



LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Markkinointisuunnitelma NäköVisio Oy:lle

25.8.2019

Tekijä: Joose Korhonen

Ohjaaja: Heini Vanninen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Joose Korhonen
Tutkielman nimi:	Markkinointisuunnitelma NäköVisio Oy:lle
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätiede / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Heini Vanninen
Hakusanat:	Markkinointi, markkinointisuunnitelma, B2C, optisen alan markkinointi, SWOT, 4C

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda markkinointisuunnitelma Näkövisio Oy:lle. Suunnitelman kannalta keskeistä oli etenkin yrityksen sen hetkisen tilanteen kartoittaminen, vahvuuksien ja mahdollisuuksien tunnistaminen, ja sitä kautta kilpailumahdollisuuksien löytäminen jo ennestään kilpaillulla alalla. Työ koostuu teoriaosuudesta, sekä sen käsittelemiä tietoja soveltavasta empiriaosuudesta.

Teoriaosuus muodostaa viitekehyksen empiriaosuudelle, ja se on luotu soveltamalla perinteistä markkinointisuunnitelman mallia enemmän kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuvaksi. Osuus koostuu empiriaosuudessa hyödynnettävistä teorioista sekä käsitteistä, esimerkiksi siis yrityksen lähtökohta-analyyseistä, SWOT-analyysistä, markkinointistrategiasta, kohderyhmien muodostamisesta sekä yrityksen kilpailukeinoista.

Empiriaosuus taas koostuu teoriaosassa käsitellyistä, Näkövision toimintaan liittyvistä analyyseistä, ja muodostaa näiden pohjalta markkinointisuunnitelman yrityksen rajausten mukaisesti. Empiriaosuuden tulokset osoittivat, että Näkövisiolla on sen vahvuuksien sekä uniikin ”hyvinvointi -konseptin” myötä potentiaalia menestyä kohdemarkkinoillaan kilpailusta huolimatta, sillä edellä mainittujen tekijöiden ansiosta sen on mahdollista erottua kilpailijoistaan positiivisesti, ja luoda itselleen oma asiakaskanta optisen alan markkinoilla.

ABSTRACT

Author:	Joose Korhonen
Title:	A marketing plan for NäköVisio Oy
School:	School of Business and Management
Degree programme:	Business Administration / Financial management
Supervisor:	Heini Vanninen
Keywords:	Marketing, marketing plan, B2C, marketing in optical industry, SWOT, 4C

The purpose of this study was to create a marketing plan for Näkövisio oy. The plan focused on identifying the company's current situation, its strengths and opportunities, and thereby finding competitive opportunities in an already competitive industry. The thesis consists of a theoretical part and an empirical part.

The theory section provides a framework for the empirical section, and is formed by applying a traditional marketing plan model more closely to the needs of the target company. The section consists of theories and concepts used in the empirical section, such as the company's starting point analysis, SWOT analysis, marketing strategy, formation of target groups and the means of competition for the target company.

The empirical part consists of the analyzes, which are introduced in the theory section, and based on these analyzes, forms a marketing plan for the target company, focusing on the company's defined perspective. The results of this section showed that Näkövisio, with its strengths and the unique "wellbeing" concept, has the potential to succeed in its target market despite the competition, because the aforementioned factors make it possible for the company to stand out positively from its competitors and create its own customer base in the optical market.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	1
1.1 Työn tavoite ja tutkimusongelma	1
1.2 Työn rajaukset	2
1.3 Työn rakenne	3
1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	3
2 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU	5
2.1 Lähtökohta-analyysit	6
2.1.1 Yritysanalyysi.....	7
2.1.2 Ympäristöanalyysi.....	7
2.1.3 Toimiala-analyysi	9
2.2 SWOT-Analyysi	11
2.3 Markkinointistrategia	13
2.3.1 Segmentointi ja targetointi.....	14
2.3.2 Positointi ja differointi	16
2.4 Markkinoinnin kilpailukeinot	17
2.4.1 4C-malli	18
3 CASE NÄKÖVISIO	21
3.1 Yritysanalyysi	22
3.2 Ympäristöanalyysi	23
3.2.1 Poliittinen ympäristö	23
3.2.2 Teknologinen ympäristö.....	24
3.2.3 Demografinen ja taloudellinen ympäristö	25
3.3 Toimiala-analyysi	26
3.3.1 Nykyiset kilpailijat ja kilpailun luonne.....	26
3.3.2 Uusien kilpailijoiden uhka ja korvaavat tuotteet	28
3.3.3 Tavarantoimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoima.....	28
3.4 SWOT-analyysi	29
3.4.1 Vahvuudet ja heikkoudet	29
3.4.2 Mahdollisuudet ja uhat	30
4 MARKKINOINTISTRATEGIA	33
4.1 Segmentointi ja targetointi	33
4.2 Positointi ja differointi	34
4.3 Kilpailukeinot	35

4.3.1 Asiakkaan kokema arvo.....	35
4.3.2 Asiakkaalle koituvat kustannukset	37
4.3.3 Helppous	38
4.3.4 Kommunikaatio	40
4.4 Toteutus ja seuranta	41
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	43
LÄHDELUETTELO	47
LIITTEET.....	51

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelun 1 haastattelurunko

LIITE 2 Haastattelun 2 haastattelurunko

1 JOHDANTO

Markkinointi käsitteenä on ollut voimassa noin sadan vuoden ajan, ja markkinoinnin hyödyt ovat olleet tiedossa yrityksille jo useita vuosikymmeniä. Markkinointi yleisesti voidaan kiteyttää kaikiksi niiksi toimenpiteiksi, joilla yritys lähestyy asiakkaitaan ja hoitaa asiakassuhteitaan. Tämän tavoitteena on luoda yrityksen tuotteille ja palveluille arvoa asiakkaiden silmissä, jotta asiakkaat olisivat halukkaita ostamaan yrityksen tarjoomaa, ja yrityksen olisi mahdollista parantaa tulostaan (Kotler & Armstrong 2018, 26). Markkinoinnin rooli yritysten jokapäiväisen toiminnan kannalta on muuttunut vuosien saatossa lisääntyneen kilpailun, sekä muuttuneen asiakaskäyttäytymisen myötä erittäin merkittäväksi, joten yrityksille on ensisijaisen tärkeää, että niiden toteuttamat markkinointitoimenpiteet toteutuvat mahdollisimman tehokkaasti, sekä tavoitteiden mukaisesti (Bergström & Leppänen 2016). Onkin siis lähes välttämätöntä, että yritykset huolehtivat markkinointinsa suunnittelusta, sillä ilman huolellista suunnittelua yritysten on käytännössä mahdotonta päästä tavoittelemaansa lopputulokseen.

1.1 Työn tavoite ja tutkimusongelma

Tämän työn tarkoituksena on luoda markkinointisuunnitelma NäköVisio Oy:lle yrityksen toimeksiannon mukaisesti. Näkövision kannalta olennaista on kartoittaa kattavasti yrityksen oma tilanne sekä toimintaympäristö, tunnistaa sen vahvuudet ja markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet, ja näiden kautta havaita ne keinot, joilla yrityksen on mahdollista menestyä jo ennestään kilpailluilla optisen alan markkinoilla.

NäköVisio Oy on optisen alan kaupallinen yritys, jonka toiminta keskittyy pääosin B2C-markkinoille optisen alan tuotteiden, sekä palveluiden myynnin muodossa. Yritys on palaamassa markkinoille vuoden jälkeen, tällä kertaa itsenäisenä yrityksenä, joten tarve markkinointisuunnitelmalle on todellinen, sekä erittäin ajankohtainen. Markkinointisuunnitelma yleisellä tasolla on kirjallisuudessa erittäin kattavasti käsitelty aihe, sekä sen vaiheita, analyysimenetelmiä ja tavoitteita on selvitetty lukuisien alan osaajien, kuten esimerkiksi Opresnikin (2018, s. 333-341) sekä Alexanderin (2017, s. 618-621) toimesta. Markkinointisuunnitelma on kuitenkin aina yrityksen henkilökohtainen suunnitelma, joka on spesifioitu ainoastaan kyseiselle yritykselle. Noudattamalla siis puhtaasti aikaisempien tutkimusten tarjoamia tuloksia, sekä

kirjallisuudesta löytyviä yleispäteviä ratkaisuja, ei yrityksen ole mahdollista luoda itselleen juuri senhetkiseen tilanteeseen optimaalista markkinointisuunnitelmaa, eikä näin ollen saavuttaa sen itselleen asettamia tavoitteita.

