

Tea-Tuulia Korhonen

MARKKINOINTISUUNNITELMA  
KIINTEISTÖOSAKEYHTIÖ  
MEIRAMILLE

Opinnäytetyö  
Liiketalous

Joulukuu 2009




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  7.12.2009
<b>Tekijä(t)</b> Tea-Tuulia Korhonen		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Liiketalous, markkinointi</b>
<b>Nimeke</b>  Markkinointisuunnitelma Kiinteistöosakeyhtiö Meiramille		
<b>Tiivistelmä</b> Opinnäytetyöni kehittämistehtävänä on laatia markkinointisuunnitelma perustettavalle hoiva-alan yritykselle. Markkinointisuunnitelmassa tullaan keskittymään yrityksen asiakasmarkkinoinnin aloittamiseen ja lähitulevaisuuden markkinointiratkaisuihin. Markkinointisuunnitelmasta on rajattu pois sijoittajiin sekä muihin yhteistyökumppaneihin kohdistuva markkinointi. Yritystä ei ole vielä perustettu ja toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyössä ei esitetä tarkkoja tietoja tulevasta yrityksestä tai sen perustamista suunnittelevasta säätiöstä. Yrityksestä käytetään tällä hetkellä työnimeä Kiinteistöosakeyhtiö Meirami.		
Teoreettinen viitekehys koostuu neljästä pääalueesta, joista ensimmäinen käsittelee opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää ja toinen osa Meiramin tietoja, jotka on saatu perustajasäätiön hallituksen puheenjohtajan haastattelusta. Kolmannessa osassa paneudutaan markkinoinnin suunnitteluun ja siihen liittyen esitellään muun muassa erilaisia markkinointisuunnitelmamalleja sekä niiden sisältöä, markkinoinnin tehtäviä ja haasteita. Neljäs osa-alue liittyy palveluiden markkinointiin, johon kuuluu perustietoa palveluista ja useiden eri markkinoinnin kilpailukeinojen esittelyä. Meiramin markkinointisuunnitelmasa on esitetty yrityksen tämän hetkinen tilanne, SWOT-analyysi sekä yrityksen vahvimmat kilpailuedut ja suoritettu segmentointi ja asemointi. Segmentoinnin yhteydessä rajattiin pois sijoittaja- sekä kaupunkisegmentit, sillä heidän kanssaan tehtävät sopimukset solmitaan tapauskohtaisesti. Markkinointisuunnitelmassa on lisäksi valittu markkinointiviestinnän keinot, joilla yritystä tullaan alussa markkinoimaan ja esitetty perusteluja näiden markkinointikeinojen käytön kannattavuudelle.		
Markkinointisuunnitelma on laadittu hyvin yleisellä tasolla, eikä siinä ole toimeksiantajan toiveen mukaisesti esitetty lukuja vaan ehdotus siitä, mitä asioita yrityksen markkinoinnissa tulisi korostaa ja miten alkumarkkinointi kannattaisi toteuttaa. Markkinointisuunnitelma on laadittu sen tiedon pohjalta, että yritys tulee työstämään tarkemman suunnitelman siinä vaiheessa kun paikka-, rahoitus ja budjettipäätökset on tehty.		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Mainonta, markkinointi, markkinointiviestintä, palvelut, SWOT-analyysi		
<b>Sivumäärä</b>  90 + liite	<b>Kieli</b>  Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Hannele Kämppi	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Perustettava Kiinteistöosakeyhtiö	

## DESCRIPTION

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  7 Dec 2009
<b>Author(s)</b> Tea-Tuulia Korhonen	<b>Degree programme and option</b>  <b>Business Management, Marketing</b>	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Marketing plan to Kiinteistöosakeyhtiö Meirami		
<b>Abstract</b>  <p>This thesis is based on the employers' interview and marketing literature. The aim of this thesis was to make the marketing plan to the joint-stock property company that will be established in some years' time. The company will operate in the field of nursing services for the elderly. This thesis concentrated on the launching and beginning of the customer marketing. Investor marketing and other interest group marketing was limited out. The company has not been established yet and on request of the employer there are no details of the future company or the founding foundation. The working title of the company is Kiinteistöosakeyhtiö Meirami.</p> <p>The framework consists of four thematic entities. The first part includes information regarding of this thesis research method. The second part is concerned with the facts of Meirami. The third part of the framework refers to the marketing planning and different marketing plans. The third part includes also priorities and challenges of the marketing. The fourth part enlarges on services marketing. There is some basic information about services and different competitive tools.</p> <p>Meirami's marketing plan presents the company idea at this moment. SWOT-analysis and the company's strongest competitive tools are also part of the assessment of the situation. Next part of the marketing plan is segmentation and position, and then the head segment of the marketing plan that has been chosen. Which are the best ways of the company's marketing communications and why were decided next.</p> <p>The marketing plan is not very detailed and it does not include any exact numbers or prices. However it includes what details the company should highlight and how the company could realize the initial marketing. The point of this marketing plan is that it will help the company make a more detailed plan later.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b> Advertising, marketing, marketing communications, services, SWOT-analysis		
<b>Pages</b>  90 p.+ appendise	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Hannele Kämpfi	<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Upcoming joint-stock property company	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	KIINTEISTÖOSAKEYHTIÖ MEIRAMI.....	2
2.1	Liikeidea .....	3
2.2	Imago, arvot ja visio .....	4
2.3	Henkilöstö, rahoitus ja tulevaisuudensuunnitelmat .....	5
3	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	6
3.1	Tapaustutkimus .....	7
3.2	Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu .....	8
3.3	Tiedot haastattelusta .....	9
3.4	Luotettavuuden arviointi.....	11
4	MARKKINOINNIN SUUNNITTELU .....	12
4.1	Markkinoinnin tehtävät.....	14
4.2	Markkinoinnin haasteet .....	15
4.3	Markkinointisuunnitelma.....	17
4.3.1	Markkinointisuunnitelman sisältö.....	19
4.3.2	SWOT-analyysi.....	21
4.3.3	Lähtökohta-analyysit.....	23
4.3.4	Markkinointistrategiat.....	27
4.3.5	Budjetti.....	31
4.3.6	Segmentointi ja asemointi.....	33
4.3.7	Seuranta.....	35
5	PALVELUIDEN MARKKINOINTI.....	36
5.1	Palvelujen markkinoinnin haasteita .....	36
5.2	Markkinoinnin kilpailukeinot .....	38
5.2.1	Erilaisia markkinointimixejä.....	39
5.2.2	Tuotteet ja palvelut .....	43
5.2.3	Hinnoittelu .....	44
5.2.4	Saatavuus .....	46
5.2.5	Henkilökohtainen myyntityö.....	47
5.2.6	Mainonta .....	48
5.2.7	Myynninedistäminen.....	52

5.2.8	Suhde- ja tiedotustoiminta .....	53
5.2.9	Henkilökunta.....	54
5.2.10	Palveluprosessit ja palveluympäristö .....	55
6	MARKKINOINTISUUNNITELMA MEIRAMILLE.....	56
6.1	Meiramin markkinoinnin tavoitteet lähitulevaisuudessa .....	57
6.2	Segmentointi ja asemointi.....	58
6.3	Lähtötilanne .....	60
6.4	Markkinointistrategia.....	66
6.4.1	Kilpailukeinot .....	67
6.4.2	Markkinointiviestintä.....	71
6.4.3	Aikataulutus, budjetointi ja organisointi.....	76
6.5	Seuranta .....	78
7	POHDINNAT.....	79
8	PÄÄTÄNTÖ .....	84
	LÄHTEET .....	86
	LIITE	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tavoitteena on laatia markkinointisuunnitelma säätiölle, joka on perustamassa Kiinteistöosaakeyhtiötä, jossa eläkeikäiset voivat viettää arvokkaan ja virikkeellisen vanhuuden. Koska yrityksen perustaminen on vielä alkuvaiheessa ja mitään käytännön asioita ei ole vielä lopullisesti sovittu, ei opinnäytetyössäni tulla esittämään henkilöitä tai paikkoja omilla nimillään. Myöskään säätiön nimeä tai mahdollisia rahoittajia ei mainita tunnistettavasti, vaan perustajasäätiöön tullaan viittaamaan nimellä Säätiö. Budjetit ja muut numerot ovat pyöristettyjä lukuja. Markkinointisuunnitelmas-  
sa ei tulla esittämään markkinointikeinojen hintoja, sillä tämän suunnitelman pohjalta tullaan laatimaan uusi tarkennettu suunnitelma siinä vaiheessa, kun se on ajankohtaista.

Koska projekti on vasta alkutekijöissään, opinnäytetyöni yhteydessä ei tehdä markkinointimateriaalia tai tarkkoja laskelmia, vaan lähinnä käsitellään Meirammin kaltaisen yrityksen markkinointia yleensä. Tässä markkinointisuunnitelmassa tullaan painottumaan yrityksen perustamisvaiheeseen ja lyhyeen aikaväliin aloitusmarkkinoinnin jälkeen. Meiramia tullaan markkinoimaan myös sijoittajille, etenkin yritystä perustettaessa, mutta tämä markkinoinnin osa-alue on rajattu pois opinnäytetyöstä. Opinnäytetyötä varten ei haastatella potentiaalisia asiakasryhmiä toimeksiantajan toivomuksesta.

Yritystä perustava säätiö (myöhemmin Säätiö) sai perustamisluvan ja Säätiön säännöt vahvistettiin vuonna 1994. Syynä Säätiön perustamiseen oli testamenttimääräys ja tuolloin kuolinpesän omaisuus säätiöitiin. Taseeseen kirjattu alkuperäinen Säätiön peruspääoma oli noin 500 000 euroa. Säätiön alkuperäinen valittu hallitus on edelleen Säätiön johdossa. Hallituksessa on kolme jäsentä ja yksi kolmesta jäsenestä on Säätiön hallituksen puheenjohtaja. Säätiön omistama sijoitusomaisuus on kasvattanut tasetta vuosien varrella ja alkuperäiseen peruspääomaan verrattuna Säätiön omaisuus on moninkertaistunut. Säätiöllä itsellään ei ole edelleenkään tarkoitusta kasvattaa omaa toimintaansa. Säätiö on luopumassa muualla sijaitsevien asuntojen vuokraustoiminnasta sitä myöten, kun asunnot vapautuvat vuokralaisilta. Asunnot myydään pois ja Säätiö jatkaa keskittymällä pelkästään sijoitustoimintaan. (Säätiön hallituksen puheenjohtaja 2009.)

Säätiön tarkoitus on vanhempien ihmisten asumisen auttaminen ja kotona asumisen tukeminen. Säätiö ei ole harjoittanut liiketoimintaa, mutta osana Säätiön sijoitustoimintaa on ollut sijoitusasuntojen vuokraus. Vuokraustoimintaa on harjoitettu Etelä-Suomen kaupungeissa, ei Mikkelissä. Vuokraus- ja sijoitustoiminnan tuotoilla on tuettu vanhusten asumista erilaisten toimien ja hankintojen pohjalta. Viimeisin Säätiön jakovaroilla suoritettu tukitoimi on erään hoitolaitoksen dementiayksiyksien ilmanvaihtojärjestelmän uusiminen sekä niin sanottujen hoitosänkyjen hankkiminen yhdessä asuvien aviopuolisoiden sairaan puolison hoidon helpottamiseksi ja yhdessä kotona asumisen mahdollistamiseksi. (Säätiön hallituksen puheenjohtaja 2009.)

Opinnäytetyössä on seitsemän päälukua joista ensimmäinen on johdanto. Toisessa pääluvussa esitellään perusteilla olevaa yritystä ja kerrotaan millaisia tavoitteita yrityksen johtohenkilöllä on. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmää ja neljännessä luvussa kerrotaan markkinoinnin suunnittelusta ja luodaan raamit markkinointisuunnitelmalle. Viidennessä luvussa kerrotaan käytännön keinoja palvelujen markkinoimiseksi ja kuudennessa luvussa toteutetaan teoria käytännössä, eli laaditaan markkinointisuunnitelma Meiramille. Seitsemäs ja kahdeksas luku koostuvat pohdintoista ja päätännöstä.

## **2 KIINTEISTÖOSAKEYHTIÖ MEIRAMI**

Tämän luvun sisältö perustuu Säätiön hallituksen puheenjohtajan haastatteluun (2009). Kiinteistöosakeyhtiö Meirami on vielä kehitysvaiheessa oleva liikeidea, jota kehitetään koko ajan. Meirami muuntautuu ja mukautuu tarpeen mukaan sopivan alueen ja kiinteistön löytymisen myötä. Meirami tullaan sijoittamaan luonnon helmaan, lähelle kaupunkia, hyvien kulkuyhteyksien varrelle esimerkiksi Etelä-Savoon tai Päijät-Hämeeseen vaikkapa entiselle varuskunta- tai sairaala-alueelle. Tällä hetkellä suunnitelmiin ei kuulu rakentaa uutta rakennusta, vaan ostaa ennemmin vanha rakennus jolla on oma historiansa. Hankittavia tiloja ollaan valmiita peruskorjaamaan, laajentamaan sekä kehittämään Meiramien tarpeiden mukaisiksi.

Luonto ja toisaalta kaupungin läheisyys ovat Meiramille erityisen tärkeitä, sillä moni eläkeiän saavuttanut henkilö haluaa päästä pois kaupungin ahtaudesta luonnon helmaan. Meiramiin tullaan sijoittamaan muutamia koti- ja maatalouseläimiä kuten lam-

paita ja hevosia. Meiramin asukkaita ei kuitenkaan haluta syrjäyttää muusta yhteiskunnasta ja tästä syystä johtuen Meiramin tulee sijaita lähellä kaupunkia asukkaiden ja heidän vieraidensa liikkumisen helpottamiseksi.

## 2.1 Liikeidea

Meiramin tarkoituksena on tuottaa korkealaatuista ja turvallista asumispalvelua kohdennettuna jo työelämästä poistuneille vakavaraisille henkilöille. Huolimatta siitä, että Meirami sijoitetaan luonnon helmaan, yritys tulee tarjoamaan kaikki tarvittavat palvelut muun muassa ostopalveluina lähelle asukkaita. Asumismuotona tulee pääsääntöisesti olemaan asumisoikeustyyppiset asunnot, joten tulevien asukkaiden pääomantarve asunnon vaihdossa ei tule olemaan suuri este. Jos asiakas tai asiakkaat muuttavat esimerkiksi omakotitalosta Meiramiin, riittää myyntihinnasta vielä asumisoikeusmaksun jälkeenkin käyttövaroja loppuelämän asumiseen ja tällöin eläkkeet jäävät muihin elämisen kustannuksiin.

Meiramin asukkaiksi etsitään vakavaraisia, tasokasta asumista arvostavia paluumuuttajia ja muita maaseudun rauhaa kaipaavia eläkepäivistään nauttivia henkilöitä esimerkiksi ruuhka-Suomesta ja miksei vaikka Ruotsistakin. Meiramiin pääsee asumaan kohtuullisella hinnalla ja perittävällä vastikkeella katetaan kiinteistön ylläpito, vastikkeeseen sisältyvien palveluiden kustannukset ja pääoman korot. Meiramilla ei tulla tavoittelemaan suuria voittoja, vaan ”ylimääräiset” tuotot tullaan hyödyntämään asiakkaiden eduksi.

Meiramin omistuksessa olevia tiloja varustetaan ja vuokrataan myös erilaisille palveluntarjoajille. Näitä palveluntarjoajia tulee olemaan ainakin ravintola, jolla on a-oikeudet, ruokapalvelu, pitopalvelu ja mahdollisesti majoituspalveluita, kampaamo, hieroja/fysioterapia, erilaisten harrasteiden järjestäjät sekä mahdollisesti kirjasto. Myös seurakunnan ja kaupungin sekä alueen tapahtumajärjestäjien kanssa tullaan tekemään yhteistyötä. Yhteistyön ideana on, että yrittäjillä on mahdollisuus tarjota omia palveluitaan myös lähialueen muille asukkaille Meiramin asiakkaita unohtamatta.



## 2.2 Imago, arvot ja visio

Meiramista pyritään rakentamaan imagoltaan tyylikäs, yksityisyyttä kunnioittava, ta-sokas ja turvallinen koti ihmiselle. Asukkaana pitää tuntea olevansa turvassa ja välitetty huolimatta Meiramin suuresta koosta. Palvelut tuodaan asiakkaan lähelle, joten ke-nenkään ei tarvitse muuttaa pois viimeisestä kodistaan palveluiden puutteen takia. Säätiön hallituksen puheenjohtajan mukaan Meiramista ei kuitenkaan tehdä kuolevien kaupunginosaa, vaan rentouttava ja asiakkaan tarpeisiin mukautuva asuinympäristö. On kuitenkin tärkeää, että asukkaalla on niin halutessaan mahdollisuus saattohoitopal-veluun omassa kodissaan. Meirami lähtee siis asiakkaiden tarpeista ja pyrkii mahdolli-suksiensa mukaan muokkaamaan yrityksen palveluita mahdollisimman asiakaslähtöi-siksi. Imagon rakentamisessa pyritään välttämään sitä, että Meiramia aletaan pitää liian kalliina tai hienona paikkana tavallisille ihmisille. Tähän haasteeseen tullaan pa-neutumaan markkinoinnissa.

Yrityksen arvot tulevat olemaan luotettavuus, viihtyisyys, yksityisyys sekä elämän ja kuoleman kunnioittaminen. Arvoissa pyritään korostamaan jokaiselle tärkeitä asumi-sen ja vanhenemisen edellytyksiä ja niitä tullaan noudattamaan ja ne tullaan sisällyt-tämään yrityksen päivittäisiin toimiin ja rutiineihin. Arvojen kautta asukkaalle tarjo-taan mahdollisuus laadukkaaseen ja hänen toiveidensa mukaiseen elämään myös sen jälkeen, kun hän on muuttanut pois edellisestä kodistaan.

Yrityksen visiona on tarjota asukkailleen turvalliset, elämisen arvoiset ja mahdolli-simman viihtyisät eläkepäivät. Sekä imagossa, arvoissa että visiossa on kuitenkin huomioita se, että yritys on vasta kehittelyn asteella ja edellä mainittujen ajatusten sanamuodot ja osin myös ideasisällöt saattavat muuttua. Nämä ovat kuitenkin perus-lähtökohtana sille, miten yritystä tullaan rakentamaan ja markkinoimaan. Meirami ei tule tavoittelemaan suuria liikevoittoja, vaan ainoastaan sen verran tuottoa, että toi-minta on mahdollista. Tästä syystä johtuen arvojen ja vision toteuttaminen on paljon helpompaa. Yritys voi tehdä asiakasystävällisempiä ratkaisuja ja asiakkaiden viihtymi-seen voidaan satsata myös osittain liikevoiton kustannuksella.

### 2.3 Henkilöstö, rahoitus ja tulevaisuudensuunnitelmat

Yrityksen oman henkilöstön määrä pyritään pitämään mahdollisimman pienenä, esimerkiksi siivous- ja ateriapalvelut pyritään ulkoistamaan. Tuttuuden ja turvallisuuden tunteen takia yrityksessä tulee kuitenkin toimimaan myös vakiohenkilökuntaa esimerkiksi vastaanotossa, joka päivystää ympärivuorokauden, sekä lääkäri ja sairaanhoitajat muissa vastikkeeseen kuuluvissa sosiaali- ja terveyspalveluissa. Hallintoon tullaan palkkaamaan asiansaosaava henkilöstö, jotta yritys saadaan menestymään nopeasti ja toimintaa voidaan laajentaa ja ylläpitää ilman, että sijoittajat joutuvat ottamaan suurta riskiä.

On tärkeää, että asuntoja ja asukkaita tulee olemaan alusta alkaen riittävästi, eli käytännössä satoja, jotta palvelujen tarjoajat ja toisaalta myös sijoittajat ovat valmiita sitoutumaan hankkeeseen. Asuntojen määrää tullaan jatkossa kasvattamaan tarpeen mukaan ja alueen tarjoamien mahdollisuuksien rajoissa. Yhtiö voi myös tilanteen mukaan tarjota osan asunnoista vuokrattavaksi, jolloin vuokralaisena voi olla vaikkapa kaupunki. Kun yritys on saatu toimimaan, voidaan myös perustaa erillisiä asunto-osakeyhtiöitä, joissa asuntojen tulevat omistajat toimivat rahoittajina. Väestön ikääntymisen myötä on myös mahdollista, että uusia yksiköitä perustetaan myöhemmässä vaiheessa esimerkiksi Varsinais-Suomeen tai Pohjanmaalle.

Säätiö itsessään ei voi harrastaa liiketoiminnaksi luettavaa toimintaa, josta Meiramin tapauksessa on pääasiallisesti kyse, sillä se on kielletty Säätiön säännöissä. Mutta Säätiö voi kuitenkin olla osaltaan omistajana myös tällaisessa yhtiössä. Säätiön tarkoituksena on saada sijoitetulle pääomalle riittävästi tuottoa, jotta se voi edelleen tukea jakovaroillaan Säätiön sääntöjen puitteissa vanhusten asumista esimerkiksi ostamalla palveluja Meiramista tai tarveharkinnallisesti tukemalla yksittäisen henkilön asumista Meiramissa.

Meirami on kokoluokaltaan valtava ja tilojen muokkaukseen, markkinointiin, hallintointiin, palvelujen tarjoamiseen sekä muihin yrityksen toimintoihin sitoutuu suuret määrät rahaa ennen kuin yritys alkaa tuottaa voittoa. Tästä syystä johtuen on tärkeää, että Meirami saa tarpeeksi vakavaraisia sijoittajia, tukijoita, lainoittajia sekä muita

rahanlähteitä. Tarkkoja lukuja ei ole vielä laskettu, mutta tarvittavan rahamäärän on arvioitu olevan vähintään 30 miljoonaa euroa.

Yrityksen osakkeita tullaan tarjoamaan myös ulkopuolisille ja voidaan olettaa, että kiinteistön hankintavaiheessa neuvotellaan myös kunnan tai kaupungin kiinnostuksesta osallistua tämän projektin toteutukseen. Meiramia ei kuitenkaan ole tarkoitus viedä pörssiin, sillä kohde ei tule olemaan suurten ja nopeiden voittojen kohde, vaan ennemminkin pitkäaikainen sijoitus myös omaan ja läheisten tulevaisuuden asumiseen. Meirami tulee kuitenkin tarjoamaan kohtuulliset tuotot sijoituksille siinä vaiheessa, kun toiminta on saatu tuottavaksi. Yrityksen hallinta pyritään pitämään myös tulevaisuudessa Säätiöllä ja sen lähipiirillä osake-enemmistön avulla.

### **3 TUTKIMUSMENETELMÄ**

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen pääluokkaan määrällisiin, eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Laadullista tutkimusta hyödynnetään silloin, kun pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti jonkin ilmiön taustoja ja tutkimaan jonkin kohderyhmän ajatuksiin perustuvaa ideaa. Aineistoa voidaan kerätä joko yksilö- tai ryhmähaastattelulla. Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset ovat yleensä avoimia asiaan tai teemaan liittyen. Aineiston määrällä ei ole niinkään suurta väliä, kunhan se on laadukasta ja aiheeseen sopivaa. Määrällisessä tutkimuksessa saadaan usein numeraalista tietoa ja kysymykset muotoutuvat ajatuksella ”missä määrin” tai ”kuinka paljon”. (Vilkka & Airaksinen 2004, 58 - 64.)

Meiramin tapauksessa on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tavoitteena ei ollut kartoittaa tarkkoja numerotietoja, vaan saada hyvää taustatietoa markkinointisuunnitelman laatimiseksi. Samassa yhteydessä oli pyrkimyksenä kartoittaa millaista markkinointia yrityksen osalta toivotaan ja mitkä ovat tärkeimmät kriteerit markkinointisuunnitelman laatimiseksi. Laadullinen tutkimus tarjosi mahdollisuuden suorittaa teemahaastattelu, jolloin haastateltava voi itse kertoa näkemyksiään ilman, että haastattelija on määrännyt tarkan haastattelun kulun.

Laadullista tutkimusta pidetään kokonaisuutena, jossa aineiston keruuta ja analysointia ei voida erottaa toisistaan. Tästä huolimatta aineiston kerääminen ja analysointi ovat

kehittyneet erillään. Tämän seurauksena laadullinen tutkimus mielletään enemmän analyysin kuin aineiston keräämisen kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa olisi tärkeää, että analysointitapa olisi mietitty jo ennen kuin aineistoa kerätään. Analysointitapa on hyvä käyttää suunnannäyttäjänä myös tutkimuksen aikana. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä, mutta yleisimmät niistä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin pohjautuva tieto. (Tuomi & Saarijärvi 2009, 68 - 71.)

### **3.1 Tapaustutkimus**

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jonka avulla pyritään eri tietolähteistä hankittujen laajojen tietojen perusteella tutkimaan tapahtumaa tai ihmistä tietyssä ympäristössä. Yksinkertaisemmin sanottuna tapaustutkimus on toiminnassa olevan tapahtuman tutkimusta. Määrittelyn ongelmana on kuitenkin se, että tapaus voi olla lähes mikä vain. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on kuitenkin hankkia kattavia ja monipuolisia tietoja useilla eri tavoilla tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin ja tutkimus sallii erilaiset yleistykset. Tapaustutkimusta on kuitenkin vaikeaa yleistää muihin tapauksiin. Yleistäminen ei kuitenkaan ole päätarkoitus, vaan tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään tiettyä asiaa. Tällainen tutkimus perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja on sitä myöten hyvin todenperäistä, mutta toisaalta sitä voi olla vaikeaa organisoida. Tapaustutkimuksen lähtökohta on usein toiminnallinen ja tutkimustuloksia sovelletaan usein käytännössä. Tutkimusraportista voidaan laatia helposti ymmärrettävä ja raportti sallii lukijalle mahdollisuuden tehdä omia johtopäätöksiä. Tapaustutkimukseen liittyvä laaja tiedonhankinta ei sulje pois tilastollisen materiaalin käyttöä. (Metsämuuronen 2000,16 - 18.)

Tässä opinnäytetyössä laaditaan markkinointisuunnitelmaa tietylle yritykselle. Ainoana haastateltavana oli Meiramin perustamiseen liittyvä henkilö ja vaikka markkinointisuunnitelma jää osittain periaatteen tasolle, ei suunnitelmaa voitaisi siitäkään huolimatta soveltaa suoraan muihin yrityksiin. Markkinointisuunnitelma on laadittu haastattelun pohjalta ja perustuu sen myötä jonkun ajatuksiin. Toisaalta markkinointisuunnitelmalle ei ole välttämätöntä tai edes suotavaa, että se voitaisiin yleistää muihin yrityksiin, vaan markkinointisuunnitelman on oltava paras sen yrityksen kannalta, jolle se laaditaan. Etenkin tälle markkinointisuunnitelmalle on tärkeää, että siitä voidaan tehdä

johtopäätöksiä ja sitä voidaan soveltaa käytännössä silloin, kun tarkempaa markkinointisuunnitelmaa laaditaan. Suunnitelman on myös oltava ”kansankielinen”, jotta sitä voidaan hyödyntää laajasti yrityksessä. Haastattelusta saadut vastaukset eivät itsessään ole markkinointisuunnitelman pääasia, vaan se miten niitä sovelletaan ja miten niitä voidaan hyödyntää suunnitelmaa laadittaessa.

### **3.2 Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu**

Haastattelu voi muistuttaa tavallista keskustelua, mutta siinä on aina jokin tavoite johon pyritään. Haastattelijalla on jokin syy, miksi hän esittää kysymyksiä ja kannustaa haastateltavaa vastaamaan. Tutkimushaastattelu elää tutkimustavoitteen mukaan. Suurin ero normaalin keskustelun ja haastattelun välillä on keskustelijoiden roolit. Haastattelija kysyy, kerää tietoa ja ohjaa keskustelua ja haastateltava on tiedonantajan roolissa. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 23.)

Teemahaastattelu suoritetaan ennen haastattelua valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten omat tulkinnat, niille annetut merkitykset sekä merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa. Teemahaastatteluun liittyy kysymys siitä, pitäisikö kaikille haastateltaville esittää kaikki suunnitellut kysymykset ja tuleeko kysymysjärjestyksen olla joka kerralla sama. Ratkaisut vaihtelevat tilanteen mukaan ja teemahaastattelujen rakenne voi olla kaikkea lähes avoimen ja toisaalta lähes täysin kontrolloidun välillä. Teemahaastattelu perustuu kuitenkin nimensä mukaisesti johonkin teemaan, joten haastattelun aikana ei voi kysyä ihan mitä tahansa. Haastattelun tavoitteena on saada tutkimuksen kannalta merkityksellisiä ja avaavia vastauksia. Ainakin periaatteellisella tasolla teemahaastattelun kysymykset liittyvät viitekehukseen. Tässäkin on kuitenkin vaihtelua, sillä keskustelun voidaan antaa rönsyillä hyvinkin vapaasti tai se voidaan pitää tiukasti ennalta määriteltyjen kysymysten mukaisena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tässä tapauksessa haastattelu oli paras mahdollinen tapa saada tietoa. Toinen vaihtoehto olisi ollut kysely, mutta sen myötä lisäkysymysten ja tarkentavien tietojen saaminen olisi ollut hankalampaa. Meiramista ei ole kirjoitettu mitään tietoja ylös, eikä siihen liittyen ole muita lähteitä kuin Säätiön hallituksen puheenjohtaja, joten tiedonsaaminen oli riippuvainen hänestä. Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi

sen tarjoamien mahdollisuuksien vuoksi. Teemahaastattelu ei ole sidottu pelkästään kysymyksiin, vaan sitä on mahdollista kehittää tilanteen mukaan. Lisäksi se tarjoaa hyvän mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja saada myös sellaisia tietoja, joita ei alun perin olisi osannut kysyä. Teemahaastattelussa on kuitenkin perusrunko, jolla haastattelua voi viedä eteenpäin ilman, että haastattelun taustalla olevat lähtökohdat unohtuvat. Teemahaastattelusta on myös mahdollisuus poimia keskeisimmät asiat ja niihin voi hakea vahvistusta ja lisätietoja ilman, että haastattelun kulku varsinaisesti häiriintyy. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun haastattelu on ainoa tiedonsaantikanava.

Markkinointisuunnitelman kehittämiseksi olisi voinut selvittää myös potentiaalisten asiakkaiden toiveita ja mielipiteitä Meiramista, mutta tätä ei tehty toimeksiantajan toiveen mukaisesti. Tällöin olisi ollut mahdollista hyödyntää laajemmin eri tutkimusmenetelmiä. Myös kvantitatiivinen tutkimus olisi voinut tulla kyseeseen, sillä asiakaskartoitus olisi oltava laaja, jotta saadaan kattava ja totuudenmukainen kuva Meiramin asiakaskunnan ajatuksista.

### **3.3 Tiedot haastattelusta**

Teemahaastattelun kysymykset voidaan jakaa kahteen pääryhmään: Säätiöön liittyviin ja Meiramiin liittyviin kysymyksiin. Säätiöön liittyviä perustietoja on kerätty sitä varten, että opinnäytetyöhön tutustuja saisi jonkinlaisen kuvan siitä, millainen organisaatio Meiramin taustalla vaikuttaa ja mistä lähtökohdista Meiramia ollaan perustamassa. Meiramiin liittyvissä kysymyksissä kartoitetaan sitä, millaiselle ja minkä kokoluokan yritykselle suunnitelma on laadittu. Nämä ovat tärkeitä tietoja, sillä markkinoinnin suunnittelu on riippuvainen näistä tiedoista. Kysymyksillä on pyritty myös kartoittamaan markkinoinnin käytössä olevaa rahamäärää sekä sitä, millaisia odotuksia Säätiöllä on yrityksen markkinoinnin osalta.

Yhtenä haastattelun osana olivat yrityksen tavoiteltu imago, arvot sekä visio, jotka luovat perustan markkinoinnin suunnittelulle ja viestintäratkaisuille. Markkinointistrategiaan vaikuttaa yhtäläillä myös asiakassegmentti ja siitä keskusteltiin laajasti haastattelun aikana. Vaikka markkinointisuunnitelma onkin laadittu pääasiallisesti vain lanseerausvaihetta varten ja se on rajattu koskemaan ainoastaan asiakasmarkkinointia,

on kysymyksien avulla pyritty selvittämään myös yhteistyökumppanien asemaa ja tulevaisuuden suunnitelmia siltä varalta, että niissä olisi jotain markkinointisuunnitelmaan oleellisesti vaikuttavaa tietoa. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelu suoritettiin 2.11.2009 Säätiön toimitiloissa ja käytin haastattelussa litterointia, eli tein haastattelusta muistiinpanot.

Laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmät voidaan jakaa esimerkiksi kvantitatiivisiin analyysitekniikoihin, teemoitteluun, tyypittelyyn, sisällönerittelyyn, diskursiivisiin analyysitapoihin sekä keskusteluanalyysiin. Yleensä lajittelu ei kuitenkaan ole näin selkeä, sillä vaikka analysoinnissa käytettäisiin tiettyä ”päämentelmää”, monet muut menetelmät voivat olla tarpeellisia jossain analysoinnin vaiheessa. Monesti analysointia aloitettaessa tutkija tuntee itsensä eksyneeksi siihen asti, kunnes oikea analysointitapa löytyy. Laadullisen tutkimuksen rikkautena ovat monet analysointitavat ja toisaalta mahdollisuus vaihtaa analysointitapaa siinä tapauksessa, jos valittu tapa ei näytä johtavan mihinkään. (Eskola & Suoranta 1998, 161 - 163.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 101 - 102) jakavat aineistokeskeisen analysoinnin kolmeen luokkaan, joista ensimmäisen lähtökohtana on aineiston pelkistämisestä, jaottelusta sekä erilaisten ala- ja yläkategorioiden luomisesta ja niiden yhdistelystä. Toinen peruste lähtee aineiston kuvauksesta ja analysoinnista sekä eri merkityskokonaisuuksien luomisesta, esittämisestä, tulkinnasta ja arvioinnista. Kolmas vaihtoehto perustuu valmistelevien teksti-immanenttien luomiseen ja koordinoivaan tulkintaan. Kolmannella vaihtoehdolla tarkoitetaan sitä, että tutkijalla on oltava jokin esikäsitys tutkittavasta asiasta ja hänen on määriteltävä tutkimukselle tietty pääsanoma, johon hän voi verrata tutkimuksen osia. Koordinoivaan vaiheeseen liittyy se, että tutkijan on verrattava tulkintojaan laajempaan kokonaisuuteen.

Käytin tämän tutkimusaineiston analysointiin sekä teemoittelua että sisällönerittelyä. Teemoitteluperusteina olivat Säätiöön ja Meiramiin liittyvät tiedot, perustiedot ja syventävät tiedot sekä erityisesti markkinointisuunnitelmaan vaikuttavat tiedot. Tuomen ja Saarijärven vaihtoehdoista ensimmäinen oli lähinnä sitä, millä tavalla analysoin tutkimusmateriaalia. Lähdin liikkeelle siitä, että lajittelin aineiston ylläkuvaluilla kriteereillä ja määrittelin ne tiedot, jotka esittäisin opinnäytteessäni. Tämän jälkeen sijoitin yksittäiset oikeisiin asiayhteyksiinsä ja hain niistä pohjaa Meiramien markkinointi-

suunnitelman luomiselle. Koska haastattelu oli pitkäkestoinen ja erittäin rönsyilevä, analysoinnin ja vähemmän tärkeiden tietojen karsiminen olivat tärkeässä osassa sekä teoreettista viitekehystä että markkinointisuunnitelmaa laadittaessa.

### **3.4 Luotettavuuden arviointi**

Kun lukija arvioi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, hänen omat kokemuksensa, asian läheisyys ja mielipiteet vaikuttavat siihen, miten uskottavana hän pitää tutkimustuloksia. ”Minusta tuntuu siltä” -ajattelutapa ei kuitenkaan voi olla ainoa tapa, jolla tutkimusta arvioidaan. Objektivistista arviota tehtäessä on ensimmäisenä tunnustettava se tosiasia, että tutkija on keskeinen tutkimusväline tutkimusta suoritettaessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa joudutaankin siis arvioimaan tutkijan luotettavuutta, toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa arvioidaan vain tuloksia. Tämä ajattelutapa rajaa myös perinteisestä tutkimuksesta tutut validiteetin ja reliabiliteetin pois arviointikriteereistä. (Eskola & Suoranta 1998, 211 - 212.)

Tutkimuksen tärkein tavoite on tuottaa luotettavaa tietoa maailmasta. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin useissa tapauksissa vain pieniä aineistoja ja tulkinallisuuden rooli korostuu tutkimuksissa. Useissa tapauksissa ollaan sitä mieltä, että kvalitatiivinen tutkimus ei ole edes totta. Luotettavuuden saavuttaminen on kuitenkin tärkeää erityisesti silloin, jos tutkimusta ollaan julkaisemassa. Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä ovat muun muassa mitattavuus ja toistettavuus, mutta niiden saavuttaminen ei ole mahdollista laadullista tutkimusta tehtäessä. Aineiston koko, laatu ja keräämistapa ovat kuitenkin kriteerejä, joilla luotettavuutta voidaan arvioida. On tärkeää, että aineiston koko suhteutetaan siihen, minkä kokoista aineistoa tutkimus vaatii. Pienelläkin aineistolla voi pärjätä, jos se riittää tutkimuksen onnistumiseen. (Lempiäinen, ym. 2008.)

Tuomen ja Saarijärven (2008, 140 - 141.) mukaan luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, tutkijan omien sitoumusten, aineiston keruumenetelmien ja tutkimuksen tiedonantajien ja heidän luotettavuutensa perusteella sekä tiedonantajien ja tutkijan suhteen perusteella. Luotettavuuteen vaikuttaa esimerkiksi se, jos tiedonantajat ovat saaneet lukea raportin etukäteen ja heillä on ollut mahdollisuus muuttaa vastauksiaan ja se, jos tutkijalla on ollut jokin syy ilmoit-



taa tietynlaisia tuloksia. Myös tutkimuksen kestolla, aineiston analysointitavalla sekä raportoinnilla on merkityksensä luotettavuutta arvioitaessa. Raportointivaiheessa on tärkeää, että lukijoille tarjotaan riittävästi tietoa tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Raportista on käytävä selkeästi esille tutkitut asiat ja tutkimustulokset.

Tähän opinnäytetyöhön liittyen haastateltiin vain yhtä henkilöä, mitä voidaan pitää riskinä luotettavuuden kannalta. Toisaalta koska kyseessä on tapaustutkimus, ei tietoja tarvitse yleistää muihin yrityksiin. Kyseessä on kehittelyn asteella oleva liikeidea, jolloin minulla ei ollut mahdollisuutta hyödyntää muita lähteitä. Käytin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua, joka hankaloittaa tutkimuksen toistettavuutta. Markkinointisuunnitelma on lisäksi kehittämistehtävä, jolloin se perustuu myös minun omaan päättelyyni. Markkinointisuunnitelma pohjautuu kuitenkin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin teorioihin, joten siltä osin se on jäljennettävissä. Toimeksiantajani ei ole lukenut markkinointisuunnitelmaa tai muita osia opinnäytetyöstä etukäteen. Markkinointisuunnitelma on tämän hetkisten tietojen, kuten markkinointiin liittyvien vaatimusten osalta pätevä, mutta pätevyyttä tulee arvioida uudelleen siinä vaiheessa, kun suunnitelmat ovat konkretisoituneet ja yrityksen todellinen suuruusluokka, budjetti ja sijoituspaikka tiedetään.

#### **4 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU**

Markkinoinnin avulla yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen heitä tyydyttäviä ratkaisuja ja sen myötä nostamaan kokonaisyntinsä mahdollisimman korkeaksi. Markkinoinnin taustalla on siis asiakas, jolla on tarpeita ja joihin markkinoinnin keinoilla esitetään erilaisia ratkaisuja. Markkinointi on käytännössä ainoa toiminto, joka tuo yritykseen kassavirtoja, muista toiminnoista aiheutuu lähinnä kustannuksia. (Rainisto 2006, 11.)

Grönroos (2000, 214 - 315) kuvaa markkinointia lähtökohtaisesti yrityksen filosofiana ja ajattelutapana. Hänen mukaansa ei ole kannattavaa, että markkinointi tuodaan osaksi yrityksen organisaatiota, jolloin muut yrityksen osastot eivät ole tekemissä markkinoinnin kanssa. Tämän seurauksena muut osastot eivät ole niinkään tekemisissä asiakkaiden kanssa, eivätkä kiinnostu heidän tarpeistaan. Koko yrityksen henkilökunnan on siis osallistuttava markkinointiin, sillä markkinointi on ennen kaikkea asenne ja tapa

toimia. Silti on muistettava, että asiakasnäkökulma ei ole ainoa tapa jolla yrityksen toimintaa tulee tarkastella. Yritys ei voi asiakasta miellyttääkseen unohtaa muita sidosryhmiä tai tuloksellisuutta.

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 9) mielestä jokaisen yrityksen tulee huomioida markkinointi, sillä vaikka heidän tuotteensa olisivat paljon parempia kuin muiden, ei myynti ole kovin tehokasta ilman kunnollista markkinointia. Myös asiakkaan kannalta markkinointi on tärkeää, sillä asiakas voi verrata tuotteita ja palveluja ja tehdä markkinoinnin kannalta ostopäätöksiä. Bekström ja Leppänen ovat samaa mieltä Grönroosin kanssa siitä, että markkinointi ei ole vain myyjien vaan koko yrityksen työtä. Markkinoinnin tulee pohjautua asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Markkinointi on ihmisten välistä kommunikointia, eikä siinä ole yhtä oikeaa tai väärää tapaa toimia, vaan markkinointi on osin tilannekohtaista.

Gummesson (1998, 36 - 37) huomioi markkinoinnista kirjoittaessaan myös markkinoinnin kahtia jaon. Markkinoinnin kannalta on tärkeää käytetäänkö kertamyynti- eli transaktiomarkkinointia vai suhdemarkkinointia. Näiden erona on, että kertamyyntimarkkinoinnissa asiakasta ei tarvitse sitouttaa samalla tavalla yritykseen, vaikka hän ostaisi samaa tuotetta useamminkin. Syynä toistuviin ostoihin voi olla esimerkiksi toimittajan vaihdosta aiheutuvat kustannukset. Suhdemarkkinoinnin taustalla on halu saada asiakas sitoutuneeksi yritykseen ja toimimaan yrityksen kanssa jatkossakin. Voi kuitenkin olla, että vaikka asiakas asioisi yrityksen kanssa vain kerran, hän sitoutuu yritykseen pitkäksi aikaa ja asiakassuhteesta saattaa tulla syvä.

Markkinoinnin suunnittelu ei ole ennustamista, vaikka se ottaakin ennusteet huomioon. Markkinoinnin suunnittelun tavoitteena on arvioida eri toimintavaihtoehtoja ja valita niistä järkevimmiltä vaikuttavat reitit. Suunnittelulla pyritään vaikuttamaan siihen, että ennusteet toteutuvat tai toisaalta jättävät toteutumatta sen mukaan, mikä vaikuttaa yrityksen kannalta parhaalta vaihtoehdolta. Suunnittelulla pyritään siis pienentämään pudotuksia ja venyttämään nousuja. Ongelmana on kuitenkin se, että tämän päivän markkinointiin ja yritystilanteeseen vaikuttaa liian monia tekijöitä, jotta tulevaisuudenennustaminen ja haasteiden kattava kartoittaminen olisi aukotonta. (Mannermaa 1993, 94 - 95.)

Markkinointi on siis kokonaisvaltaista toimintaa, eikä sitä saa rajata pois mistään organisaation osasta. Meiramin tapauksessa markkinointia on sekä suurella rahalla tehtävä mainostyö, että yhteistyökumppaneiden työnjälki. Jokaisen organisaation jäsenen on muistettava, että heidän työnsä ja sanomisensa vaikuttavat siihen, millaisen kuvan asiakas tai asiakkaan läheinen yrityksestä saa. Markkinoinnin on kuitenkin oltava totuudenmukaista ja henkilökunnan on tiedettävä yrityksen mahdollisuudet ja rajoitteet. Markkinoinnin suunnittelulla haetaan keinoja, joilla markkinointia hallittaisiin tulevaisuudessa. Sillä luodaan raameja, joiden rajoissa koko henkilökunta osaa toimia. Kilpailutilanne ja toimintaympäristö muuttuvat kuitenkin niin nopeasti, että yrityksen ei kannata sitoa itseään täysin mihinkään, etenkin pitkän tähtäimen markkinointisuunnitelmaan. Saattaa nimittäin olla, että vielä muutama vuosi sitten loistavalta vaikuttaneet markkinoinnilliset ratkaisut eivät toimi lainkaan muuttuneessa yritys ympäristössä.

#### **4.1 Markkinoinnin tehtävät**

Markkinointi on ostajan ja myyjän välistä kommunikointia. Uuden yrityksen suurin haaste on se, että kohderyhmä ei tiedä sen olemassa olosta ja tarjoomasta. Markkinointi on yrityksen keino tehdä itseään ja tuotteitaan tunnetuksi asiakaskunnalle. Markkinoinnilla luodaan asiakkaalle mielikuva siitä, että yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on muun muassa moderni, hyödyllinen, laadukas sekä parempi, edullisempi tai kattavampi kuin kilpailijoiden tuotteet. (Bergström & Leppänen 2007, 9.) Markkinoinnilla ei kuitenkaan aina pyritä luomaan kulutushysteriaa ja lisäämään kysyntää loputtomiin. Saattaa olla, että kysyntää pyritään jopa hillitsemään tai lopettamaan se kokonaan. Tuotteita ei siis myydä väkisin, vaan markkinoinnilla haetaan balanssia asiakkaiden tarpeiden ja luonnonvarojen sekä muiden rajoitteiden välille. (Anttila & Iltanen 2001, 19.)

Markkinoinnin päätarkoituksena on luonnollisesti myydä yrityksen tuotteita ja kasvattaa tällä tavoin yrityksen tuottoja, mutta markkinointi ei pääty ostotilanteen jälkeen vaan yrityksen on tärkeää kehittää pitkäjänteisiä ja kestäviä asiakassuhteita. Lisäksi on huomioitavaa, että yritys markkinoi yleensä useita tuotteita ja palveluja samanaikaisesti. Tätä kaikkien palvelujen ja tuotteiden kokonaisuutta kutsutaan tarjoomaksi. Tarjooman olisi hyvä olla hiukan erilainen kuin kilpailijoilla ja tarjoomaa tulee kehittää

asiakaslähtöisesti. (Bergström & Leppänen 2007, 10.) Alla olevassa kaaviossa Bergström ja Leppänen kokoavat yhteen markkinoinnin tehtävät yrityksessä.

### **TAULUKKO 1. Yrityksen markkinoinnin tehtävät (Bergström & Leppänen 2007, 10)**

<i>Yrityksen markkinoinnin tehtävät</i>
<i>1. Luoda hyvä tarjooma</i>
<i>2. Tiedottaa yrityksen olemassa olosta sekä tuotteiden ominaisuuksista ja käyttötavoista</i>
<i>3. Huolehtia, että tuotteita on helppo hankkia ja käyttää</i>
<i>4. Luoda myönteinen kuva sekä herättää kiinnostusta ja ostohalua</i>
<i>5. Myydä tuotteita kannattavasti</i>
<i>6. Ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita</i>

Bergströmin ja Leppäsen luettelemat tehtävät ovat monessa yrityksessä itsestään selvyksiä ja vaikka markkinointia ei pidettäisi mitenkään erityisessä roolissa, yrityksen on pakko toimia niin, että edellä mainitut tehtävät toteutuisivat. Yritykset voivat asettaa markkinoinnille myös muita tehtäviä, mutta yleensä ne perustuvat johonkin edellä mainituista päätehtävistä. Myös painotukset eri tehtävien välillä voivat vaihdella, sillä esimerkiksi asiakassuhteiden kesto vaikuttaa markkinoinnin tehtävien järjestykseen ja tärkeyteen.

#### **4.2 Markkinoinnin haasteet**

Markkinointia voidaan pitää käytännön työkaluna, jolla yritys voi taistella tulevaisuuden yhä globaalimmilla ja kovemmilla markkinoilla. Tietotekniikan erittäin nopea kehitys vaikuttaa huomattavasti markkinoihin. Tämän hetken ja tulevaisuuden haasteita ovat esimerkiksi sähköisen viestinnän tarjoamat mahdollisuudet, toiminnan keskittyminen isoihin yksiköihin, markkinoiden ja yritysten yhdentymisen ja verkostoituminen, vihreiden arvojen nouseminen, yritysten yhteistyön lisääntyminen sekä teknologian kehityksen jatkuva nopeutuminen. Myös globaalius ja vapaaliikkuminen niin pääomalle kuin työvoimallekin ja sitä kautta maailmanlaajuisten suuryritysten vallan kasvaminen, kuluttajien tottumusten ja arvostuksen kohteiden nopea muuttuminen ja päätöksentekoprosessien nopeutuminen, asettavat omat haasteensa yrityksen toiminnalle. Kustannustehokkuus ja liiketoiminnan volyyymi ovat ratkaisevassa asemassa globaaleilla markkinoilla. Tämän seurauksena markkinoinnin osaaminen ja merkkituotteis-

taminen nousevat selviytymiskeinoiksi kehittyvässä kilpailutilanteessa. (Rainisto 2006, 16 - 17.)

Pöllänen (2003, 16 - 17, 34 - 35) listaa Rainiston mainitsemat haasteet kolmeen eri pääryhmään: teknologia muuttuu, kilpailuympäristö muuttuu ja asiakas muuttuu. Muutokset ovat suoraan vaikutuksissa toisiinsa ja ne täydentävät toisiaan. Nämä muutokset ovat myös aikaansaaneet sen, että yrityksen ympäri maailmaa ovat siirtymässä kohti yksilöllisempää markkinointia massamarkkinoinnin sijaan. Markkinoinnin on siis pakko kehittyä, jotta yritys pärjää. Taulukossa 2 on tarkasteltu sitä miten markkinat tulevat muuttumaan lähitulevaisuudessa.

## TAULUKKO 2. Markkinoinnin muutostrendit Pöllänen (2003, 34)

<b>Ennen</b>	<b>Jatkossa</b>
<i>Markkinaosuus</i>	<i>Asiakasosuus</i>
<i>Kertakauppa</i>	<i>Elinikäiset asiakassuhteet</i>
<i>Myyntivolyymit</i>	<i>Asiakasarvo</i>
<i>Tuote- ja toimintovastuu</i>	<i>Asiakasvastuu</i>
<i>Markkinointisuunnitelma</i>	<i>Asiakashoitosuunnitelmat</i>
<i>Kampanjat</i>	<i>Prosessimarkkinointi</i>
<i>Erilliskanavat</i>	<i>Monikanavamarkkinointi</i>
<i>Asiakastiedon kerääminen</i>	<i>Asiakastiedon jalostaminen ja oppiva asiakassuhde</i>
<i>Markkinointi-ihmiset</i>	<i>Markkinoinnilliset ihmiset</i>

Asiakaslähtöisyys tulee painottumaan entistä enemmän markkinoinnissa ja palvelusällöissä. Jos yritys haluaa menestyä, se ei enää voi tavoitella sokeasti voittoa ja toivoa, että sen tuotteet ja palvelut miellyttäisivät asiakasta. Tänä päivänä tarjontaa ja kilpailua on niin paljon, että yrityksen on kunnioitettava asiakasta ja yleensä myös erikoistuttava pärjätäkseen. Omia tuotteita on oltava valmis viemään eteenpäin, jotta asiakkaat säilyttävät mielenkiintonsa yrityksen tuotteisiin. Myös erilaisten oheispalvelujen ja lisäosien arvostus kasvaa, sillä useimmissa tapauksissa kilpailijoiden tuotteet ovat lähes identtisiä, eikä hinnallakaan voi loputtomiin kilpailla.

Sipilä (1996, 25 - 30) listaa kirjassaan asiantuntijaorganisaation markkinoinnin haasteita, jotka ovat hyvin yleispäteviä useilla aloilla. Ensimmäinen haaste on, että yrityksellä on joko liikaa tai liian vähän töitä. Tämä voi olla seurausta siitä, että organisaation lyhyen tai pitkän tähtäimen suunnitelmat eivät kulje käsi kädessä yrityksen toiminnan kanssa. Voi olla, että vaikka nyt on töitä, niin niitä ei ole tulevaisuudessa, koska

markkinointi on unohdettu menestyksen huumassa. Vaikka yrityksellä olisikin sopivasti töitä, ne eivät välttämättä jakaudu tasaisesti ja tällöin tulee ylikuormitusongelmia. Saattaa olla, että vaikka yritys opastaa muita, he unohtavat oman yrityksensä toiminnan kehittämisen, vaikka se olisikin yrityksen ominta alaa. Markkinoinnin lisääminen osaksi koko organisaation ajattelu- ja toimintatapaa voi myös nousta ongelmaksi.

Edellä mainittujen lisäksi Sipilä (1996, 25 - 30) listaa muun muassa parempien ja raskaampien projektien saamisen, projektien onnistuneen lopettamisen sekä riippuvuuden muuttamista asiakkaista haasteiksi. Myös asiakkaan toiminta tai toimimattomuus, laskutuskysymykset, hyvän markkinointitavan noudattaminen sekä oman yrityksen tunnettuuden lisääminen ja liiketoiminnan kehittäminen ovat haasteita useille yrityksille.

### **4.3 Markkinointisuunnitelma**

Raatikaisen (2005, 58 - 59) mukaan tavoitteelliseen markkinointiin kuuluu oleellisesti suunnitelmallisuus ja tavoitteellinen toiminta visioiden saavuttamiseksi. Hyvällä suunnitelmalla voidaan selkeyttää aikatauluja sekä työnjakoa, jotta kaikki tietävät mitä milloinkin tehdään ja kenen toimesta. Markkinointia suunniteltaessa asiakassuhde tulee nähdä entistä enemmän yhteistyönä kuin ostajan ja myyjän välisenä kommunikointina. Yrityksen on oltava valmis kehittämään liikeideaa ja toimintatapoja asiakkaiden ja ympäristön odotusten mukaisesti. Yrityksen on kyettävä myös jakamaan markkinoinnin suunnittelu kahteen eri osa-alueeseen: strategiseen suunnitteluun, joka kohdistuu pitkän välin toimintaan käytännössä 3-5 vuoden aikajänteelle ja toisaalta myös operatiiviseen suunnitteluun, jolla haetaan lyhyen aikavälin menestystä. Myös lyhyen aikavälin suunnittelu voidaan jakaa osiin. Suunnittelua voidaan tehdä esimerkiksi viikko-, kuukausi- tai vuositasolle. Lisäksi erilaisten kampanjoiden ja muiden tavallisuudesta poikkeavien ja miksei normaalienkin toimintojen yhteyteen voidaan laatia markkinointisuunnitelmia. Markkinointisuunnitelman laatiminen on joka tapauksessa aikatauluihin ja budjettiin sidottua toimintaa, joka aloitetaan hyvissä ajoin ennen kuin sitä aletaan toteuttaa.

Markkinointisuunnitelman laatiminen tarjoaa yritykselle hyvän syyn käydä läpi koko yrityksen toiminta. Suunnitelman laatiminen johtaa siihen, että yrityksen on mietittävä kaikki sen kannalta olennaiset markkinoinnilliset osatekijät. Markkinointisuunnitelma luo yritykselle selvän reitin, jonka mukaan se voi kehittää markkinointiaan lähitulevaisuudessa. Markkinointisuunnitelma voidaan laatia erikseen esimerkiksi yksiköille tai se voi olla koko yrityksen kattava kokonaisuus. Saattaa olla, että yrityksellä on luotuna tietyt raamit, joiden sisällä eri osastoilla tai muilla tasoilla on omat markkinointisuunnitelmansa. (Rainisto 2006, 37.) Doyle (1994, 81) suosittelee erityisesti, että markkinointisuunnitelma laadittaisiin erikseen eri tasoille. Yrityksellä tulisi olla koko organisaatiota koskeva markkinointisuunnitelma, mutta sen lisäksi tulisi laatia omat suunnitelmat osastoille ja yksiköille sekä tuotteille ja markkinoinnin osa-alueille. Tällä tavoin markkinointisuunnitelma luo mahdollisuuden keskustella yrityksen menestymismahdollisuuksista ja helpottaa strategista johtamista.

Edu opettajan verkkopalvelusta löytyvän Markkinointisuunnitelma (2002) mukaan hyvä markkinointisuunnitelma on selkeä ja helposti ymmärrettävissä oleva, realistinen ja joustava ja siinä on käytävä ilmi vastuualueet ja aikataulutukset. Markkinointisuunnitelma voidaan laatia erikseen tai siitä voidaan tehdä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Etenkin aloittelevassa yrityksessä markkinointisuunnitelmalla saatetaan pyrkiä vakuuttamaan sijoittajia ja muita sidosryhmiä jo ennen kuin tuotteen tai palvelun kohderyhmämarkkinointia edes aloitetaan. Kun markkinointisuunnitelmaa laaditaan uudelle yritykselle saattaa olla, että suunnitelmaa unohdetaan katsoa asiakkaan kannalta. McKinsey & Companyn mukaan tärkeintä on miettiä miten asiakkaat näkevät tuotteen tai palvelun markkinoinnin, miten heidän ajattelutapansa ja tunneperäiset mielikuvansa vaikuttavat siihen, miltä markkinointi heidän mielestään näyttää. Toinen tärkeä asia on huomioida jollainlailla myös ne haasteet joihin yrittäjä itsessään ei pysty suoraan vaikuttamaan. Esimerkiksi palvelun menekkiä voi olla hankalaa arvioida etukäteen. Arvioita voidaan kuitenkin tarkentaa huomattavasti analyyseilla ja kyselyillä. (McKinsey & Company 2000, 67 - 68.)

Myös jo pitkään toiminut yritys voi laatia markkinointisuunnitelman, vaikkei sillä varsinaista suunnitelmaa entuudestaan olisikaan. Markkinointisuunnitelman ei välttämättä tarvitse olla suuri ja mahtipontinen, jotta se olisi menestyksekkäs. Suunnitelmasta tulee kuitenkin löytyä tarpeeksi tietoa, jotta suunnitelman mukainen markkinointi voidaan

aloittaa, markkinointia voidaan kehittää sekä koordinoita. Markkinointisuunnitelmaa on myös päivitettävä, sillä kilpailutilanne muuttuu ja suunnitelma vanhenee vuosien saatossa. (Myynti ja markkinointisuunnitelman luominen 2009.)

Markkinointisuunnitelmat ovat yrityskohtaisia, eikä ole tiettyä oikeaa tai väärää tapaa laatia markkinointisuunnitelmaa. Kahdella yrityksellä ei voi olla täysin identtisiä suunnitelmia, jos ne on laadittu vastaamaan yrityksen tarpeita. Etenkin pienissä yrityksissä markkinointisuunnitelmat ovat usein suppeita, jos sellaisia on edes laadittu. Joissain yrityksissä markkinointisuunnitelmaan panostetaan paljon resursseja, mutta suunnitelmaa ei noudateta sen valmistuttua. Saattaa olla, että suunnitelma on liian sitova eikä se mahdollista yrityksen kehittymistä markkinatilanteen mukaan. Monessa tapauksessa puhutaan markkinointisuunnitelmasta, mutta tarkemmin katsottuna suunnitelma onkin keskittynyt vain markkinointiviestintään tai mainontaan.

#### **4.3.1 Markkinointisuunnitelman sisältö**

Markkinointisuunnitelman sisällöstä löytyy useita erilaisia mielipiteitä, mutta pääsisältö vaikuttaisi olevan monessa tapauksessa hyvin samankaltainen. Rainisto (2006, 37) jakaa markkinoinnin suunnittelun kolmeen pääkohtaan joista ensimmäinen on markkinoiden mahdollisuuksien analysointi. Siihen liittyy markkinoihin ja kysyntään tutustuminen, kilpailutilanteen ja -ympäristön kartoitus, ostokäyttäytymisen ja kuluttajamarkkinoiden tutkiminen sekä segmentointi ja markkinoinnin painopisteiden valinta. Toisessa vaiheessa kehitetään markkinointistrategiat eli positioidaan oma tuote tai palvelu kilpaileviin tuotteiden nähden ja kootaan markkinointimix. Kolmas vaihe koostuu markkinointitoimenpiteiden suunnittelusta. Tähän vaiheeseen kuuluu muun muassa tuotteen, brandin, hinnan, myyntityöntekijäkeinojen, markkinointiratkaisujen sekä mainonnan keinojen valinta. Lisäksi yrityksen tulee suunnitella logistiset ratkaisut ja kartoittaa kansainvälistymissuunnitelmat.

McKinsey ja Company (2000, 68) vievät Rainiston ajatukset pidemmälle. Myös McKinsey ja Company ovat listanneet kolmeksi ensimmäiseksi vaiheeksi markkina- ja kilpailija-analyysin, kohdemarkkinoiden määrittelyn sekä markkinointistrategian määrittelyn, eli idea on käytännössä sama kuin Rainistolla. Kinsey ja Company lisäävät kuitenkin vielä neljännen vaiheen: asiakassuhteen hallinnan. Asiakassuhteen hallinta



ei ole välttämätön vaihe markkinointisuunnitelmassa, mutta sen taustalla on ajatus siitä, että jos jatkuvasti vaihtuvien asiakassuhteiden ylläpito tulee yritykselle liian kalliiksi, on syytä kirjata ylös keinoja, joilla asiakassuhteet saadaan kestäviksi ja vaihtuvuus minimoiduksi.

Mannermaa (1993, 103) aloittaa markkinointisuunnitelman laatimiseen pohtimalla yrityksen tämän hetkistä tilannetta ja sitä miltä tulevaisuus näyttää. Lisäksi hän neuvoo tekemään joitakin perusolettamuksia yrityksen nyky- ja tulevaisuudentilanteeseen liittyen ja kirjaamaan ylös suunnitelmaan liittyvät perustiedot. Seuraavassa vaiheessa määritellään tavoitteet ja keinot, joilla niihin pyritään. Toimenpidesuunnitelman jälkeen tulee laatia aikataulus ja määritellä vastuunjaot. Kun tiedetään vastuut, laaditaan budjetti, eli millaisia tuottoja odotetaan, kuinka suuriksi kustannukset muodostuvat ja saadaanko ne katettua. Viimeisessä vaiheessa on onnistumisen seuranta. On keksittävä mittarit joilla onnistumista mitataan ja joiden perusteella voidaan arvioida saavutettiiniko tavoitteet.

Myös Opetushallituksen ylläpitämän verkkopalvelun markkinointisuunnitelma alkaa yrityksen perustietojen listaamisella. Tämän jälkeen neuvotaan suorittamaan toimintaympäristö-, markkina- ja yritysanalyysit. Seuraavaksi laaditaan markkinointistrategia ja markkinointisuunnitelma, johon sisällytetään segmenttikohtaiset tavoitteet, tuotteistaminen, viestintä, budjetointi ja organisointi. Lopuksi arvioidaan riskejä ja laaditaan tiivistelmä markkinointisuunnitelman sisällöstä. (Markkinointisuunnitelma 2002.) Näyttäisi siis siltä, että markkinointisuunnitelman perussisältö ei ole juurikaan muuttunut Mannermaan ja Opetushallituksen laatimien markkinointisuunnitelman rakenneehdotusten välissä.

Myös Raatikainen (2005, 60) on laatinut oman ehdotuksensa markkinointisuunnitelman sisällöksi. Toisin kuin Opetushallituksen markkinointisuunnitelmassa ja Mannermaan suunnitelmarungossa Raatikainen ei listaa yrityksen perustietoja, vaan lähtee liikkeelle lähtökohta-analyysien laatimisesta. Tämän jälkeen luodaan markkinointistrategia ja sitä seuraa tavoitteiden asettaminen. Uutena kohtana Raatikainen nostaa esiin markkinoinnin toimintaohjelman laatimisen, jota seuraa aikataulus ja budjetointi. Tämän jälkeen on markkinoinnin toteutusvaihe ja Mannermaan markkinointisuunnitelman tavoin seurantavaihe.

Microsoft Corporation korostaa dokumentissa Myynti- ja markkinointisuhteiden luominen (2009) markkinoinnin peruslähtökohtien eli tuotteen, hinnan, mainonnan ja jakelun tärkeyttä markkinointisuunnitelman luomisessa. Muista markkinointisuunnitelmavaihtoehdoista poiketen Microsoft Corporation esittää, että yrityksen olisi hyvä omien kartoitusten jälkeen pyytää palautetta luotettavilta neuvojilta. Yritys itsessään ei välttämättä pysty katsomaan optimistisesti omia resurssejaan, tuotteitaan tai asiakasryhmiään, joten on tärkeää saada ulkopuolisia mielipiteitä totuudenmukaisen markkinointisuunnitelman laatimiseksi. Myös asiakkailta ja potentiaalisilta asiakkailta tulisi pyytää palautetta, sillä asiakkaita varten markkinointisuunnitelmaa kehitetään. Palautteiden jälkeen laaditaan varsinainen markkinointisuunnitelma ja sen toimivuutta keillaan käytännössä. Markkinointisuunnitelman onnistumista tulee mitata jatkuvasti ja sen toimivuutta ja muutostarpeita olisi hyvä tarkistaa puolen vuoden välein.

