASIAKASTYYTYVÄISYYS MYynti (labra / tutkimus-/ ymp.palvelut)	hyvä	hyvä	hyvä	hyvä
YHTEYDENOTOT	säännölliset	säännölliset	haetaan kasvua	säännölliset
OSTOTIHEYs	kuukausittain	kuukausittain	kuukausittain	
ASIAKASPYSYVYYS	hyvä	hyvä	hyvä	hyvä

Taulukko 12: Seurannan mittarit.

Taulukon (Taulukko 10) mallin mukaisesti eri asiakasryhmien asiakastyytyvääisyyttä, yhteydenottoja, ostotiheyttä sekä asiakaspysyvyyttä seurataan vuositasolla. Myyntiä seurataan sekä asiakasryhmittäin että toiminnoittain.

## 9 Palkitseminen

Markkinointiin liittyvään palkitsemiseen kuuluvat henkilökohtainen palkkaus, bonukset sekä erilaiset tempaukset, joita henkilöstölle järjestetään. Henkilökohtainen palkkaus ja bonukset toimivat motivaation välineinä sekä myös palkintona tekijälle, joka on saavuttanut tavoitteet tai muuta merkittävää yhdistyksen markkinoinnin saralla. Erilaiset tempaukset puolestaan tuovat koko henkilöstölle viestin hyvin tehdystä työstä.

## Lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Brennan, R & Baines, P & Garneau, P & Vos, L. 2008. Contemporary strategic marketing. Second Edition. New York: Palgrave MacMillan.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Protalent Oy.

McDonald, M. 1995. Strateginen markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Oikkonen, S. 1992. Markkinointisuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.

## Kuvat, kuviot ja taulukot

Kuva 1: LUVY ry:n toimintaa .....	3
Kuva 2: LUVY ry:n toiminta-alue .....	4
Kuva 3: Myynnin jakautuminen vuonna 2007 .....	13
Kuvio 1: Avainkilpailija-analyysi .....	12
Kuvio 2: Asiakasportfolio analyysi. ....	15
Kuvio 3: Tuoteportfolio .....	17
Kuvio 4: Asiakkaan merkitys ja asiakastarpeet.....	21
Kuvio 5. LUVY ry:n asiakasryhmittely pohjautuen asiakaskannattavuuteen ...	24
Kuvio 6: Ansoffin kasvuvektorimatriisi LUVY ry .....	26
Kuvio 7: Kilpailukeino matriisi. ....	26
Kuvio 8: Markkinoinnin vuosiaikataulu.....	39
Taulukko 1: LUVY ry:n asiakasryhmät .....	6
Taulukko 2: Markkinoinnin SWOT-analyysi. ....	19
Taulukko 3: Yhteenvedoanalyysi SWOT .....	20
Taulukko 4: Palvelusektoreiden myyntitavoitteet .....	22
Taulukko 5: Asiakasstrategia strategisille asiakkaille .....	28
Taulukko 6: Asiakasstrategia avainasiakkaille .....	29
Taulukko 7: Asiakasstrategia strategisille mahdollisuuksille .....	30
Taulukko 8: Asiakasstrategia kerta-asiakkaille .....	30
Taulukko 9: Esimerkki asiakashoito-ohjelmasta (Hannus 2004,143) .....	32
Taulukko 10: Seurannan mittarit. ....	41

ASIAKASLÄHTÖINEN LIKETOIMINTA  
JA  
ASIAKUUUKSIEN HALLINTA

## SISÄLLYS

1	Asiakaslähtöinen liiketoiminta .....	3
2	Asiakkuushallinta .....	3
3	Segmentoinnilla parempaa palvelua .....	4
3.1	Ulkoisiin kriteereihin perustuva segmentointi .....	4
4	LUVY ry:n segmentointi .....	5
4.1	LUVY ry:n segmentit strategisuudesta kerta-asiakkaisiin .....	7
5	Asiakkuussuunnitelma .....	7
5.1	LUVY ry:n asiakkuussuunnitelma .....	8
6	Asiakastapaaminen .....	9
6.1	Mitä tulee huomioida ja miten toimia asiakastapaamisissa? .....	9
	LÄHTEET .....	11