Alalletulon kannalta merkittävimminä ongelmina yritys näkee alalla jo olevan kilpailun, sekä sen, kuinka yrityksen on mahdollista erottua kilpailijoistaan, ja tätä kautta vakiinnuttamaan asemansa optisen alan markkinoilla. Tämän ympärille muodostui myös tutkimuksen ydinkysymys,

Miten yrityksen on mahdollista saavuttaa kannattava asema kilpailluilla markkinoilla?

Kysymykseen vaikuttavat useat tekijät, joihin tämä markkinointisuunnitelma ottaa kantaa yksityiskohtaisesti. Suunnitelman pääasiallisena tarkoituksena onkin selvittää Näkövision tilanteeseen vaikuttavat tekijät, sekä kartoittaa sen kohdemarkkinat, ja näiden perusteella valita ne markkinointitoimenpiteet, joita yrityksen tulisi toteuttaa, jotta tähän ydinkysymykseen löytyisi mahdollisimman monipuolinen vastaus. Kannattavan aseman saavuttaminen on kuitenkin usean tekijän summa, joten itse päätutkimuskysymystä on hyvä purkaa seuraavien alakysymysten avulla:

- 1. Millaisiin asiakassegmentteihin yrityksen tulisi keskittyä?*
- 2. Miten yrityksen tulisi lähestyä potentiaalista asiakaskuntaansa?*
- 3. Mitä yritys pystyy markkinoille tuomaan, jotta sen on mahdollista erottautua kilpailijoistaan?*

1.2 Työn rajaukset

Koska tämä työ toteutetaan suoraan kohdeyritykselle, on myös sen näkökulma suhteellisen rajattu. Markkinointisuunnitelma muodostuu B2C-yrityksen perspektiivistä, ja keskittyy antamaan mahdollisimman kattavan kuvan yrityksen toimintaympäristöstä, tämänhetkisestä tilasta, sekä niistä markkinoinnin keinoista niin teoriassa kuin käytännössäkin, joilla yrityksen olisi mahdollista saavuttaa visionsa ja tavoitteensa. Suunnitelman ulkopuolelle jäävät markkinointiin käytettävä lopullinen budjetti, sekä lopullinen aikataulu suunnitelman viemiselle käytäntöön, sillä yritys on vielä siinä tilassa, että muuttuvilla tekijöillä voi olla näihin vaikutusta. Suunnitelma antaa siis spesifin kuvan yritykselle sen tilanteesta, toimintaympäristöstä, mahdollisuuksista ja potentiaalisista toimintatavoista, ja tulee toimimaan pohjana

yrittäjän lopulliselle markkinointisuunnitelmalle, sekä tätä kautta ohjenuorana yrityksen toiminnalle sen aloittaessa liiketoimintansa.

1.3 Työn rakenne

Tutkielma koostuu viidestä kappaleesta, jotka muodostavat yhdessä työn johdannon, teoriaosuuden, empiriaosuuden sekä johtopäätökset ja yhteenvedon. Tutkielman toinen kappale muodostaa työlle teoriaosuuden, joka pitää sisällään tietoa kohdeyritykselle olennaisista markkinointisuunnitelman osista, kuten ympäristön, sekä yrityksen oman tilanteen analysointimenetelmistä, toimiala-analyysistä, asiakassegmenttien muodostamisesta sekä yritykselle soveltuvista markkinoinnin keinoista, ja nämä luovat pohjaa empiriaosuudelle. Tutkielman kolmas ja neljäs kappale taas muodostavat työn empiriaosuuden luoden työn kohdeyritykselle markkinointisuunnitelman, joka rakentuu teoriaosuudessa käsiteltyjen menetelmien, sekä niihin liittyvien työkalujen avulla. Tutkielman viimeinen kappale tiivistää tutkielman tulokset lyhyesti, sekä tarjoaa selkeät vastaukset työn tutkimuskysymyksiin.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Työn tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, johtuen pitkälti työn yksityiskohtaisesta sekä uniikista luonteesta. Työn teoria-aineiston hankinnassa on hyödynnetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleja, aikaisempia tutkimuksia sekä verkkolähteitä. Lähteistä on etsitty työn kannalta olennaista tietoa pääosin markkinoinnin suunnittelusta sekä suunnitteluprosesseista, ja kerätyn tiedon pohjalta on valikoitu analyysimenetelmiä sekä teoreettisia työkaluja, jotka soveltuvat työn kohdeyrityksen tarpeisiin. Empiriaosuudessa käytettävä tieto taas on kerätty pääosin kvalitatiivisia, eli laadullisia tutkimusmenetelmiä noudattaen, mutta osiassa hyödynnetään myös hieman kvantitatiivisilla, eli määrällisillä tutkimusmenetelmillä kerättyjä aineistoja. Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat kuitenkin merkittävästi suuremmassa roolissa empiriaosuuden kannalta, sillä markkinointisuunnitelma on räätälöity juuri Näkövisio Oy:lle sopivaksi, ja yleisesti tällaisissa tilanteissa laadulliset tutkimusmenetelmät valikoituvat määrällisten tutkimusmenetelmien edelle pitkälti niiden syvällisemmän sekä yksityiskohtaisemman luonteen ansiosta (Alasuutari 2011).

Tutkielman empiirisen aineiston keräämisessä keskeisimpänä aineistonkeruumenetelmänä toimivat Näkövision yrittäjien haastattelut. Haastattelut olivat muodoltaan teemahaastatteluja, ja niiden tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava kokonaiskuva yrityksestä, sekä sen tämänhetkisestä tilanteesta. Teemahaastattelut mahdollistavat vapaamuotoisen keskustelun haastateltavien kanssa, mutta pysyvät kuitenkin pääosin etukäteen suunniteltujen teemojen sisällä (Juvakka & Kylmälä 2007, s. 78). Näistä saatuja tietoja täydennettiin ja tarkennettiin vielä useiden lyhyiden puhelinhaastattelujen avulla. Haastattelujen lisäksi empiriaosuudessa on hyödynnetty myös Näe ry:n vuosina 2012 ja 2018 julkaisemia, optisen alan asiantuntijoiden laatimia, optisen alan toimintastrategiaa ja toimialakatsausta, tilastokeskuksen julkaisemia tilastoja liittyen esimerkiksi Näkövision toimintaympäristön väestörakenteeseen ja taloudelliseen tilanteeseen, sekä internet-lähteitä, esimerkiksi Näkövision kanssa kilpailevien yritysten kotisivuja.

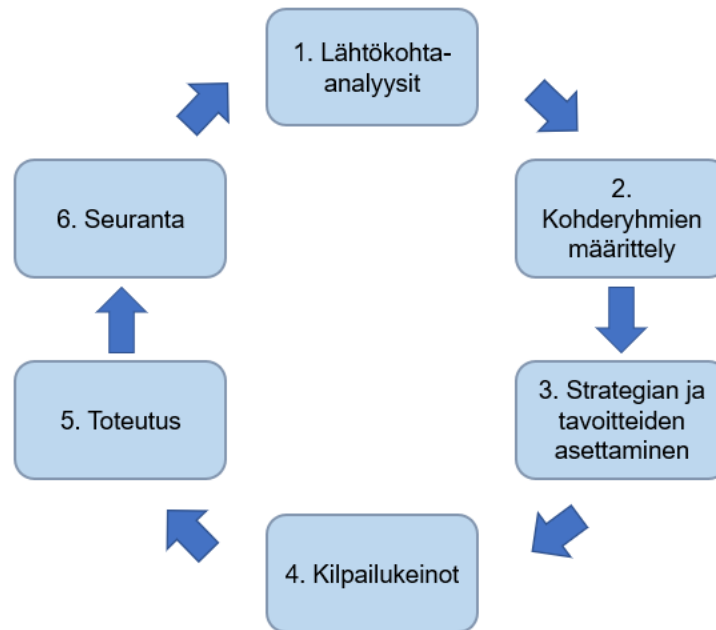
2 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU

Suomalaisen sananlaskun mukaan hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Tämä ei toki kirjaimellisesti paikkaansa pidä, mutta huolellisen suunnitelman avulla on mahdollista saavuttaa merkittävä etulyöntiasema niihin yrityksiin nähden, jotka eivät ole sijoittaneet resurssejaan suunnitelman luomiseen. Valmis markkinointisuunnitelma itsessään on yrityksen johdolle suunnattu kirjallinen dokumentti, jonka avulla selviää, kuinka yrityksen on mahdollista ylittää strategisiin tavoitteisiinsa markkinoinnin kautta. Se toimii siis ikään kuin karttana, jota seuraamalla yrityksen mahdollisuudet saavuttaa haluamansa lopputulos paranevat merkittävästi. (Barrow et al. 2012, s. 12)