### 4.3.2 SWOT-analyysi

Sisäisten ja ulkoisten ympäristötekijöiden arviointi on tärkeä osa markkinointisuunnitelman laatimista. Sisäisten tekijöiden tutkiminen on lähtökohtaisesti yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien arviointia ja ulkoiset tekijät koostuvat mahdollisuuksista ja uhista, joihin yritys ei itse juurikaan voi vaikuttaa. (QuickMBA 2009.) Tähän tarkoitukseen on kehitetty SWOT- analyysi, joka koostuu sanoista *strenghths*, *weaknesses*, *opportunities*, ja *threats* eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysia voidaan pitää arviointi-, tilanne- ja kehitysanalyysina, mutta yksinään se ei tuo yritykselle hyötyä, vaan voi olla jopa haitaksi yritykselle herättämällä turhia toiveita. SWOT-analyysista selviää yrityksen tilanne nyt ja siinä käy ilmi myös tulevaisuudennäkymiä. SWOT-analyysin perusteella tulee laatia toimenpideohjelma, josta käyvät ilmi toteutettavat tehtävät konkreettisella tasolla, toteutusaikataulu, vastuuhenkilöt sekä tulosten tarkastaja. (Lipiäinen 2000, 46 - 47.)

SWOT-analyysi on erittäin hyödyllinen työväline, kun tarkastellaan mitä tahansa tilannetta liikemaailmassa tai yksittäisessä yrityksessä. SWOT-analyysi tarjoaa hyvän pohjan, jolta voidaan tarkastella esimerkiksi yrityksen strategiaa, positiointia, johtoa, tulevaisuudensuunnitelmia tai mitä tahansa muita yrityksen osa-alueita. SWOT-analyysia voidaan hyödyntää muun muassa markkinointi- tai liiketoimintasuunnitel-

man laatimisessa ja kilpailija-analyysin sekä tuotekehityssuunnitelman laatimisessa. SWOT-analyysia voidaan hyödyntää myös yhdessä PEST-analyysin kanssa. PEST koostuu sanoista *political*, *economic*, *social* ja *technological*, eli politiikka, talous, ihmiset ja teknologia. PEST-analyysia käytetään SWOT-analyysin rinnalla, jotta ymmärrettäisiin paremmin markkinoiden kasvua tai heikkenemistä. PEST-analyysi esittää siis asiat SWOT-analyysia laajemmin ja yritys ei juurikaan pysty vaikuttamaan analyysin sisältöön. (Businessballs 2009.)

SWOT-analyysi tunnetaan suomalaisittain nimellä nelikenttäanalyysi ja sitä käytetään paljon. Opetushallituksen ylläpitämien etälukion internetsivujen mukaan nelikenttäanalyysia on kuitenkin syytä kehittää, sillä kuten Lipiäinen totesi, ei pelkän analyysin kokoaminen riitä, vaan siitä pitää tehdä johtopäätöksiä. Etälukion internetsivustolla ehdotetaan, että nelikenttäanalyysin sijaan laadittaisiin kahdeksankenttäinen analyysi. Tällöin analyysin yhteydessä myös pohditaan toimenpiteitä, joita nelikenttäanalyysin tulokset vaativat. (Synteesi 2009.)

### TAULUKKO 3. Kahdeksankenttäanalyysi (Synteesi 2009)

Sisäiset /ulkoiset	S Vahvuudet	W Heikkoudet
O Mahdollisuudet	S+O Menestystekijät	W+O Heikkoudet vahvuuksiksi
T Uhat	T+O Uhat mahdollisuuksiksi	T+W Mahdolliset kriisitilanteet

Kahdeksankenttäanalyysin laatiminen on huomattavasti hankalampaa kuin neljäkenttäläisen, sillä se vaatii tosiasioiden analysointia ja toimenpiteiden suunnittelua. Kahdeksankenttäanalyysin laatimisesta on kuitenkin huomattavasti enemmän hyötyä yritykselle kuin nelikenttäanalyysin, etenkin siinä tapauksessa, jos yrityksellä ei ole paljoa resursseja SWOT-analyysin tietojen arviointiin. Perinteinen SWOT-analyysi on muilta osin samanlainen kuin kahdeksankenttäanalyysi, mutta siitä puuttuu eri osa-alueiden yhdistäminen.

### 4.3.3 Lähtökohta-analyysit

Markkinointia suunnitellessaan yrityksen on tärkeää analysoida yrityksen tämän hetkistä tilannetta omassa toimintaympäristössään. Rope (2000, 464, 468) lähtee siitä, että yritysten on laadittava analyysit ja arvioitava tulokset mahdollisimman konkreettisesti tasolla. Lähtökohtien määrittelyssä käytetään neljää eri analyysia: yritysanalyysia, markkina-analyysia, kilpailija-analyysia sekä ympäristöanalyysia. Näiden pohjalta yritys saa tiedon siitä, mitä yrityksen sisällä tapahtuu tällä hetkellä. Lisäksi analyysit kertovat markkinoista ja niiden kehityksestä, kilpailijoiden asemasta markkinoilla ja heidän todennäköisistä markkinointitratkaisuistaan lähitulevaisuudessa sekä yritys ympäristöstä, jossa kaikki edellä mainittu tapahtuu. Lähtökohta-analyysi kokoaa neljä erillistä analyysia yhteen ja niiden perusteella yrityksen tulisi voida laatia yhteenveto ja tehdä johtopäätökset. Tässä voidaan käyttää apuna esimerkiksi SWOT-analyysia.

Anttilan ja Iltasen (2001, 348 - 349) mukaan lähtökohta-analyyseja laativa yritys käy läpi yrityksen menestymismahdollisuuksia ja arvioi onnistumistaan strategisten kysymysten osalta. Onnistumisen kannalta on välttämätöntä, että yrityksen johdolla on käytettävissään riittävästi tietoa yrityksen sisäisestä tilanteesta, markkinoiden tilanteesta sekä yrityksen suhteesta toimintaympäristöön. Anttila ja Iltanen jakavat lähtökohta-analyysit kahteen osaan joista toinen tutkii yrityksen ulkoista ympäristöä ja toinen sisäistä. He yhdistävät SWOT-analyysin suoraan yritysanalyysiksi toisin kuin Rope, joka hyödyntää SWOT-analyysia vasta yhteenvetovaiheessa.

McKinsey & Companyn (2000, 69) lähtökohta-analyysit on jaettu markkina- ja kilpailija-analyysin. Tätä jakoa he perustelevat sillä, että menestyvän yrityksen on tunnettava asiakkaat ja heidän tarpeet ja rakennettava yrityksen perusta näille tiedoille. Asiakkaat äänestävät jaloillaan valitsemalla joko yrityksen tai kilpailijan tuotteen ja päättävät sillä tavoin kuka menestyy ja kuka ei. Asiakkaiden päätökseen vaikuttaa se, kokevatko he saavansa enemmän hyötyä ja vastinetta rahoilleen yrityksen vai jonkin kilpailijan tuotteesta.

### *Yritysanalyysi*

Yritysanalyysin sisältö on erittäin laaja. Rope (2000, 465 - 466) listaa yritysanalyysin osa-alueiksi esimerkiksi myynnin, katteen, tuotannon toimivuuden, rahoituksen ja toimitilat. Sijainti, logistiikka, jakelun tehokkuus, organisaation rakenne ja toimivuus sekä tuotteisto tulee myös laittaa tarkastelun alle. Laatu ja asiakaspalvelu sekä tuotekehitys liittyvät suoraan asiakastyytyvyyteen ja niitä voidaan kartoittaa kyselyillä ja asiakaspalautteilla. Lisäksi tulee arvioida muun muassa henkilöstön toimivuutta ja mielikuvia yrityksestä niin eri segmenttien kuin muidenkin sidosryhmien keskuudessa.

Yritysanalyysi käsittelee oman yrityksen asioita. Monessa tapauksessa yrityksen tilanne tiedetään tarkkaan, mutta sitä ei osata hyödyntää tarpeeksi. Voi olla, että yrityksen henkilöstöllä on hyödyntämätöntä osaamista. Yrityksen varaston kierto tai logistiikka saattaa olla kehnosti suunniteltua ja henkilöstö sekä tietää sen, mutta asia ei ole nousnut esille. Yritysanalyysissa ongelmakohdat nostetaan esille ja ne voidaan korjata. Toisaalta analyysissa voi myös selvittää, että jokin toiminto menee paremmin kuin on ajateltu ja sitä voidaan vahvistaa entisestään. Monesti ajatellaan, että yritysanalyysiin kuuluu vain raha-asiat ja kovat arvot, mutta tosiasiasse se on ikään kuin yrityksen terveystarkastus, jossa käsitellään myös aineettomat resurssit, kuten asiakaspalvelun taso ja henkilöstöhyvinvointi.

### *Markkina-analyysi*

Markkinoita arvioidaan usein asiakasmäärien ja oman tuotteen tai palvelun myynnin perusteella. Useinkaan ei huomioida tarpeeksi markkinoiden kehittymistä tai mahdollisesti täysin uusia markkinoita. Uusien markkinoiden arvioiminen on tärkeää silloin, kun markkinoille tuodaan kehitetty tai täysin uusi tuote. Jos tuote on asiakkaille tuttu, mutta entistä parempi, voidaan markkinoita arvioida suhteellisen tarkasti, mutta jos tuote on markkinoille tuontivaiheessa täysin tuntematon, on markkinoiden koon arvioiminen huomattavasti hankalampaa. Arvioita voi laatia vain mahdollisten asiakkaiden määrän perusteella. (McKinsey & Company 2000, 69.)

Markkina-analyysissa tutkitaan oman toimintaympäristön sisällä olevien potentiaalisten asiakkaiden määrää, eri asiakasryhmien suhteita, keskiostojen määrää, markkinoiden kylläisyysastetta sekä markkinoiden muutoksia. (Anttila & Iltanen 2001, 350). Kaikki yrityksen toiminta tulisi jollain tavalla pohjautua markkinointiin. Markkina-

analyysissä selviää yrityksen kannalta erittäin tärkeää tietoa siitä, millaisia asiakkaita yrityksellä on nyt ja kuinka paljon potentiaalisia asiakkaita on. Markkina-analyysin laatimiseksi yrityksen on tiedettävä omat asiakassegmenttinsä ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen niin omassa kuin muidenkin yrityksissä.

### *Kilpailija-analyysi*

Sanotaan, että ystävät olisi pidettävä lähellä ja kilpailijat vielä lähempänä. McKinsey & Companyn (2000, 71) mukaan yrityksen on menestyäkseen selvitettävä markkinoiden tärkeimmät toimijat ja heidän markkinaosuutensa. Lisäksi on tiedettävä miten kyseiset yritykset toimivat ja mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet. On arvioitava onko samoille markkinoille tulossa uusia kilpailijoita ja millä aikavälillä ne mahdollisesti alkavat vaikuttaa oman yrityksen tilanteeseen. Tämän lisäksi yrityksen on huomioitava yritykset, jotka valmistavat oman tuotteen tai palvelun korvaavia tuotteita. Markkinointisuunnitelmassa tulee erityisesti etsiä niitä syitä joiden perusteella oma yritys on kilpailijoita parempi. Kilpailijat eivät kuitenkaan aina ole haitaksi yritykselle. Kilpailijoilta voi saada kehityskelpoisia ideoita tai tarvittaessa yritys voi yhdistyä kilpailijan kanssa markkinoiden valloittamiseksi.

Kilpailija-analyysissä selvitetään muun muassa ketkä ovat yrityksen kilpailijoita ja mikä heidän markkina-asemansa on. Kilpailijoiden tuotteita verrataan yrityksen omiin tuotteisiin ja arvioidaan niiden vahvuuksia ja heikkouksia toisiinsa nähden ja arvioidaan millaisia tulevaisuudensuunnitelmia kilpailijoilla on, jotta yritykset eivät ilman syytä ajaudu kilpailemaan toisiaan vastaan. Myös kilpailijoiden taloudelliset ja toiminnalliset resurssit, markkinointistrategiat ja asiakkaiden mielikuva ja branditietämys ovat tärkeitä tietoja kilpailija-analyysia laadittaessa ja omia toimia suunnitellessa. (Rope 2000, 466 - 467.)

Yrityksen markkinoinnillisissa ratkaisuissa on siis tärkeää tietää mitä kilpailijat tekevät. Tietoa kilpailijoista saa esimerkiksi lehdistöstä ja yritysten markkinoinnista, pörs-siyhtiöt julkaisevat osavuosikatsauksia ja muita raportteja, joista voi päätellä yrityksen painotuksia. Myös kilpailijoiden tuotteiden ostoilla saadaan arvokasta käytännön tietoa kilpailijan vaihtoehdosta. Kilpailu on erittäin kovaa, eikä ole kannattavaa haaskata resursseja turhaan kilpailuun. Tästä syystä on tärkeää selvittää, millä osa-alueilla kil-

pailu on välttämätön paha ja onko sitä mahdollisuus välttää jollain kannattavalla tavalla.

### *Ympäristöanalyysi*

Ympäristöanalyysiin liittyy muun muassa yhteiskunnan taloudellisen tilanteen sekä työvoiman riittävyyden arviointi. Erilaiset innovaatiot, teknologian ja alan kehitys ovat osana ympäristöanalyysia. Lisäksi tapakulttuuri, lainsäädäntö ja markkinoiden yleinen tilanne ja kysyntä tulee kartoittaa analyysia tehdessä. Koko ajan vahvempana näkyvät myös kansainvälistymisen vaikutukset yrityksiin. (Anttila & Iltanen 2001, 350.)

Ympäristöanalyysi keskittyy niihin yrityksen menestykseen vaikuttaviin tekijöihin, joihin yritys ei itse voi juurikaan vaikuttaa. Etenkin iso yritys voi yrittää vaikuttaa lainsäätäjiin erilaisilla lausunnoilla, mutta onnistumisesta ei ole takeita. Myös ihmisten alaan liittyviin mielipiteisiin voidaan yrittää vaikuttaa markkinoinnilla, mutta tässäkin tapauksessa toivottuja vaikutuksia ei välttämättä synny. Teknologian kehittymiseen yritys ei voi vaikuttaa kuin erittäin hyvällä tuotekehityksellä, mutta kilpailijat saattavat olla nopeampia ja parempia tuotekehityksessä. Jotkut yritykset pyrkivät vaikuttamaan myös työvoiman saatavuuteen tekemällä yhteistyötä oppilaitosten kanssa ja kouluttamalla itse henkilöstönsä, mutta ei henkilöstöä voi sitoa pysyvästi omaan yritykseen.

Mitä tahansa lähtökohta-analyysin osaa laadittaessa on tärkeää käyttää eri tietolähteitä yhdessä. Vaikka yrityksellä olisikin loistavat tiedot markkinoinnista, ei se auta kilpailija-analyysia laadittaessa. Yhdellä erittäin hyvällä tietolähteellä ei siis voida korvata laajaa kokonaisuutta. (Anttila & Iltanen 2001, 352.) Ei ole tarkoituksenmukaista, että osa lähtökohta-analyysista on laadittu erittäin hyvin ja jokin osa-alue on jätetty huomiotta. Yritys ei voi suunnitella tulevaisuuttaan vain tietyn osa-alueen kannalta, sillä muut osa-alueet vaikuttavat tulevaisuuteen riippumatta siitä haluaako yritys käyvän niin.

Vaikka analyysieihin olikin listattu runsaasti osia, on tärkeää, että yritys keskittyy itsensä kannalta tärkeiden analyysikohteiden tutkimiseen. Turhaa tietoa ei kannata kirjata ylös, sillä se yleensä vain häiritsee tietojen hyödyntämistä. Kun analyysi on laadittu yrityksen tarpeiden mukaiseksi, on sen käsittely helpompaa, sisältö pysyy hallittavana

ja lopputulos on mahdollisimman hyödyllisenä. Kaikkia lähtökohta-analyysin tietoja tulee tarkastella kokonaisuuden kannalta ja niissä on huomioitava sekä tämä hetki että tulevaisuus. Kaikkien lähtökohta-analyysien tulisi olla sellaisia, että niistä pystytään vetämään johtopäätöksiä ja laatimaan yhteenveto. Tähän tavoitteeseen päästään parhaiten niin, että analyyseista kootaan yksi iso yhteenvetoanalyysi. Kokoamistyössä voidaan hyödyntää esimerkiksi SWOT-analyysia. (Rope 2000, 467 - 468).

#### **4.3.4 Markkinointistrategiat**

Strategia tarkoittaa keinoja, joilla yritys tai organisaatio toimii. Strategioihin vaikuttaa muun muassa yrityksen liikeidea ja visio. Strategioita kehitetään ja mukautetaan tarpeen mukaan niin, että yritys tuottaisi voittoa ja sillä olisi edellytykset kasvaa markkinoilla. Strategiaa kehitetään tietoisesti ja se vaatii jatkuvaa seurantaa ja valintojen tekemistä. (Rainisto 2006, 19.) Markkinointistrategia lähtee samasta ajatuksesta, eli miten markkinointia tulisi viedä eteenpäin, jotta yritys pärjäisi markkinoilla. Markkinointistrategia on ikään kuin peruskivi, johon kaikki yrityksen toiminnot pohjautuvat. Markkinointistrategioita ei ole välttämättä määriteltävä tarkasti etenkin pienissä yrityksissä, mutta ne ovat silti olemassa, sillä harva yritys toimii ilman minkäänlaista strategista markkinointisuunnittelua.

Tikkanen (2005, 170 - 171) määrittelee markkinointistrategian ohjelmaksi, jonka tavoitteena on tuottaa arvoa sekä yritykselle että yrityksen asiakkaille, mutta sen lisäksi myös muille sidosryhmille yrityksen määrittäminen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden pohjalta. Markkinointistrategia muodostuu yrityksen tavoitteiden, toimenpidesuunnitelman, toteuttamisen ja onnistumisen seurannan kokonaisuudesta. Yhdellä yrityksellä voi olla myös erilaisia markkinointistrategioita esimerkiksi maakohtaisesti. Markkinointistrategian tavoitteena on toteuttaa liiketoimintastrategiassa asetettuja markkinoinnin tehtäviä.

Olsonin ja Peterin (2002, 28) mukaan markkinointistrategia kulkee käsi kädessä kuluttajien käyttäytymisen, kuluttajaympäristön ja kuluttajien ajatusten sekä tietoisuuden kanssa. Markkinointistrategialla pyritään vaikuttamaan ostopäätöksiin. Vaikutuskanavia voi olla esimerkiksi tuotteet, brandit, pakkaus ja mainonta. Myös erilaiset myyminenestämistoimet kuten kampanjat, kupongit, myyntipisteiden valinnat ja jois-



sain tapauksissa esimerkiksi äänet ja hajut voivat olla osa markkinointistrategiaa. Hyvällä markkinointistrategialla pyritään vaikuttamaan kuluttajiin, mutta toisaalta sen on myös otettava vaikutteita kuluttajista. Markkinointistrategiaa tuleekin tarvittaessa muuttaa ja kehittää sen mukaan, millaisia tuloksia markkinointitutkimukset ja analyysit antavat.

Anttila ja Iltanen (2001, 369) jakavat markkinointistrategiat kahteen pääluokkaan. Ensimmäinen vaihtoehto on, että yritys lähtee kehittämään tuotettaan tai palveluaan markkinoiden mukaiseksi ja asettaa raameiksi jo olemassa olevat markkinat. Tällöin koko tuotetarjous- ja organisaation toiminta mukautetaan valmiiseen malliin. Vastakkaisena vaihtoehtona on, että yritys valmistaa täysin omanlaisensa tuotteen tai palvelun ja alkaa kaupata sitä markkinoille, jolloin toimitaan yrityksen sisältä päin. Menestyvältä yritykseltä vaaditaan yleensä molempia markkinointistrategioita.

Strategisella markkinoinnilla on kriittinen asema yrityksen menestymisen kannalta ja siitä syystä johtuen markkinoinnilla tulee olla ohjaava ote yrityksen toiminnassa. Perusteluna tällä on, että yritys saattaa joutua muuttamaan koko toimintaansa markkinoinnin puolella tapahtuvien muutosten seurauksena. Kun yrityksen johtotasolla puhutaan esimerkiksi asiakasfunktiosta, asiakasryhmistä ja teknologioista, niille löytyy vastaparit markkinoinnin puolelta. Nämä vastaparit ovat asiakassegmentit, asiakkaiden tarpeet ja markkinointitoimenpiteet tai markkinointimix. (Anttila ja Iltanen 2001, 369.) Vastaparit vaikuttavat suoraan toisiinsa. Jos markkinoinnin asiakassegmenteissä tai asiakkaiden tarpeissa tapahtuu muutoksia, ne vaikuttavat välittömästi yrityksen johdon toimintaan. Voi olla, että yritys joutuu muuttamaan jonkin tuotteen tai palvelun täysin, jos markkinoinnin suunnalta tulee viesti, että tämän hetkinen tilanne ei täytä asiakkaiden toiveita.

Markkinointistrategian mukautuvuus on suoraan verrattavissa yrityksen menestymiseen, jos yritys kehittää strategioitaan ympäristön mukaisesti, se pärjää kilpailussa. Yritysten on pakko sopeutua tai heidän strategiansa ovat nopeasti vanhentuneita. Syyinä strategioiden muuttamistarpeeseen voivat olla esimerkiksi vaatimukset tuotteiden valmistusnopeuden lisäämiseksi tai asiakkaiden uudet odotukset yrityksen tuotteita tai palveluja kohtaan. Saattaa olla, että joko asiakkaat tai lainsäädäntö asettavat uusia vaatimuksia tuotteen laadulle. Myös teknologian kehittyminen ja markkinoiden globa-

lisoituminen vaativat paljon muutoksia yrityksen strategiaan. Yrityksen on erottuakseen oltava jollain tavalla erilainen kuin muut ja erilaistumisen täytyy jatkua koko ajan. Syntyy uusia innovaatioita ja yrityksen on pakko vaihtaa painotuksiaan pysyäkseen mukana kilpailussa. Tämän myötä syntyy uusia sidosryhmiä ja vanhoja jää pois ja myös nämä muutokset on huomioitava markkinointistrategiassa. Etenkin isoissa yrityksissä on myös suuria määriä osakkaita, jotka saattavat vaihtua vuosien saatossa ja heillä on omia odotuksiaan muun muassa markkinointistrategioille. (Doyle 1994, 380 - 384.)

Markkinointistrategiaa laatiessaan yrityksellä tulee olla tiedossa yrityksen tavoitteet ja päämäärät, minkä jälkeen se voi valita oman päästrategiansa. Päästrategiavaihtoehtoja ovat kasvun strategia, säilyttävä strategia sekä alenevan markkinaosuuden strategia. Tämän lisäksi on olemassa yleisstrategioita, jotka liittyvät kilpailuetuun kuten kustannusjohtajuusstrategia, erilaistamisstrategia sekä keskittymisstrategia. Seuraavaksi yrityksen tulee valita painostusstrategia, eli joko hyökkäävä, puolustava tai sopeutuva strategia. Kolmannessa vaiheessa päätetään mahdollisesta kansainvälistymisestä, eli toimiiko yritys vain kotimaassa vai toimiiko se lisäksi laajasti tai keskitetysti myös ulkomaanmarkkinoilla. Viimeisessä vaiheessa yrityksen tulee perustella strategiavalintansa. Mikä on yrityksen tämän hetkinen asema, missä se haluaisi olla, miten tahtotila aiotaan toteuttaa ja onko yrityksellä resursseja suunnitelmansa toteuttamiseen. (Anttila ja Iltanen 2001, 370 - 371.)

Rope (2003, 156) esittää markkinoinnin strategisten ratkaisujen pohjaksi neljää liikeidearakenteisiin liittyvää ratkaisua. Ensimmäinen markkinointistrategiaan liittyvä päätös on segmentointi, toinen on imago, kolmas tarjontapaketti ja neljäs toimintatapa. Strategioihin vaikuttavat siis keskeisesti ne linjaratkaisut, jotka on tehty liikeideaa laadittaessa ja näiden on sovittava yhteen markkinointistrategian onnistumiseksi.

Markkinointistrategian valintaan vaikuttaa lisäksi se, perustuuko yrityksen toiminta vaihto- vai suhdemarkkinointiin. Vaihtomarkkinointi on toimintaa, jossa asiakas ostaa yksittäisen tuotteen eikä asiakassuhde yleensä jatku kaupan jälkeen suhdemarkkinoinnissa asiakassuhteet ovat pitkiä ja niitä on kehitettävä koko ajan. Monessa tapauksessa yrittäjät hyödyntävät molempia osa-alueita sen mukaan, miten se yritykselle parhaiten sopii. Vaihtomarkkinointitilanteessa myyjä ei välttämättä ole lainkaan tekemisissä

asiakkaan kanssa tai kohtaaminen on hyvin lyhyt. Suhdemarkkinoinnissa myyjä pyrkii tietoisesti ylläpitämään asiakassuhdetta ja säännöllisiä kontakteja asiakkaisiin. (Grönroos 2009, 342 - 343.) Vaihtomarkkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin vertailu on esitetty laajemmin taulukossa 4.

**TAULUKKO 4. Markkinointistrategian jatkumo (Grönroos 2009, 343)**

Strategiajatkumo	Vaihtomarkkinointi	Suhdemarkkinointi
Analysointiyksikkö	Yksittäinen vaihto	Asiakassuhde
Aikajänne	Lyhyt aikaväli	Pitkä aikaväli
Tärkein markkinointitoiminto	Perinteinen markkinointimix etusijalla	Vuorovaikutteinen markkinointi etusijalla
Hintajoustavuus	Kuluttajat ovat hyvin hintatietoisia	Kuluttajat eivät ole yhtä hintatietoisia
Tärkein laadun ulottuvuus	Tulokseen liittyvä tekninen ulottuvuus	Prosessiin liittyvä toiminnallinen ulottuvuus
Asiakastytyväisyyden mittaus	Markkinaosuuden seuranta (väillinen lähestymistapa)	Asiakaskannan hallinta (välitön lähestymistapa)
Asiakastietojärjestelmä	Satunnaisia asiakastytyväisyystutkimuksia	Tosiainainen asiakaspalauttejärjestelmä
Markkinoinnin ja muiden toimintojen välinen riippuvuus	Rajallinen tai olematon: ei olennaista strategista merkitystä	Oleellinen: strategisesti merkittävä
Sisäisen markkinoinnin asema	Ei suurta merkitystä menestyksen kannalta	Tärkeä strateginen merkitys

Meiramin tapauksessa on kyseessä suhdemarkkinointi, sillä vaikka palvelu myydään asiakkaalle vain kerran, on asiakassuhdetta ylläpidettävä koko asiakkaan Meiramissa asumisajan. Asiakaspalautetta Meiramissa saadaan koko ajan eri asiakaspalvelutilanteiden ajan ja toimintaa on pakko kehittää palautteiden mukaan. On tärkeää, että henkilökunta osaa markkinoida palvelua hyvällä tavalla myös asiakassuhteen aikana, sillä asiakkaat tapaavat kaiken aikaa ja keskustelevat palvelun tasosta. Toisaalta he kertovat kokemuksistaan myös ystävilleen, jolloin tapahtuu joko hyvää tai huonoa markkinointia Meiramin kannalta.

Yhteenvedon voidaan todeta, että ennen kuin yritys voi laatia markkinointistrategiansa, on sen mietittävä millaiset tavoitteet yritys asettaa kasvulle ja kannattavuudelle sekä tuotteille ja segmenteille. Lisäksi yrityksen on selvitettävä parhaansa mukaan millaisia ympäristötekijöiden, markkinoiden ja kilpailutilanteen muutoksia alalla on

tiedossa lähitulevaisuudessa. Tämän lisäksi on päätettävä strateginen näkökulma, eli millä keinoilla yritys pyrkii menestymään. (Raatikainen 2005, 74.)

#### 4.3.5 Budjetti

Budjetoinnin tavoitteena on helpottaa yrityksen tulevaisuuden arviointia taloudellisesta näkökulmasta. Budjetoinnissa määritellään mistä yritys saa rahaa ja mihin sitä menee ja millaisista rahamääristä on kyse. Budjetti laaditaan tietylle ajanjaksolle ja siitä käy ilmi ajanjakson määrälliset ja taloudelliset tavoitteet. Hyvällä budjetoinnilla voidaan parantaa yrityksen toiminnan tehokkuutta ja sitä kautta kannattavuutta. (Raatikainen 2005, 112.)

Budjetti on siis laadittu tietylle ajanjaksolle ja siitä käy määrällisessä muodossa ilmi yrityksen tavoitteet, esimerkiksi myyntitavoite. Budjetin tavoitteet on jaettu eri vastuualueille kuten koko yritykselle, tietylle osastolle tai vaikka yksittäiselle myyjälle. Lisäksi se on tavoitemuotoon laadittu suunnitelma. Budjetin laadinta vaatii budjetoinnin suunnittelua, eli budjettiin liittyvien tietojen ja vaihtoehtojen etsintää, vertailua ja valikoimista. Markkinoinnin kannalta budjetointi on tärkeää suunnittelun, koordinoinnin ja valvonnan onnistumiseksi. (Anttila & Iltanen 2001, 376.)

Budjetin laadinta koostuu kolmesta päävaiheesta: suunnittelusta, toteutuksesta ja tarkkailusta. Budjetin laatimisen yhteydessä yrityksen on arvioitava yrityksen kehitystä viime vuosilta, tämän hetkistä tilannetta sekä tulevaisuuden näkymiä. Jos yrityksellä on laadittuna jokin strategia tai pitkän aikavälin tavoitteita, ne toimivat budjetin laadinnan perustana. Budjettia ei myöskään pidä unohtaa sen jälkeen kun se on laadittu, vaan kehitystä on seurattava säännöllisesti. Budjetin tulee olla mahdollisimman realistinen ja tuloksen kannalta edullinen, jotta siitä on todellista hyötyä yritykselle. (Budjetin suunnittelu ja budjetointimenetelmät 2009.)

Lanseerausvaiheen budjetin laadinnassa on tärkeää selvittää lanseerauksen vaiheiden kustannukset ja tarvittavan pääoman määrä. Budjetoinnilla pyritään varmistamaan, että yritys huomioi kaikki lanseerauksesta syntyvät kustannukset rahoitusbudjetissa. Ongelmana kuitenkin on, että todelliset ja tarkat lanseerauskustannukset voidaan määrittellä vasta lopullisen lanseeraussuunnitelman laadinnan yhteydessä. Jos yrityksellä

on entuudestaan kokemusta lanseerauksesta ja tuotteen markkinoinnista, voidaan jo lanseerauksen aloitusvaiheessa laatia melko tarkka budjetti. (Rope 1999, 36 - 37.)

Markkinointiin vaikuttaa useita eri osabudjetteja ja yrityksellä ei välttämättä ole lainkaan varsinaista markkinointibudjettia. Markkinointibudjetin sisältö riippuu siitä, mitkä toiminnot yritys katsoo kuuluvan markkinointiin. Kaikkien markkinointibudjettien taustalla on kuitenkin myyntibudjetti, josta käyvät ilmi yrityksen myyntitavoitteet. Muut markkinointibudjetit kuvaavat lähinnä markkinoinnista aiheutuvia kustannuksia. (Anttila & Iltanen 2001, 377.)

Anttilan ja Iltasen (2001, 377) mukaan yrityksellä on yleensä myyntibudjetti, varasto- ja ostobudjetti, valmistusbudjetti, hallinnon ja tutkimuksen budjetti sekä investointi-, rahoitus ja tulosbudjetti. Mitään ainoa ja oikeaa tapaa listata eri osabudjetteja ei kuitenkaan ole, vaan jokainen yritys valitsee omat budjettinsa yrityksen tarpeiden mukaisesti. Markkinointibudjetti voi muodostua kaikista yrityksen osabudjeteista tai siitä voidaan rajata pois joitakin budjetteja.

Raatikaisen (2005, 112) mukaan yrityksellä on kolme muita tärkeämpää budjettia. Myyntibudjetti on yrityksen perusbudjetti josta käy ilmi yrityksen menekkitavoitteet kappale-, euro- ja yksikkökohtaisesti. Myyntibudjetin vastaparina on ostobudjetti, jolla kartoitetaan yrityksen ostojen määrää. Siitä käy ilmi miten ostot on suunniteltu ja ajoitettu ja onnistuessaan se palvelee hyvin yrityksen kaupankäyntiä. Kolmas yrityksen kannalta tärkeä budjetti on markkinointibudjetti, johon on listattu markkinoinnin kustannukset.

Markkinointibudjetti voi siis olla oma kokonaisuutensa kuten Raatikaisen jaottelussa tai se voi koostua useista muista budjeteista ilman, että sitä mainitaan budjettilistassa kuten Anttilan ja Iltasen esityksessä. Yhteistä näille vaihtoehdoille on kuitenkin myyntibudjetin tärkeys. Myynti ja markkinointi ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, sillä vaikka yrityksellä olisi loistavat tuotteet myynti voi jäädä erittäin vähäiseksi, jos yrityksen markkinointi ei toimi.

#### 4.3.6 Segmentointi ja asemointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan yrityksen asiakasmassan lohkomista erilaisiin segmentteihin, eli ryhmiin yrityksen asettamilla kriteereillä. Yrityksen kannalta on erittäin tärkeää löytää oikeat kohderyhmät. Segmentoinnilla pyritään helpottamaan ja täsmentämään markkinointia. Useissa tapauksissa yrityksillä on erilaisia asiakassuhteita ja ne ovat eri vaiheissa. Tällöin asiakkaat odottavat saavansa erilaista palvelua. Segmentoinnin avulla eri asiakasryhmille voidaan kohdistaa erilaista markkinointia. Segmentoinnin avulla markkinoinnista tehdään entistä asiakaslähtöisempää ja massamarkkinoinnin osuus vähenee. (Laitinen & Isoviita 1999, 120.)