## 1 Asiakslähtöinen liiketoiminta

Asiakkuuden jatkuvuus on edellytys menestyvälle liiketoiminnalle. Asiakkuuden jatkuminen kertoo yritykselle asiakkaan tyytyväisyydestä. Jotta suhde säilyy ja asiakas pysyy tyytyväisenä, on palvelun tarjoajan tiedettävä mitä asiakas siltä hakee. On myös osattava ennakoida asiakkaan tulevaisuuden toimia ja tarpeita. Asiakslähtöisessä liiketoiminnassa palveluntarjoajan tulee tietää vastaukset seuraaviin peruskysymyksiin asiakkaistaan (Hannus 2004, 140-142):

- keitä he ovat?
- mitä he tekevät?
- miten heihin saa yhteyden?
- minkä arvoisia he ovat?
- mikä on heidän potentiaalinsa?

Samalla tulisi miettiä vastauksia kysymyksiin liittyen palveluntarjoajan omaan toimintaan kuten:

- ketkä ostavat palveluitamme?
- mihin/miksi he käyttävät palveluitamme?
- miten he haluavat meidän kehittävän palveluitamme?

## 2 Asiakkuushallinta

Asiakastuntemus sekä asiakasinformaation kerääminen ja hallinta luovat pohjan asiakkuushallinnalle. Asiakkuushallinta (eng. Customer Relationship Management) on sarja päätöksiä ja toimia, joilla pyritään pitkiin ja kannattaviin asiakassuhteisiin. Asiakkuuksien hallinta johtaa yhtenäiseen ja selkeään tapaan toimia asiakassuhteissa, kestäviin asiakassuhteisiin, uusien asiakkaiden saamiseen sekä kokonaisuudessaan tehostuneeseen toimintaan. (Hannus 2004, 133.)

Asiakkuushallintaan kuuluu niin sanottu oppiva asiakassuhde, jossa asiakkaantarvemääritys ja asiakasratkaisu tehdään yhteistyössä. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa on jatkuvaa ja kaksisuuntaista, jokaisella kerralla sekä asiakas että yhdistys oppivat paremmin tuntemaan toisensa. Olennaista oppivassa suhteessa on tietokanta, johon tallennetaan asiakastietoa sekä -ratkaisuja ja josta tieto on helposti hyödynnettävissä asiakaskohtaamisiin. Oppivan suhteen parhaita puolia on se, että se kasvattaa asiakkaan kynnystä vaihtaa palveluntarjoajaa, sillä se saa jo tarpeidensa mukaista palvelua. (Hannus 2004, 137.)

Asiakkuushallinta auttaa LUVY ry:tä tunnistamaan asiakkaidensa eroavaisuuksia, kehittämään arvokkaimpia asiakassuhteitaan sekä luomaan enemmän arvoa asiakkailleen. LUVY ry:n tämän päivän haasteita ovat mm. kilpailutilanteen kiristyminen, asiakaskannattavuuden merkityksen kasvaminen sekä nousevat kustannukset. Asiakkuushallinta osaltaan auttaa yhdistystä vastaamaan näihin haasteisiin. (Hannus 2004, 135-137.)

### 3 Segmentoinnilla parempaa palvelua

Jotta palveluntarjoajan olisi mahdollista toimia asiakaslähtöisesti, tulee sen ryhmitellä asiakkaansa. Asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi helpottaa asiakasmäärien hallitsemista ja asiakkaille voidaan paremmin kohdistaa heille sopivia palveluita. Asiakassuhteiden hoito ja markkinointi voidaan myös hoitaa kustannustehokkaasti. Asiakastiedon keräämisellä sekä asiakaskäyttäytymisen analysoinnilla asiakkaat voidaan ryhmitellä sen mukaan, mitä arvoa ne yritykseltä hakevat. Tällä tavoin palveluprosessia voidaan erilaistaa asiakasryhmän tarpeiden mukaan. (Hannus 2004, 140-143.)