Suunnitelmalle ei ole yhtä täysin oikeaoppista ja standardoitua rakennetta, vaan jokainen yritys räätälöi suunnitelman omien tavoitteidensa sekä näkemystensä mukaisesti. Yleisesti markkinointisuunnitelma kuitenkin koostuu kahdesta osasta, strategisesta sekä operatiivisesta suunnittelusta. (Kotler & Armstrong 2018, s. 627-628) Strateginen suunnittelu koostuu pitkälti analyyseistä, joiden avulla yrityksen on mahdollista tutkia sen omaa tilannetta, ympäristöä, kilpailijoita sekä kohdemarkkinoita, ja muodostaa näistä saatuja tuloksia hyödyntäen itselleen otollinen strategia liiketoiminnalleen. Se on pidemmän tähtäimen, yleensä noin 3-5 vuoden aikavälin suunnittelua, jonka tavoitteena on ymmärtää tulevia markkinoiden kehityssuuntia ja tätä kautta havaita markkinoiden mahdollisuudet, sekä myös mahdolliset uhat. Operatiivinen, eli toiminnallinen suunnittelu taas liittyy strategisten suunnitelmien viemiseen käytäntöön, ja on luonteeltaan enemmänkin lyhyen aikavälin suunnittelua. Sen tavoitteena on antaa ohjeet yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, ja pitää huolta siitä, että yritys pysyy pitkän tähtäimen tavoitteessaan päivittäisen toiminnan avulla. (Raatikainen 2005, s. 58-59)

Tässä työssä suunnitelman viitekehys muodostuu kuvion 1 mukaisesti kuudesta vaiheesta. Nämä ovat lähtökohta-analyysit, kohderyhmien määrittely, strategian ja tavoitteiden asettaminen, markkinoinnin kilpailukeinoit, suunnitelman toteuttaminen

sekä seuranta, joista neljä ensimmäistä vaihetta muodostavat suunnitelman strategisen osan, ja kaksi viimeisintä suunnitelman operatiivisen osan.



Kuvio 1: Markkinoinnin suunnitteluprosessi Woodia (2010) ja Raatikaista (2005) mukaillen

2.1 Lähtökohta-analyysit

Jotta yrityksen on mahdollista luoda itselleen optimaalinen markkinointisuunnitelma, on sen aluksi muodostettava kokonaiskuva omasta toiminnastaan, voimavaroistaan, ympäristöstään, kilpailijoistaan, potentiaalisista sidosryhmistään sekä tavoitteistaan. Selkeä ja mahdollisimman kattava kuva yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä auttaa yritystä hahmottamaan omat mahdollisuutensa, ja tätä kautta muodostamaan realistiset tavoitteensa, joita kohti sen on mahdollista lähteä liiketoimintaansa rakentamaan. Opresnikin (2018 s. 336) mukaan juuri lähtökohta-analyysit muodostavatkin vahvan pohjan yrityksen kilpailukykyisyydelle.

Yritykset nähdään usein tavoitteisiin pyrkivinä organisaatioina, joiden toiminta kohdistuu tiettyyn tunnistettavissa olevaan päämäärään. Nämä päämäärät muodostuvat yhdistelemällä yrityksen omia tavoitteita sidosryhmien tavoitteisiin, sekä muodostamalla kuva yrityksen sisäisestä rakenteesta, mahdollisesta historiasta ja aikaisemmista toimista. Keskeistä onkin yrityksen omien tavoitteiden sekä sidosryhmien tavoitteiden tasapainottaminen, sillä nämä tavoitteet useimmiten eroavat toisistaan merkittävästi. Yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta merkittävin

tekijä on taloudellisen tuloksen tekeminen, mutta tämä ei saa tapahtua puhtaasti sidosryhmien kustannuksella. Optimaalisen tilanteen löytämiseksi on siis muodostettava tyydyttävä ratkaisu niin yrityksen kuin sen sidosryhmienkin kannalta, jossa yrityksen on mahdollista tehdä voittoa niin, että myös sidosryhmät ovat halukkaita pysymään lojaaleina yritystä kohtaan. (Lahti 1988, s. 24-25)

2.1.1 Yritysanalyysi

Bergströmin & Leppäsen (2016) mukaan yritysanalyysin tarkoituksena on luoda kokonaiskuva yrityksen sisäisestä ympäristöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, sekä yritysjohtajan visiosta, tavoitteesta ja päämäärästä. Yrityksen organisaatorakenne sekä henkilöstö, ja tätä kautta myös henkilöstön oma toiminta vaikuttavat merkittävästi yrityksen mahdollisuuksiin saavuttaa sen asettamat tavoitteet. Oman toiminnan analysoinnissa huomiota tuleekin kiinnittää yrityksen sisäisiin resursseihin, sen vahvuuksiin, osaamiseen sekä näiden kautta saavutettaviin mahdollisiin kilpailuedun lähteisiin. Yrityksen resurssit luovat konkreettiset rajat sille, mitä sen on tai mitä sen ei ole mahdollista toteuttaa liiketoiminnassaan (Fifiield 2012, s. 190). Resurssien kohdistaminen oikeisiin asioihin on kuitenkin kriittisessä roolissa menestymisen kannalta, ja tämän takia yrityksellä on oltava selkeä kuva myös omasta tilanteestaan.

2.1.2 Ympäristöanalyysi

Ympäristön vaikutus yrityksen jokapäiväiseen toimintaan on asia, johon yrityksen ei ole omalla toiminnallaan mahdollista tehdä suurta muutosta. Se luo yrityksen toiminnalle ehtoja, joita sen on noudatettava, mutta tarjoaa myös samalla merkittäviä mahdollisuuksia, mikäli yritys onnistuu näitä ehtoja hyödyntämään edukseen. Yrityksen toimintaympäristö on usein hyvinkin dynaaminen, sillä ympäristö muodostuu aina useiden eri tekijöiden summana. Tämän takia ympärillä tapahtuvia muutoksia on seurattava erittäin tarkasti, ja esimerkiksi yrityksen strategiavalintojen sekä kilpailuedun ylläpitämisen kannalta jatkuva liiketoimintaympäristön seuraaminen on lähes välttämätöntä. (Puusa et al. 2015, s. 53) Kattava ympäristöanalyysi ottaa huomioon kaikki ne ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat niin yritykseen kuin sen toimialaankin, ja mikäli analyysi on toteutettu huolellisesti, ei se anna ainoastaan

kokonaiskuva senhetkisestä toimintaympäristöstä, vaan auttaa yritystä muodostamaan itselleen kuvan myös tulevaisuudesta (Grunig & Kuhn 2018, s. 89).

Tomczak et al. (2018, s. 31) jakavat ympäristöön vaikuttavat tekijät poliittisiin, teknologisiin, makroekonomisiin sekä demografisiin tekijöihin, ja tässä työssä tarkastellaan ympäristöä tätä jaottelua soveltaen, tosin muuttamalla makroekonomiset tekijät kokonaisuudessaan taloudellisiin tekijöihin. Poliittisten päättäjien muodostamat lait, asetukset ja määräykset vaikuttavat niin yritysten kuin kuluttajienkin toimintaan sekä käyttäytymiseen, ja muodostavat ikään kuin viitekehyksen, jonka sisällä yritysten on harrastettava liiketoimintaansa. Tämän lisäksi myös yhteiskuntapolitiikalla on suuri merkitys yritysten toimintaan ja tuloksetekomahdollisuuksiin. Yritysten verotuspäätökset, sääntöstely sekä yrityksiin kohdistuvat tuki- tai leikkaustoimet voivat olla erittäin merkittävässä roolissa etenkin pienten yritysten tapauksessa, ja näiden kehitys, sekä julkisen vallan asennoituminen positiivisesti näitä kohtaan ovat erittäin merkityksellisessä roolissa uusien yritysten alalletulon kannalta. (Bergström & Leppänen 2016)