Segmentointia voidaan pitää yritystoiminnan perustana, sillä kaikki yrityksen toiminnot perustuvat segmentointitarkoituksiin: tuotteista tehdään tietynlaisia, niitä myydään tiettyissä paikoissa, markkinointi toteutetaan tietyllä tavalla ja niin edelleen sen mukaan millaisia segmenttejä yrityksellä on ja miten niitä halutaan palvella. Yrityksen on tärkeää segmentointia laatiessaan ymmärtää, että segmentti ja asiakas eivät ole sama asia. Asiakas ei välttämättä kuulu segmenttiin ja ostaa silti yrityksen tuotteita tai palveluita, toisaalta segmentti ei välttämättä ole vielä edes kuullut yrityksestä. Yritys ei siis segmentoidessaan rajaa yhtään asiakasta ehdottomasti ulkopuolelle, vaan panostaa tiettyyn asiakasryhmään enemmän kuin muihin. (Rope 2003, 157 - 159.)

Segmentoinnin taustalla voi olla markkinoiden heterogeenisyys, eli kokonaismarkkinat ovat suuret ja ostajat ovat erilaisia tai kannattavuuden asettamat rajoitteet: yrityksen ei kannata käyttää resurssejaan harkitsemattomasti joka suuntaan vaan panostaa tiettyyn osaan markkinoita. Segmentointia ei kuitenkaan kannata suorittaa, ellei asiakaspotentiaalia ole tarpeeksi tai jos asiakkaat ovat liian erilaisia. Segmenttien jaottelun tulee myös olla selkeää ja segmenttien erilaisia, jotta markkinoinnin suunnittelu onnistuisi. Lisäksi markkinoinnin tulee saavuttaa halutut segmentit kannattavasti ja nopeasti. On kuitenkin tapauksia, joissa segmenttoimattomatkin markkinat toimivat. Tällainen tilanne voi syntyä silloin kun asiakkaiden odotusten väliset erot ovat vain pieniä. Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että segmentointia voi tapahtua myös hinnoittelussa, palvelussa, viestinnässä sekä jakelussa. (Anttila & Iltanen 2002, 95 - 96.)

Segmentoinnin perusteita on runsaasti ja jokainen yritys käyttää omalta kannaltaan osuvimpia vaihtoehtoja. Pöllänen (2003, 83 - 93) esittää segmentointiin verrattavissa olevien asiakassalkkujen perustaksi asiakkaiden kannattavuutta, eli kuinka paljon asiakkaat tuovat rahaa heihin käytettyihin resursseihin verrattuna, asiakasosuutta, joka perustuu asiakkaan yrityksestä tekemien ostosten suhdetta kilpailijoilta tehtyihin ostoihin, asiakassuhteen kestoa, asiakkaiden tuotekiinnostusta, eli mitä tuotteita asiakkaat ostavat tai asiakkaiden käyttämiä yhteyskanavia yritykseen. Myös asiakkaan referenssiarvo, eli mielikuva yrityksestä sekä valmius yrityksen suositteluun henkilöille jotka eivät vielä ole yrityksen asiakkaita sekä asiakkaiden kyky kehittää yrityksen tuotteita asiakaspalautteiden tai muiden toimien avulla voivat olla segmentointiperusteita.

Kinnunen (2004, 120) esittää kohderyhmien täsmentämisen kuusivaiheisena kokonaisuutena, jossa aloitetaan potentiaalisten asiakkaiden määrittelystä ja päädytään houkuttelevimpien asiakasryhmien valintaan. Hänen mukaansa kohderyhmien valintakriteereiksi voidaan valita esimerkiksi asiakkaiden alueellisia ja ostokäyttäytymiseen liittyviä sekä sosiaalisia tekijöitä. Omaan luokkanaan hänellä on sosiodemografiset tekijät kuten tulot ja varallisuus, ammatti, ikä, koulutus, sukupuoli ja perheolot.

Ahrnell ja Nicou (1991, 130 - 131, 136) katsovat segmentointia asiantuntijayrityksen näkökulmasta. He muistuttavat, että asiantuntijayrityksellä on mahdollisuus valita asiakkaansa ja sen on myös tehtävä niin, sillä asiakkaat ovat paras tapa kehittää yritystä. Yrityksellä voi olla myös ei-toivottuja asiakkaita, sillä joistain asiakkaista voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Asiantuntijayritys yhdistetään suoraan asiakkaisiinsa ja asiakasvalinnat vaikuttavat yrityksen imagoon. Segmentoinnin huumassa yritys ei kuitenkaan saa unohtaa sitä, että asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä. Vaikka yrityksellä olisikin massamarkkinointia tai vahva segmenttijaottelu, on sen panostettava yleensä myös henkilökohtaiseen palveluun. (Grönroos 2000, 415 - 416.) Yksilöllisen palvelun merkitys korostuu silloin kun asiakas tekee omalta kannaltaan merkittäviä päätöksiä.

Sen jälkeen kun yritys on tehnyt segmentointipäätökset, sen täytyy asemoida tuotteen ja palvelunsa niin, että asiakkaat huomaavat niiden olemassa olon kilpailijoiden seasta. Asemoinnilla osoitetaan oman tuotteen tai palvelun paremmuus kilpailijoihin verrattuna. Asemointikeinoina voidaan käyttää esimerkiksi laatua tai hintaa. Segmen-

toinnilla haetaan vastausta siihen keille tuotteita myydään ja asemoinnissa päätetään mitä yritys haluaa myydä. (Asemointi 2009.)

Asemointi on yksi yrityksen kilpailukeino. Sillä luodaan asiakkaalle mielikuva yrityksestä ja sen tarjoomasta. Asemointi koostuu pääpiirteissään seuraavista asioista: yrityksen on luotava asiakkaille haluamansalainen mielikuva yrityksestä ja tuotteista. Kuvan on oltava selkeä, helposti viestittävä ja yksiselitteinen ja sen täytyy erottaa yritys kilpailijoista. Yrityksen ei myöskään pidä unohtaa, että kaikkia ei voi miellyttää, joten segmentointi on tärkeää. Asemointi on jatkuvaa toimintaa ja sitä voidaan toteuttaa muun muassa markkinointiviestinnän ja tuotekehityksen keinoin. Asemoinnin taustalla voidaan laadun ja hinnan lisäksi käyttää esimerkiksi tuotteen ominaisuuksia, tuotteesta saatavia hyötyjä, tuotteen tai palvelun käyttötapoja sekä asiakkaita. (Lämsä & Uusitalo 2002, 96 - 97.) Asemointi liittyy suoraan muihin markkinointikeinoihin, kuten tuotteeseen ja markkinointiviestintään. Muita kilpailukeinoja on esitelty tarkemmin luvussa neljä.

#### **4.3.7 Seuranta**

Markkinointisuunnitelmaan kuuluu myös onnistumisen seuranta. Markkinoinnin seurannalla saadaan tietoa markkinointisuunnitelman toimivuudesta ja tulosten avulla voidaan kehittää seuraavaa markkinointisuunnitelmaa entistä paremmaksi. Seurannalla on olennainen osa yrityksen asiakaskeskeisyydessä ja sen avulla voidaan oppia tehdyistä virheistä, löytää menestystekijöitä ja kehittää potentiaalisia osia. Markkinoinnin seuranta on tehtävä jatkuvasti esimerkiksi vuosi-, kuukausi-, viikko-, päivä- tai jopa tuntitasolla. Seurantajaksojen pituus riippuu yrityksestä. (Raatikainen 2005, 118.)

Seuranta koostuu kahdeksasta vaiheesta. Ensimmäiseksi yrityksen tulee valita seurannan kohteet ja valita seurantamenetelmät. Tämän jälkeen asetetaan tulostavoitteet ja määritellään poikkeamat. Seuraavaksi mitataan tulokset ja verrataan niitä asetettuihin tavoitteisiin. Jos poikkeamia ilmenee, niiden syyt selvitetään ja suunnitellaan korvaavat toimenpiteet. Seurannan tavoitteena voi olla esimerkiksi myyntitavoitteet, kannattavuustavoitteet, tuote-, hinta-, saatavuus- ja viestintätavoitteet sekä asiakastavoitteet. (Raatikainen 2005, 118 - 119.)



Seurantaan tarvitaan, jotta yrityksellä säilyy käsitys siitä miten markkinoinnissa on onnistuttu. Markkinoinnin seurantaan ei kuitenkaan välttämättä tarvitse laatia omaa seurantajärjestelmää, sillä yrityksen myynti ja asiakasmäärät ovat markkinoinnin ansiota. Seuranta onkin lähinnä arviointityötä, jolla yrityksen lukuja arvioidaan markkinoinnin kannalta. Seuranta voidaan keskittää myös kampanjakohtaisesti tai keskittää tietyille ajanjaksolle kuten joulumyyntiin. Jos erikoistilanteita ei seurata erikseen, ne näkyvät poikkeamina normaalitilanteeseen.

## **5 PALVELUIDEN MARKKINOINTI**

Palvelujen markkinoinnilla on entistä suurempi rooli yhteiskunnassa. Suomea voidaan pitää palveluyhteiskuntana, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että yli puolet maan bruttokansantuotteesta syntyy palveluiden tuottamisesta. Pelkästään palveluja tarjoavia yrityksiä on runsaasti, mutta myös tuotteita tarjoavat yritykset ovat alkaneet tarjota palveluja. Ennen tuotteina tarjotut kohteet voivat nykyään olla palveluita. (Lehtonen ym. 2002, 19 - 20.)

Palveluja on runsaasti ja palvelun määrittely on hyvin vaikeaa. Palveluilla on kuitenkin tiettyjä ominaispiirteitä kuten aineettomuus, heterogeenisyys, valmistamisen ja käytön samanaikaisuus sekä ainutlaatuisuus. Nämä ominaispiirteet vaikuttavat siihen, miten palveluja markkinoidaan. Jotta palvelujen markkinointi ja tuottaminen onnistuisi, on yrityksen osa-alueiden toimittava onnistuneesti ja joustavasti yhteen toistensa työpanosta arvostaen. Palvelua markkinoidaan palvelun toteuttamisen aikana ja markkinoinnin onnistuminen on monien osatekijöiden tulos. Palvelun markkinoinnin lähtökohtana ovat asiakas ja markkinoinnilla on huomioitava asiakkaiden tarpeet ja halut. Palvelun markkinoinnilla pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelmat asiakkaan toiveita ja kehitysehdotuksia kunnioittaen ja niiden asettamat raamit palvelun aikana huomioiden. (Lämsä & Uusitalo 2002, 17, 28.)

### **5.1 Palvelujen markkinoinnin haasteita**

Kun asiakas ostaa palvelun, hänellä on tietynlaiset ennakko-odotukset siitä, millainen palvelu on. Nämä ennakko-odotukset ovat syntyneet osittain yrityksen markkinoinnin perusteella. Palvelujen markkinoinnissa yritys antaa tiettyjä lupauksia muun muassa

tuotteen, hinnan ja laadun osalta ja asiakas odottaa, että nämä lupaukset täyttyvät. Lupauksen tulisi myös vastata asiakkaan toiveita ja tarpeita, jotta hän katsoo aiheelliseksi hankkia palvelun. Kaikki asiakkaan odotukset eivät kuitenkaan pohjautu yrityksen markkinointiin, vaan odotuksiin vaikuttavat lisäksi asiakkaan aiemmat kokemukset samankaltaisista palveluista, suusanallinen viestintä sekä palvelun tuottajan imago. (Grönroos 2009, 521.)

Palvelujen markkinoinnin yhtenä haasteena on, että asiakas ei voi etukäteen kokeilla palvelua ja tehdä ostopäätöstä sen perusteella, vaan kokeilu tapahtuu vasta oston jälkeen. Ensimmäinen kokeilu onkin erittäin kriittinen vaihe asiakassuhteen jatkumisen kannalta. Asiakkaalla on tiettyjä odotuksia palvelua kohtaan, joita hän on voinut saada esimerkiksi mainonnan tai tuttavien kautta ja jos asiakas ei ole tyytyväinen, hän ei osta palvelua toiste ja monessa tapauksessa hän myös kertoo huonoista kokemuksistaan muille. Monessa tapauksessa palveluyrityksen markkinoinnin vaikeudet pohjautuvatkin siihen, että yritys ei pysty lunastamaan antamiaan lupauksia, jolloin asiakas pettyy. Jos jokin kohta palvelussa ei miellytä asiakasta, koko palveluprosessi menee hukkaan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 24 - 25.)

Asiakaspalvelutilanteet eivät aina suju ongelmattomasti. Saattaa olla, että asiakkaan saama tuote tai palvelu on viallinen ja tilanne pitää korjata. Jos kyseessä on ollut asiakkaan kannalta merkittävä ostos voi olla, että asiakas on ärtynyt ja tilanteen hoitaminen on sen myötä entistäkin hankalampaa. Asiakaspalvelija saattaa jossain tapauksessa tuntea itsensä epävarmaksi palvelutilanteessa esimerkiksi kokemuksen vähyyden tai vieraskielisen asiakkaan johdosta. Jos epävarmuus näkyy ulospäin, se voi vaikuttaa haitallisesti palvelun tarjoamiseen. Huumausaineiden käyttö on yhä yleisempää ja jos asiakas on käyttänyt huumaavia aineita, asiakkaan käytös on normaalia hankalammin arvioitavissa ja ristiriitatilanteet syntyvät normaalia herkemmin. Uhkaavat asiakastilanteet asettavat asiakaspalvelijan hankalaan ja joskus jopa vaaralliseen tilanteeseen. Ongelma saattaa alkaa pienestä, mutta henkilökemioista ja tilanteen vakavuudesta riippuen se saattaa kehittyä vaaralliseksi. (Pakkanen ym. 2009, 36 - 43.)

Pahimmassa tapauksessa markkinoinnilla ja yrityksen muilla toimilla voidaan pilata hyviä ja pitkään kestäneitä asiakassuhteita. Rainisto listaa yrityksen toimintaan ja asiakaspalveluun liittyviä suurimpia kriisitilanteita, joita ovat esimerkiksi liian vähäi-

nen asiakaslähtöisyys ja keskittyminen, kohderyhmän liian heikko tuntemus, kilpailijoiden unohtaminen, sidosryhmäsuhteiden, uudistamisen ja suunnittelun laiminlyönti, huonosti toimiva tuote- ja palvelupolitiikka, epäonnistunut brandin rakentaminen ja markkinointiviestintä, huonot markkinointiratkaisut sekä vähäinen tai olematon uuden teknologian hyödyntäminen. (Rainisto 2006, 59.) Näillä kaikilla on erittäin suuri vaikutus markkinoinnin onnistumiseen ja jos jokin edellä mainitusta osa-alueista on toteutettu huonosti, on markkinointityö pitkällä tähtäimellä erittäin hankalaa.

Kaikille sattuu virheitä ja virheet on korjattava suurempien vahinkojen välttämiseksi. Jos ongelmat lakaistaan maton alle, ne yleensä vain kasvavat ja tämä ajattelumalli pätee myös palvelujen markkinoinnissa. Zeithaml ja Bitner (2003, 187 – 190) listaavat epäonnistuneen asiakaspalvelun syiksi muun muassa sen, että asiakas ei saa luvattua palvelua, toimitus myöhästyy tai henkilöstö on töykeää. Tällaisilla epäonnistumisilla on huono vaikutus asiakkaaseen. Jos näitä ongelmia ei korjata, asiakas saattaa siirtyä kilpailijalle, kertoa huonoista kokemuksistaan muille asiakkaille, valittaa kuluttajansuojeluun tai alkaa jopa oikeustoimiin yritystä vastaan. Mutta jos, ongelma ratkaistaan nopeasti, asiakas sitoutuu yritykseen entistä vahvemmin. On kuitenkin olemassa iso asiakaskunta, joka ei lainkaan valita saamastaan huonosta palvelusta ja he ovat kaikkein herkimpää lähtemään kilpailijoille. Nämä passiiviset asiakkaat ovat todellinen tulevaisuuden uhka yrityksille.

## **5.2 Markkinoinnin kilpailukeinot**

Asiakkaan saama lisäarvo ratkaisee sen, kenen puoleen hän kääntyy. On siis tärkeää tuntea oman toimialan yksityiskohdat paremmin kuin kilpailijat. Yleiset tiedot kilpailutilanteesta ja asiakkaiden käyttäytymisestä ovat myös kilpailijoiden käytettävissä, joten yrityksen on keksittävä jotain muuta pärjätäkseen. Jokaisella yrityksellä tulee olla jokin osa-alue, jolla se on selvästi kilpailijoitaan vahvempi. Muussa tapauksessa yritys ei tule menestymään. Kilpailuetu voi muodostua jostain markkinointimixin osa-alueesta tai se voi syntyä esimerkiksi yrityksen asiakaskunnasta, teknologisesta osaamisesta tai tuotekehityksestä. Yritys voi saavuttaa kilpailuedun vaikkapa erittäin toimivalla palvelulla tai logistiikalla. Myös hinnoittelupolitiikka voi olla vahvempi kuin muilla. Kilpailuedun voi saavuttaa myös muita paremmalla viestintästrategialla. (Rainisto 2006, 26.)

Sipilä (1998, 48 - 49) jaottelee asiantuntijayrityksen keskeisimmät kilpailutekijät kymmeneen kohtaan. Kilpailukeinoja voivat olla muun muassa yrityksen asiakaskanta, tunnettuus ja yrityskuva, yhteysverkostot, strateginen näkemys ja muutoskyky sekä tuottavuus ja levityskapasiteetti. Tuotteisiin ja palveluihin liittyen kilpailukeinoina voivat olla esimerkiksi palvelujen laatu, tuotteistus ja tuotetuki sekä palveluvalikoiman laajuus ja monipuolisuus. Myös erikoisosaamisella ja kehityskapasiteetilla voidaan kilpailla. Edellä mainitut kilpailutekijät ovat markkinalähtöisiä ja niiden lisäksi menestymiseen vaikuttaa useita sisäisiä tekijöitä kuten organisointi, johtaminen, työmotivaatio ja henkilöstön motivoituminen. Sisäiset tekijät vaikuttavat siihen, miten tehokkaita kilpailutekijöitä ensin mainitut ovat.

Markkinoinnin kilpailukeinoista on kirjoitettu paljon, mutta useimmissa tapauksissa toistuu sama perusrakenne, joka pohjautuu tuotteeseen tai palveluun, hintaan, jakeluteihin ja markkinointiviestintään. Näiden lisäksi kilpailukeinoina pidetään muun muassa henkilöstöä, politiikkaa ja prosesseja. Kilpailukeinojen sovellus on kuitenkin yrityskohtaista ja toteutus vaihtelee ala- ja kilpailutilannekohtaisesti.

### **5.2.1 Erilaisia markkinointimixejä**

Ylikoski (1997, 106 - 107) määrittelee markkinoinnin kilpailukeinot kokonaisuudeksi jota kutsutaan markkinointimixiksi. Markkinointimix muodostuu tuotteesta, hinnasta, jakelutiestä sekä markkinointiviestinnästä. Tätä kutsutaan myös 4P-malliksi englanninkielisten sanojen *product*, *price*, *place* ja *promotion* vuoksi. Jokainen yksittäinen markkinointimixin osa sisältää runsaasti erilaisia kilpailukeinoja. 4P-mallilla kuitenkin halutaan nostaa esiin ne seikat, joihin yritys pystyy vaikuttamaan. 4P-malli ei kuitenkaan enää riitä, niinpä siihen on lisätty kolme uutta kilpailukeinoryhmää: palveluprosessi, palvelun konkreettiset elementit sekä ihmiset. Markkinoinninkilpailukeinot ovat kiinteä osa yrityksen strategista suunnittelua ja strategisella suunnittelulla pyritään varmistamaan, että yritys käyttää hyödykseen kaikki ympärillä olevat mahdollisuudet omien resurssiansa mukaan. Strateginen suunnittelu ei kuitenkaan ole pelkästään markkinoinnin osa, vaan se koskettaa koko yritystä.

Onnistuneeseen kilpailukeinojen kokonaisuuteen kuuluu toimiva markkinointimix jonka osat sopivat yhteen. On tärkeää, että jokaista osa-aluetta hyödynnetään kokonaisuuden kannalta mahdollisimman hyvin ja markkinointimixin koostumuksen on vastattava kohdeasiakkaiden tarpeita ja sen on pohjauduttava yrityksen realistiseen osaaamiseen. Kohderyhmät on oltava hyvin määritellyt ja markkinointimixin tulee olla yksilöllinen ja erilainen kuin kilpailijoiden. Erityisesti palveluorganisaatiossa on tärkeää huomioida palvelut tarpeeksi hyvin markkinointimixissä ja markkinointimixin on tuettava asiakassuhteiden kestävyyttä ja kehittämistä. Ylikoski (1997, 109).

Grönroos (2000, 322 - 324) lähtee samasta ajatuksesta kuin Ylikoski, eli markkinointimixin kilpailukeinojen taustalla on 4P-malli, hän lisää myös ihmiset, prosessit, politiikan, suhdetoiminnan sekä konkreettiset todisteet osaksi kilpailukeinoja. Grönroos kuitenkin arvostelee markkinointimixiä luettelomaisuudesta ja heikkoudesta. Hänen mukaansa uusien osien lisäämisen tarve on merkki siitä, että markkinointimixin lähestymistapa ei ole oikea. Markkinointimixin heikkoudet korostuvat kovassa kilpailutilanteessa, sillä malli ei huomioi esimerkiksi asiakassuhteen elinkaarimallin korostamaa prosessiluontoisuutta ja toisaalta markkinointimixin myötä syntyy päätöksentekoaalueita, jolloin muut alueet jäävät huomiotta.

4P-malli on saavuttanut runsaasti suosiota, mutta sitä on myös kritisoitu laajasti sen rajoittavuudesta ja aikansa eläneisyydestä. Markkinointimix toimii hyvin silloin, kun myydään yksinkertaisia tuotteita, mutta asiantuntijapalvelujen ja suhdemarkkinoinnin osalta se ei välttämättä yksinään riitä. Markkinointimixiä on arvosteltu myös siitä, että se sitoo markkinoinnin yhden osaston omaisuudeksi sen sijaan, että se olisi koko yrityksen toiminnan taustalla. Grönroosin (2000, 324) mukaan markkinoinnista on tullut 4P-mallin myötä johtajien ja asiantuntijoiden omaisuutta ja muu organisaatio jää sen ulkopuolelle, tällöin markkinointihenkinen asenne ei pääse leviämään koko yritykseen. Tämän seurauksena asiakkaan etuja ajetaan vain organisaation tietyissä osissa ja asiakkaan näkökulma jää liian usein huomiotta. Myös asiakassuhteen huoltaminen ja säilyminen jäävät markkinointimixin aiheuttamina vähemmälle huomiolle.

Gummesson (1998, 49 - 51) korvaa 4P-mallin suhdemarkkinoinnin kolmellakymmenellä suhteella, joita voidaan hyödyntää laajasti yrityksen markkinoinnin suunnittelussa. Tärkein kolmestakymmenestä suhteesta on asiakkaan ja yrityksen välinen suhde,

joka toimii perussuhteena kaikelle muulle. Muilta osin suhteita ei voi asettaa paremmuusjärjestykseen, sillä tärkeysjärjestys määräytyy yrityksen ja markkinoiden mukaan. Kolmekymmentä suhdetta voidaan lajitella neljään pääluokkaan, joista kaksi on markkinointiin liittyviä suhteita ja kaksi ulkopuolisia. Ensimmäiset suhteet ovat klassisia markkinasuhteita, johon kuuluu yrityksen ja asiakkaan välinen suhde sekä yrityksen, asiakkaan ja kilpailijoiden muodostama kolmio sekä fyysinen jakeluverkosto. Toinen suhdekokonaisuus koostuu erityisistä markkinasuhteista esimerkiksi vuorovaikutuksesta asiakastapaamisissa sekä asiakkaiden kanta-asiakasohjelmista. Lisäksi ovat megasuhteet, jotka ovat yrityksen ulkopuolisia suhteita kuten talous-, sosiaaliset ja yhteiskunnalliset suhteet ja nanosuhteet, jotka ovat organisaation sisällä. Nanosuhteita ovat esimerkiksi yrityksen sisäisten asiakkaiden suhteet.

Ahrnell ja Nicou (1990, 18 - 19) johtavat perinteisistä markkinointiratkaisuista oman versionsa. Heidän mukaansa erityisesti asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa on tärkeää, että yritys levittää tietoa itsestään ja tuotteistaan asiantuntijana. Palveluja kaupataan luottamuksen pohjalta ja siksi on tärkeää luoda vahva yhteysverkko jossa yritystä markkinoidaan. Yrityksen on myös pidettävä yhteyttä sidosryhmiin ja kerrottava mitä yritys tekee, mutta Ahrnell ja Nicou luottavat tältä osin henkilökohtaisiin tapaamisien suosittujen massakampanjoiden sijaan.

Yrityksen on palveluja tarjotessaan luotava asiakkaalle konkreettista tietoa ja todisteita siitä, että yritykseen voi luottaa. Ahrnell ja Nicou ovat sitä mieltä, että asiantuntijayrityksen tulee valita asiakkaansa sen sijaan, että asiakkaat valitsisivat yrityksen ja tällä on vaikutusta siihen, että yritys tuntee asiakkaansa ja voi tarjota juuri heille räätälöityjä ratkaisuja. yritys saavuttaa myös suuren markkina-arvon omalla ammattitaidollaan, sillä pätevyys vetää asiakkaita puoleensa. Alla olevassa kaaviossa on verrattu Ahrnellin ja Nicoun perinteisiksi luokittelemia markkinointikäsitteitä heidän käsityksiinsä. (Ahrnell & Nicou 1990, 18 - 19.)

**TAULUKKO 1. Perinteisen markkinoinnin kilpailutekijät vs. Ahrnellin ja Nicoun 7 kilpailutekijää (Ahrnell & Nicou 1990, 20)**

<i>Perinteisen markkinoinnin kilpailutekijät</i>	<i>Ahrnellin ja Nicoun 7 kilpailutekijää</i>
<i>Vaikuttaminen</i>	<i>Tiedon levittäminen</i>
<i>PR</i>	<i>Yhteysverkko</i>
<i>Joukkotiedotus</i>	<i>Ladullinen kommunikaatio</i>
<i>Abstraktio</i>	<i>Konkretisointi</i>
<i>Tilausten vastaanotto</i>	<i>Asiakasvalinnat</i>
<i>Määrälliset markkinatutkimukset</i>	<i>Asiakastuntemus</i>
<i>Tuotekehitys</i>	<i>Pätevyyskulttuuri</i>

Ahrnellin ja Nicoun esittämät kilpailutekijät nousevat koko ajan suurempaan arvoon kovenevassa kilpailussa, sillä tiukassa kilpailussa yritysten on keksittävä koko ajan uusia keinoja pärjätäkseen. Monessa tapauksessa hinta, ominaisuudet, jakelu ja viestinä on jo käyty läpi ja yrityksen täytyy tarjota jotain muuta ja Ahrnellin ja Nicoun malli on yksi vaihtoehto. Kaikki yritykset eivät voi olla asiantuntijoita, mutta toisaalta asiakkaat odottavat koko ajan enemmän palvelua ja asiantuntemusta yrityksestä riippumatta.

Palvelun kilpailukeinoja voidaan katsoa myös pelkästään hoivakotiasumisen kannalta. Seuraavaksi esitettävät ajatukset perustuvat SPRI:n ja Sairaanhoidajien koulutussäätiön (1991, 6) kirjassa esitettyyn ruotsalaistutkimukseen, jossa kysyttiin mitä potilaat toivovat hoitokodeissa asumiselta. Asiakkaat toivovat muun muassa sitä, että henkilökunta kuuntelisi myös potilaan mielipiteen hoidosta, ilmapiirissä ja teoissa tulisi olla hellyyttä, asiakkaille tulisi olla mahdollisuus saada lähelleen rakkaita esineitään, lääkeyrityksen oikeellisuudesta huolehdittaisiin, henkilökuntaa tulisi kouluttaa ymmärtämään vanhenemisen merkitys, asiakkaille tulisi olla virikkeitä, asiakkaan on saatava tuntee merkitsevänsä jollekin jotain ja asiakkaalle tulisi kertoa etukäteen miksi henkilökunta menettelee tietyllä tavalla. Vaikka edellä mainittu tutkimus on toteutettu Ruotsissa ja tutkimuksesta on kulunut 20 vuotta, perustoiveet ovat edelleen samanlaisia ja toiveet voidaan kirjan kääntäjän Helena Lyran mukaan yleistää myös Suomeen. Myös Parviainen (1998, 15) listaa vanhusten elämänlaatua kohottaviksi tekijöiksi biofyysisen ympäristön, eli muun muassa luonnon, asuinympäristön ja tekniikan sekä sosiokulttuurisen ympäristön kuten sosiaaliset suhteet, vuorovaikutuksen, traditiot ja estetiikan. Hoivapalveluissa korostuu siis henkilökunnan ammattitaito sekä viihtyvyys.

## 5.2.2 Tuotteet ja palvelut

Jotta palvelua voidaan käyttää kilpailukeinona, se täytyy konkretisoida jollain tavalla. Konkretisointi voi liittyä palveluun itseensä tai sen tuottamisympäristöön tai -tapaan. Palvelua voidaan myös laajentaa lisäämällä siihen oheistuotteita tai -palveluita ydin tuotteen rinnalle. Ne eivät varsinaisesti paranna ydinpalvelua, mutta ne antavat kokonaisuudelle lisäarvoa. Palvelu koostuu siis ydinpalvelusta, avustavista palveluista, jotka ovat välttämättömiä ydinpalvelun tuottamisen kannalta sekä lisäpalveluista, jotka tulevat palvelupaketin kylkiäisinä. Yritykselle voi olla haastavaa saada konkretisoitua palvelua asiakkaan odottamalla tavalla. Asiakas ei aina välttämättä itsekään tiedä, mitä hän palvelulta odottaa ja odotukset saattavat muuttua palvelun kokemisen myötä. (Ylikoski 1997, 116 - 119.)

Tuotteita ja palveluita voidaan erilaistaa ja erottaa sillä tavoin massasta. Erilaistaminen itsessään ei kuitenkaan tuo välttämättä tulosta, sillä erilaistamisen tulosten täytyy olla vetoavia ja niiden tulee ainakin mielikuvatasolla täyttää asiakkaan tarpeet muita paremmin. Trout ja Hafrén (2003, 30 - 31) tarjoavat viisi erilaistamisvaihtoehtoa. Yritys voi identifioida tuotteensa, eli nimetä ne ja luoda niille ”persoonan”. Tämän jälkeen yrityksen on myytävä ajatus identifioidusta tuotteesta asiakkaille. Toinen vaihtoehto on personointi, eli tuote liitetään tiettyyn todelliseen tai kuvitteelliseen henkilöön ja markkinoidaan sitä hänen kauttaan. Kolmantena vaihtoehtona on luoda uusi lajike. Vaikka tuote olisi periaatteessa samanlainen kuin entinenkin, siinä voi olla jokin uusi ominaisuus tai piirre, jonka perusteella se voidaan nimetä uudelleen. Jos ei luoda uutta tuotetta, voidaan vanhan nimi vaihtaa. Viimeisenä vaihtoehtona on kategorian uudelleen määrittely, joka voi perustua vaikka tuotteen ominaisuuksiin.

Lämsän ja Uusitalon (2002, 100 - 101) mukaan tuote on kilpailukeino, joka luo perustan kaikille muille kilpailukeinoille. Tähän kilpailukeinoon liittyy ajatus siitä miten palvelua voidaan parantaa, valmistaa, toimittaa, markkinoida ja kuluttaa. Tuotteistamisen lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet ja yrityksen halu täyttää ne. Palveluajatus kokoa edellä mainitut ajatukset tuotteistetusta palvelusta. Lämsä ja Uusitalo lisäävät palvelukokonaisuuteen neljänneksi ulottuvuudeksi mielikuvan. Mielikuvalla tarkoitetaan asiakkaalla olevaa mielikuvaa palvelua tarjoavasta yrityksestä sekä mielikuvaa yksittäisestä palvelusta.



### 5.2.3 Hinnoittelu

Hinta on kilpailukeino, jolla punnitaan kaikkien muiden toimintojen arvo. Hinnalla on suora vaikutus siihen, millaisen kuvan asiakkaat saavat yrityksestä. Hintaan vaikuttavat omien toimien lisäksi kilpailijoiden liikkeet ja hinnalla voidaan vaikuttaa nopeasti asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Hinnoittelun tärkeys kilpailukeinona vaihtelee eri yrityksissä, joissain yrityksissä kilpaillaan vain hinnalla ja toisessa ääripäässä ovat yritykset, joissa hinnalla ei ole merkitystä. Joissain yrityksissä on tarkka hinnoittelupolitiikka, jota seurataan ja toisissa taas hinnoilla taktikoidaan jatkuvasti. Avoin hinnoittelujärjestelmä lisää yrityksen luotettavuutta ja erityisesti pitkissä asiakassuhteissa korostuu systemaattisen hinnoittelun merkitys. Avoin, johdonmukainen ja pitkäjänteinen hinnoittelujärjestelmä auttavat myös yrityksen asiakasta suunnittelemaan omia toimintojaan. Hinnalla on myös pitkät vaikutukset asiakkaiden mielikuvissa. (Sipilä 2003, 25 - 26.)