Asiakkaiden ryhmittely luo pohjan tehokkaalle asiakaspalvelulle. Ryhmittelyn avulla kullekin asiakasryhmälle voi kohdistaa sopivat palvelut, markkinointitavat sekä tavoitteet. Ryhmittely auttaa myös ajankäytön sovittamisessa nykyisten asiakkaiden sekä uusien asiakkaiden hankinnan osalta. Segmentoinnin pohjalta palveluntarjoaja osaa valita ne asiakkaat, joihin se panostaa eniten ja ne joihin panostetaan vähiten. Onnistuneet asiakasvalinnat ja niin sanotusti oikeisiin asiakkaisiin panostaminen edellyttävät yritykseltä kuitenkin syvällistä asiakastuntemusta nykyasiakkaista sekä tehokkaasti kartoitettua uusasiakaspotentiaalia. (Hannus 2004, 140-143.)

#### 3.1 Ulkoisiin kriteereihin perustuva segmentointi

Ulkoisiin kriteereihin perustuva segmentointi on niin sanottua perussegmentointia, jossa asiakasryhmät jaetaan käyttötärpeiden ja ostokäyttäytymisen perusteella. Tässä segmentointityypissä keskitytään asiakkaan ulkoisiin ominaisuuksiin, kuten sijaintiin, kokoon, toimialaan sekä asiakkaan hankintakriteereihin eli hintaan, laatuun ja toimitusvarmuuteen. (www.joensuu.fi 2008)

Jouko Hannus esittelee kirjassaan Strategisen menestyksen avaimet (2004) tyypillisen sisäisiin kriteereihin pohjautuvan asiakasryhmittelymallin, jossa asiakkaat jaetaan tärkeysjärjestyksessä strategisiin asiakkaisiin, strategisiin mahdollisuuksiin, avainasiakkaisiin sekä kertaasiakkaisiin. Jaottelu perustuu siis ostokäyttäytymiseen.

Strategiset asiakkaat ostavat suurella volyymilla ja laskettu asiakaskannattavuus on suuri. Strategiset mahdollisuudet edustavat sitä potentiaalia, joka voisi merkittävästi käyttää palve-



luita. Avainasiakkaat omaavat suuren volyymin, mutta asiakaskannattavuus on heikompi ja kerta-asiakkaat ovat pienen volyymin ja kannattavuuden edustajia. (Hannus, 140-141.)

Volyymistä puhuttaessa tarkoitetaan sitä määrää ja tiheyttä, jolla asiakas palveluntarjoajalta ostaa. Asiakaskannattavuus puolestaan tarkoittaa sitä voittoa, joka jää kun ostotapahtumasta on vähennetty siihen panostetut myyntikulut. Asiakaskannattavuudesta puhuttaessa on hyvä muistaa, että vain pieni osa asiakaskunnasta tuo suurimman osan tuloista. Hannus esittää kirjassaan tyypillisen asiakaskannattavuus jakauman, jossa 35 % asiakkaista tuo 100 % tuloksesta, seuraavat 50 % asiakkaista edustaa nollakannattavuustasoa ja loput 15 % asiakkaista on kannattamattomia. (Hannus 2004, 140-141.)

#### 4 LUVY ry:n segmentointi

Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry (LUVY ry) tarjoaa asiantuntija palveluita toiminta-alueensa vesistöjen, ympäristöön ja ympäristöterveyteen liittyen. Yhdistyksen asiakaskuntaan kuuluu sekä yhdistyksen jäseniä että ei-jäseniä, joita ovat toiminta-alueen teollisuuslaitokset, yritykset, kunnat, yhteisöt sekä yksittäiset elintarvike-/vesilaboratoriopalveluiden käyttäjät.

Edellä mainittujen asiakasryhmien myötä segmentointi voidaan aloittaa sijoittamalla nämä asiakkaat omiin segmentteihinsä sen mukaan, onko kyseessä teollisuuslaitos, yritys, kunta, yhteisö vai yksittäinen asiakas. Tällöin saadaan jaoteltua asiakkaat kokonsa ja tyypillisten tarpeidensa mukaan samaan luokkaan.

Segmentointia voidaan jatkaa sen perusteella, mitä palveluita asiakas käyttää ja tarvitsee. Yhdistyksen kohdalla tässä segmentointivaiheessa olennaista on määrittää, onko asiakkaalla jätevedenpuhdistamo, vesilaitos tai muu vastaava, jonka myötä palvelut voidaan määritellä. Esimerkiksi teollisuuslaitoksien ja kuntapuhdistamoiden kanssa menetellään eritavalla vaikka peruspalvelu onkin samanlainen.