Alati muuttuva sekä kehittyvä teknologia tarjoaa yrityksille uusia kasvumahdollisuuksia, mutta samaan aikaan luo myös uhkia yritysten senhetkisille toimintatavoille ja -menetelmille. Pienetkin teknologiset uudistukset voivat olla avain edelläkävijän asemaan, ja tämä tarjoaa etenkin pienille yrityksille mahdollisuuden kilpailla suurempien yritysten kanssa. (Tomczak et al. 2018, s. 31) Yleisesti teknologian ja tietotekniikan nopea kehittyminen, sekä niiden tarjoamat mahdollisuudet ovat näkyneet positiivisina tekijöinä useilla eri aloilla. Sähköiset järjestelmät ovat nopeuttaneet ja helpottaneet esimerkiksi yritysten tietokantojen ja rekisterien ylläpitomahdollisuuksia, sekä vähentäneet käsin tehtävän työn, ja tätä kautta virheiden määrää merkittävästi. Teknologinen kehitys on tarjonnut yrityksille uusia mahdollisuuksia niin tuotteiden kuin palveluidenkin tuotanto- ja myyntiprosesseihin, sekä tarjoa yrityksille entistä paremmat puitteet eettiseen sekä ympäristöystävälliseen toimintaan. Myös tutkimuksissa sekä tuotekehittelyssä uudistuva teknologia tarjoaa mahdollisuuden yhä tehokkaampien sekä tuottavampien vaihtoehtojen valmistamiseen. (Bergström & Leppänen 2016)

Taloudellisilla tekijöillä tarkoitetaan pitkälti kuluttajien taloudellisia mahdollisuuksia ostaa yritysten tuotteita tai palveluita, eli siis kuluttajien kokonaisostovoimaa, sekä

tähän vaikuttavia tekijöitä. Näitä voidaan tarkastella esimerkiksi valtion tai kohdealueen yleisen tulotason, vaurausasteen tai työttömyysasteen kautta, mutta huomioon tulee ottaa myös ne niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät, joiden vaihtelu aiheuttaa muutoksen myös näissä mittareissa. (Bergström & Leppänen 2016). Etenkin talouden suhdanteiden seuraamisella on suuri merkitys yksittäisten yritysten toiminnan kannalta: muutos suhdanteissa vaikuttaa usein suoraan yritysten kannattavuuteen esimerkiksi muuttuvien kustannusten sekä kysynnän vaihtelun myötä. Yrityksillä tuleekin olla selkeä kuva siitä, miten muutokset taloudellisessa tilanteessa vaikuttavat yksittäisten kuluttajien ostokäyttäytymiseen, ja tätä kautta suoraan yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntiin. (Puusa et al. 2015, s. 68)

Tomczakin et al. (2018, s. 32) mukaan demografiset tekijät taas luovat ainakin tiettyyn pisteeseen asti perustan yritysten kohdemarkkinoille. Markkinoiden kasvumahdollisuudet riippuvat pitkälti asiakaskunnan rakenteesta sekä siinä tapahtuvista muutoksista, ja yrityksille on erityisen tärkeää ottaa nämä tekijät huomioon suunnitellessaan liiketoimintaansa. Bergströmin ja Leppäsen (2016) mukaan demografiset tekijät voidaan luokitella väestöön liittyviksi tekijöiksi, kuten esimerkiksi väestön iäksi, määräksi, koostumukseksi sekä maantieteelliseksi jakautumiseksi.

2.1.3 Toimiala-analyysi

Myös toimiala-analyysi, tässä työssä viiden kilpailuvoiman geneerinen malli, voidaan luokitella yrityksen toimintaympäristön analyysimenetelmäksi, joskaan se ei anna tarkkaa kuvaa yksittäisestä toimialasta, vaan sen muodostamat osatekijät ovat nähtävissä millä tahansa kilpaillulla toimialalla (Puusa et al. 2015, s. 73). Mallin lähtökohtana on selvittää markkinoiden houkuttavuus yrityksen näkökulmasta, ja se koostuu viidestä osatekijästä, nykyisistä kilpailijoista ja kilpailun luonteesta, uusien kilpailijoiden uhasta, korvaavista tuotteista, sekä tavarantoimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoimasta. Näitä tekijöitä analysoimalla on mahdollista muodostaa kokonaiskuva toimialan rakenteesta, kysynnästä ja tarjonnasta, sekä näihin kohdistuvista potentiaalisista muutoksista tulevaisuudessa (Kamensky 2014).

Mallin keskiössä on nykyiset kilpailijat ja kilpailun luonne. Nykyisten kilpailijoiden määrittely helpottaa yritystä luomaan itselleen kokonaiskuvaa toimialasta ja sen

rakenteesta, mutta keskeisempää yritykselle on hahmottaa alalla jo toimivien yritysten kilpailun luonne ja kilpailuaste. Esimerkiksi toimialan kasvumahdollisuudet, kilpailevien yritysten määrä, tuotteiden ja palveluiden erilaisuus sekä alalta poistumisen kynnykset kaikki määrittelevät omalta osaltaan alan kilpailullista tilannetta, ja yrityksen kannalta onkin erityisen tärkeää, että se kykenee luomaan itselleen mahdollisimman oikean kuvan kilpailusta, jotta sen on mahdollista suunnitella itselleen kilpailuetua luovia tekijöitä. (Fifield 2012, s. 44)

Uusien kilpailijoiden uhallu tarkoitetaan uusien kilpailijoiden markkinoille tulon riskiä. Uusien kilpailijoiden saapuminen markkinoille tarkoittaa jo alalla olevien yritysten asiakaskantojen pienenemistä sekä myynnin ja sitä kautta voittojen supistumista, sekä mahdollisesti joidenkin alalle olevien yritysten alalta poistumista. Tilannetta voidaan tarkastella myös alalle tulevan yrityksen näkökulmasta, jolloin huomiota tulee kiinnittää toimialan markkinoiden houkuttelevuuteen, mutta myös alalletulon esteisiin. Markkinoita voidaan pitää uusille yrityksille houkuttelevina, mikäli niiden tuotto-odotukset ovat korkeat, eikä alalle tulemiselle ole merkittäviä esteitä. Näitä esteitä ovat esimerkiksi alalla vallitseva tiukka kilpailun luonne, suuri alkupääoman tarve, asiakkaiden brändiuskollisuus sekä etenkin säännellyillä aloilla myös lainsäädäntö. (Puusa et al. 2015, s. 74)

Fifieldin (2012, s. 45-46) mukaan korvaavien tuotteiden uhka on yrityksille erityisen hankala määrittellä, ja uhka koostuu pitkälti kahdesta osasta, perinteisistä tuotteiden substituuteista, sekä tuotteista tai palveluista, jotka tarjoavat kuluttajille enemmän hyötyä suhteessa yrityksen omiin tuotteisiin tai palveluihin. Perinteisten substituuttien luoma uhka liittyy tuotteiden tai palveluiden hinta-laatusuhteeseen, ja rationaalinen kuluttaja valitsee sen hyödykkeen, josta kokee saavansa suurimman hyödyn suhteessa maksamaansa hintaan. Jälkimmäinen tilanne taas perustuu ajatukseen, että kuluttajat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan hyötyjä tai yksilöityjä ratkaisuja ongelmiin. Tämä johtaa siihen, että kuluttajat eivät välttämättä tee rationaalisia päätöksiä, vaan saattavat arvostaa esimerkiksi vaihtelun merkitystä ostopäätöstä tehdessään. Besanko et al. (2007, s. 316) taas jakavat korvaavien tuotteiden uhan asteen kolmeen tekijään, saatavilla olevien laadukkaiden ja vertailukelpoisten tuotteiden tai palveluiden määrään, yritysten tarjoamien samankaltaisten hyödykkeiden hintaeroihin sekä kysynnän hintajoustavuuteen, joka johtaa asiakkaiden siirtymistä substituuhteihin yrityksen nostaessa hintojaan.