Hinnoittelupolitiikan laatiminen ei ole yksinkertaista: jos hinta on alhainen, asiakkaiden mielikuva laadusta kärsii, jos taas hinta on liian korkea, asiakkaat eivät raaski ostaa tuotetta. Hinnoittelun taustalla on kolme peruslähtökohtaa, eli mitä myydään, kelle myydään ja minkälainen hintataso kilpailijoilla on. Oikean hinnan arviointi onnistuu usein vasta siinä vaiheessa, kun nähdään oman hinnoittelupolitiikan tulokset käytännössä. Hintaan vaikuttavat muun muassa kustannukset, yrityksen tavoitteet, julkisen vallan määräykset ja ohjeet, kilpailu sekä ostajat. Tuotteen tai palvelun hinnan voi käytännössä sijoittaa kolmeen eri luokkaan. Hinta voi olla korkea, jolloin kyseessä on yleensä uusi tuote ja sitä myydään rajatulle, laatutietoiselle asiakaskunnalle. Keksihintaa toimii silloin kun yritys ei käytä hintaa varsinaisena kilpailukeinona vaan houkuttelee asiakkaita muilla tavoilla. Kolmas vaihtoehto on alhainen hinta, jolla voidaan yrittää saada kokeiluostajia uudelle tuotteelle. Alhaisen hinnan haittana on kuitenkin se, ettei se tuo korkeaa tuottoa yksittäiseltä myydyltä kappaleelta ja se voi vaikuttaa tuotteen imagoon. (Bergström & Leppänen 2007, 138 - 142.)

Kun yritys pohtii tuotteen tai palvelun loppuhintaa, siihen vaikuttaa useita tekijöitä. Hintaa ei kuitenkaan pidä perustella sillä, että tuotantokustannukset ovat X euroa ja sen lisäksi on saatava Y euron kate. Markkinat määräävät hinnan, eli kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. Hintaa määriteltessä on kuitenkin tärkeää

muistaa, että kaikki saatava kate on kotiin päin ja että hinnan on näytettävä tarkkaan harkitulta ja suunnitellulta. Tähän voidaan toteuttaa esimerkiksi hintapsykologiaa, eli vaikka hinta ei olisi kuin euron alle 10 000 se näyttää paremmalta kuin pyöreä summa. Yrityksen tulee hyödyntää koko hintakynnys, eli alimmasta uskottavasta hinnasta korkeimpaan saatavaan hintaan ja tässä voidaan käyttää asemointia ja erilaista hinnoittelua eri asiakasryhmille. (Rope 2001, 58 - 67.)

Ropen (2001, 68 - 72) yrityksen on tärkeää käyttää kilpailijoista poikkeavaa hinnoittelutekniikkaan. Asiakkaat pyrkivät aina vertailemaan hinnan ja hinnalla saatavan palvelun tai tuotteen sisältöä eri yritysten välillä ja olisi toivottavaa, että oma tarjooma olisi niin paljon parempi, että kukaan ei edes vertaisi sitä muihin. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ja silloin on käytettävä hinnoittelupolitiikkaa. Hinnoittelupolitiikalla pyritään siihen, että tuotteet eivät ole verrattavissa kilpailijoihin. Tähän voidaan käyttää esimerkiksi pilkottua hinnoittelupolitiikkaa tai pakettihinnoittelua, aikahinnoittelua tai toimenpidehinnoittelua. Tärkeintä on Ropen mukaan kuitenkin se, että hinnoittelu on erilaista kuin kilpailijoilla ja alalla yleensä. Myös alennusten suhteen on oltava tarkkana, alennuksia ei tule antaa tyhjästä, vaan niille on aina oltava hyvä peruste. Asiakkaan pyyntö ei yksinään riitä perusteeksi, vaan perusteena voidaan käyttää esimerkiksi kanta-asiakkuutta tai suurta kertaostosta.

Zeithaml ja Bitner (2003, 485 - 490) hinnoitteluvaihtoehdot kolmeen kategoriaan, joista ensimmäinen on kustannusperusteinen hinnoittelu. Käytännössä hinta muodostuu siis, valmistus- ja markkinointikustannuksista sekä voittomarginaalista. Toinen ryhmä on kilpailupohjainen hinnoittelu, tämä voi kuitenkin olla liian suuri haaste etenkin pienille toimijoille. Kilpailupohjaista hinnoittelua käytetään etenkin silloin, jos tuotteet ovat samanlaiset kuin kilpailijoilla ja toisaalta maineen takia. Kolmas vaihtoehto on asiakaspohjainen hinnoittelu, eli hinnat asetetaan sille tasolle, minkä asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua se, että saatava hinta ei välttämättä kata kaikkia kustannuksia.

Zeithaml ja Bitner (2003, 495 - 502) kertovat, että hinnoittelustrategia tulee valita asiakkaan arvojen mukaisesti. Jos asiakas on sitä mieltä, että arvo muodostuu matalasta hinnasta, voi hinnoittelustrategiana käyttää esimerkiksi alennuksia, hintapsykologiaa, täsmähinnoittelua tai lanseerausvaiheessa käytettävää penetraatiohinnoittelua, joka

tarkoittaa alhaista lähtöhintaa, jota nostetaan myöhemmin normaalitasolle. Silloin jos asiakas pitää palvelua itsessään suuressa arvossa, voidaan käyttää esimerkiksi luksushinnoittelua tai aloitusvaiheen kermankuorintahinnoittelua, mikä tarkoittaa korkeaa lähtöhintaa, jolla haetaan vain kaikkein laatutietoisimpia asiakkaita. Kolmas asiakasryhmä tietää mitä laatu on ja on valmis maksamaan korkeasta laadusta. Toisaalta jos laatu on heikko, he eivät myöskään maksa siitä. Tällöin voidaan käyttää arvohinnoittelua tai segmenttikohtaista hinnoittelua. Neljäs asiakasryhmä pitää arvossa kaikkea mitä antaa ja saa ja heidän kohdallaan hinnoittelussa voidaan käyttää esimerkiksi hintaraameja, hintojen niputusta, täydentävää hinnoittelua, tulos pohjaista hinnoittelua, tapauskohtaista hinnoittelua sekä rahat takaisin takuita.

#### **5.2.4 Saatavuus**

Saatavuuden tarkoituksena on tuoda yrityksen tuote asiakkaan saataville oikeassa paikassa, oikeaan aikaan mahdollisimman helposti ja edullisesti. Saatavuuteen liittyvät ratkaisut ovat yrityskohtaisia ja niihin vaikuttaa muun muassa toimiala, yrityksen koko sekä yrityspolitiikka yleisellä tasolla. Saatavuus konkretisoituu jakelutiepäätöksiä. Yrityksen on valittava toimittaako se tuotteen asiakkaalle vai antaako se tehtävän jollekin ulkopuoliselle toimijalle. Kyseessä on siis joko suorajakelu tai epäsuora jakelu. Jos yritys käyttää epäsuoraa jakelua, voi yrityksen ja lopullisen asiakkaan välissä olla useita eri välikäsiä. Yritys voi myös hyödyntää epäsuoraa jakelua osassa tuotteen jakelusta ja toimittaa osan tuotteista itse. (Kinkki & Isokangas 2003, 217 - 218.)

Epäsuora jakelu koostuu markkinointikanavista, jonka osia ovat muun muassa hankkijat sekä jälleenmyyjät eli vähittäismyyjät ja tukkukauppiat. Myös erilaiset markkinointiagentit ja verkostomarkkinoijat sekä markkinoinnin avustajat kuten kuljetusliikkeit, mainostoimistot ja pankit ovat osa yrityksen markkinointikanavaverkostoa. Markkinointikanavan osien valintaan voivat vaikuttaa esimerkiksi imagosyyt sekä välikäsien tehokkuus ja joissain tapauksissa myös välikäsien johtajat. Yrityksen on jakeluteitä suunnitellessaan tehtävä päätös siitä, antaako se kaikkien halukkaiden jälleenmyydä tuotteitaan, keskitetäänkö jälleenmyynti muutamille valituille toimijoille vai annetaanko jollekin jälleenmyyjälle yksinoikeus myyntiin. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2002.)

Palvelu syntyy samanaikaisesti kun se tarjotaan asiakkaalle, joten yrityksen on toimitava tietyssä paikassa tai yrityksellä on oltava muita keinoja, joilla asiakas saa palvelun. Palvelun tarjoamisessa ei yleensä voida hyödyntää välikäsiä, sillä sitä ei voida siirtää tai varastoida ja monessa tapauksessa palvelut ovatkin sidottuina tiettyyn paikkaan ja henkilöön. Yrityksen tuleekin siis valita sijaintipaikkansa ja toimipisteiden lukumäärä huolellisesti. Joissain tapauksissa voidaan hyödyntää myös välikäsiä, jotka toimivat itsenäisinä yrittäjinä. Tällöin saavutetaan parempi alueellinen kattavuus, mutta tällöin päätoimija menettää mahdollisuutensa vastata palvelun laadusta itsenäisesti. Toisaalta välikädet helpottavat palvelun saavutettavuutta. (Ylikoski 1997, 134 - 137.)

### **5.2.5 Henkilökohtainen myyntityö**

Myyntityötä voidaan pitää markkinointiviestinnän vahvimpana osa-alueena. Siinä asiakkaan ja myyjän välille syntyy konkreettinen kontakti joko kasvotusten, puhelimitse tai muulla tavoin. Myyntityö voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: myymälämyyntiin, puhelinmyyntiin sekä kenttämyyntiin. (Bergström & Leppänen 2007, 218.) Joissain yrityksissä toimitaan vain yhden vaihtoehdon avulla, mutta monessa tapauksessa yritys tekee edes jossain määrin myyntityötä useammalla tavalla. Yrityksellä voi olla esimerkiksi myymälä, mutta sen lisäksi heillä on puhelinmyyntiä tai kenttämyyntitempauksia.

Myyntityöllä tavoitellaan uusien asiakkaiden hankkimista, asiakassuhteiden syntymistä ja niiden jatkuvuudesta huolehtimista. Myyntityön vahvin etu on se, että sitä voidaan räätälöidä tilanteen mukaan, eikä se ole sidottu massamarkkinointiin. Asiakkaan kanssa käytävä vuorovaikutus kertoo myös laajimmin asiakkaan tarpeista ja ostohalukkuudesta. Myyntityön merkitys korostuu erityisesti silloin kun myydään uutta ja monimutkaista tuotetta, jota voidaan räätälöidä asiakkaan toiveiden mukaan, jos asiakkaat eivät tiedä paljoa tuotteesta tai jos tulevaisuuden muutokset vaikuttavat asiakkaan ostoepävarmuuteen ja tarpeisiin. (Ylikoski 1997, 158 - 159.)

Myyntityön osuus korostuu erityisesti palvelualoilla sekä asiantuntijapalvelujen ja erikoistavaroiden myynnissä. Koska henkilökohtaisessa myyntityössä tapahtuu suoria asiakaskontakteja, asiakas kokee, että myyjä edustaa yritystään. Tämän seurauksena myyjältä vaaditaan hyviä ihmissuhdetaitoja, hyvää yleissivistystä sekä riittäviä tietoja

edustamastaan tuotteesta tai palvelusta, yrityksestä ja asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Huono myyjä voi lyhyessä ajassa saada aikaan suuria vahinkoja yritykselle ja vahinkojen korjaamiseen voi kulua vuosia. (Kinkki & Isokangas 2003, 223.)

Myyntityö ei rajoitu ainoastaan siihen, että myyjä sanoo asiakkaalle hinnan ja kysyy: ”Ostatko?” vaan se on monesti vähintäänkin taustalla koko palveluprosessin ajan. Rope (2001, 126 - 141) neuvoo ajattelemaan myyntityön asiakaskohtaisena hyvin suunniteltuna ja aikataulutettuna viestintäprosessina, johon sisältyy yhteydenpitoa monessa muodossa sekä myyntiprosessin aikana että sen jälkeen. Myös Rope korostaa ihmishuhdetaitoja myyntityössä. Vaikka myyntitekniikat olisivat loistavasti hallussa, ei myyjä yleensä menesty, jos hänellä ei ole ihmishuhdetaitoja. Myyjän on myös tärkeää tutustua asiakkaisiinsa etukäteen ja miettiä kaikki mahdolliset kaupanesteet valmiiksi ja pyrkiä löytämään niihin ratkaisu. Myös yksittäiselle asiakkaalle sovellettu markkinoimateriaali on toimiva myyntivaltti. Myyjän on oltava valmis tarjoamaan kauppa, sillä vaikka asiakkaat eivät yleensä pidäkään aggressiivisesta tyrkyttämisestä, on kaupan syntymisen kannalta tärkeää tarjota kaupantekoa. Joka tapauksessa on edettävä asiakkaan vauhtia. Toiset haluavat tehdä kaupat nopeasti ja toiset pohtia pitkään. Jos kauppa ei synny välittömästi, on myyjän oltava itse aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen, sillä passiivisuus saattaa pilata hyvän kaupan.

### **5.2.6 Mainonta**

Mainontaan liittyy kaksi peruselementtiä: mainonnan sanoma ja väline. Mainonnassa voidaan käyttää useita eri kanavia kuten lehdistöä, televisiota, radiota, ulkomainontaa, internetiä ja seinämainontaa. Mainonta ei yleensä ole kaupantekoa, mutta sillä pyritään joko tiedostetusti tai tiedostamatta vaikuttamaan ajatuksiin tuotteesta tai palvelusta. Mainonnalla pyritään siihen, että asiasta entuudestaan tietämätön henkilö ottaisi selvää yrityksen tuotteesta tai palvelusta esimerkiksi tulemalla toimipisteeseen, käymällä yrityksen kotisivuilla tai hakemalla muulla tavoin tietoa. (Lipiäinen 2000, 339 - 340.)

Anttilan ja Iltasen (2001, 271) mukaan mainontaa hyödynnetään yleensä silloin, kun yrityksellä on uusi tuote, joka halutaan saada asiakkaiden tietoisuuteen nopeasti, tavoitellaan laajaa kohderyhmää, halutaan muistuttaa asiakkaita tuotteen olemassa olosta,

halutaan vahvistaa myyntihenkilöstön toimintamahdollisuuksia tai halutaan lisätä myyntiä tiettyä ajanjaksona. Anttila ja Iltanen jakavat mainonnan kahteen pääluokkaan: mediamainontaan ja suoramainontaan.

Mainonnan valinnat pohjautuvat aina yrityksen markkinointisuunnitelmaan, joka määrittää mainonnan tavoitteita kuten myyntiä, asiakastavoitteita ja myyntikatetta. Mainontaa suunniteltaessa on tärkeää miettiä kenelle markkinointi on suunnattu, sillä se vaikuttaa suoraan kanavavalintoihin. Mainonnan rahallisia resursseja ei useinkaan määritellä tarkasti, vaan yritykset mainostavat sen mukaan, miten yrityksen talous sallii. Koska resurssit ovat rajalliset, yrityksen tulee pyrkiä valitsemaan ne mainoskanavat, joilla se saavuttaa kohderyhmänsä mahdollisimman tehokkaasti ja edullisesti. Mainoskanava taas vaikuttaa suuresti siihen, millaista mainontaa käytetään. Televisiossa mainosaika on keskimäärin 20 sekuntia ja lehdestä yritys voi saada kokonaisen sivun mainostilaa. Myös mainosten asiayhteydet vaikuttavat mainonnan sisältöön. (Anttila & Iltanen 2001, 272 - 273, 275.)

Mainonnan etuja ovat muun muassa suuren kohderyhmän saavuttaminen samanaikaisesti, hyvä kohdistettavuus mediavälinevalintojen avulla, hajallaan olevan kohderyhmän saavuttaminen, käytettävyys eri ostoprosessin vaiheissa sekä mediavaihtoehtojen suuri määrä. Siinä vaiheessa kun mietitään mediavalintoja, on valittava ne kanavat, joilla sanoma voidaan toimittaa kohderyhmälle mahdollisimman tehokkaasti. Mainonnan kanavavaihtoehtoja ovat muun muassa lehti-, tv-, radio-, elokuva-, ulko-, suora ja internetmainonta. Yrityksen on valittava, missä kanavissa se haluaa näkyä ja missä määrin. Mediavalinnoissa on tärkeää huomioida muun muassa mainostettavan tuotteen tai palvelun piirteet, medioiden perustiedot, kuten levikki ja katsoja- sekä lukijamäärät, median luonne ja ympäristö, median käyttäjien ominaisuudet sekä mainosvälineen mahdollisuudet tavoittaa haluttu asiakassegmentti. Tämän lisäksi on tärkeää huomioida median käytöstä aiheutuvat kustannukset ja mediavälineen antamat mahdollisuudet ja rajoitukset. Myös lainsäädäntö saattaa vaikuttaa mediavälineiden valintaan. (Isohookana 2007, 141 - 142.)

Isohookanan (2007, 142 - 143) medioita voidaan arvioida esimerkiksi kontaktihinnalla, eli kuinka paljon yhden (asiakassegmenttiin) kuuluvan henkilön tavoittaminen maksaa. Toinen median toimivuudesta kertova luku on mainosvälineen peitto, eli

kuinka monta prosenttia jostakin ihmisryhmästä väline saavuttaa ja tätä lukua varten on ensin selvitettävä levikki. Levikki tarkoittaa myytyjen ja jaettujen lehtien määrää, tv-vastaanotinten määrää, julistepaikkojen määrää ja niin edelleen. Bruttopeitto sisältää kaikki saavutetut kontaktit ja nettopeitto, joka tarkoittaa saavutettua kohderyhmää, koostuu bruttopeiton ja päällekkäispeiton, joka koostuu useampien eri medioiden tavoittamista kohderyhmän henkilöistä, erotuksesta. OTS-luku kertoo keskimääräisen luvun siitä, kuinka usein henkilö voi altistua mainonnalle kun mainos julkaistaan yhden kerran. Näiden lisäksi on kuitenkin huomioitava muun muassa mainoksen koko, ajoitus ja toisto sekä mediavalinnan vaikutus yrityksen imagoon.

Mainonnan sanomalla voidaan vaikuttaa kolmeen eri tasoon ihmisessä: tietojen, arvojen ja tunteiden tasoon. Tietojen tasolla vaikutetaan informaation kautta. Jos henkilöllä on ongelma, mainonnalla voidaan antaa siihen ratkaisu. Arvotasolla voidaan antaa tuotteelle lisäarvoa tai arvottamalla tuote uudelleen. Tässä tapauksessa myös mainoksen sijoituspaikalla voi olla suuri merkitys, sillä arvotasolla puhutaan tiedon uskottavuudesta ja todenperäisyydestä sekä siitä, mistä tieto on peräisin. Mainonta perustuu aina uskotteluun ja useimmissa tapauksissa uskottelu perustuu arvojen muokkaukseen. Tunnetaso on pitkälti sidoksissa arvoihin, eli mistä ihminen pitää ja mitä hän pitää suotavana. Ne arvot, joita esitetään mainonnassa, voidaan siirtää myös itse tuotteeseen. Jos mainos onnistuu vaikuttamaan sekä asia- että tunnetasolla, sen onnistumismahdollisuudet ovat hyvät. Mainonnan edellytyksenä onkin, että se on tehty oikein ja että se miellyttää katsojaa. Erittäin informatiivinen ja hyödyllinenkin mainos voidaan kokea kielteisesti, jos se ei vakuuta katsojaa tai toisaalta jos mainos vetoaa vain tunnetasolla ilman, että se vakuuttaisi asiatasolla, sitä pidetään vain mukavana esityksenä. (Siukosaari 1999, 76 - 78.)

Erikseen mainittava mainonnan ja toisaalta myös markkinoinnin muoto on yrityksen internetsivut ja muu internetmainonta. Tänä päivänä lähes kaikilla vähintään muutamman henkilön työllistävillä yrityksellä on internetsivusto tai vähintäänkin yhteystiedot internetissä. Internet on kahmaisemassa koko ajan suuremman osan mainonnasta osittain sen edullisuuden mutta toisaalta myös laajan peiton takia. Aholan ym. (2002, 144 - 147, 149) mukaan internetmainonnan etuina on muun muassa kohdistettavuus, seuranta, saatavuus, joustavuus ja interaktiivisuus. Internetissä voidaan aloittaa kampanja

koska tahansa, kampanjaa voidaan muokata rajattomasti ja se voidaan lopettaa nopeasti. Internetissä mainos on koko ajan esillä ja tietoa voidaan tarjota rajattomasti ilman, että kustannukset kasvavat. Toisaalta internetin tietotulva on valtava ja yrityksen voi olla hankalaa saavuttaa tarvittavaa näkyvyyttä. Hakukonemainonnalla ja -yhtävällisyydellä voidaan kuitenkin parantaa omia edellytyksiä tulla huomatuksi.

Internetsivujen tulee olla sellaiset, että ne vaikuttavat kuluttajiin. Jos yrityksen kotisivut ovat tarpeeksi kuluttajaystävälliset, ihmiset ottavat ne osaksi päivittäisiä rutiinejaan, sillä ne helpottavat ihmisten liiketoimintaa sekä tekevät toiminnasta tehokkaampaa ja palkitsevampaa. Tällaisten sivujen laatiminen ei kuitenkaan ole aina helppoa, sillä vaikka yrityksen sivut olisivat erittäin hienot ja vaikuttavat, mutta asiakkaat eivät välttämättä ota niitä omikseen, jos ne eivät vastaa heidän tarpeisiinsa. Sivuston on annettava asiakkaalle juuri se tieto ja ne mahdollisuudet, mitä hän niiltä odottaa, selvästi ja yksinkertaisesti. Jotta voidaan laatia omille asiakkaille parhaiten sopivat sivut, on ymmärrettävä miten oma asiakasryhmä etsii, vertailee ja valitsee tuotteensa. (Dalglish 2000, 2 - 3.)

Aholan ym. (2002, 144) mainitsevat internetmainonnan vaihtoehtoiksi esimerkiksi kotisivut ja uutisryhmissä mainostamisen. Näkyvin mainonnan muoto ovat erilaiset bannerit, joita käytetään muiden sivustojen yhteydessä ja jotka tuottavat suurimman osan verkkomainonnan tuotoista. Bannereiden ja muun verkkomainonnan haasteena on kuitenkin se, että on myynnissä ohjelmia, joilla mainokset voidaan estää.

Internetmainonta voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: teksti- ja multimediapohjaiseen mainontaan. Tekstimainonta sisältää sähköposti- ja ilmoitustaulumainonnan ja multimediaan kuuluvat bannerit, napit, sponsorit ja interstitiaalit. Sähköpostit ovat lähettäjälleen ilmaisia ja nopeita markkinointikeinoja, mutta tietotulvan sisällä ne voivat jäädä huomiotta. Ilmoitustauluilla kuluttajat voivat kommentoida tuotteita ja lukea toistensa kommentteja, mikä osaltaan auttaa vertailua. Uutisryhmissä mainostaminen voi helposti kääntyä mainostajaa vastaan, sillä uutisryhmistä haetaan yleensä tietoa ja mainokset katsotaan häiritseviksi. Multimediapohjainen mainonta on suosituin verkkomainonnan muoto, joka on kehittynyt huomattavasti viime vuosina. Kuluttajalle pyritään tarjoamaan mahdollisimman paljon tietoa ja hyviä syitä siihen, miksi hänen tulisi käydä yrityksen kotisivuilla tai tilata tuote suoraan. (Ahola ym. 2002, 145 - 147.)



### 5.2.7 Myynninedistäminen

Myynnin edistämisen tehtävänä on edistää myyntiä muilla kuin mainonnan ja suhdetai tiedotustoiminnan keinoilla. Myynninedistäminen on yhdistelmä mainonnallista ja henkilökohtaista vaikuttamista sekä tiedotuksellista toteutusta. Myynninedistäminen voidaan kohdistaa joko suoraan loppuasiakkaisiin tai jälleenmyyjiin. Keskeisimpiä myynninedistämiskeinoja ovat erilaiset markkinointikilpailut, näytemarkkinointi, kylkiäisten jakaminen, tuotesijoittelu, sponsorointi, tapahtumamarkkinointi sekä messut. Myynninedistämiskeinot vaihtelevat yrityskohtaisesti, mutta tärkeintä on, että ne soveltuvat kohderyhmälle mahdollisimman hyvin. (Rope 2000, 336 - 337.)

Myynninedistämisestä käytetään myös termejä menekinedistäminen ja *sales promotion*, eli SP. Myynninedistämisellä voidaan tavoitella kuutta eri seuraamusta. Myynninedistämisellä voidaan pyrkiä siihen, että asiakkaat kokeilisivat jotain uutta tuotetta tai olisivat entistä tuoteuskollisempia. Edistämistoimilla saatetaan pyrkiä kasvattamaan myyntimääriä, nopeuttamaan ostopäätöksiä, lisäämään heräteostoja tai haalimaan uusia asiakkaita. Käytetyin myynninedistämiskeino on hintapainotteinen. Asiakkaille voidaan tarjota hinnanalennuksia, erikoistarjouksia, kuponkeja tai muita hintahoukutteita. Myynninedistämisessä piilotetaan varsinainen myyntiviesti erilaisten houkutinten sekaan. (Myynnin edistäminen osana markkinointiviestintää 2009.)

Myynninedistäminen vaatii tavoitteiden laatimista, myynninedistämiskeinojen valintaa, ideoiden kehittämistä, testaamista ja edistämishjelman täytäntöönpanoa. Loppukäyttäjät ja jälleenmyyjät eivät kuitenkaan ole ainoa kohderyhmä johon myynninedistämistoimet voidaan kohdistaa. Oman henkilökunnan vaikutus myyntiin on suuri ja tästä syystä johtuen myös heihin kohdistetaan myynninedistämistoimia. Omiin myyjiin kohdistettavat toimet ovat osa sisäistä markkinointia. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on yleensä edistää tuotteen lanseerausta, lisätä mainonnan huomioarvoa, kasvattaa myyntiä tai ylläpitää tuoteuskollisuutta. Myyjiä voidaan kannustaa tähän esimerkiksi myyntipalkkioilla ja -bonuksilla, alennuksilla, myyjäkilpailuilla, tuotepalkinnoilla sekä huippumyyjien erikoiskohtelulla. (Laitinen & Isoviita 1999, 245.)

### 5.2.8 Suhde- ja tiedotustoiminta

Suhde- ja tiedotustoiminta tunnetaan myös sanoista *public relations* eli PR-toimintana. Suhde- ja tiedotustoiminta voi kohdistua sekä omaan henkilökuntaan että muihin sidosryhmiin. Suhde- ja tiedotustoiminnan tavoitteena on parantaa tai ylläpitää yrityksen mainetta sekä luoda positiivisia asenteita yritystä ja sen tuotteita kohtaan. (Bergström & Leppänen 2007, 243.) Anttila ja Iltanen (2001, 319) kertovat lisäksi, että suhdetoiminta on koko yrityksen toimintaa johdon asettaman politiikan mukaisesti. PR-toiminnan taustalla ovat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien asenteet ja mielipiteet. PR-toiminnalla pyritään lisäämään myötämielisyyttä ja toisaalta muokkaamaan kielteisiä asenteita parempaan suuntaan. Suhdetoiminta on tavoitteellista ja kokonaisvaltaista toimintaa, joka perustuu tosiasioihin.

Suhde- ja tiedotustoiminta yhdistetään toisiinsa siitä syystä, että suurin osa suhdetoiminnasta tapahtuu tiedottamisen kautta. Suhdetoimintaan on perinteisesti yhdistetty erilaiset asiakas- ja muut sidosryhmätilaisuudet sekä liikelahjat. Tiedotus perustuu systemaattisuuteen, jatkuvuuteen, markkinoinnillisuuteen ja kannattavuuteen. Tiedotustoiminnan ja mainonnan suurin ero on se, että mainonnassa yritys ostaa tilaa tiedotusvälineistä, mutta tiedotustoiminta ei periaatteessa maksa yritykselle mitään. Ongelmaksi nouseekin se, että miten tiedotusvälineet saadaan kiinnostumaan yrityksestä ja julkaisemaan sen tiedotteita ja siihen liittyviä uutisia ilman korvausta. (Mäntyneva 2002, 133 - 134.)

Suhde- ja tiedotustoiminnalla pyritään pääsääntöisesti vaikuttamaan kahdeksaan eri sidosryhmään, jotka ovat rahoittajat, tiedotusvälineet, julkinen sektori, asiakkaat, henkilöstö, sijoitusmarkkinat, omistajat sekä markkinamenestykseen vaikuttavat tahot kuten liitot, väliportaot ja asiantuntijaorganisaatiot. Monessa tapauksessa suhde- ja tiedotustoiminta kohdistetaan kuitenkin vain asiakkaisiin, vaikka muutkin mainitut sidosryhmät vaikuttavat ratkaisevasti siihen menestykö yritys ja onko sillä edes mahdollisuutta toimia. Yrityksen kannalta on tärkeää, että kaikki mainitut sidosryhmät suhtautuvat myötämielisesti sen toimiin ja suunnitelmiin, sillä minkä tahansa sidosryhmän vastustus voi olla kohtalokasta suunnitelmien onnistumisen kannalta. Myötämielisyyteen vaaditaan henkilötason kontaktien luomista kaikkien sidosryhmien päätoimijoihin. (Rope, 2000, 354 - 355.)

### 5.2.9 Henkilökunta

Henkilöstö on yrityksen suurin vahvuus erityisesti palvelu- ja asiantuntijapalveluyrityksissä. Yrityksen kannalta haastavaa on kuitenkin se, ettei se voi kontrolloida henkilöstöön sitoutunutta aineetonta pääomaa vaan työntekijät vaihtuvat ja henkilöt päättävät itse kuinka paljon osaamista he yritykseen tuovat. Henkilökunnan merkitys kasvaa koko ajan ja se asettaa yrityksille uusia haasteita: miten motivoida henkilökuntaa ja saada heidät tuntemaan itsensä tärkeiksi, jotta he antaisivat yritykselle mahdollisimman paljon osaamistaan? Yritykset joutuvat pohtimaan ratkaisujaan myös henkilökunnan kannalta, miten he suhtautuvat yrityksen kaavailemiin muutoksiin? Yrityksen on pyrittävä aktiivisesti sitouttamaan henkilökuntaansa yritykseen menestyksekkään toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 98 - 100.)

Samaan aikaan kun henkilökunnan rooli on korostunut, on myös osa-aikatyöntekijöiden määrä lisääntynyt. Osa-aikatyöntekijät ovat suuri haaste yritykselle, sillä jos yritys haluaa käyttää henkilöstöään kilpailukeinona, on henkilökunnan oltava motivoitunutta ja asiansa osaavaa. Asiakaspalvelijan on oltava asiantuntija omalla alallaan samaan aikaan kun asiakas on asiantuntija omien tarpeidensa suhteen. Asiakaspalvelijan tehtävä on löytää ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja se vaatii perehdytystä ja motivoituneisuutta. Samaan aikaan henkilöstön on tiedettävä myös yrityksen strategia, toimintaperiaatteet ja prosessit, jotta hän tietää mitä hän voi asiakkaalle luvata. (Lämsä & Uusitalo 2002, 123.)

Hyvä asiakaspalvelija hallitsee oman yrityksen tietojen lisäksi perustiedot kilpailijoista, mikä helpottaa keskustelua asiakkaan kanssa. Myyjällä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot ja hänen on osattava näyttää myös tunteita asiakaspalvelutilanteissa. Tunteiden näyttämiseen liittyy tunteiden hallinta, joka voi tarkoittaa esimerkiksi hymyilemistä ja ystävällistä äänensävyä asiakaspalvelutilanteessa vaikka oma tunnetila ei olisi-kaan positiivinen. Esimiehen tehtävänä on antaa henkilöstölleen resurssit hyvään asiakaspalveluun. Tähän liittyy vahvasti motivoiminen, sitouttaminen ja yhteistoiminta sekä ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 123 - 124.) Myös rakentavan palautteen antaminen ja kiitokset ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistyötä.