Kuntien kohdalla segmenttijakoa jatketaan sen mukaan, onko kyseessä kunnan ympäristöviranomaisen, vesi- ja viemärilaitos vai muu tekninen toimi.

Seuraavaksi jaottelu suoritetaan sen mukaan, millä määrällä ja kuinka usein asiakas palveluita ostaa, jonka avulla asiakkaan potentiaali tunnistetaan. Tämän pohjalta asiakkaat voidaan jakaa myös kannattaviin ja kannattamattomiin asiakkaisiin.

Seuraavana voidaan määritellä kuinka monia eri palveluita asiakas ostaa, jonka pohjalta asiakkaat voidaan jakaa palvelupakettien tai yksittäisten palveluiden käyttäjäksi. Jaottelua voidaan jatkaa myös sen mukaan, tarvitseeko/ostaako asiakas standardipalveluita vai räätälöidäänkö asiakkaalle esimerkiksi oma palvelupaketti.

Edellä mainittujen lisäksi asiakkaita voi jaotella perustuen siihen arvoon mitä se yhdistykseltä hakee tai siihen potentiaaliin, mitä asiakas omaa. Arvoa voi olla esimerkiksi asiakkaan toiminnan tehostaminen, jossa yhdistys ottaa hoitaakseen jonkin asiantuntijuutta vaativan, toistuvasti tehtävän tutkimuksen tai raportoinnin. Potentiaali pitää puolestaan sisällään esimerkiksi asiakkaan tarvitsemien palveluiden määrän kasvun tai palvelukehitysyhteistyön.

SEGMENTOINTIPERUSTE	SEGMENTTI
Asiakkaan koko	Suuri, keskisuuri, pieni
Palveluiden ostovolyymi, kannattavuus	Volyymiasiakas, pienen volyymin asiakas
Palveluntyyppi	Vesilaboratorio / Elintarvikelaboratorio / Konsultointipalvelu Teollisuuslaitos:jätevedenpuhdistamo Teollisuuslaitos:vesilaitos
Ostettujen palveluiden määrä	Palvelupakettiasiakas, yhden palvelun asiakas
Standardipalveluiden käyttö, räätälöity palvelu	Standardipalvelu, räätälöitypalvelu
Asiakkaan hakema arvo	Yhdistykselle ulkoistettuja tehtäviä Yhteistyökumppani
Asiakkuuden potentiaali	Merkittävä/ Pieni potentiaali

Taulukko 13. LUVY ry:n asiakasryhmät.

Jotta segmentointi pysyy toimivana ja tehokkaana, tulee segmenttejä seurata ja uudelleen arvioida säännöllisesti. Kannattavan liiketoiminnan nimissä asiakkuuksia pyritään kehittämään eteenpäin, jolloin myös segmentointiperusteet kehittyvät. Yhdistyksen toiminnassa kerta-asiakkaita voidaan pyrkiä sitouttamaan yhdistyksen palveluiden piiriin esimerkiksi muistuttamalla asiakasta suositusaikeiden puitteissa tehdyistä kaivovesien tutkimuksista. Palvelupakettien kehittämällä sekä räätälöinnillä voidaan puolestaan vastata esimerkiksi yritysten yksilöllisiin tarpeisiin ja tällä tavoin kehittää strategisesta mahdollisuudesta strateginen asiakas tai avain asiakas.

#### 4.1 LUVY ry:n segmentit strategisuudesta kerta-asiakkaisiin

Yhdistyksen segmenttejä voidaan edellisen kappaleen pohjalta jaotella strategiaan asiakkaisiin, avainasiakkaisiin, strategiaan mahdollisuuksiin sekä kerta-asiakkaisiin. (Hannus 2004, 141.) Ympäristönsuojelu sekä ympäristötilan seuranta kuuluvat kuntien velvoitteisiin.

Yhdistyksen pääasiallisia strategisia asiakkaita, eli suuren volyymin ja kannattavuuden asiakkaita, ovat kuntien vesi- ja viemärlaitokset. Tämä ryhmä ei kilpailuta ja tekee suuria ostoja. (Lehtonen, 2008).

Avainasiakkuuksiin, eli suuren volyymin mutta pienemmän kannattavuuden ryhmään, kuuluvat kuntien ympäristönsuojelu ja -terveydenhuollon viranomaiset sekä kuntien muu tekninen toimi.