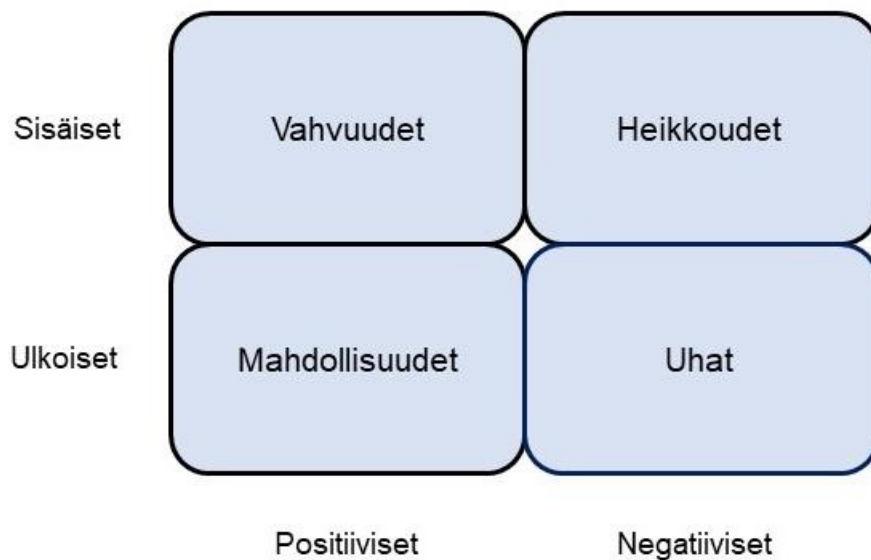
Asiakkaiden neuvotteluvoimalla tarkoitetaan asiakkaiden omaavaa valtaa markkinoilla. Asiakkaiden asemaan markkinoilla vaikuttavat etenkin asiakkaiden määrä markkinoilla, mutta myös markkinoilla olevien hyödykkeiden hintajoustavuus. Mikäli markkinoilla on vähän asiakkaita tai kerralla ostettujen hyödykkeiden määrä on merkittävä, voidaan asiakkailla sanoa olevan paljon neuvotteluvoimaa. Samoin myös, mikäli hyödykkeen kysyntä on joustavaa, eli siis hinnan noustessa sen kysyntä vähenee merkittävästi, on asiakkailla paljon valtaa (Fifield 2012, s. 47-48). Tavarantoimittajan neuvotteluvoima taas on pitkälti asiakkaan neuvotteluvoiman vastakohta. Mikäli tavarantoimittajan vaihtaminen kustantaa asiakkaalle paljon, muita tavarantoimittajia ei ole tai tavarantoimittaja luo asiakkaalle henkilökohtaista arvoa, voidaan tavarantoimittajalla sanoa olevan neuvotteluvoimaa (Puusa et al 2015, s. 74-75).

2.2 SWOT-Analyysi

SWOT-analyysillä tarkoitetaan nelikenttäanalyysiä, jonka avulla yrityksen on mahdollista muodostaa mahdollisimman tarkka kuva senhetkisestä tilanteestaan niin sisäisten kuin ulkoistenkin osatekijöiden kannalta, ja tunnistaa sekä arvioida niitä tekijöitä, jotka edesauttavat tai estävät yritystä sen tavoitellessa päämääräänsä. (Girma et al 2019) Tässä työssä SWOT-analyysiä käytetään tiivistämään luodut lähtökohta-analyysit yhteen, ja muodostamaan näiden avulla pohja markkinointistrategialle.

Analyysi koostuu neljästä osatekijästä, yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista sekä uhista kuvion 1 mukaisesti. Vahvuudet sekä heikkoudet muodostuvat yrityksen sisäisistä tekijöistä, kun taas mahdollisuuksiin ja uhkiin vaikuttavat yrityksen toimintaympäristö sekä muut ulkopuoliset tekijät. Vahvuudet koostuvat esimerkiksi yrityksen kyvykkyyksistä, resursseista sekä tilanneriippuvaisista tekijöistä, jotka helpottavat yrityksen jokapäiväisiä toimia ja edesauttavat sen toimintaa kohti tavoitteitaan. Heikkoudet taas ovat yrityksen toimintaa rajoittavia, tilannekohtaisia tekijöitä, jotka voivat omalta osaltaan vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn negatiivisessa mielessä. Mahdollisuuksilla voidaan tarkoittaa yrityksen kannalta suotuisia, sen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä, muuttujia ja suuntauksia, joita havaitsemalla ja niitä hyödyntämällä yrityksen on mahdollista vahvistaa asemaansa markkinoilla ja

saavuttaa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Uhat taas muodostuvat niistä yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, jotka omalta osaltaan voivat toimia esteinä yritykselle sen tavoitellessa päämääräänsä. (Armstrong & Kotler 2009, s. 84-85) Ommanin (2011) mukaan matriisin avulla tulisi pohtia neljää kysymystä; miten yrityksen vahvuudet voidaan johtaa mahdollisuuksien tueksi, miten heikkouksia voidaan eliminoida hyödyntämällä mahdollisuuksia, miten uhkien vaikutusta voidaan vähentää vahvuuksien avulla sekä miten niitä heikkouksia voidaan käsitellä, joiden ansiosta havaitut uhat ovat todellisia.



Kuvio 2: SWOT-matriisi

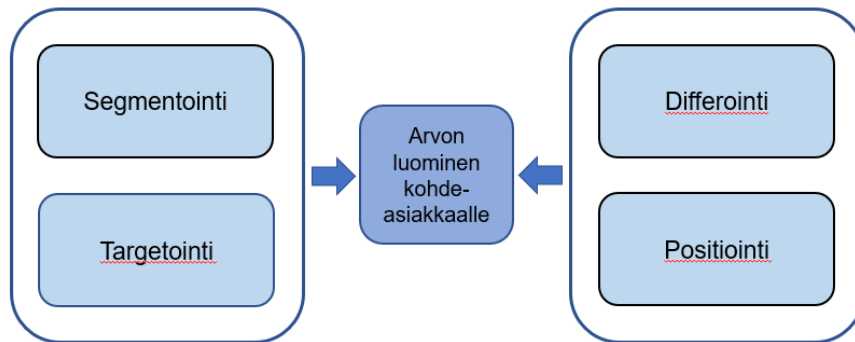
Jotta SWOT-analyysi olisi mahdollista toteuttaa, on sitä varten tarvittavat, niin sisäiset kuin ulkoisetkin, toimintaan liittyvät analyysit oltava valmiina. Mitä kattavamman analyysin yritys pystyy omasta tilanteestaan ja tilanteeseensa vaikuttavista tekijöistä muodostamaan, sitä tarkemmin yrityksen on mahdollista määritellä omat vahvuutensa, heikkoutensa, mahdollisuutensa sekä uhkansa, ja tätä kautta identifioimaan strategiset vaihtoehdot sekä optimaalisimman reitin kohti päämääräänsä. (Ritson 2011, s.41-43) Tässä työssä SWOT-analyysiä hyödynnetään yrityksen lähtökohta-analyysien tiivistämiseen, ja käyttämällä näistä saatua informaatiota pohjana yrityksen markkinointistrategialle.

2.3 Markkinointistrategia

Strategia käsitteenä juontaa juurensa jo muinaiseen Kreikkaan, jossa sanaa käytettiin sotataktiikoiden yhteydessä kuvaamaan kenraalin tietämystä, sekä ikään kuin temppejuja, joita oli mahdollista tehdä salaa viholliselta (Horwath 2006). Käsitteen muotoutuessa liike-elämään on sen merkitys muuttunut, mutta yhteys sanan alkuperään on edelleen selkeästi havaittavissa. Nykyisin strategialla tarkoitetaan pitkän tähtäimen suunnitelmaa siitä, mitä toimia yritys aikoo tehdä yltääkseen tavoittelemansa asemaan. Strategian ohjenuorana, ikään kuin punaisena lankana, toimii yrityksen missio, eli siis yrityksen syy sen olemassaololle, mutta myös erityisesti yrityksen visio, eli siis sen näkemys omasta tulevaisuuden tilastaan. (Raatikainen 2005, s. 74) Kermallyn (2003, s. 23) mukaan strategian kannalta onkin kriittistä, että se korreloi yrityksen vision kanssa, sillä yrityksen toiminnasta tulee erittäin ristiriitaista, mikäli strategia ei toimi ikään kuin polkuna kohti yrityksen tavoitteita ja päämäärää.