### 5.2.10 Palveluprosessit ja palveluympäristö

Palveluprosessit voidaan jakaa kahteen osaan: asiakaspalveluun, jonka asiakkaat näkevät ja kokevat sekä taustatoimintoihin, joita asiakas ei varsinaisesti näe, mutta jotka ovat välttämättömiä palvelun onnistumisen kannalta. Osassa palveluyrityksiä asiakas ei juurikaan kohtaa asiakaspalvelua, jolloin taustatoiminnot ovat johtavassa roolissa, mutta joissain yrityksissä asiakas on usein tekemisissä asiakaspalvelun kanssa. Kaikki kontaktit on kuitenkin suunniteltava niin, että asiakas kokee saavansa vastaukset kysymyksiinsä ja avun ongelmiinsa. Teknologian kehittyminen on vähentänyt asiakaspalvelutilanteita ja asiakkaan oman osallistumisen ja tekemisen määrä on lisääntynyt. Teknologian avulla samat asiat voidaan toteuttaa halvemmallalla ja suuremmalla peitolalla. Haasteena on kuitenkin saada henkilöstö omaksumaan uudet toimintamallit ja saada asiakkaat käyttämään teknologian tuomia mahdollisuuksia. (Lämsä & Uusitalo 2002, 126 - 129.)

Asiakkaat haluavat saavuttaa hyötyä koko yrityksen palvelutarjoomasta ja jotta yritys voisi mahdollistaa tämän, eri osastojen on tehtävä yhteistyötä. Yrityksen ei kannattaisi uhrata resurssejaan sellaisiin toimenpiteisiin joista ei ole sille itselleen hyötyä, mutta tämä ei ole asiakkaiden toiveiden ja kilpailukeinojen menettämisen uhalla mahdollista ja tästä syystä johtuen yritys tarvitsee prosessiajattelua. Asiakas ei jaa yrityksen tarjoamia palveluja osiin vaan kiinnittää huomiota kokonaisarvoon ja tämän seurauksena yrityksen on unohdettava perinteinen osastokeskeinen ajattelumalli ja toimittava kokonaisuutena. (Grönroos 2009, 57 - 58.) Palveluprosessi on siis koko yrityksen asia. Jos asiakas tilaa yritykseltä useita eri palveluja kuten hotellihuoneen, ruokailut ja kylpylän käytön samassa paketissa, hän kiinnittää huomiota onnistuneeseen kokonaisuuteen ja jos yhdessäkin osapalvelussa epäonnistutaan, hänelle jää huono mielikuva koko prosessista.

Palveluympäristö käsittää fyysiset puitteet, jossa yritys toimii. Myös yrityksen sijaintialueen maineella, toimitilojen ulkoisilla puitteilla ja yrityksen autoilla luodaan mielikuvaa yrityksestä. Palveluympäristöön kuuluu Lämsän ja Uusitalon (2002, 121) mukaan muun muassa yrityksen toimitilat itsessään, niiden ulkonäkö, sisustus, materiaalit ja henkilöstön pukeutuminen. Asiakas muodostaa mielikuvan yrityksestä palvelutilan perusteella. Tästä syystä johtuen onkin tärkeää, että palvelutilat suunnitellaan hyvin ja

ne viestivät sitä mielikuvaa mitä yritys toivoo niiden viestivän. Erityisesti palvelualalla toimitilojen estetiikka näyttelee suurta roolia. Palveluympäristö voi olla tyyliään yhtenevä tai se voi olla sekoitus useista eri tyyleistä.

Palveluympäristö vaikuttaa asiakkaiden mielikuvien lisäksi myös henkilöstön viihtyvyyteen ja mielialoihin. Tavoitteena on, että sekä asiakkaat että henkilökunta viihtyvät ja tuntevat olonsa turvalliseksi. Fyysisellä palveluympäristöllä voidaan vaikuttaa asiakkaisiin ainakin kolmella tavalla. Asiakas kiinnittää huomionsa palveluympäristöön ja jos se on erilainen kuin kilpailijoilla, sitä voidaan hyödyntää huomion ja kiinnostuksen herättäjänä. Palveluympäristöllä voidaan myös kertoa yrityksen tarjoamien palvelujen sisällöstä ja laadusta ja niillä voidaan lisätä ostohalua. Palveluympäristön luomisessa voidaan käyttää esimerkiksi värejä, muotoja, huonekaluja, tuoksua ja valaistusta ja niillä voidaan luoda tilasta mahdollisimman kohderyhmäystävällinen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 121 - 122.)

## **6 MARKKINOINTISUUNNITELMA MEIRAMILLE**

Kiinteistöosakeyhtiö Meiramia ei ole vielä perustettu, toimipisteen sijoituspaikkaa ei ole vielä valittu eikä budjettia ole vielä laadittu. Säätiön hallituksen puheenjohtajan mukaan markkinointibudjetti on tällä hetkellä ”rajaton”, eli markkinointi tulee alussa olemaan hyvin laajamittaista ja siihen tullaan käyttämään runsaasti resursseja. Markkinointisuunnitelmassa ei tulla toimeksiantajan ehdotuksesta esittämään eri markkinointiratkaisujen kustannuksia, vaan hyvin perusteltuja ideoita siitä, miten markkinointi voitaisiin toteuttaa. Meiramilla ei ole vanhaa markkinointisuunnitelmaa, johon tämä markkinointisuunnitelma voisi pohjautua tai jonka seurannasta voitaisiin hyötyä.

Yritys tullaan perustamaan aikaisintaan vuoden päästä ja toiminta tullaan aloittamaan puolessa välissä alkavaa vuosikymmentä, mutta tämän markkinointisuunnitelman arviot kilpailutilanteesta, eri medioiden käyttöhyödyistä ja muiden ratkaisujen kannattavuudesta pohjautuvat käytännön syistä vuoden 2009 tilanteeseen. Eri markkinointimuotojen hintoja ei esitetä siitä syystä, että Meiramille tullaan laatimaan tarkennettu markkinointisuunnitelma tämän suunnitelman pohjalta. Tarkempi suunnitelma on ajankohtainen vasta useiden vuosien päästä. Ja jotta suunnitelma ei antaisi erheellistä

tietoa, Säätiön hallituksen puheenjohtaja esitti, ettei niitä kirjattaisi lainkaan suunnitelmaan.

Meiramin markkinointisuunnitelmassa hyödynnetään useita luvussa 3 esitettyjä markkinointisuunnitelmaratkaisuja, joten se ei noudata täysin mitään esitettyä vaihtoehtoa. Myös markkinoinnin kilpailukeinoja sovelletaan yrityksen tilanteeseen, joten niidenkään osalta markkinointisuunnitelma ei vastaa täysin kenenkään esittämää sisältöä. Markkinointisuunnitelma pyritään viemään mahdollisimman konkreettiselle tasolle seuraavan markkinointisuunnitelman laatimisen helpottamiseksi. Kaikki yritykseen liittyvät tiedot perustuvat Säätiön hallituksen puheenjohtajan teemahaastatteluun, jonka kysymykset ovat liitteessä 1.

### **6.1 Meiramin markkinoinnin tavoitteet lähitulevaisuudessa**

Aloittavan yrityksen ensimmäinen suuri tavoite on päästä omilleen ja alkaa tuottaa voittoa. Matkalla tämän tavoitteen saavuttamiseen on useita välitavoitteita kuten sijoittajamarkkinoinnin onnistuminen, eli tarvittavan pääoman saaminen, hyvän kohteen löytäminen, henkilöstön palkkaaminen, asiakkaiden tavoittaminen ja saaminen ja niin edelleen. Nämä kaikki vaativat valtavaa markkinointityötä, mutta ne on rajattu pois tästä markkinointisuunnitelmasta. Tämän markkinointisuunnitelman tavoitteena on kolmannessa luvussa esitettyjen markkinoinnin tavoitteiden mukaisesti saada potentiaaliset asiakkaat tietoisiksi Meiramin olemassa olosta ja ottamaan selvää yrityksestä. Meiramilla tulee olemaan kohderyhmänä vakavaraiset eläkeikäiset henkilöt ja heillä on tiettyjä odotuksia, joita he kohdistavat asuinoloihinsa. Markkinoinnilla pyritään viestimään, että Meirami täyttää nämä odotukset. Markkinointisuunnitelmalla pyritään aikaansaamaan ensimmäinen asiakasaalto Meiramiin. Markkinointiin voidaan joutua käyttämään runsaastikin resursseja, mutta se voi olla välttämätöntä, sillä asiakkaita on saatava, jotta yritys saadaan tuottamaan voittoa.

Meiramin asukastavoitteet ovat korkeat eikä niitä voida saavuttaa vain suppean alueen asukkailla. Niinpä markkinoinnin on oltava kattavaa ja sen on saavutettava koko Suomen potentiaaliset asiakkaat. Tämä liittyy myös kannattavuuteen, sillä Meiramissa tullaan tarjoamaan palveluja joiden toteuttaminen vaatii tietyn vähimmäisasiakasmäärän saavuttamista. Voiton tavoittelun huumassa ei kuitenkaan saa unohtaa asiakassuh-

teiden hyvää hoitoa, sillä Meiramille pyritään kehittämään hyvä maine, jotta asukkaat suosittelvat sitä myös ystävilleen.

Medianäkyvyys tulee olemaan aloittamisvaiheessa tärkeä osa markkinointia, sillä moni pitää näkyvyyttä asiaohjelmissa huomattavasti uskottavampana kuin maksettuja mainoksia. Markkinointisuunnitelmalla tavoitellaan siis lisäksi medianäkyvyyttä. Meiramista pitää tulla keskustelun aihe ja samalla keskustelu vanhusten hoidosta ja asumismuodoista tulee herättää henkiin. Tällä tavalla myös ne potentiaaliset asiakkaat, jotka eivät ole kohdanneet Meiramin markkinointiviestintää saavat tiedon yrityksestä ja voivat harkita sitä tulevana kotinaan. Markkinoinnilla pyritään alusta alkaen rakentamaan Meiramille vahva imago. Imagon sisältö on määritelty tarkemmin luvussa segmentointi ja asemointi. On pidettävä huolta siitä, ettei Meiramia sekoiteta kunnallisiin palveluihin ja toisaalta myöskään liian kallis imago ei ole tavoitteiden mukainen.

Osaltaan tämä suunnitelma on myös kokeilu, jolla tutkitaan sitä, kuinka paljon resursseja tarvitaan sadan tai kahden sadan asiakkaan saamiseksi. Samalla tutkitaan myös sitä, mitkä ovat parhaat mahdolliset vaikutuskanavat Meiramin asiakasryhmälle. Näitä tietoja tullaan hyödyntämään siinä vaiheessa jos ja kun perustetaan uusia yksiköitä.

## **6.2 Segmentointi ja asemointi**

Meiramissa asumisen edellytyksenä on pääsääntöisesti se, että asukkaat ovat eläkeikäisiä. Asuminen Meiramissa ei tule olemaan kohtuuttoman kallista, mutta jotta kulut saadaan katetuksi, täytyy asukkaiden maksaa kohtuullista vastiketta, tämän hetkinen arvio on noin 1 200 euroa kuukaudessa. Hintaan kuitenkin sisältyy asuminen, sähkö, vesi, siivous, lääkäri- ja sairaanhoitajapäivystys, tarvittavat perushoitopalvelut sekä ruokailut. Asumiskustannukset aiheuttavat kuitenkin sen, että asukkaiden on oltava pääsääntöisesti vakavaraisia. Toinen segmentti ovat sijoittajat, joilla voi neuvottelujen kautta olla mahdollisuus etuosto-oikeuteen asuinpaikoissa. Kolmantena ryhmänä ovat alueen kaupungit ja kunnat, joille saatetaan antaa mahdollisuus lunastaa osa asunnoista omaan käyttöön.

Pääsegmenttinä ovat kuitenkin vakavaraiset eläkeikäiset henkilöt, jotka haluavat asua palvelujen ja harrasteiden keskellä, mutta kuitenkin maaseudulla, omassa kodissa,

mutta tarvittaessa vanhainkodin palveluihin verrattavassa hoidossa, arvokkaasti ja turvallisesti. Olisi toivottavaa, että asiakkaat löytävät Meiramin mahdollisimman pian eläkkeelle jäämisensä jälkeen, sillä Meiramissa tulee olemaan laaja harrastusmahdollisuuksien ja muiden aktiviteettien tarjooma. Asiakkaan kannalta olisi ikävää, jos hän tulee Meiramiin niin myöhäisessä vaiheessa, ettei enää kykene nauttimaan kaikista palveluista. Potentiaalisia asiakkaita voitaisiin segmentoida myös nykyisen asuinalueen perusteella ja tätä segmentointiperustetta tullaan todennäköisesti käyttämään markkinoinnin kohdentamisessa. Muita vaikutuksia nykyisellä asuinpaikalla ei kuitenkaan ole.

Sijoittajien sekä kaupunkien ja kuntien kanssa tullaan käymään neuvotteluja ja tilanteet ratkaistaan tapauskohtaisesti. Sijoittajille voidaan kohdistaa myös asumismahdollisuuteen liittyviä markkinointitoimia, mutta ne ovat osana erikseen laadittavaa sijoittajamarkkinointisuunnitelmaa, eikä niitä käsitellä tässä suunnitelmassa. Kaupunkien ja kuntien yhteistyösopimukset solmitaan vasta siinä vaiheessa, kun sijoituspaikka on päätetty ja sopimussisältöä ei tiedetä tässä vaiheessa ja myös tämä mahdollinen asiakassegmentti jätetään tämän markkinointisuunnitelman ulkopuolelle.

Vaikka Meirami onkin osittain asiantuntijapalveluita tarjoava yritys, ei segmentoinnissa kannata listata ei-toivottuja asiakkaita, sillä tästä ajattelusta voi Meiramin tapauksessa olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Yritys on asiakkaidensa näköinen ja Meiramista ei ole tarkoitus tehdä vain rikkaille suunnattua kohdetta, vaan sen on oltava myös keskituloisten saavutettavissa. Arvokkuus ja turvallisuus luodaan muilla elementeillä. Markkinoinnissa panostetaan asiakaslähtöisyyteen ja asiakkuudesta kiinnostuneille henkilöille tarjotaan runsaasti tietoa siitä mitä yritys juuri hänelle. Tätä kautta markkinoinnista tehdään segmentin sisällä yksilöllistä, mikä lisää asiakkaiden sitoutumishalukkuutta ja vähentää negatiivisia reaktioita yritystä kohtaan.

Meiramista pyritään luomaan paikka, jossa asukkaat ovat ylpeitä osoitteestaan. Kaikki eivät halua asua kaupunkien tai kuntien vanhainkodissa, vaan he kaipaavat jotain omakeimaisempaa ja arvokkaampaa. Meiramissa välitetään asukkaista ja heille tarjotaan parasta mahdollista asumista. Meiramille halutaan antaa arvokas, muttei liian kiiltokuvamainen imago. Henkilökunta tulee olemaan huippulaatuista ja asiakas tulee saamaan hyvää vastinetta rahoilleen. Meiramin yhteydessä olevat yhteistyökumppanit valitaan



tarkoin ja kokonaiskuva tulee olemaan laadukas. Lähtökohtana on, että ihmiset kilpailevat pääsystä Meiramiin. Tätä asemointiratkaisua tullaan korostamaan markkinointiviestinnässä sekä kaikessa muussa yrityksen toiminnassa ja ratkaisuisissa.

### 6.3 Lähtötilanne

Kattavien lähtökohta-analyysien laatiminen on tässä vaiheessa mahdotonta, sillä yrityksen sijaintia tai muita analyysien kannalta tärkeitä tietoja ei ole vielä saatavissa tai niitä ei ole mahdollista julkaista. Markkinoiden kehittymistä voidaan arvioida hyvinkin laajasti, mutta yritysanalyysin ja kilpailutilanteen kartoituksen laatiminen on osittain mahdotonta ja toisaalta turhaa, sillä liikeidea ja toisaalta kilpailutilanne tulevat kehittymään muutamassa vuodessa moneen suuntaan. Lähtökohta-analyysit on laadittu siltä pohjalta, millaisia suunnitelmia perustajilla on tällä hetkellä ja miltä markkinat ja kilpailutilanne näyttävät nyt ja mitä tulevaisuudelta voidaan odottaa.

#### *Yritysanalyysi*

Yritykseen tullaan palkkaamaan erittäin ammattitaitoista ja arvostettua henkilökuntaa. Henkilöstölle tullaan tarjoamaan hyvä palkkaus ja edut, jotta he ovat valmiita sitoutumaan yritykseen ja toimimaan yrityksen parhaaksi. Koulutuksesta tullaan huolehtimaan ja etenkin yrityksen alkutaipaleella henkilöstöltä ja yhteistyökumppaneilta tullaan pyytämään palautetta toiminnan kehittämiseksi. Iso osa yrityksen palvelutuotannosta tullaan ulkoistamaan luotettaville yhteistyökumppaneille turhien kustannusten välttämiseksi. Yhteistyökumppanit tullaan valitsemaan huolellisesti ja sopimuksista tullaan laatimaan molempien osapuolten kannalta toimivat.

Yrityksen kannalta toimitilojen hankkiminen tulee olemaan erittäin iso ja kallis investointi, mutta se on välttämätön yrityksen toiminnalle. Seuraavassa kuvatut rakennukset ja niiden toiminnot ovat yksi vaihtoehto, muttei ainoa. Saattaa olla, että kaikki toiminnot toteutetaan yhdessä tilassa tai suunnitelmiin tulee muita muutoksia sen mukaan, minkälaiseen paikkaan yritys sijoittuu. Yrityksen päärakennukseen ja tarvittaessa lisärakennuksiin tullaan rakentamaan kaksioita ja kolmioita sekä mahdollisesti myös yksioita ja asuntojen lukumäärä tulee olemaan vähintään noin 150 kappaletta. Kaikkiin asuntoihin tulee henkilökohtaiset saniteettitilat ja pieni keittonurkkaus sekä kylmälaitteet. Joitain asuntoja kalustetaan valmiiksi, mutta pääsääntö on, että asukas tuo omat

kalusteensa muuttaessaan Meiramiin. Lisäksi yrityksellä tulee olemaan erillisiä rakennuksia yhteistyökumppaneiden sijoittumista varten. Yrityksen toimitiloissa tulee myös olemaan yleisiä tiloja kokoontumista ja ajanviettoa varten sekä iso tila ruokailuja ja juhlien järjestämistä varten. Yritys tullaan sijoittamaan vesistön äärelle ja lähelle palveluita, mutta kuitenkin luonnon helmaan.

### *Kilpailija-analyysi*

Meiramin kilpailijat voidaan lajitella kolmeen perusluokkaan, joista ensimmäinen on kaupunkien ja kuntien ylläpitämät vanhainkodit. Vanhainkodit on suunnattu kaikille ikäihmisille, jotka eivät enää pärjää kotona, mutta jotka eivät tarvitse sairaalahoitoa. Vanhainkotien palvelutasosta on keskusteltu paljon ja hoitajien riittämättömät resurssit ovat olleet useasti esillä. Myös asumisen laadusta ja asiakkaiden oikeudesta päättää omista toimistaan on kiistelty. Meiramin asiakassegmenttiin kuuluvat henkilöt hakevat turvallista ja arvokasta asumista ja vanhainkotien imago ei välttämättä vastaa heidän toiveitaan. Meiramiin on myös mahdollista tulla asumaan jo ennen kuin olisi käytännön syistä pakko. En laske vanhainkoteja varsinaisiksi kilpailijoiksi, sillä Meiramin asiakassegmentti hakeutuu niihin vain, jos mitään muuta vaihtoehtoa ei ole. Lisäksi Suomessa toimii yksityisiä hoivakoteja, jotka tarjoavat asumis- ja hoivapalveluja joko kaikenikäisille tai vain eläkeikäisille. Nämä toimijat ovat kuitenkin pieniä ja useimmissa tapauksissa niiden palvelutarjoama on huomattavasti suppeampi tai vähemmän markkinoitu kuin Meiramilla tulee olemaan.

Toinen kilpailijaryhmä ovat kodinhoitajat ja muut yksityisessä kodissa asumista tukevat yritykset ja Säätiön kaltaiset toimijat. Nämä yritykset ovat todellinen kilpailija, sillä monessa tapauksessa arvokkuuteen kuuluvaksi katsotaan se, että voidaan asua omassa kodissa. Meirami pyrkii kuitenkin vastaamaan tähän haasteeseen tarjoamalla helpompaa ja silti suhteessa edullista asumista omassa uudessa kodissa.

Kolmas kilpailijaryhmä ovat samankaltaiset yritykset, jotka tarjoavat ikäihmisten asumis- ja hoivapalveluja. Esimerkkyrityksenä voidaan mainita Debora Oy, joka tarjoaa muun muassa asumispalveluja. Yrityksen asumispalveluyksikkö sijaitsee Pohjois-Haagassa ja siellä on kolme erilaista asumisyksikköä, joista ensimmäisessä on yhteensä kahdeksan asuntoa ja joka on suunnattu vain päiväsaikaan hoitoa tarvitseville vanhuksille. Toinen yksikkö on suunnattu ympärivuorokautista hoitoa tarvitseville ja

kolmas yksikkö tarjoaa asumisvaihtoehdon muistihäiriöisille henkilöille. Kahden yksikön asumispaikkojen määrää ei kerrota. (Debora Oy 2009.)

Joka tapauksessa voidaan todeta, ettei kilpailu ole tällä hetkellä kovinkaan kovaa, mutta koska ikäihmisten hoivapalveluita tarvitaan koko ajan enemmän, kilpailu tulee suurella todennäköisyydellä kiristymään tulevina vuosina. Tällä hetkellä medioissa ei ole noussut esiin uusia suuria alan toimijoita eikä mikään yritys ole myöskään julkistanut laajasti suunnitelmiaan alalle tulosta. Kilpailutilanne tulee joka tapauksessa arvioida uudelleen siinä vaiheessa, kun Meiramille laaditaan tarkennettua markkinointisuunnitelmaa.

Meiramin etuna on tässä vaiheessa se, että sijaintipaikkaa ei ole vielä päätetty ja alueelliseen kilpailutilanteeseen voidaan vaikuttaa sillä tavoin. Meiramin toiminta tulee joka tapauksessa olemaan laajaa ja asiakaskuntaa haalitaan suurelta maantieteelliseltä alueelta ympäri Suomea ja mahdollisesti myös naapurimaista, joten paikallisen kilpailun taso ei ole yrityksen toiminnan kannalta kriittinen tekijä. Jos kuitenkin näyttää siltä, että samaan kaupunkiin tai maakuntaan on sijoittumassa toinen vahva alan toimija, voi olla viisasta harkita toista sijoituspaikkaa mahdollisuuksien mukaan.

### *Markkina-analyysi*

Väestöennusteen (2008) mukaan vuonna 2010 Suomen väestöstä 18 prosenttia on vähintään 65-vuotiaita. Vuonna 2020 vähintään 65-vuotiaiden osuus tulee arvioiden mukaan olemaan 23 prosenttia ja vuonna 2040 jo 27 prosenttia koko Suomen väestöstä. Näyttäisi siis siltä, että Meiramin asiakassegmentti on kasvussa tulevina vuosikymmeninä. Suuret ikäluokat tulevat jäämään eläkkeelle lähivuosina ja heidän osuutensa väestöstä näkyy selvänä lisänä eläkeikäisten määrässä. Suuret ikäluokat ovat myös ehtineet olemaan työelämässä noin 40-50 vuotta ennen eläkkeelle jäämistään ilman, että Suomessa olisi ollut sotia, joten heillä on ollut aikaa kerryttää varallisuutta. 1990-luvun lama sekä tällä hetkellä vallitseva ovat saattaneet vaikuttaa joidenkin varallisuuteen, mutta 1990-luvun lamasta on jo toivuttu ja moni edellisen laman kokenut osasi varautua myös tuleviin lamoihin.

Väestön ikääntyminen ja vaurastuminen sekä ihmisten halu panostaa omaan hyvinvointiinsa lisäävät siis Meiramin potentiaalisten asiakkaiden määrää, joten oikeanlai-

sella markkinoinnilla yrityksen tulevaisuudennäkymät ovat hyvät. Tämän hetkinen taloudellinen tilanne on hiukan epävarma, mutta se ei juurikaan vaikuta ikäihmisten asuinpaikkavalintoihin ja toisaalta on oletettavaa, että talous nousee lamasta jo ennen kuin Meiramin markkinointi asiakkaille tulee ajankohtaiseksi.

### *Ympäristöanalyysi*

Kuten edellä on todettu, on Suomi yhdessä muun maailman kanssa lamassa ja sen seurauksena yritysmaailma ja samalla myös yksityiset henkilöt elävät odotustilassa. Suuria riskejä ei uskalleta ottaa, ennen kuin Yhdysvallat alkavat selvästi toipua ja vetää muuta maailmaa mukanaan kohti talouskasvua. Kukaan ei kuitenkaan varmasti osaa tai uskalla sanoa, missä vaiheessa talouskasvu todella alkaa. Tällä hetkellä osakekursseissa on ollut havaittavissa nousun merkkejä, mutta erityisesti Yhdysvaltojen mittavilla elvytystoimilla on ollut suuri vaikutus nousuun. Arvopaperin julkaisemassa Yhdysvaltain keskuspankki Fedin entisen johtajan Alan Greenspan haastattelussa Greenspan esitti arvionsa siitä, että Yhdysvalloissa asuntojen hintojen laskun loppuminen ennakoii elpymisen alkamista ja kaikki oleelliset hintaindeksit ovat kääntymässä. Mutta myöskään Greenspan ei uskalla sanoa, onko nousu jatkuvaa vai vain väliaikaista. (Greenspan varovaisen positiivinen 2009.) Maailman globalisoituminen on tässä vaiheessa niin pitkällä, että Suomi ei voi toipua lamasta ennen kuin muu maailma alkaa myös toipua.

Teknologian kehityksellä voi olla vaikutuksensa palveluiden tuottamiseen ja tuottamisesta syntyviin kustannuksiin, mutta vaikutukset ovat oletettavasti vain pieniä, sillä hoiva-ala on pitkälti ”käsityötä” eikä palveluita voida toteuttaa ilman henkilöpanosta. Työvoiman riittävydestä on käyty paljon keskusteluja ja muun muassa hoiva-alan palkkauksesta on kiistelty viime vuosina. Henkilöstön riittävyys tulee kuitenkin olemaan ennemmin kunnallisen sektorin kuin yksityisten toimijoiden ongelma, sillä yksityisten yritysten kuten Meiramin, on mahdollista kilpailla palkoilla ja työsuhte-etuilla laajemmin kuin kaupungin tai kunnan kustantamilla työpaikoilla.

Asiakkaiden riittävyys on yksi ympäristöanalyysin osa-alue, mutta sitä käsitellään laajemmin markkina-analyysissa. Kansainvälistyminen ja toiminnan levittäminen ulkomaille ei ole Meiramin osalta ajankohtaista, mutta kansainvälistyminen saattaa näkyä yrityksessä esimerkiksi ulkomailta muuttavien asiakkaiden tai ulkomaalaistaustaisten

työntekijöiden muodossa. Lainsäädännön muutokset hoiva-alalla saattavat vaikuttaa lievästi myös Meiramiin. Esimerkiksi lääkemääräysten huomattava tiukentuminen tai muu vastaava lainsäädännöllinen asia saattaisi vaikuttaa Meiramin rutiineihin. Mutta toiminnan estäviä lakeja ei mitä suurimmalla todennäköisyydellä ole tulossa.

### SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yhteenveto edellä esitettyjen lähtökohta-analyysien tuloksista. (taulukko 5). SWOT-analyysi on laadittu vain nelikenttäiseksi siitä syystä, että heikkouksia ja uhkia käsitellään heti analyysin jälkeen ja vahvuuksia ja mahdollisuuksia hyödynnetään muissa markkinointisuunnitelman osissa, eikä niiden yhdistelmiä näin ollen tarvitse erikseen lisätä kaavioon. Koska yritystä ei ole vielä perustettu, ei kaikkia heikkouksia ja vahvuuksia tiedetä ja uhat ja mahdollisuudet ovat listattu vuoden 2009 tilanteen kannalta. Saattaa olla, että yrityksen perustamisajankohtana SWOT-analyysin sisältö on muuttunut hyvinkin paljon.

### TAULUKKO 5. Meiramin SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Yrityksen johto perhepiirissä</li> <li>◆ Nopea päätöksenteko ja muunneltavuus</li> <li>◆ Sijainti</li> <li>◆ Asiakkaiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan asumiinsa ja hoitopalveluihin</li> <li>◆ Kotoiset puitteet</li> <li>◆ Palveluiden monipuolisuus</li> <li>◆ Vahva yhteistyökumppaniverkosto</li> <li>◆ Ammatitaitoinen henkilökunta</li> </ul>	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Idea ei ole kokeiltu käytännössä</li> <li>◆ Kaikkien vaadittavien asioiden huomiointi haastavaa</li> <li>◆ Suunnitteluorganisaatiossa ei ole tällä hetkellä mukana vanhustyönammattilaisia</li> <li>◆ Perustajasäätiö ei voi tässä vaiheessa maksaa palkkaa yrityksen suunnitteluorganisaatiolle, sitouttamisongelmat</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Väestön ikääntyminen</li> <li>◆ Väestön vaurastuminen</li> <li>◆ Kovenevat odotukset palvelun laadun suhteen</li> <li>◆ Valtion ja kuntien resurssipula vanhustyössä</li> <li>◆ Liikeidean ajankohtaisuus</li> <li>◆ Vähäinen kilpailutilanne</li> <li>◆ Ikäihmisten hyvinvointi on tällä hetkellä paljon keskustelua herättävä aihe</li> </ul>	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kilpailun nopea kiristyminen</li> <li>◆ Rahoittajien saatavuusongelmat</li> <li>◆ Lainsäädännön radikaali muuttuminen</li> <li>◆ Koulutetun henkilökunnan saanti-ongelmat</li> <li>◆ Sopivaa kohdetta ei löydy tai kohteiden kunnostaminen on suhteettoman kallista</li> <li>◆ Asiakkaat eivät koe Meiramia omakseen</li> <li>◆ Median kiinnostus ikäihmisten hyvinvointi- ja asumispalveluja kohtaan loppuu ennen yrityksen perustamista</li> </ul>

Meiramin heikkoutena on, että liikeideaa ei ole laajassa mittakaavassa toteutettu käytännössä tai siitä ei ainakaan ole julkista tietoa saatavilla, mutta hyvällä suunnittelulla ja asiantuntijoiden hyödyntämisellä pyritään siihen, että mikään ei jää huomiotta. Myös realistiset alkuodotukset lisäävät onnistumisen mahdollisuutta. Suunnitteluorga-

nisaatiota tullaan laajentamaan heti, kun yritys on perustettu ja jokin taho voi maksaa palkkaa asiantuntijatyöstä. Tällä hetkellä yritystä suunnitellaan lähinnä Säätiön voimin ja Säätiön hallitus on motivoitunut liikeidean suhteen ilman palkkaustakin.

Toisaalta vahvuudet korostuvat erityisesti päätöksen teossa ja sitoutuneisuudessa, sillä yrityksen johdossa toimii pääasiallisesti yksi perhe. Koska kyseessä on sitoutumaton yritys, joka ei tavoittele suunnattomia voittoja, voidaan asiakkaiden toiveita toteuttaa ja palveluita muokata tarpeen vaatiessa nopeallakin aikataululla. Sijaintipaikka ei ole vielä selvillä, mutta se tullaan valitsemaan niin, että se on yksi yrityksen suurimmista vahvuuksista. Sijainti ja koko palveluympäristö tulevat tarjoamaan asiakkaille erittäin viihtyisät ja kotoiset puitteet, mikä nostaa Meiramin asemia verrattuna muihin toimijoihin. Meiramiin tullaan palkkaamaan vanhusten hoitoon erikoistuneita sairaanhoitajia sekä lääkäreitä ja sitä tietoa tullaan hyödyntämään sekä palveluiden tason takaamisessa että markkinoinnissa.

Meirami itsessään ei tarjoa kaikkia palveluita, joita Meiramin tiloista löytyy ja jotka mahdollistetaan Meiramin asiakkaille, mutta palveluiden tasosta huolehtii tarkkaan valittu yhteistyökumppaneiden verkosto. Yhteistyökumppaneilta tullaan edellyttämään samaa palveluasennetta kuin Meiramin omiltakin työntekijöiltä ja se heijastuu suoraan palveluiden laadukkuuteen. Yhteistyökumppanit mahdollistavat myös kattavamman tarjooman kuin yrityksellä olisi yksinään mahdollista tarjota.

Uhat ovat niitä tekijöitä joihin yritys itsessään ei voi paljoa vaikuttaa. Kiristyvässä kilpailussa pyritään pärjäämään vahvalla imagolla ja toimivalla markkinoinnilla, rahoittajille annetaan realistinen ja totuudenmukainen kuva siitä, miten yritystä aiotaan johtaa ja mitkä sen tavoitteet ja tulevaisuudennäkymät ovat. Näiden tietojen toivotaan vakuuttavan sijoittajat. Lainsäädännön muuttuminen niin paljon, että se vaikuttaisi suuresti yrityksen toimintaan, on epätodennäköistä, mutta tilanteen vaatiessa pyritään tekemään lobbaustyötä omien intressien mukaisesti. Saattaa olla, että sopivaa kiinteistöä ei löydy silloin kun osto olisi ajankohtainen ja tällöin voidaan harkita uudiskohteen rakentamista. Koulutetun henkilökunnan vähyys tulee näillä näkymin olemaan koko Suomen ongelma viimeistään muutaman vuosikymmenen kuluttua, mutta hyvällä palkkauksella ja työsuhde-eduilla työntekijöitä uskotaan olevan tarpeeksi. Jos segmentit eivät kiinnostu Meiramista voidaan markkinointitoimilla pyrkiä vaikuttamaan hei-

dän mielipiteisiinsä ja koska taustalla on pörssin ulkopuolinen yhtiö, voi johto tarvittaessa muuttaa palvelutarjontaa. Meiramin perustamisvaiheessa tullaan joka tapauksessa tavoittelemaan suurta medianäkyvyyttä, joten jos media ei ole ennen yrityksen perustamista puhunut vanhusten asumisesta, yritys tulee aktiivisesti saamaan oman näkökantansa kuuluville.