Strategisia mahdollisuuksia eli suurta potentiaalia edustavia asiakkaita ovat teollisuuden yritykset, yritykset sekä kuntaviranomaiset. Ympäristötietoisuuden, erilaisten ympäristö- ja vesivahinkojen sekä ympäristövastuun kasvaessa myös konsultoinnin, koulutuksen, tutkimuksen sekä erilaisten selvitysten määrä tässä asiakasjoukossa kasvaa. Tämä siis tarkoittaa liiketoiminta potentiaalia myös LUVY ry:lle.

Kerta-asiakkuudet ovat pääosin yhteisöjä/yhdistyksiä sekä yksityisiä asiakkaita, jotka tarpeen sattuessa käyttävät pääosin laboratorion palveluita näytteiden tutkimiseen.

#### 5 Asiakkuussuunnitelma

Jotta palveluntarjoaja osaa reagoida asiakassuhteeseen oikealla tavalla ja oikeaan aikaan on yrityksen hyvä luoda suunnitelma asiakkuuden hoitamiseksi. Suunnitelman pohjana voi käyttää edellä esitettyä sisäisiin kriteereihin pohjautuvaa segmentointimallia.

Asiakkuudenhoitosuunnitelmassa strategisille sekä avainasiakkaille asiakkaille kullekin nimitään vastuuhenkilöt (erona strategiseen asiakkuuteen avainasiakkaiden vastuuhenkilö on vastuussa useammasta asiakkaasta), järjestetään säännöllisiä tapaamisia ja seminaareja sekä räätälöidään lisäarvopalveluita. (Hannus 2004, 140-141.)

Strategisten mahdollisuuksien asiakkuushoitomalli pitää sisällään mm. pilotointipalveluiden suunnittelua sekä seminaareja, joilla pyritään uusien asiakkuuksien luomiseen. Pilotointipalvelut ovat uusia tai jatkokehitettyjä palveluita, joita testataan. Lisäksi strategisen mahdollisuuden edustajalle on nimetty vastuuhenkilö sekä asiakkuussuunnitelma. (Hannus 2004, 140-141.)

Kerta-asiakkuuksissa hoitomalli pitää sisällään kustannustehokkaita toimintatapoja, kuten esimerkiksi internet-sivut sekä verkkoasiointipalvelun. (Hannus 2004, 140-141.)

### 5.1 LUVY ry:n asiakkuussuunnitelma

Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry:n (LUVY ry) jäseniä ovat 13 lähialueen kuntaa, 14 teollisuuslaitosta sekä 36 yhdistys- ja yhteisöjäsenä. Valtaosa toimeksiannoista, 51 %, tulee kuitenkin ei-jäseniltä kuten yksittäisiltä asiakkailta sekä yrityksiltä. Yhdistyksen strategiassa painotetaan asiakkuuksien osalta asiakaslähtöistä otetta sekä lisäarvon tuottamista. Yhdistys pyrkii asiakaskunnan hallittuun sekä kannattavaan kasvuun.

Segmentoinnin pohjalta eri asiakasryhmille pystytään luomaan asiakkuudenhoitosuunnitelma. Suunnitelman tulisi auttaa yhdistystä kohdentamaan palveluitaan sekä markkinointitoimenpiteitä oikeaan kohteeseen, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Suunnitelma auttaa myös sitouttamaan asiakkaita yhdistykseen.

Tyypillinen asiakkuudenhoitosuunnitelma koostuu neljästä osiosta: asiakkaan yleisinformatiosta, asiakassuhteen kuvauksesta, asiakassuhteen hoitamisen vastuista sekä asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteistä. Seuraavassa kuvassa on esiteltyinä nämä neljä osiota sisältöineen. Kuva on kirjasta Strategisen menestyksen avaimet (Hannus 2004, 143.)