Nykypäivän yritykset ymmärtävät, ettei niiden ole mahdollista vedota kaikkiin markkinoiden asiakkaisiin, johtuen pitkälti siitä, että potentiaalisia asiakkaita on yksinkertaisesti niin paljon ja niin laajalla alueella, ettei se olisi yritysten kannalta tehokasta. Tämän lisäksi asiakkaat eroavat merkittävästi toisistaan niin ominaisuuksiltaan kuin kulutuskäyttäytymiseltäänkin, joten potentiaalisilla asiakkailla on myös valtavasti eroavaisuuksia heidän tarpeissaan ja haluissaan. Yritysten kannalta keskeistä onkin siis sen toiminnan kannalta suotuisten asiakkaiden tunnistaminen, ja näiden asiakkaiden tarpeiden ja halujen toteuttaminen mahdollisimman optimaalisella tavalla. Nykyaikaisilla, asiakaslähtöisillä markkinoilla yrityksille ei ole mahdollista luoda vakioitua markkinointistrategiaa, vaan se muodostuu osatekijöiden summana, joiden sisällön jokainen yritys muodostaa itselleen perustuen esimerkiksi yritysten arvomaailmaan, tavoitteisiin tai senhetkisiin mahdollisuuksiin. (Kotler & Armstrong 2018, s. 80) Tässä työssä asiakaslähtöinen markkinointistrategia muodostuu neljästä

osatekijästä, segmentoinnista, targetoinnista, differoinnista sekä positioinnista kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3: Asiakaslähtöinen markkinointistrategia Kotleria & Armstrongia (2018) mukailleen

2.3.1 Segmentointi ja targetointi

Lähes kaikki markkinat voidaan nykyisin jakaa pienempiin ryhmiin, asiakassegmentteihin, joiden väleille muodostuu selkeitä eroja asiakkaiden ominaispiirteissä. Nämä ominaispiirteet ovat esimerkiksi asiakkaiden luonteenpiirteitä tai kulutuskäyttäytymiseen liittyviä ominaisuuksia, ja näihin kohdistuvilla muutoksilla on suora vaikutus kysyntään sekä tarjontaan. Yritykset ovat huomanneet, että ainoastaan erittäin harvoissa tilanteissa niiden kannalta kannattavinta on luoda standardoitu, kaikille sopiva tuote, ja tavoitella näin mahdollisimman suurta asiakaskantaa, sillä useimmissa tapauksissa kaikkia miellyttävä tuote ei ole erityinen kenellekään, eikä siis tarjoa yritykselle kilpailuedun lähdettä suhteessa muihin kilpailijoihin. Erikoistumalla ainoastaan tiettyihin ominaisuuksiin yritysten onkin mahdollista keskittyä juuri näitä ominaisuuksia arvostaviin asiakkaisiin entistä paremmin, ja tarjota tuotteita sekä palveluita, jotka ovat spesifioitu vastaamaan niitä ostavien asiakkaiden toiveita aiempaa tarkemmin. (Chisnall 1995, s. 216)

Dolnicar et al. (2018, s. 6) määrittelevät segmentoinnin päätöksenteon työkaluksi, jota hyödyntämällä yrityksen on mahdollista valita tuotteilleen sekä palveluilleen kohdeasiakkaansa, ja suunnitella näille optimaaliset markkinointitoimenpiteet. Segmentointi on prosessi, jossa yritys jakaa kohdemarkkinoiden heterogeenisen asiakaskannan pienempiin homogeenisiin ryhmiin, ja valitsee itselleen sopivimmat, juuri muodostuneet asiakassegmentit, jolle se alkaa kohdistamaan markkinointitoimenpiteitään (Puusa et al. 2015, s. 91). Asiakassegmentti voidaan

määrittellä asiakkaista muodostuneeksi kohderyhmäksi, jolle yrityksen on mahdollista kohdistaa yhtenäisiä markkinointitoimenpiteitä. Segmentoinnin perustana yritys voi käyttää lähes mitä tahansa muuttujaa tai muuttujia, tosin useimmiten jaon perusteena ovat kuluttajien ostokäyttäytymiseen liittyvät tai demografiset tekijät (Baker 2014, s. 260-261). Hyville segmenteille ominaista on, että ne ovat kooltaan tarpeeksi merkittäviä, helposti tavoitettavissa olevia sekä toimintakelpoisia, sen lisäksi että ne soveltuvat yrityksen tavoitteisiin sekä toimintatapoihin. Yritysten tulisi siis pystyä helposti erottamaan segmentit toisistaan, kohdistamaan niille markkinointitoimenpiteitä, tuotteita sekä palveluja, ja tuotteiden sekä palveluiden kohdistamisen tulisi olla rationaalista sekä tehokasta (Puusa et al. 2015, s. 93).

Kun yritys on segmentoinut markkinat, on sen seuraavaksi analysoitava ja valittava ne segmentit, joihin se haluaa toiminnassaan keskittyä. Tätä toimenpidettä kutsutaan targetoinniksi. Kotlerin & Armstrongin (2018, s. 221-22) mukaan markkinasegmenttejä analysoidessa yrityksen tulisi keskittyä kolmeen asiaan, segmentin kokoon ja potentiaaliseen kasvumahdollisuuteen, segmentin rakenteeseen sekä yrityksen omiin tavoitteisiin ja resursseihin. Sopivan kokoisen segmentin löytäminen voi osoittautua yrityksille haasteellisiksi, sillä etenkin pienten yritysten tapauksessa suurimmat asiakassegmentit ovat erittäin harvoin optimaalisin vaihtoehto. Yrityksillä ei välttämättä ole tarvittavia resursseja tai osaamista palvella suurta segmenttiä, ja tämän lisäksi suuret asiakassegmentit ovat usein myös muiden kilpailijoiden tavoittelemia kohderyhmiä. Mikäli useat yritykset kilpailevat samoista asiakkaista, kasvaa tällöin asiakkaiden neuvotteluvoima, ja tämä johtaa asiakassegmentin kannattavuuden heikkenemiseen. Yritysten tulisi myös huomioida se, miten hyvin potentiaalinen asiakassegmentti soveltuu yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmaan. Vaikka segmentti olisikin sopivan kokoinen, eikä se kohtaisi liikaa kilpailua, saattaa sen tavoittaminen vaatia yritykseltä ominaisuuksia, jotka eivät ole yhteensopivia esimerkiksi sen vision kanssa. Sopivia asiakassegmenttejä valitessa yritysten onkin pohdittava niiden senhetkistä tilannetta, sekä sitä, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Kun nämä ovat selvillä, on yrityksen mahdollista valita kohderyhmikseen ne asiakassegmentit, joiden avulla sen on mahdollista ylittää asettamiinsa tavoitteisiin (Palmer 2000).

2.3.2 Positiointi ja differentointi

Kun yritys on valinnut itselleen mieluisan määrän sille sopivia asiakassegmenttejä, on sen annettava niin sanottu arvolupaus, eli siis millä keinoilla se luo arvoa valitsemiensa segmenttien asiakkaille. Yritysten tavoitteena yleisesti on saada asiakkaat arvostamaan tarjoamaansa kilpailijoiden tarjoamaa enemmän, ja tätä varten niiden tulee erottua edukseen verrattuna muihin kansakilpailijoihin. Samankaltaisten tuotteiden tai palveluiden kohdalla asiakkaat muodostavat mieleensä ikään kuin arvojärjestyksen, jossa he nämä näkevät, perustuen pitkälti tuotteiden tai palveluiden merkittäviin sekä samankaltaisiin ominaisuuksiin. Yrityksillä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisessa asemassa kuluttajat näkevät yrityksen tarjoaman verrattuna muihin yrityksiin, tai millaisen mielikuvan yrityksen tarjoama luo asiakkaiden mieleen, ja tätä kutsutaan positioinniksi. (Kotler & Armstrong 2018, s. 228)

Positioinnille ei ole olemassa yhtä oikeaa toteuttamistapaa ja tavoitetta, sillä jokainen yritys pyrkii asemoimaan tarjoamansa kuluttajien mieleen juuri omaan tilanteeseensa optimaalisimmalla tavalla. Yleisesti positiointi kuitenkin perustuu niihin ominaisuuksiin, joilla yritys pyrkii kilpailuetua muodostamaan, esimerkiksi siis tuotteen tai palvelun uniikkeihin ominaisuuksiin, laatuun, hintaan, valmistusmenetelmiin tai keston. (Palmer 2000) Positioinnin tavoitteena on siis saada asemoitua yrityksen tarjoama asiakkaiden mieliin yrityksen haluamalle paikalle, mutta tämä ei vielä itsessään luo yritykselle kilpailuetua verrattuna muihin kilpailijoihin. Jotta tuote tai palvelu olisi asiakkaiden mielestä parempi vaihtoehto kuin sen kilpailija, on sen tarjottava asiakkaille enemmän arvoa kuin kilpailevat tuotteet tai palvelut. Tämä on mahdollista joko tarjoamalla samaa tuotetta tai palvelua kuin kilpailija, mutta halvemmalla, tai tarjoamalla enemmän hyötyä asiakkaille, jolloin myös korkeampi hinta on oikeutettu. Etenkään pienillä yrityksillä ei kuitenkaan yleensä ole mahdollisuutta lähteä hintakilpailuun suurempia yrityksiä vastaan, joten niiden ainoaksi vaihtoehdoksi jää kilpailuedun luominen suuremman asiakkaan kokeman hyödyn kautta.

Differoinnilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun erilaistamista muista markkinoilla olevista samankaltaisista tuotteista tai palveluista. Tämän tavoitteena on luoda yrityksen tarjoomalle tietty ominaisuus, joka tekee siitä uniikin, ja näin synnyttää lisäarvoa yrityksen tuotteille tai palveluille. Differentointi perustuu pitkälti samoihin ominaisuuksiin kuin positiointikin. Esimerkiksi siis, mikäli yritys positioi oman tuotensa markkinoiden kestävimmäksi tuotteeksi, täytyy sen myös differoida

tuotteensa muita kilpailevia tuotteita kestävämmäksi, jotta se voi täyttää arvolupauksensa. (Armstrong & Kotler 2009, s. 218) Differentointi ei myöskään rajoitu ainoastaan yritysten tarjoomien välille, vaan yritykset voivat erilaistaa omaa tarjoomaansa riippuen siitä, kenelle he sitä myyvät. Niin sanotussa differoidussa markkinoinnissa yritykset markkinoivat eri kohdesegmenteilleen samaa tuotetta tai palvelua varustettuna eri ominaisuuksilla, sillä segmenttien väleillä on eroa niin kuluttajien tarpeissa kuin myös mieltymyksissä. Tämän takia toisen asiakassegmentin arvostama ominaisuus voi osoittautua turhaksi toisen segmentin asiakkaille, ja kilpailuedun lähde voikin muuttua täysin merkityksettömäksi ominaisuudeksi, mikäli asiakas ei koe sitä itselleen hyödylliseksi.

2.4 Markkinoinnin kilpailukeinot

Mikäli yritys haluaa menestyä kilpailluilla markkinoilla, täytyy sen pystyä kilpailemaan muiden samalla toimialalla olevien yritysten kanssa, ja luoda itselleen kilpailuetua näihin yrityksiin nähden. Jotta tämä olisi mahdollista, on yrityksen tiedostettava tilanteensa, mahdollisuutensa ja tavoitteensa, ja muodostettava olemassa olevien tietojen pohjalta ne keinot, joilla se lähtee kilpailemaan omasta osuudestaan markkinoilla. Nämä keinot, sekä niiden tärkeys vaihtelevat yrityskohtaisesti, eikä yrityksille ole olemassa yhtä standardoitua muottia, jota noudattamalla ne päätyvät parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Jokainen yritys luo itselleen juuri omaan tilanteeseensa sopivan markkinointikeinojen kokonaisuuden, ja tätä osatekijöiden muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan markkinointimixiksi. (Fifield 2012, s. 195-196)

Perinteisesti markkinoinnin kilpailukeinoina nähdään tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä, ja nämä yhdessä muodostavat McCarthyn jo 1960-luvulla lanseeraaman 4P-mallin. Mallia on pidetty etenkin transaktiomarkkinoinnin kulmakivenä, ja useat yritykset luottavatkin malliin edelleen. Mallia on kuitenkin kritisoitu siitä, ettei se sovellu enää nykyaikaiseen markkinointiin, sillä se ei korosta asiakkaan roolia riittävästi. (Constantinides 2006) Viimeisten vuosikymmenien aikana kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut radikaalisti siitä, millaista se oli vielä 1960-luvulla, johtuen pitkälti teknologisesta kehityksestä sekä muutoksista niin sosiaalisissa, kulttuurisissa kuin demografisissakin tekijöissä. Christopherin (1989) mukaan kuluttajat reagoivat entistä heikommin perinteisiin markkinoinnin keinoihin, eikä niiden

avulla ole mahdollista luoda samaa herätettä kuluttajissa kuin aikaisemmin. Karjaluodon (2011, s. 13) mukaan niin sanottu palveludominanssi on muodostunut yhdeksi nykymarkkinoinnin perustavaksi aatteeksi, ja markkinointiajattelun painopiste on muuttunut tuoteorientoituneesta ajattelusta palveluorientoituneeseen ajatteluun. Myös monet muut tukijat, kuten esimerkiksi Capon ja Hulbert (2000), jakavat näkemyksen vaativammasta ja vapaammasta, individualistisesta kuluttajasta, joka arvostaa yksilöityä palvelua massamarkkinoinnin sijaan.



Kuvio 4: 4C-malliin johtanut markkinointiajattelun muutos Karjaluotoa (2011) mukailleen

2.4.1 4C-malli

4C-malli on Schultzin, Tannenbaumin ja Lauterbornin vuonna 1993 kehittämä malli 4P-mallin korvaajaksi, ja se on luotu vastaamaan enemmän nykyaikaisen kuluttajan tarpeita ja vaatimuksia. 4P-mallissa asiakas esiintyy puhtaasti markkinoinnin kohteena, asiakkaan kokeman arvon katsotaan muodostuvan yksittäisissä vuorovaikutustilanteissa, sekä mallin näkökulma on äärimmäisen tuotokeskeinen. 4C-malli taas tuo markkinoinnin näkökulmaa kohti nykyaikaista, suhdeorientoitunutta markkinointia. Siinä tuote on korvattu asiakkaan kokemalla arvolla (Consumer value), hinta asiakkaalle koituvilla kustannuksilla (Cost to customer), jakelu helppoudella (Convenience) ja markkinointiviestintä kommunikaatiolla (Communication), jotta painopiste siirtyisi enemmän kuluttajan näkökulmaan korostaen pitkäaikaisten

asiakkuuksien merkitystä. Mallin myötä markkinoinnin tarkasteluperspektiivi muuttuu siis tuotokeskeisyydestä lähemmäs palvelukeskeisyyttä, kohti nykyisiä sekä potentiaalisia asiakkaita, ja se keskittyy enemmänkin asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen kuin pelkästään asiakkaiden tavoittamiseen. (Constantinides 2006) (Karjaluoto 2011, s.12-13)

Mallin ensimmäisellä osatekijällä, asiakkaan kokemalla arvolla, tarkoitetaan yrityksen kykyä muodostaa ratkaisuja kuluttajien vaatimuksiin, ja tätä kautta luoda tarjoomalleen lisäarvoa verrattuna muihin kilpailijoihin. Lisäarvo ei muodostu ainoastaan kehittämällä tuotteille tai palveluille uusia ominaisuuksia, sillä kuluttajien tarpeet ovat usein hyvin yksilöllisiä, ja kuluttajilla voi olla hyvinkin erilaisia mieltymyksiä siitä, mitä he pitävät itselleen arvokkaana. Tärkeintä on siis aluksi selvittää, mitä potentiaaliset asiakkaat haluavat ja arvostavat, ja tämän jälkeen luoda tuote tai palvelu vastaamaan näitä vaatimuksia. (Smith 2003)

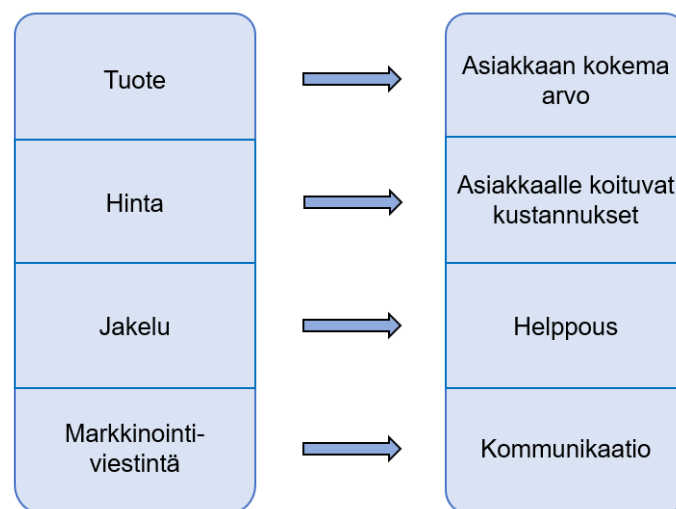
Mallin toinen osatekijä, asiakkaalle koituvat kustannukset, huomioi kaikki asiakkaalle kaupankäynnistä koituvat kustannukset pelkän tuotteen tai palvelun myyntihinnan sijaan. Karjaluodon (2011, s.14) mukaan asiakkaan kokemat kustannukset toimivat esteinä ostamiselle, joten yritysten tavoitteena on minimoida nämä esteet suhteutettuna asiakkaiden kokemaan hyötyyn.