Meiramin vahvuuksiin kuuluvat muun muassa väestön ikääntyminen ja toisaalta myös vaurastuminen. Vanhusten hoidosta ja palvelujen laadusta puhutaan paljon ja yrityksellä on hyvät mahdollisuudet saada laajaa julkisuutta perustamisvaiheessa. Ihmiset eivät halua luopua hyvästä elintasostaan eläkeikäisenä edes siinä vaiheessa, kun asuminen ilman tukea ei enää onnistu. Potentiaalisten asiakkaiden korkeat odotukset tarjoavatkin Meiramille hyvän mahdollisuuden pärjätä, sillä Meirami tulee panostamaan erityisesti laatuun ja palveluiden kokonaisvaltaisuuteen. Meiramin vahvuutena voidaan pitää myös valtion ja kuntien resurssipulaa. Kun yhteiskunta ei voi tarjota tarpeeksi laadukasta asumista, ihmiset hakeutuvat muualle. Huolimatta väestön ikääntymisestä, ei alan kilpailutilanne ole tässä vaiheessa huolestuttava, sillä toimijoita on vielä melko vähän ja suurin osa kilpailijoiksi katsottavista yrityksistä perustuu toisenlaisiin liikeideoihin kuten kotihoitoon.

#### **6.4 Markkinointistrategia**

Meirami on osittain palveluorganisaatio, mutta toisaalta se tarjoaa myös asiantuntijapalveluita. Meiramia voidaan pitää jossain määrin myös tuotteita tarjoavana organisaationa, sillä se myy asumisoikeuksia. Markkinointistrategian laadinnassa tullaan siis hyödyntämään näitä kaikkia. Meiramia tullaan tarjoamaan pakettiratkaisuna, johon sisältyvät sekä tuote että palvelut. Perusajatuksena kuitenkin on, että Meiramin kanssa solmittavat asiakassuhteet jatkuvat pitkään, usein koko asiakkaan loppuelämän ajan. Asiakassuhde tulee kehittymään ja muuttumaan koko olemassa olonsa ajan ja eri palvelunosa-alueet tulevat painottumaan asiakassuhteen aikana.

Meiramin markkinointistrategiaan vaikuttaa vahvasti yrityksen asiakassegmentti, joka koostuu laatutietoisista ihmisistä, jotka kohdistavat suuria odotuksia yritykseen. Meiramin tapauksessa yritysmielikuva tai –brandi ja tuotekuva tai –brandi ovat käytännössä sama asia. Meirami tarjoaa yhtä palvelupakettia, jota sovelletaan eri asiakkaille so-

pivaksi. Meiramin markkinointistrategian onnistumisesta saadaan suoraa palautetta asiakkailta ensinnäkin sen mukaan, miten paljon asiakkaita yritys saa ja toisaalta asiakassuhteen aikana asiakkaiden asuessa yrityksen tiloissa.

#### **6.4.1 Kilpailukeinot**

Koska Meirami tarjoaa sekä asiantuntija- että peruspalvelua ja eräänlaista tuotetta, ei kilpailutekijöitäkään voi valita vain palvelun tai tuotteen pohjalta, vaan molempia vaihtoehtoja on sovellettava yrityksen tarpeiden mukaisesti. Meiramin kannalta on tärkeää levittää tietoa ja luoda kuva asiantuntijayrityksestä, jossa on pätevä henkilökunta ja asiantuntevat yhteistyökumppanit. Yhteysverkkojen olemassaololla on suuri vaikutus siihen, miten paljon Meirami saa näkyvyyttä julkisuudessa ja miten siihen suhtaudutaan medioissa. Palveluja pyritään konkretisoimaan niin, että asiakas saisi hyvän käsityksen siitä, mitä Meirami voi hänelle tarjota. Meiramille on laadittu tietty segmentointi, mutta en kuitenkaan lähtisi tietoisesti valitsemaan asiakkaita.

Meiramin kilpailukeinot koostuvat toisaalta myös palvelupaketista, henkilökunnasta ja palveluympäristöstä. Hinnan ja saatavuuden rooli eivät ole yhtä tärkeitä markkinoinnissa. Yksi erillinen lanseerausvaiheen kilpailukeino on jonkin asteinen ainutlaatuisuus. Tällaista ideaa ei ole vielä toteutettu näin suuressa laajuudessa ja sitä tulee hyödyntää vahvasti markkinoinnissa. Uudet ideat ja innovaatiot vetoavat ihmisiin ja jos jokin yritys voi tarjota vaihtoehdon koko ajan enemmän kritiikkiä saavalle vanhusten huollolle, se herättää varmasti mielenkiintoa.

#### *Tuote/palvelu*

Meiramin ydintuotteena tulee olemaan oikeus asua Meiramissa. Siihen liittyvinä pakollisina avustavina palveluina ovat siivous-, hoito- ja lääkäripalvelut sekä ruokailut. Lisäpalveluina ovat yhteistyökumppaneiden ja yrityksen omien toimien kautta erilaiset harrastetapahtumat ja -matkat, kampaamo- ja hierontapalvelut, ravintolapalvelut sekä muut oheistoiminnot, joita Meiramissa tullaan tarjoamaan. Tarjooma on jo sinällään laaja, mutta sitä voidaan myös mukauttaa asiakkaiden toiveiden mukaan, esimerkiksi matkojen ja harrastusvaihtoehtojen suhteen. Meirami itsessään on siis tuote, jota asiakkaille myydään ja laajuutensa ja mukautuvaisuutensa myötä sitä voidaan pitää yhtenä yrityksen kilpailukeinona.



Meiramin tapauksessa palvelulle ja samalla koko yritykselle tullaan luomaan brandi. Tuotepaketti tullaan sitä kautta identifioimaan yrityksen nimen mukaisesti. Samaan aikaan yritys luo periaatteessa uuden tuotteen, samankaltaisia palveluita voi olla, mutta ei samassa laajuudessa ja kattavuudessa. Markkinoinnissa tullaan kuitenkin hyödyntämään laajasti myös PR-toimintaa. Yrityksen keulakuvana tullaan käyttämään yrityksen toimitusjohtajaa ja tavoitteena on, että hänet tullaan liittämään suoraan yritykseen. Eli yritys personoidaan kyseiseen henkilöön. Yritystä tullaan siis erilaistamaan kolmella osa-alueella samanaikaisesti ja tätä kautta haetaan näkyvyyttä ja tunnettuutta. Hyvällä hinta-laatusuhteella kasattu palvelupaketti yhdessä hyvin organisoidun markkinoinnin kanssa, tulevat olemaan yksi Meiramin vahvimista kilpailukeinoista.

### *Hinta*

Hinta ei ole yrityksen kannalta merkittävä kilpailukeino, sillä yritys pyrkii tarjoamaan laadukasta palvelua ja sen toteuttaminen ei ole ilmaista. Laatu ja Meiramin imago korvaavat siis hintakilpailukeinon menettämisen, sillä Meiramille kaavailtu asiakassegmentti on valmis maksamaan tasokkaasta palvelusta. Meiramista ei tulla luomaan laitosmaista ja kylmää asuinympäristöä vaan sinne luodaan kotoiset puitteet niin käytäville kuin kaikkiin yhteisiin tiloihinkin..

Hinnoittelussa pyritään ratkaisuun, joka kattaa yrityksen kustannukset, mutta on samaan aikaan kohtuullinen asiakkaan kannalta. Vaikka kilpailu ei olekaan vielä kovaa, ei Meiramissa haluta pitää hintaa aiheettomasti liian korkeana. Meiramin hinnoittelustrategiaa voidaan siis pitää kustannuspohjaisena: hinta muodostuu kustannusten kattamisesta ja tietyistä katteista, jolla katetaan työntekijöiden palkat ja sijoittajien kustannukset. Tarkemmin määriteltynä hinnoitteluratkaisuna tulee olemaan pakettihinnoittelu, johon voidaan liittää lisähinnalla erilaisia oheispalveluja, eli käytetään täydentävää hinnoittelua. Tässä tapauksessa ei ole aiheellista hyödyntää hinnoittelupsykologiaa, vaan käyttää pyöreää hintaa, sillä se on yksinkertaisempaa, kun vastike maksetaan kuukausittain. Segmenttikohtainen hinnoittelu saattaa tulla kyseeseen siinä tapauksessa, jos Säätiö päätyy tukemaan yksittäistä asiakasta tai jos kyseessä on yhteistyökumppaniasiakas.

### *Saatavuus*

Saatavuus ei ole sijaintipaikkakunnan osalta niinkään oleellista, sillä Meirami tullaan sijoittamaan hyvien kulkuyhteyksien lähelle, jotta asiakkaita ei sidota paikkaan ja toisaalta heidän läheisensä pääsevät vierailuille vaivattomasti. Asiakkaat asuvat Meiramissa, joten sijoituspaikalla ei ole siltä osin kovin suurta merkitystä. Heidän ei tarvitse erikseen saapua yritykseen palveluita saadakseen. Saatavuuden korvaa Meiramien ympäristö, joka tulee olemaan rauhallinen ja mahdollisuuksien mukaan järven tai meren rannalla, muttei kaukana kaupunki- tai kuntakeskuksesta.

Meiramien tapauksessa käytössä on periaatteessa suora jakelu. Asuminen tapahtuu yrityksen tiloissa kuten myös suuri osa lisä- ja oheispalveluistakin. Alihankkijoita ei voida juurikaan hyödyntää ainakaan tässä vaiheessa. Osa palveluista on ulkoistettu ja niitä voidaan pitää epäsuorana jakeluna, mutta itse mieltäisin ne ennemminkin yhteistyöksi. Markkinointia voidaan osittain siirtää myös yhteistyökumppaneiden vastuulle, mutta päävastuu on kuitenkin yrityksellä itsellään.

### *Henkilökunta*

Meiramiin tullaan palkkaamaan asiantuntevaa ja asiakaspalveluhenkistä henkilökuntaa ja perehdytystyö tullaan hoitamaan erittäin hyvin ennen varsinaisen työn aloittamista. Henkilöstön koulutustilaisuuksia tullaan järjestämään säännöllisesti myös yrityksen jo toimissa. Tällä tavoin huolehditaan siitä, että koko henkilöstö tietää yrityksen perusasiat ja tulevaisuudensuunnitelmat sekä muut onnistuneen asiakaspalvelun kannalta tärkeät tiedot. Henkilöstölle järjestetään kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa, palavereja tarpeen mukaan ja sisäisestä viestinnästä huolehditaan muiltakin osin mahdollisimman hyvin. Meiramille on tärkeää, että henkilöstön vaihtuvuus on pieni, sillä se lisää asiakkaiden viihtyvyyttä ja turvallisuuden tunnetta. Henkilöstölle tullaan tarjoamaan kilpailukykyinen palkka ja hyvät työsuhte-edut niin, että he pitävät työstään ja viestivät sitä myös olemuksellaan.

Meiramien oman henkilöstön lisäksi myös yhteistyökumppaneiden työntekijöillä on suuri merkitys, sillä he toimivat Meiramien asiakkaiden kanssa päivittäin. Tästä syystä johtuen Meirami tulee velvoittamaan myös yhteistyökumppaneiltaan hyvää perehdytystä ja toimivia työsuhteita. Meiramissa tullaan ulkoistamaan useita eri toimintoja, mutta sen ei anneta näkyä palvelun ja henkilökunnan osaamisen laadussa.

### *Palveluympäristö ja palveluprosessit*

Meirami tulee olemaan palveluympäristö, jossa asiakkaat osallistuvat jollain tavalla suureen osaan palvelun tuottamisesta. Hoito- ja lääkäripalvelut suoritetaan asiakkaan kanssa, harrastukset ovat asiakaslähtöisiä ja asiakas voi halutessaan osallistua tai suorittaa kokonaan siivoustyöt. Ruokien valmistus ja palveluympäristön ehostustyöt ovat kuitenkin niitä osa-alueita, joita asiakas ei yleensä näe. Silti on tärkeää, että myös ”näkyvät” vaiheet palvelussa hoidetaan huolellisesti. Meiramin toiminta on täysin suhdemarkkinointia, joten asiakkaan on viihdyttävä koko ajan. Kiitoksena hyvin hoidetusta työstä yritys saa ilmaista mainosta kun asiakas kehuu asuinpaikkaansa tuttavilleen.

Palveluympäristön tulee siis olla viihtyisä. Viihtyisyys tulee näkymään koko yrityksessä aina lääkärin vastaanottotiloista saunatiloihin. Asiakkaat asuvat tiloissa ja harva haluaa asua sairaala- tai laitospöytätyössä, joten sisustus tulee olemaan kodikas. Henkilökunta ei myöskään pukeudu tuotantolaitosten tapaan vaan vaatekerta tulee olemaan siisti ja huomiota herättämätön, mutta yhtenäinen. Yhteiset tilat tullaan koristelemaan juhlapyhinä ja mahdolliset taustamusiikit ja lukusali tullaan valitsemaan asiakasryhmän mukaisesti. Yrityksen alueelle tullaan hankkimaan kotieläimiä kuten poni, kissoja ja kaloja ja niillä luodaan maaseutumaisista tunnelmaa. Myös turvallisuus on yksi Meiramin vahvoista kilpailueduista, sillä Meiramissa on ympärivuorokautinen päivystys ja asiakkaat saavat tarvittaessa apua mihin tahansa vuorokauden aikaan. Meiramissa tulee myös olemaan turvahenkilöstöä ja aulassa tulee olemaan jatkuva valvonta.

Palveluprosessit tullaan pitämään avoimina ja mahdollisimman yksinkertaisina niin, että asiakkaat voivat kokea ne luotettavina ja tuttuina. Teknologian kehittymisen myötä tietokoneet ja muut laitteet tekevät entistä suuremman osan työstä, mutta Meiramissa pyritään siihen, että asiakkaat ovat mahdollisimman paljon tekemisissä henkilökunnan kanssa ja tuntevat itsensä sitä kautta arvostetuiksi. Asiakkaille kerrotaan mitä heidän kodissaan tapahtuu ja palveluprosessien sisällöt avataan heille selkeästi ja ymmärrettävästi. Tällä tavoin rakennetaan luottamusta asiakkaiden ja henkilökunnan välillä. Luottamus korostuu erityisesti niissä tapauksissa, joissa asiakkaan kunto alkaa heikentyä ja muisti ei toimi enää entisellä tavalla.

#### 6.4.2 Markkinointiviestintä

Meirami halutaan saada useiden ihmisryhmien ulottuville. Vaikka yrityksen kohderyhmänä onkin eläkeikäiset, on tärkeää, että myös heidän lapsensa, nuoremmat tuttavansa ja terveydenhuollon henkilökunta saavat tiedon Meiramista. Vaikka kohderyhmän edustaja ei huomaisikaan markkinointia, voi hänen lähipiirinsä suositella Meiramia hänelle. Joissain tapauksissa kohderyhmän edustaja ei syystä tai toisesta pysty tai osaa etsiä itsenäisesti tietoa asumisvaihtoehtoista ja siinä tapauksessa on tärkeää, että ne jotka etsivät tietoa hänen puolestaan, tietävät Meiramista.

Markkinoinnin muutostrendit saavat koko ajan enemmän painoarvoa myös Meiramin markkinoinnissa. Markkinoinnissa korostuu entistä enemmän prosessimarkkinointi, eli markkinointi on jollain tasolla jatkuvaa eikä kampanjapainotteista. Asiakassuhteet kestävät useimmissa tapauksissa loppuun asti ja asiakkaan arvo sekä asiakastiedon hyödyntäminen painottuvat yhdessä kehittyvän asiakassuhteen kanssa. Asiakassuhteita hoidetaan ja niiden jatkuvuuteen panostetaan. Samalla yrityksen muutosvalmiuden merkitys korostuu, sillä trendit ja muutovirtaukset tulevat näkymään koko ajan enemmän myös eläkeikäisten odotuksissa. Yrityksen on oltava valmis erilaistumaan koko ajan enemmän ja Meiramin tapauksessa tämä tarkoittaa palvelujen kehittämistä.

##### *Henkilökohtainen myyntityö*

Henkilökohtaista myyntityötä pidetään usein parhaimpana markkinointitapana. Meiramin tapauksessa ongelmana on kuitenkin kohderyhmän laajuus ja suuri maantieteellinen etäisyys. Myyntityötä voidaan käyttää hyväksi joissain tapahtumissa kuten Vanhusten viikolla ja muissa ikäihmisten kokoontumisissa, mutta niilläkään ei välttämättä saavuteta kattavaa osaa asiakasryhmästä. Myyntityö korvautuu kuitenkin osittain sillä, että nykyiset asiakkaat suosittelevat Meiramin palveluja eteenpäin ja siihen yrityksessä on pyrittävä. Asiakkaan on oltava niin tyytyväinen saamaansa palveluun, että hän on valmis pyytämään parhaan ystävänsäkin sinne.

Henkilökohtaista myyntityötä tapahtuu myös siinä vaiheessa, kun henkilö on jo Meiramin asiakas. Meiramin kannalta asiakassuhteen aikana jatkuva myyntityö onkin henkilökohtaisen myyntityön tärkein osa-alue. Jos asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun, hän voi muuttaa pois Meiramista. Vaikka asiakaspalvelu olisi kuinka

hyvää, saattaa ongelmia ilmaantua esimerkiksi siinä vaiheessa kun asiakkaan muisti alkaa iän tai sairauden myötä heikentyä. Myös erilaiset sairaudet voivat vaikuttaa asiakkaaseen ja hänestä saattaa pahimmassa tapauksessa tulla aggressiivinen. Tämä asettaa ison haasteen henkilökohtaisen myyntityön onnistumiselle. Onnistuessaan henkilökohtainen myyntityö on kuitenkin erittäin hyvä kanava saada palautetta ja kehitysehdotuksia ja toisaalta markkinoida yrityksen palveluja kaikessa kattavuudessaan.

Henkilökohtaista myyntityötä voi tapahtua myös silloin, kun henkilökunta keskustelee Meiramissa vierailevien läheisten kanssa. Kaikki asiakkaat tulevat kohtaamaan henkilökohtaista myyntityötä ennen asiakkaaksi tulemistä, viimeistään siinä vaiheessa kun he tulevat solmimaan asiakassopimusta tai ottavat yhteyttä yritykseen tiedustellakseen mahdollisuutta päästä asiakkaaksi, joten vaikka henkilökohtainen myyntityö ei toimiakaan Meiramin tapauksessa kovinkaan hyvin kiinnostuksen herättäjänä, se toimii asiakassuhteen ylläpitäjänä ja uusien asiakassuhteiden solmimisessa erittäin hyvin.

### *Mainonta*

Mainonta tulee nousemaan vahvasti esiin Meiramin alkuvaiheen markkinoinnissa. Mainonta tullaan mahdollisesti aloittamaan hiukan ennen Meiramin avaamista ja asiakkaille tarjotaan näin mahdollisuus varata osake itselleen ja myydä tai irtisanoa entinen kotinsa. Meiramin mainonnassa tullaan käyttämään useita eri mainoskanavia, jotta mainonta saadaan kattavaksi ja mainokselle altistumiskertoja saadaan runsaasti. Mainonnan pääkohtina tulee olemaan palvelujen kattavuus ja laatu, yrityksen kodikkuus, turvallisuus ja sijainti sekä arvokas vanhuus.

Televisiomainonta on kallis vaihtoehto, mutta sitäkin voidaan harkita alussa, jotta kohderyhmä saavutetaan mahdollisimman laajasti ja nopeasti. Televisiomainonnassa on tärkeää milloin ja millä kanavalla yrityksen mainos esitetään ja tämä vaikuttaa myös mainoksen hintaan. Tv-mainos on lyhyt, yleensä noin parinkymmenen sekunnin mittainen esitys, jossa esitetään nopeasti mainoksen perusajatus ja keinot lisätiedon hakemiseen. Tässä tapauksessa kannattaa kuitenkin panostaa mainosten laatuun määrän sijaan ja hankkia mainospaikka esimerkiksi Kauniiden ja Rohkeiden, Seitsemän tai Kymmenen uutisten tai ajankohtaisdokumenttien lähituntumasta. Edellä mainitut ohjelmat ovat suosittuja ja niitä seuraavat kaiken ikäiset ihmiset. Kustannuksista huolimatta mainoksesta kannattaa laatia hiukan kahtakymmentä sekuntia pidempi, sillä

Meirami on laaja kokonaisuus ja se tulee esitellä lyhyesti kokonaisuudessaan, sillä se on yrityksen suurin vahvuus. Kuvat järvenrantamaisemasta ja kodikkaista yhteisistä tiloista vetoavat ja kun siihen yhdistetään kattava palvelutarjooma, on paketti suorastaan vastustamaton. Esityskertoja on syytä järjestää useita esimerkiksi kuukauden ajan, jotta ihmiset aluksi altistuvat mainokselle, sen jälkeen kiinnittävät siihen huomiota ja hankkivat aiheesta lisätietoa.

Radiomainontaa voidaan harkita esimerkiksi Iskelmä tai Yle Suomen kanavilla, mutta parempi olisi, jos yrityksen edustaja pääsisi haastateltavaksi radiokanaville. Myöskään sanomalehtimainontaan ei kannata käyttää runsaita resursseja, sillä lehdet ovat yleensä alueellisia, eivätkä saavuta kovin suurta asiakaspeittoa. Joitakin eläkeikäisten suosimia lehtiä voi kuitenkin harkita käytettäväksi. Esimerkiksi Vanhus- ja lähimmäispalveluliiton julkaisema Vanhusten huollon uudet tuulet –lehti, Hyvä terveys, ET-lehti, Viva, Kunto ja terveys ja muut ikääntymisestäkin puhuvat lehdet voivat olla mainonnan kanavia. Tärkeämpää olisi kuitenkin saada lehdet kirjoittamaan artikkeleita yrityksestä, sillä moni lehti on valmis käyttämään runsaasti palstatilaa hyvään aiheeseen.

Yrityksen mainonnan kannalta on erittäin tärkeää, että sillä on siisti ja puoleensa vetävä esite. Esitteen tulee noudattaa tyyllillisesti samaa linjaa kuin muunkin markkinointimateriaalin. Värimaailma ja osin tekstitkin voivat olla samat kuin yrityksen kotisivuilla. Esitteen tarkoituksena ei kuitenkaan ole olla kaiken kattava opas, vaan sillä houkutellaan potentiaaliset asiakkaat joko ottaman suoraan yhteyttä yritykseen tai vaihtoehtoisesti vierailemaan yrityksen kotisivuilla. Esitettä voidaan laittaa jaettavaksi yhteistyökumppaneille ja sitä voidaan toimittaa esimerkiksi lääkäriasemille ja muihin suurten asiakasvirtojen kohteisiin. Esitettä pitää löytyä myös yrityksen omista tiloista, jotta vierailijat voivat ottaa sellaisen mukaansa tai asiakkaat voivat tarjota sitä tuttavilleen.

### *Internetmarkkinointi*

Internetmarkkinointi lisää kaiken aikaa suosiotaan. Meiramissa on välttämättä, että yrityksellä on kattavat ja yrityksen tyyliin sopivat kotisivut. Kotisivuille tulee sijoittaa näyttäviä ja kattava kuvaus siitä, mitä palveluja Meiramissa on tarjolla. Myös kiinteistöosakeyhtiökäytäntö tulee selittää tarkasti ja yksinkertaisesti. Kotisivut ovat usein mahdollisen asiakkaan ensimmäinen kosketus yritykseen ja niiden on olta-

va houkuttelevat ja kiinnostusta herättävät. Meiramin sivuston tulee olla rauhallisen ja arvokkaan oloinen, mutta se ei saa karkottaa sivustolle tulijaa sillä, että sivut olisivat mitättömän oloiset. Sivuston olemukseen vaikutetaan värimaailmalla, joka voisi olla esimerkiksi vihertävän ja muiden luonnon värien mukainen, jolloin se ei ole liian hyökkäävä, mutta ei myöskään tasaisen beesi tai harmaa. Tekstifontit ja -värit vaikuttavat myös asiakkaan ensivaikutelmaan. Fontin on oltava helppolukuista, mutta ehkä hieman Times New Romania pehmeämpää. Kuvituksessa kannattaa käyttää hyödyksi maalaistunnelmaa ja vesistöä, mutta toisaalta on hyvä näyttää myös sisätilojen kotoisuutta. Internetsivustolla ja samalla koko yrityksen markkinoinnissa voisi mahdollisesti hyödyntää meiramia siinä tapauksessa, että se tulee yrityksen lopulliseksi nimeksi. Sivuston tulee olla rakenteeltaan looginen ja riittävän yksinkertainen. Yrityksen yhteystiedot on oltava selvästi näkyvillä.

Kotisivuista tulee tehdä mahdollisimman hakukoneystävälliset, jotta ne tulevat sanahauissa mahdollisimman nopeasti esiin. Myös ostettu hakukonetila on kannattava vaihtoehto. Ostetun tilan ideana on, että jos henkilö kirjoittaa hakukoneeseen tiettyjä sanoja kuten ”vanhusten hoito”, yrityksen sivusto tulee maksettuun varsinaisten hakukonetulosten yläpuoliseen tilaan. Tässä tapauksessa yritys maksaa vain niistä kerroista, jolloin henkilö avaa maksetun linkin. Mainostilan hankkimista eri yritysten ja yhteisöjen sivustoilta kannattaa ainakin alkuvaiheessa harkita, sillä suosituilla sivustoilla näkyminen lisää altistuskertoja. Myös linkit yhteistyökumppaneiden sivustoilla, ovat toimiva ratkaisu, sillä vaikka ne eivät välttämättä saavuta suurta peittoa, ne eivät yleensä maksa paljoa tai ovat ilmaisia yhteistyökumppaneille. Bannereita ei kuitenkaan kannata käyttää, sillä ne ovat helposti estettävissä ja herättävät useimmissa käyttäjissä ärsytystä ja samalla vaarantavat yrityksen imagon. Sähköpostimainontaa voi harkita, jos saa käsiinsä tarpeeksi kattavan osoitelistan, mutta koska yrityksen kohde-ryhmä on niin laaja ja koostuu hyvin erilaisista ihmisistä, kattavaa listaa on lähes mahdotonta saada.

### *Myynninedistäminen*

Myynninedistämiskeinoina on ensinnäkin sisäinen markkinointi, eli henkilökuntaan panostetaan ja heitä kannustetaan toimimaan mahdollisimman asiakasystävällisesti ja markkinoivalla asenteella. Jatkovana myynninedistämiskeinona on myös avio- ja avoparien mahdollisuudet hinnan alennuksiin. Yrityksen johto tai markkinointivastaavat

osallistuvat myös erilaisiin tapahtumiin ja voivat käydä puhumassa esimerkiksi Vanhusten viikolla tai muissa kohteissa. Myös yhteistyökumppaneille voidaan tarjota hyötyjä markkinoinnista, mutta mitään suuria myynninedistämistoimia yritys ei pääsääntöisesti käytä.

Yhtenä lanseerausvaiheen myynninedistämiskeinona voidaan pitää myös muihin kuin yrityksen varsinaiseen kohderyhmään perustuvaa markkinointia. Markkinointiosasto tai yrityksen johto voivat vieraillla sellaisten tahojen luona, jotka ovat tekemisissä yrityksen asiakasryhmän kanssa. Tällaisia kohteita ovat esimerkiksi kuntoutuslaitokset, omaishoitajien tapaamiset sekä lääkäripäivät. Näillä toimilla haetaan yrityksen idealle tukea ja toisaalta myös uskottavuutta.

#### *Suhde- ja tiedotustoiminta*

Yrityksen suhde- ja tiedotustoiminnalla tulee olemaan suurin rooli markkinoinnilla etenkin pitkällä tähtäimellä. Yrityksen maineen ja asiakasryhmän huomioon ottaen räiskyvät ja värikkäät mainoskampanjat eivät välttämättä ole paras vaihtoehto ja siksi yritykselle haetaan lisäarvoa ja uskottavuutta PR-toiminnasta. Yritys tulee panostamaan erityisesti suhdetoimintaan eri medioiden kanssa, jotta yritys saa näkyvyyttä ja uskottavaa markkinointia erilaisten haastattelujen ja lehtiartikkeleiden muodossa. Tiedotusta tullaan harjoittamaan jatkuvasti eri sidosryhmien välillä ja avoimuus ja rehellisyys ovat Meiramien suhde- ja tiedotustoiminnan lähtökohtina. Hyvien suhteiden ylläpitämiseksi Meirami tulee myöhemmin määriteltävin väliajoin järjestämään sidosryhmätapaamisia, joissa käsitellään yrityksen ja ikäihmisten hoidon tilannetta ja tulevaisuudennäkymiä. Lisäksi yrityksen johto tulee säännöllisesti ottamaan kantaa ikäihmiin liittyviin kysymyksiin joita mediassa esitetään. Suhde- ja tiedotustoiminnalla tullaan pyrkimään siihen, että media haluaa yrityksen johdon ottavan kantaa kaikkiin merkittäviin eläkeikäisten hoitoa ja kohtelua koskeviin kysymyksiin.

Jos Meirami toteutuu siinä laajuudessa kuin Säätiö on kaavaillut, on sen tulo mille tahansa paikkakunnalle lottovoitto. Se työllistää paljon henkilöstöä ja se nostaa asukaslukua runsaasti, joten on oletettavaa, että se saa näkyvyyttä ainakin paikallisessa mediassa. Kyseinen paikkakunta varmasti myös markkinoi alueellaan olevaa uutta palvelua, joten yritys saa myös siitä näkyvyyttä.



### 6.4.3 Aikataulutus, budjetointi ja organisointi

Aikataulua ei voi tässä vaiheessa laatia tietyille päivämäärille, sillä yrityksen toiminnan ja markkinoinnin aloitusajankohdat eivät ole vielä selvillä. Asiakasmarkkinointi tullaan joka tapauksessa ajoittamaan niin, että ensimmäiset asiakkaille suunnatut mainokset esitetään 2-3 kuukautta ennen kuin toiminta Meiramin tiloissa varsinaisesti alkaa. Tällöin asiakkailla on mahdollisuus varata asuntoja itselleen ja järjestellä asiansa nykyisessä asuinpaikassaan. Markkinoinnin huippukausi tulee alkamaan kuukautta ennen Meiramin avaamista ja jatkumaan tarpeen mukaan muutaman kuukauden avajaisien jälkeen. Avauksen jälkeisen tehomarkkinoinnin keston tulee määräämään se, miten paljon asiakkaita yrityksellä on avajaispäivään mennessä.

Yrityksen kotisivut tullaan avaamaan viimeistään vuotta ennen kaavailtua toiminnan aloittamisajankohtaa, jotta sijoittajilla on mahdollisuus saada tietoa niiden kautta. Yrityksen suunnitelmat tullaan julkaisemaan ensimmäisen kerran pienimuotoisesti siinä vaiheessa kun sijainti ja rahoitus ovat varmistuneet ja tällä tavoin haalitaan lisärahoitusta. Mutta varsinaisesti yrityksen suunnitelmat julkaistaan aikaisintaan puoli vuotta ennen avajaisia, jotta median kiinnostus saadaan heräämään ja pysymään ylhäällä avajaisiin asti. Median kiinnostuksen myötä yritys pyrkii myös saamaan näkyvyyttä eri televisio-ohjelmissa sekä lehtiartikkeleissa avajaisien aikoihin ja niiden jälkeen. Myöhemmässä vaiheessa yritys järjestää markkinointikampanjoita tarpeen mukaan.

Asiakasmarkkinoinnin johtamisen voi kohdistaa yhdelle henkilölle, mutta markkinointi on kokonaisvaltaista toimintaa ja kaikkien palveluyrityksen henkilöstöön ja yhteistyökumppaneihin kuuluvien on sitouduttava sen suorittamiseen. Riippuen markkinointiorganisaation koosta ja mediavalinnoista, myös markkinoinnin osa-alueiden johtamisvastuuta voidaan jakaa useammalle henkilölle. Yritys voi tarvittaessa myös ulkoistaa osan markkinoinnista esimerkiksi mainostoimistolle, mikä helpottaisi markkinoinnin toteuttamista, mutta toisaalta se saattaa myös nostaa markkinoinnin kokonaiskustannuksia.