Asiakkaan yleisinformatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ toiminta-ajatus, liiketoiminnat, organisaatio, liikevaihto, tulos</li> <li>◦ ulkoiset muutostekijät, sisäiset valmiudet, mahdollisuudet ja uhat</li> <li>◦ strategia ja kehitysnäkymät</li> </ul>
Asiakassuhteen kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ prosessin kuvaus</li> <li>◦ omien palveluiden kytkös asiakkaan prosessiin</li> <li>◦ ostetut palvelut</li> <li>◦ toteutunut asiakaskannattavuus, -uskollisuus ja -tyytyväisyys</li> <li>◦ ostetut kilpailevat palvelut</li> <li>◦ avainhenkilöt</li> </ul>
Asiakassuhteen hoitamisen vastuut	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ roolit, vastuut ja panostukset</li> </ul>
Asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ asiakaskannattavuuden, -uskollisuuden ja -tyytyväisyyden mittarit ja tavoitteet</li> <li>◦ asiakassuhteen kehittämisen toimenpideohjelma</li> </ul>

Taulukko 14. Asiakashallinnan informaatiotarpeet.

Informaation pohjalta LUVY ry pystyy jaottelemaan asiakkaitaan sekä määrittelemään asiakassuhteelle sopivat palvelut, toimintatavat sekä tavoitteet.

## 6 Asiakastapaaminen

Asiakasryhmittelyssä eli segmentoinnissa tulisi määritellä jokaiselle segmentille sopiva määrä asiakastapaamisia, jotka aikataulutetaan vuosikalenteriin. Määrä voi olla myös tavoitteellinen. Asiakastapaamisten määrän suunnittelu osa kustannustehokkuutta, sillä se auttaa ajankäytön tehostamisessa. Tapaamisten suunnittelu aikatauluittain auttaa toiminnan tehostamisessa sekä varmistaa, että asiakassuhteita ylläpidetään. Jotta asiakastapaamisten suunnittelu ja toteutus eivät veisi turhaa resursseja, on tapaamisia varten tärkeää tehdä kunnollinen pohjatyö. Pohjatyön tekeminen onnistuu hyväksikäyttämällä tallennettua asiakastietoa eli asiakasprofiilia. Jotta asiakastietoja voidaan hallita ja käyttää tehokkaasti, on asiakastiedon oltava saatavilla yhdestä lähteestä. Asiakasprofiilista enemmän seuraavassa kappaleessa.

### 6.1 Mitä tulee huomioida ja miten toimia asiakastapaamisissa?

Asiakastapaamiset ovat merkittävä osa asiakkuuden hoitoa, joten myös asiakastapaamisille tulisi olla ohjanuorat, joilla pyritään takaamaan palvelun laatu ja sujuvuus jokaisella asiakas kohtaamisella.

#### Pohjatyö

Asiakaskohtaamisiin tulee valmistautua hyvin etukäteen, jolloin asiakasinformaatiota tulee olla valmiina selkeästi saatavilla valmisteluita varten. Hyvin luotu asiakasprofiili palvelee tätä tarkoitusta. Pohjatyönä asiakastapaamiselle yhdistyksen edustajan tulee läpikäydä asiakkaan profiili. Profiilista löytyy asiakkaan yhteystiedot, tietoa asiakkaan liiketoiminnasta, toimialasta, sijainnista, ostohistoriasta, asiakkaan kanssa käydystä vuoropuhelusta sekä saadusta palautteesta. Profiilin lisäksi olisi hyvä perehtyä myös asiakaskannattavuuteen, asiakkaan tulevaisuuden ostopotentiaaliin sekä julkisten lähteiden kautta löytyvään informaatioon asiakkaan toiminnasta ja haasteista.

Asiakasprofiilista saatujen tietojen pohjalta pystytään hahmottelemaan asiakkaan palvelun tarve, hintaluokka ja lopulta alustava tarjous. Tarjousta varten on tärkeää myös miettiä myyntiargumentit valmiiksi.

## Asiakastapaaminen

Asiakastapaaminen uuden asiakkaan kanssa on hyvä aloittaa kertomalla yhdistyksestä, sen toiminnasta sekä asiakkaalle sopivista palveluista. Tästä edetään tarvekartoitukseen, tarjoukseen ja mahdolliseen sopimukseen.