Budjetointi on mahdollista laatia vasta tarkentavassa markkinointisuunnitelmassa, sillä tässä vaiheessa ei ole budjetointiin tarvittavia tietoja. Budjetoinnissa on kuitenkin huomioitava, että Meiramin laajan ja hankalasti tavoitettavan asiakassegmentin saa-

vuttamiseksi, markkinointiin on oltava valmiita satsaamaan runsaasti resursseja. Meiramilla ei ole lanseerausvaiheen budjetin tueksi vanhoja budjetteja, eikä myöskään vastaavien yritysten budjetteja, joten budjetti tulee perustumaan tarjouksiin ja käytettävissä olevan rahan määrään. Meiramin sijoittajien määrä ja pääoma sekä yrityksen koko ja sijaintipaikka eivät ole selvillä tässä vaiheessa, mutta niillä tulee olemaan merkittävä rooli markkinointibudjettia laadittaessa. Budjetista ei kuitenkaan missään olosuhteissa saa laatia liian tiukkaa yrityksen talouteen nähden, vaan on parempi laatia hiukan alhaisempi budjetti, josta voidaan joustaa tarvittaessa vähän ylöspäin.

### TAULUKKO 6. Budjettipohja

Kohde	Kustannukset
TV-mainonta	
(Radiomainonta)	
Paikallislehdet	
Aikakauslehdet	
Omat Internetsivut	
Muu internetmainonta	
PR-tapahtumien kustannukset	
Muulla tapahtuvan henkilökohtaisen myyntityön kustannukset	
Myyninedistämistoimet	
Suhde- ja tiedotustoiminnasta aiheutuvat välilliset kustannukset	
Yhteistyökumppaneille maksettavat korvaukset	
Esitteet	
Valokuvaukset ja muut esittelymateriaalin valmistuskustannukset	
Käyntikortit ja muu markkinointimateriaali	
Muut markkinointikustannukset, kuten mainostoimistoille ja kopiointiliikkeille maksettavat korvaukset	
<b>Yhteiskustannukset</b>	

Budjetin suuruuteen tulee vaikuttamaan se, miten suurta asiakasmäärää Meirami tavoittelee lanseerausvaiheen markkinoinnillaan. Markkinointibudjetti voi olla taulukossa 6 esitettyjen kohtien osalta oma kokonaisuutensa, mutta sen tulee kuitenkin linkittyä suoraan myyntibudjettiin. Meirami tulee olemaan iso kokonaisuus ja markkinointi

on rahallisesti iso satsaus, joten voi olla seurattavuuden kannalta helpompaa, että se pidetään erillään myös seuraavassa markkinointisuunnitelmassa.

Markkinointibudjettia on tarkkailta jatkuvasti ja sitä saatetaan joutua tarkistamaan lanseerausvaiheen aikana, jos jotkin mediavalinnat eivät ole onnistuneet. Laadittava markkinointibudjetti tulee käsittämään pääasiassa markkinoinnin aloittamisvaiheen. Joitain budjetissa olevia tietoja voidaan ehkä hyödyntää myös myöhemmässä markkinoinnissa, esimerkiksi kampanjaa järjestettäessä tai seuraavaa toimipistettä perustettaessa, mutta se tulee olemaan aivan liian suuri normaalille markkinoinnille.

## 6.5 Seuranta

Tämän markkinointisuunnitelman onnistumisen tärkein mittari on yrityksen asiakasmäärä ensimmäisen ison markkinointikampanjan jälkeen. Koska kyseessä on aloittava yritys, ei tuloksia voida verrata aiempiin kokemuksiin, mutta markkinointisuunnitelman alussa on esitetty tämän suunnitelman tavoitteet ja jos markkinointisuunnitelman seuraaminen on johtanut tavoitteiden toteutumiseen tai ylittymiseen, on onnistuttu ja jos tavoitteista jäädyään paljon, on arvioitava missä kohdin markkinoinnissa epäonnistuttiin. Jos yritykselle on laadittu ennen lanseerausta tarkka tai edes suuntaa antava markkinointibudjetti, voi myös budjetin onnistumista pitää yhtenä mittarina. Toisaalta, jos muut tavoitteet saavutetaan alhaisemmalla budjetilla kuin oli suunniteltu, ei siitä ole haittaa yritykselle.

Eri medioiden yhteydenotot, haastattelupyynnöt ja muiden yrityksen näkyvyyttä lisäävien pyyntöjen määrät kertovat siitä, miten hyvin markkinointi on onnistunut herättämään medioita ikäihmisten asumiseen liittyen. Eri medioiden ja markkinointiviestinnän keinojen kannattavuutta seurataan sillä, että uusilta asiakkaita tiedustellaan mistä he saivat tiedon yrityksestä. Asiakasmäärien kehitystä tullaan seuraamaan tarkasti. Lisäksi yrityksessä tullaan keräämään tietoja siitä kuinka paljon vierailijoita yrityksen kotisivuilla käy. Potentiaalisten asiakkaiden ja heidän läheistensä yhteydenottojen määrät ja maksullisten linkkien painallusmäärät kertovat siitä, miten markkinointisuunnitelma onnistui.

Meiramin markkinointisuunnitelmaa kannattaa seurata monella eri ajanjaksolla. Ensimmäinen ajanjakso voisi olla jopa päivittäin tai vähintäänkin jokaisen mainoksen näyttämisen jälkeen tehtävä kartoitus siitä, miten paljon kiinnostusta ja yhteydenottoja mainos tai muu yrityksen noteeraus mediassa on saanut aikaan. Toinen seurantajakso voisi toimia viikkotasolla, jolloin nähdään, miten hyvin kiinnostus on herännyt ja toisaalta miten hyvin se on saatu pidettyä yllä. Tämä markkinointisuunnitelma on laadittu korkeintaan muutamalle ensimmäiselle kuukaudelle, mutta myös kuukausitason seuranta antaa arvokasta tietoa siitä, millaisia lähitulevaisuuden odotuksia Meiramin menestykselle voidaan asettaa. Seurantajaksojen pituutta voidaan muuttaa seuraavaan markkinointisuunnitelmaan siinä vaiheessa, kun päivittäisten tietojen saaminen ei enää ole välttämätöntä markkinoinnin kehittämisen kannalta.

## **7 POHDINNAT**

On hyvin vaikeaa laatia markkinointisuunnitelma yritykselle jolla ei ole sijaintipaikkaa, toimipaikkaa, budjettia tai muita markkinoinnin kannalta oleellisia tietoja. Meiramin markkinointisuunnitelma jäi hyvin siis yleiselle tasolle perustajasäätiön hallituksen puheenjohtajan toivomuksen mukaisesti. Teemahaastattelu oli itsessään kattava, mutta opinnäytetyöni kattavuuden kannalta olisin toivonut, että olisin saanut julkaista enemmän yksityiskohtaista tietoa. Ympäripyöreys hankaloitti markkinointisuunnitelman laatimista, eikä siitä tullut niin kattavaa, että sitä voisi ilman tarkennuksia hyödyntää yrityksen markkinoinnissa.

Teoreettisessa viitekehyksessä kuvatut markkinointisuunnitelmat oli laadittu yrityksille, joilla on tiedossa resurssit, vastuuhenkilöt sekä yrityksen tarkat tiedot, joten ne eivät sellaisenaan sopineet täysin Meiramin markkinointisuunnitelmaan. Niiden pohjalta sai kuitenkin hyvin sovellettua oman vähemmän konkreettiselle tasolle menevän suunnitelman. Toisin kuin teoreettisen viitekehysten markkinointisuunnitelmissa, aloitin Meiramin suunnitelman tavoitteiden asettamisella, sillä mielestäni ne ovat perustana koko markkinointisuunnitelmalle. Tavoitteita seuraavat segmentointi ja asemointi, sillä ne mainitaan useasti lähtökohta-analyyseissa ja epäselvyyksien välttämiseksi ne oli hyvä määritellä ennen analyyseja. Seuraavaksi esitellään yrityksen kilpailukeinot, joita seuraavat markkinointiviestinnässä käytetyt ratkaisut. Markkinointiviestintää seuraa budjetointi, organisointi ja aikataulutusta ja viimeisenä vaiheena seuranta.

Järjestely ja suunnitelman sisältö on yhdistelmä kaikkia teoreettisen viitekehyksen malleja, Microsoft Corporation kehottaa selvittämään asiakkaiden näkemyksiä markkinoinnista ja sitä tehdään suunnitelman loppuvaiheessa. Toisaalta Rainisto kirjoittaa positioinnista, Mannermaa aikatauluista ja vastuunjaosta ja Opetushallituksen mallissa mainitaan budjetointi ja organisointi. Nämä kaikki löytyvät suunnitelmasta siinä määrin, kuin ne on tässä tilanteessa mahdollista laatia.

Segmentointi ja asemointi ovat seuraavina vaiheina ja segmentoinnin osalta tämä markkinointisuunnitelma keskittyi yhteen asiakassegmenttiin, mikä helpotti suunnitelman laatimista. Yritykselle segmentointi- ja asemointiperusteet olivat jo valmiiksi selvillä ja ne nousivat esiin myös teoriaosuudessa. Ikäryhmä, sosiaalinen asema sekä jossain määrin myös asuinpaikka, olivat segmentointikriteereinä niin teoriassa kuin Meiramillakin. Meiramissa ei kuitenkaan varsinaisesti lähdetä valitsemaan asiakkaita segmentin sisältä, vaan asiakkuus mahdollisuus tarjotaan kaikille, joilla on siihen segmentoinnin tuomat edellytykset. Mutta kuten Grönroos totesi, niin segmentin sisällä asiakkaita on kohdeltava yksilöinä ja tämä näkyy Meiramin markkinointisuunnitelmassa siinä, että asiakkaille tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä ominaisuuksia he palvelukokonaisuudelta saavat.

Asemointiperusteet korostuivat Säätiön hallituksen puheenjohtajan haastattelussa ja niitä hyödynnetään muun muassa markkinointisuunnitelman viestinnän osuudessa. Kuten neljännessä luvussa todetaan, asemoinnilla pyritään tuomaan esiin niitä ominaisuuksia, jotka ovat yrityksellä paremmin kuin kilpailijoilla. Meiramin etuina olivat muun muassa palveluympäristö, joustavuus ja asiantuntijuus. Meiramin asemointiratkaisut koostuvat Meiramin visiosta ja arvoista. Meirami tulee erottumaan luotettavuudellaan, viihtyisyydellään, yksityisyydellään sekä elämän arvostamisella ja toisaalta kuoleman kunnioittamisella. Tämä viesti on selkeä ja yksinkertainen, kuten teoriaosassa määritellään.

Laadin markkinointisuunnitelman seuraavaksi osa-alueeksi lähtökohta-analyysit, sillä ne luovat perustan kilpailukeinojen ja markkinointiviestinnän väylien valinnalle. Yritysanalyysi jäi valitettavasti hyvin yleiselle tasolle, sillä kuten teoreettisessa viitekehyksessä todetaan, siihen liittyvät muun muassa yrityksen myynti, kate, tuotannon toimivuus, rahoitus, sijainti, logistiikka ja organisaation rakenne. Näitä tietoja minulla

ei kuitenkaan ollut saavavilla, joten siltä osin suunnitelma ja teoria eivät oikein kohtaa. Markkina-analyysissä pystyin esittelemään väestöennustetta, joka lupaa Meiramille asiakassegmentin kasvua tulevina vuosikymmeninä, mutta myöskään tältä osin kaikkia tietoja ei ollut saatavilla. Meirami on myös periaatteessa uusi tuote, joten markkinoiden tarkkaa kokoa on vaikeaa määrittellä.

Kilpailija-analyysissä on arvioitu kilpailun määrää ja luokiteltu pahimpia kilpailijaryhmiä ja arvioitu niiden ominaisuuksia teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Tältä osin teoria ja suunnitelma kohtasivat melko hyvin, mutta ongelman muodostaa se, että ikäihmisten hoivapalveluille on kasvavaa tarvetta ja kilpailutilanne voi olla täysin muuttunut siinä vaiheessa, kun Meirami lanseerataan. Myös ympäristöanalyysin tulokset tulevat varmasti muuttumaan edes jollain tasolla ennen kuin Meirami avataan. Toisaalta kuten teoreettisessa viitekehyksessä todetaan, ympäristöanalyysiin liittyvät ison mittakaavan asiat kuten lainsäädäntö ja tapakulttuuri, joten ne eivät varmastikaan tule radikaalisti muuttumaan muutaman seuraavan vuoden aikana.

Osa Meiramin kilpailutekijöistä kuten tuote tai palvelu ja markkinointiviestintä ovat suoraan 4P-mallista, mutta niissä on myös viitteitä 7P-malliin. Ahrnellin ja Nicoun kilpailukeinot näkyvät Meiramin markkinoinnissa lähes kaikilta osin, mutta tässä tapauksessa ei ole tarpeen suorittaa yhtä rajua luokittelua toivottujen ja ei-toivottujen asiakkaiden välillä. Kun tuotetta mietitään yhtenä Meiramin kilpailukeinona Troutin ja Hafrénin erilaistamismenetelmät näkyvät myös Meiramin suunnitelmassa ja Ylikosken ajatus tuotteen tai palvelun eri syvyyksistä ydinpalvelun, avustavienpalveluiden ja lisäpalveluiden osalta toteutuu tässä yrityksessä. Meiramin tapauksessa tuote ja siihen liittyvät lisäosat muodostavat kokonaisuuden, jota muut kilpailukeinot tukevat. Saatavuudella ei kuitenkaan ole kovin suurta merkitystä paikan osalta, sillä Meiramissa asutaan eikä sinne tarvitse matkustaa erikseen. Teoriassa esitetään kaksi vaihtoehtoa jakelulle: suora ja epäsuorajakelu ja koska kyseessä on palveluyritys, Meirami käyttää yhteistyökumppaneineen suoraa jakelua.

Teoreettisen viitekehyksen hinnoitteluvaihtoehdoista löytyi hyviä vaihtoehtoja myös Meiramille, mutta Meiramin hintastrategiaa ei ole tässä vaiheessa vielä tarkkaan määriteltä ja toisaalta se tulee olemaan yhdistelmä useampaa teoriaosuudessa esitettyä vaihtoehtoa. Siinä tulee näkymään muun muassa pakettihinnoittelu, kustannusperus-

teinen hinnoittelu sekä erillishinnoittelu lisäpalveluille. Henkilökunta on neljäs vahva kilpailukeino ja se nivoutuu vahvasti yhteen henkilökohtaisen myyntityön kanssa, sillä kyseessä on palveluyritys, jossa jokainen työntekijä markkinoi yritystä kaikissa asiakas kohtaamisissa. Henkilöstön vähäisen vaihtuvuuden ja viihtyvyyden tarve korostuivat sekä teoriaosuudessa että Meiramin markkinointisuunnitelmassa. Kun teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, henkilökunta tulee sitouttaa yritykseen ja saada heidät antamaan osaamistaan yritykselle. Silloin kun henkilökunta viihtyy, myös asiakas viihtyy ja tämä näkyy suoraan henkilökohtaisen myyntityön ja kaiken asiakaspalvelun ta-  
sossa.

Henkilökohtaista myyntityötä voidaan siis pitää sekä kilpailukeinona että markkinointiviestinnän keinona ja olen sijoittanut sen Meiramin markkinointisuunnitelmassa markkinointiviestinnän keinoksi, sillä mielestäni se puoli henkilökohtaisesta myyntityöstä tulee näkymään erityisesti alkuvaiheen markkinoinnissa. Meiramissa kaikki asiakkaat kohtaavat henkilökohtaista myyntityötä niin ennen asiakkuutta kuin asiakkuuden aikanakin. Ennen asiakkuutta kyseessä voi olla kasvotusten, puhelimen, kirjeiden tai sähköpostin avulla käytävä myyntityö, mutta etenkin myöhemmässä vaiheessa kasvotusten tehtävä myyntityö korostuu. Edellä mainittuja voidaan verrata myös Bergströmin ja Leppäsen henkilökohtaisen myyntityön muotoihin. Ja kuten Ylikoski kirjoittaa, niin tavoitteena on joko luoda tai ylläpitää asiakassuhteita.

Kuten Grönroos toteaa, niin palveluprosessit ovat koko yrityksen asia ja tätä ajattelua pyritään korostamaan myös Meiramin toiminnassa ja markkinoinnissa. Palveluprosessien avoimuus ja läpinäkyvyys ovat yksi Meiramin kilpailukeinoista. Palveluympäristö on yksi Meiramin markkinoinnin vahvimpia puolia. Siinä korostuvat Lämsän ja Uusitalon palveluympäristön kriteerit kuten ulkonäkö ja sisustus.

Meiramin markkinointisuunnitelmassa Internetmarkkinointi ja mainonta on erotettu toisistaan siitä syystä, että esimerkiksi yrityksen kotisivut eivät välttämättä täytä kaikkia mainonnan kriteerejä, vaikka ne ovatkin maksettua näkyvyyttä. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todetaan, kotivisujen pitää olla visuaaliset ja kohderyhmälleen sopivat. Huolimatta siitä, että teoreettisessa viitekehyksessä on mainittu erilaisia internetmainonnan muotoja kuten bannerit, ei niitä tulla juurikaan käyttämään Meiramin markkinoinnissa. Toisaalta esimerkiksi sähköpostiviestit pienille kohderyhmille ja

mainokset asianmukaisilla yrityssivustoilla eivät ole lainkaan pois suljettu mahdollisuus.

Muussa mainonnassa Meiramin kohdalla korostui erityisesti televisiomainiota, sillä kohderyhmä on laaja ja vaikeasti tavoitettavissa. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan ollut viisasta alkaa määrittelemään tarkasti kannattavimpia mainosten esittämisvälejä, sillä kukaan ei tiedä, millainen ohjelmatarjonta televisiossa on 3-5 vuoden päästä. Teoreettisen viitekehyksen mainontaosiossa on esitetty perusteluita eri mediakanavien valinnoille, mutta kanavavalinnat tarkentuvat Meiramin osalta vasta siinä vaiheessa, kun yrityksen koko ja budjetti ovat selvillä. Myynninedistäminen ei saanut kovinkaan suurta tilaa Meiramin markkinointisuunnitelmassa, sillä sen osuus lanseerausvaiheen markkinoinnista on melko vähäinen. Meiramin tapauksessa ei ole järkevää alkaa jakamaan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä kuponkeja tai muita vastaavia, mutta toisaalta messuihin ja tapahtumiin verrattavat myynninedistämiskeinot voisivat tulla kyseeseen myös Meiramin tapauksessa. Suhde- ja tiedotustoiminta ovat Meiramin osalta erittäin tärkeässä roolissa ja markkinointisuunnitelmassa onkin pyritty luomaan raamit sille, että yritys voisi toteuttaa teoreettisen viitekehyksen asettamia suhde- ja tiedotustoiminnan tavoitteita mahdollisimman hyvin ja menestyksekkäästi.

Seuraavassa vaiheessa esitetään Meiramin markkinointisuunnitelman aikataulutusta, johon ei löytynyt juurikaan apua lukemastani kirjallisuudesta, mutta toisaalta aikataulutus on hyvin yksilöllistä eikä siihen ole yhteistä kaavaa, vaan se riippuu markkinoinnin toteutustavasta ja budjetista. Budjettia ei ole varsinaisesti laadittu, mutta suunnitelmassa olevaan taulukkoon on koottu niitä asioita, joista markkinointibudjetti voisi tässä tapauksessa koostua. Teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty vaihtelevia näkemyksiä markkinointibudjetin sisällöstä, sen tärkeydestä, laajuudesta ja olemassa olosta. Meiramille laadittu budjettipohja ei perustu mihinkään yksittäiseen vaihtoehtoon, vaan siinä on hyödynnetty useita eri näkemyksiä. Tässä tapauksessa pitäisin kuitenkin lähes välttämättömänä sitä, että markkinointibudjetti laaditaan erikseen tai ainakin erotetaan selkeästi omaksi kokonaisuudekseen taulukossa 6. mainitulta osilta, sillä markkinoinnin kuluerät ovat alussa suuret ja niiden seuraaminen on helpompaa, kun ne on selkeästi jäsenneltynä. En kuitenkaan sano, että markkinointi- ja myyntibudjettien yhdistäjät olisivat väärässä, sillä se ratkaisu toimii etenkin pienemmissä yrityksissä.



sissä ja mahdollisesti myös Meiramissa, mutta vasta sitten kun yritys siirtyy perusmarkkinointiin.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä useaan kertaan todetaan, on markkinointisuunnitelman onnistumisen seuranta viisasta jakaa eri ajanjaksoihin. Etenkin lanseerausvaiheessa on tärkeää, että tiedot markkinoinnin kehittymisestä ovat lähes reaaliaikaisia. Lanseerausvaiheessa ei välttämättä tarvitse määritellä poikkeamia, kuten teoriaosassa neuvotaan tekemään, mutta nämä poikkeamat voisivat johtua esimerkiksi pitkästä viikonlopusta, juhlapyhistä, tauosta markkinoinnissa tai muusta joko näkyvyyteen tai tavoitettavuuteen vaikuttavasta asiasta. Myös Meiramin tapauksessa tärkeimmät seurantakohteet ovat asiakasmäärät eli myynti, joten tältä osin teoria vastaa hyvin suunnitelmaa.

Siinä vaiheessa kun tiedot yrityksestä tarkentuvat, voidaan suunnitelmaakin tarkentaa ja siitä saadaan konkreettisempi ja sitä voidaan hyödyntää markkinoinnin perustana. Budjetti vaikuttaa hyvin paljon siihen, miten eri markkinointitoimenpiteet voidaan toteuttaa ja voidaanko niitä kaikkia hyödyntää samanaikaisesti. Näyttäisi kuitenkin siltä, että Meirami on yrityksenä huomattavan ja se vaatii laajaa markkinointia toimintaa aloittaessaan. Tämän seurauksena uskon vahvasti, että yritys tulee käyttämään kaikkia kaavailemani markkinointitoimenpiteitä ainakin jossain laajuudessa.

On kuitenkin ymmärrettävää, että Säätiön hallitus ei halua tässä vaiheessa paljastaa tarkkoja tietoja itsestään, sillä näin suurella yrityksellä on aina vastustajansa etenkin, jos sitä perustaessaan astuu jonkun toisen tahon varpaille. Yrityksen perustaminenkaan ei ole vielä täysin varmaa, joten miksi herättää jollain paikkakunnalla turhia toiveita ja toisella kateutta? Tietojen vuotaminen julkisuuteen etuajassa voisi myös haitata mahdollisia kiinteistö- ja maakauppoja sekä sidosryhmäsuhteiden solmimista.

## **8 PÄÄTÄNTÖ**

Opinnäytetyöni oli kehittämistehtävä jonka myötä laadin markkinointisuunnitelman perustettavalle Kiinteistöosakeyhtiö Meiramille, joka tulee tarjoamaan asumis- ja hoivapalveluja eläkeikäisille henkilöille. Markkinointisuunnitelman toteuttamista rajoitti huomattavasti se, että yritystä perustava säätiö ei halunnut tulla tunnistetuksi opinnäy-

tetyössä ja sen seurauksena minulla ei ollut käytettävissäni tarkkoja tietoja säätiöstä tai yrityksestä. Suuri osa yrityksen perustiedoista on vielä tässä vaiheessa tuntemattomia, sillä yrityksen sijaintipaikka ja budjetti eivät ole vielä varmistuneet. Markkinointisuunnitelman oli siis määrä olla perusrunko, jonka pohjalle yrityksen on helppoa laatia tarkennettu suunnitelma.

Säätiön hallituksen puheenjohtajan pyynnöstä opinnäytetyötä varten ei haastateltu potentiaalisia asiakkaita, vaan markkinointisuunnitelma laadittiin markkinoinnin kirjallisuuden ja teemahaastattelun sekä omien ratkaisujeni pohjalta. Meirami on yhdistelmä tuotetta ja palvelua tarjoavaa yritystä ja sen tarjoamaa voidaan pitää palveluista koostuvana tuotteena. Markkinointisuunnitelmassa on sen seurauksena hyödynnetty sekä tuotteen että palvelun markkinoinnin keinoja. Markkinointisuunnitelmassa sovelsin useita eri markkinointisuunnitelmaratkaisuja ja markkinointimixejä, jotta sain Meiramille sopivan ratkaisun.

Opinnäytetyölaatimisaikataulu oli minun kohdallani hyvin tiukka, sain aiheen kaksi viikkoa ennen kuin opinnäytetyö piti esittää ohjaajalle ja kielenohjaajalle ja olin toisen viikon estynyt opinnäytetyön tekemisestä sairauden takia. Tiukka työskentelyaikataulu kuitenkin mahdollisti sen, että sain opinnäytetyön laadittua onnistuneesti määräpäivään mennessä. Nopea toteutus oli eduksi siinä mielessä, että teoria oli hyvin muistissa vielä Meiramin suunnitelmaa laatiessa ja teorian toteuttaminen käytännössä onnistui sujuvasti. Uskon myös, että toteutusaikataululla ei ole merkitystä, kunhan sisältö on onnistunut.

Lisäksi mahdollisuus laatia markkinointisuunnitelma aivan uudelle yritykselle, jolla ei ole vielä valmiita malleja ja kokemusta vanhoista markkinointisuunnitelmista, tarjosi mielenkiintoisen haasteen. Toteutus oli huomattavasti vapaampi kuin se olisi ollut siinä tapauksessa, jos yrityksellä olisi jo ollut jonkinlainen suunnitelma. Myös budjetin avoimuus ja tieto siitä, että budjetti tulee olemaan suuri, antoivat mahdollisuuden laatia ehkä jopa mahtipontisen aloituskampanjan rungon. Tieto siitä, että laatimaani markkinointisuunnitelmamallia tullaan oikeasti hyödyntämään yrityksen markkinoinnissa, sai aikaan sen, että laadin markkinointisuunnitelman parhaan kykyni ja osaamiseni mukaan. Toivon todella, että suunnitelmarunko täytti toimeksiantajan odotukset.

## LÄHTEET

Ahola, Helena, Koivumäki, Timo & Oinas-Kukkonen, Harri 2002. Markkinointi liiketoiminta digitaalinen media. Vantaa: Dark Oy.

Ahonen, Jaakko & Rautakorpi, Pia 2008. Arvoketjun johtaminen totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ahrnell, Britt-Marie & Nicou, Monica 1990. Osaamisen markkinointi asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Anttila, Mai & Iltanen, Kaarina 2001. Markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Asemointi 2009. Opetushallitus. WWW-dokumentti. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=298>. Ei päivitystietoja. Luettu 14.11.2009.

Asumispalvelu 2009. Debora Oy. WWW-dokumentti. <http://www.debora.fi/showpage.php?id=30>. Ei päivitystietoja. Luettu 16.11.2009.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Prima Oy.

Budjettien suunnittelu ja budjetointimenetelmät 2009. Opetushallitus. WWW-dokumentti. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=246>. Ei päivitystietoja. Luettu 14.11.2009.

Dalgleish, Jodie 2000. Customer-effective web sites. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.

Doyle, Peter 1994. Marketing management & strategy. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Greenspan varovaisen positiivinen 2009. Arvopaperi. WWW-dokumentti. <http://www.arvopaperi.fi/uutisarkisto/article345971.ece>. Päivitetty 10.11.2009. Luettu 22.11.2009.

Grönroos, Christian 2000. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Gummesson, Evert 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30:R:ään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Joutsenkunnas, Tapio & Heikurainen, Pekka 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Pakkanen, Riitta, Korkeamäki, Anne & Kiiras, Hanna 2009. Palvelun taitajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kinkki, Seppo & Isokangas, Jouko 2003. Yrityksen perustoiminnot. Vantaa: Dark Oy.

Kinnunen, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Laitinen, Jukka & Isoviita, Antti 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lempiäinen, Kirsti, Löytty, Olli & Kinnunen, Merja 2009. Tutkijan kirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lipiäinen, Toivo 2000. Liiketoiminnan suunnittelu markkinointi ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mannermaa, Kari 1993. Moniulotteinen markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Markkinointi 2002. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. <http://www.tekniikka.oamk.fi/~raijaw/yrjat/markkinointi/markkinointi.htm#Saatavuus>. Päivitetty 18.11.2002. Luettu 14.11.2009.

Markkinointisuunnitelma 2002. Opetushallitus. WWW-dokumentti. <http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/ms.htm>. Päivitetty 26.4.2002. Luettu 11.11.2009.

McKinsey & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Vöru: Jaabes OÜ.

Myynnin edistäminen osana markkinointiviestintää 2009. Kuluttajavirasto. WWW-dokumentti. <http://www.kuluttajavirasto.fi/Page/4ee7363d-c6b6-4ed4-9b1c-10a1ce47d555.aspx>. Ei päivitystietoja. Luettu 15.11.2009.

Myynti- ja markkinointisuunnitelman luominen 2009. Microsoft Corporation. WWW-dokumentti. <http://www.microsoft.com/business/smb/fi-fi/articles/how-to/sales-marketing.msp#EBB>. Ei päivitystietoja. Luettu 12.11.2009.

Mäntyneva, Mikko 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: Dark Oy.

Olson, Jerry C. & Peter, Paul J. 2002. Consumer behaviour and marketing strategy. New York: McGraw-Hill Companies.

Parviainen, Tuire 1998. Näkökulmia vanhusten hoitotyöhön. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Pesonen, Marja-Leena, Lehtonen, Jaakko & Toskala Antero 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena markkinointia, viestintää ja psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pöllänen, Jouni 2003. Yksilömarkkinointi. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Raatikainen, Leena 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rainisto, Seppo 2006. Markkinoinnin ABC. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro 11.

Rope, Timo 2001. 100 keinoa tehdä markkinoilla tulosta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Rope, Timo 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Porvoo: WS Bookwell Oy

Rope, Timo 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Ruusuvuori, Johanna & Tiitula, Liisa 2005. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Sipilä, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Siukosaari, Asko 1999. Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo: WSOY - Kirjapainoyksikkö.

SPRI & Sairaanhoidajien koulutussäätiö 1991. Vanhusten hyvä hoito. Ei painotietoja.

SWOT Analysis 2009. BusinessBalls. WWW-dokumentti.  
<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>. Päivitetty 27.10.2009.  
Luettu 12.11.2009.

SWOT Analysis 2009. QuickMBA. WWW-dokumentti.  
<http://www.quickmba.com/strategy/swot/>. Ei päivitystietoja. Luettu 12.11.2009.

Synteesi 2009. Opetushallitus. WWW-dokumentti.  
<http://www2.edu.fi/yrittajyyysvayla/?page=223>. Ei päivitystietoja. Luettu 12.11.2009.

Säätiön hallituksen puheenjohtaja 2009. Haastattelu 2.11.2009. hallituksen puheenjohtaja. Säätiö.

Tikkanen, Henrikki 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Trout, Jack & Hafrén, Gustav 2003. Erilaistu tai kuole. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilkkä, Hanna & Airaksinen, Tiina 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Väestöennuste 2008. Tilastokeskus. WWW-dokumentti.  
[http://stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html#Vaestoennuste](http://stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#Vaestoennuste). Päivitetty 21.4.2008. Luettu 22.11.2009.

Ylikoski, Tuire 1997. Unohtuiko asiakas perustietoa palvelujen markkinoinnista. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo 2003. Services marketing. New York: McGraw-Hill Companies.

## **LIITE 1.**

### **Haastattelukysymykset**

#### **HAASTATTELUKYSYMYKSET**

##### **Säätiö**

1. Koska Säätiö on perustettu?
2. Ovatko Säätiön perustajat edelleen mukana hallituksessa?
3. Kuinka monta jäsentä Säätiön hallituksessa on?
4. Miksi Säätiö perustettiin?
5. Millainen Säätiön taloudellinen tilanne on?
6. Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia Säätiöllä on?
7. Millaista toimintaa Säätiöllä on ollut tähän mennessä?

##### **Meirami**

8. Miksi Säätiö haluaa perustaa Kiinteistöosakeyhtiö Meiramin?
  - a. Miksi vanhustyötä?
  - b. Miksi tällaisessa muodossa?
  - c. Minne päin Suomea, miksi?
9. Millainen yritys Meirami tulee olemaan?
10. Milloin perustaminen tulee ajankohtaiseksi?
11. Kenelle Meirami on suunnattu?
12. Arvio Meiramin liikevaihdosta tulevaisuudessa
13. Arvio henkilöstön määrästä
14. Arvio rahoittajien tarpeesta ja jonkinlainen kustannusarvio
15. Arvio Meiramin kokoluokasta
16. Mitä Meirami tarjoaa asiakkailleen
17. Millaisia toiveita Säätiöllä on Meiramin markkinointisuunnitelman osalta?
18. Tullaanko tekemään yhteistyötä yrittäjien ja tai jonkin kaupungin kanssa?
19. Onko tulevaisuudessa tarkoitus laajentaa toimintaa useampiin yksiköihin?
20. Ovatko yrityksen osakkeet kaupan? Tullaanko niitä viemään pörssiin ja mikä on Säätiön osakeosuus tulevaisuudessa?
21. Oliko jotain muuta, mitä haluaisitte lisätä Meiramiin tai Säätiöön liittyen?