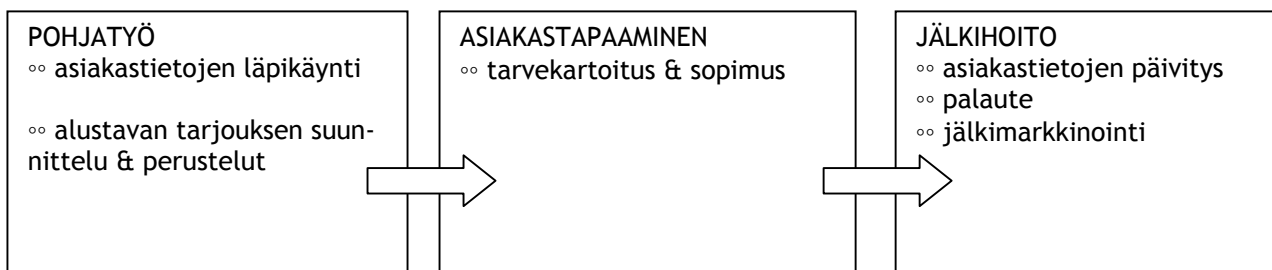
Nykyisten asiakkaiden kanssa tapaamisessa tehdään varsinainen tarvekartoitus. Tarvekartoituksen voi tehdä miettimällä seuraavia kysymyksiä:

- mitä asiakas haluaa?
- mitä asiakas tarvitsee?
- mitkä ovat asiakkaan resurssit?
- mitkä ovat omat resurssimme?
- mahd. parannusehdotukset aiempiin liittyviin palveluihin?
- asiakkaan tilannekartoitus: onko tarvetta uusille palveluille/palvelunkehitykselle?

Tarvekartoituksen jälkeen asiakkaan tarpeisiin haetaan ratkaisu, palvelu mahdollisesti räätälöidään tarpeita vastaavaksi sekä tarjotaan vielä sopivia lisäpalveluita. Tämän pohjalta asiakkaalle tehdään tarjous ja autetaan asiakasta päätöksen teossa, esimerkiksi liitetyin lisäpalveluin tai alennuksin tilanteen niin vaatiessa. Lopuksi pyritään luomaan sopimus asiakkaan kanssa.

## Jälkihoito

Asiakastapaamisen jälkeen tulee kerätty asiakastieto päivittää asiakasprofiiliin. Kerätty asiakaspalaute tulee myös käsitellä ja tallentaa profiiliin. Jos asiakas haluaa vastauksen palautteeseensa, se toimitetaan pikimmiten. Jälkimarkkinointitoimenpiteisiin kuuluu asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen, ajankoh- taisten uutisten välittäminen sekä lisäpalveluiden tarjoaminen.



## LÄHTEET

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus.

Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry. 2007. Toiminnan visio ja strategia 2008-2012.

Joensuun Yliopisto. 2008. Markkinoinnin johtamisen perusteet ja sen osa-alueet. /WWW-dokumentti/.

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3main.htm#segment>. (Luettu 1.5.2008).

**ASIAKASPROFIILIMALLI**

NIMI  
SEGMENTTI  
YHTEYSHLÖ

PUH  
EMAIL  
OSOITE  
LASKUTUSTAPA  
MARKKINOINTITAPA  
JÄSEN / EI JÄSEN

ASIAKASPÄÄLLIKKÖ  
TIIMI  
ROOLI  
VASTUU

TOIMINTA-AJATUS  
LIIKEVAIHTO  
TALOUDELLINEN TULOS  
STRATEGIA  
KEHITYSPROJEKTIT

SWOT:  
VAHVUUDET  
HEIKKOUEDET  
MAHDOLLISUUDET  
UHAT

**STRATEGISESTI MERKITTÄVILLE ASIAKKAILLE:**

PROSESSIN KUVAUS			
OMAN TARJOAMAN KYTKÖS ASIAKKAAN PROSESSIIN			
TULEVAISUUDEN			
KEHITYSNÄKYMÄT	<b>TAVOITE 2008</b>	<b>TAVOITE 2009</b>	<b>TAVOITE 2010</b>

**MITTARIT:**

KESKIOSTOS  
ASIAKASKATE / %  
ASIAKASTYYTYVÄISYYS / %  
TOIMITUSTÄSMÄLLISYYS

KÄYTETYT PALVELUT  
VIIMEISIN ASIOINTI  
ASIAKKAAN OSTAMAT KILPAILEVAT TUOTTEET

VANHAT TARJOUKSET  
HYVÄKSYTYT TARJOUKSET  
UUDET TARJOUKSET