Mallin kolmas "C", helppous, huomioi sen, kuinka vaivattomasti asiakkaiden on mahdollista hankkia tai käyttää yrityksen tuotteita tai palveluita sen sijaan, että yritys keskittyisi ainoastaan näiden jakeluun. Etenkin verkkokauppojen yleistymisen, mutta pelkästään jo telekommunikaatiomahdollisuuksien kehittymisen myötä kuluttajat ovat tottuneet siihen, ettei heille ole välttämätöntä lähteä käymään yrityksen toimipisteessä, mikäli heille tulee tarve yrityksen tuotteille tai palveluille. Yritysten kannalta keskeistä onkin siis tehdä asiointi kuluttajan kannalta mahdollisimman tavanomaiseksi ja luontevaksi, jotta potentiaaliset asiakkaat eivät tuntisi kokevansa ylimääräistä vaivaa hankkiessaan tai käyttäessään yrityksen tarjoomaa. (Smith 2003)

Mallin viimeinen "C", kommunikaatio, ei tarkoita ainoastaan yrityksen viestintää asiakkailleen, vaan se korostaa kahdensuuntaista dialogia yrityksen sekä sen asiakkaiden välillä. Viestinnällä tässä työssä tarkoitetaan perinteistä markkinointiviestintää, ja se voidaan luokitella kaikiksi niiksi viestintätoimenpiteiksi, jotka kohdistuvat suoraan yritykseltä sen asiakkaille, ja joiden avulla se pyrkii

herättämään kuluttajien mielenkiinnon, sekä välittämään tuotteidensa arvon kuluttajille, tavoitteenaan saada kuluttajat kiinnostumaan yrityksen tarjoomasta, ja tätä kautta edistää omaa liikevaihtoaan. Näitä toimenpiteitä yrityksen kohdalla ovat mainonta, suora- ja digimarkkinointi, henkilökohtainen myyntityö sekä PR-toiminta. (Armstrong & Kotler 2009, s. 383)

Yritysten ja asiakkaiden välinen kommunikaatio taas nähdään usein myyntityönä, jonka tavoitteena on saada asiakas kiinnostumaan yrityksen tuotteista tai palveluista, sekä ostamaan niitä, mutta tämä ei anna yritykselle kuvaa asiakkaan haluista tai toiveista, eikä tätä kautta tarjoa yritykselle mahdollisuutta kehittää tarjoomaansa asiakkaiden toivomaan suuntaan. Kahdensuuntaisen kommunikaation avulla yrityksen on tavallisten viestintätoimenpiteiden lisäksi mahdollista kerätä informaatiota myös asiakkailta, ja tämä mahdollistaa yritykselle sen, että sen on helpompi viedä toimintaansa asiakkaiden toivomaan suuntaan, eli siis luoda tiiviimpi yhteys yrityksen tarjooman sekä asiakkaiden toiveiden välille. (Payne & Frow 2013, s. 3)



Kuvio 5: Muutos 4P- mallista 4C- malliin

3 CASE NÄKÖVISIO

Lappeen Näkövisio Oy on lappeenrantalainen, vuonna 2003 perustettu optiikkayritys yritys, jonka liiketoiminta on pääosin perustunut optisen alan tuotteiden sekä palveluiden myyntiin. Vuosina 2003-2008 yritys toimi omalla nimellään, itsenäisenä optisen alan toimijana, kunnes se vuoden 2008 aikana liittyi kansainväliseen franchisingketjuun, Specsaversiin. Specsaversinä yritys toimi vuodet 2008-2018, mutta vuonna 2018 se ei enää halunnut jatkaa franchising-yritystoimintaa, eikä näin ollen tehnyt enää uutta franchising-sopimusta Specsaversin kanssa. Tämän seurauksena yritys joutui vuoden mittaiseen liiketoimintakieltoon, johtuen sopimusehdoista, joihin se oli Specsaversin kanssa suostunut solmiessaan edellistä sopimusta. Vuonna 2019 yritys on kuitenkin aloittamassa liiketoimintansa uudelleen Näkövisio Oy:nä, itsenäisenä ja ennen kaikkea paikallisena optisen alan yrityksenä.

Näkövisio luokitellaan kokonsa puolesta mikroyritykseksi. Aktiivisten vuosiensa aikana yritys on työllistänyt keskimäärin 5-9 henkilöä, ja sen liikevaihto on ollut keskimäärin 0,4-1 miljoonaa euroa. Toimintavuosiensa aikana yrityksen tulos on ollut tasaista, ja sen viimeisen kokonaisen kalenterivuoden aikana yrityksen liikevaihto oli 601 tuhatta euroa, työllistäen samalla 7 henkilöä. (Asiakastieto 2019)

Liiketoimintansa puolesta Näkövision pääelinkeinona on ollut silmälasien myynti. Silmälasit valmistetaan pääosin spesifioituna jokaiselle asiakkaalle erikseen heidän tarpeidensa mukaan siten, että asiakkaat sovittavat itselleen kehyksiä, ja löydettyään sopivat kehykset, niihin tilataan ja hiotaan linssit, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Silmälasien lisäksi yrityksen tuotetarjooma on myös pitänyt sisällään piilolinssijä, sekä muita optisen alan oheistuotteita, kuten esimerkiksi silmälasinpesunesteitä, piilolasinesteitä, silmien kostutustippoja sekä mikrokuituliinoja.

Näkövision toiminta ei ole kuitenkaan perustunut ainoastaan tuotemyynnin ympärille, vaan se on sisältänyt myös erilaisia optisen alan palveluja. Liiketoiminnan kannalta keskeisin palvelu yritykselle on ollut optikon suorittama kokonaisvaltainen näöntutkimus, jossa asiakkaan näkö tarkastetaan perusteellisesti, ja tarkastuksen seurauksena saadaan selville, onko asiakkaalla tarvetta jatkotoimenpiteisiin, esimerkiksi silmälasien tai piilolinssien hankintaan. Toinen liiketoiminnan kannalta merkittävä palvelu Näkövisiolle on ollut yrityksen tiloissa toimiva silmälääkäri. Mikäli asiakkaalla on joskus todettu silmänsairaus, ei optikoilla ole lupaa antaa hänelle

silmäläsimääräystä, ellei silmälääkäri ole tähän erikseen myöntävää päätöstä antanut. Tämän takia tavallisesta optikon suorittamasta näöntutkimuksesta ei silmälääkäripotilaille ole samanlaista hyötyä kuin muille asiakkaille, ja mahdollisuus päästä silmälääkäriin vastaanotolle on toiminut merkittävänä kilpailuedun lähteenä verrattuna moneen muuhun yrityksen kilpailijaan. Näiden palveluiden lisäksi yritys on myös keskittynyt asiakkaidensa silmälasien huoltotoimenpiteisiin, esimerkiksi lasien korjaamiseen, muotoiluun sekä mahdollisiin linssien värjäyksiin.

3.1 Yritysanalyysi

Näkövisio tulee aloittamaan toimintansa uudelleen syyskuussa 2019 vuoden tauon jälkeen itsenäisenä yrityksenä, mutta sen on samalla tarkoitus liittyä Opti+ -ketjuun. Opti+ -ketju koostuu ainoastaan suomalaisista yrityksistä, ja se korostaakin toiminnassaan erityisesti kotimaisuutta niin yritysraenteessaan kuin myös sen suosimissa tuotteissa. Tällä hetkellä ketjuun kuuluu 41 yritystä, ja ketju kattaa laajuudeltaan lähes koko Suomen, pitäen sisällään yrityksiä esimerkiksi Helsingistä, Oulusta, Kittilästä sekä Pieksamäeltä. Näkövision kannalta yhteistyö Opti+:n kanssa tuo lisämahdollisuuksia markkinointiin, sekä luo yritykselle paremmat puitteet yhteistyöhön myös Piilosein kanssa, niin tehokkuuden kuin myös taloudellisuuden kannalta. Piilosein on ainoa kotimainen yritys, joka kehittää, valmistaa ja välittää eteenpäin optisen alan tuotteita, kuten esimerkiksi silmälasilinssejä, piilolinssinesteitä sekä kuivasilmäisyyden hoitoon käytettäviä tuotteita. Niin Opti+ kuin Piiloseinkin rakentavat Näkövision kuvaa sen yrittäjien haluamaan suuntaan, sillä yksi Näkövision toiminnan kulmakivistä on juuri kotimaisuus ja paikallisuus.

Toimintansa Näkövisio tulee aloittamaan maltillisesti sen avatessa liikkeensä uudelleen, ja yrityksessä tulee ainakin aluksi työskentelemään ainoastaan kolme henkilöä, Näkövision yrittäjäpariskunta, sekä yksi palkattu optikko. Vähäinen henkilöstön määrä mahdollistaa sen, että yrityksen sisäinen kommunikaatio, sekä jokapäiväisten toimien koordinointi tapahtuu erittäin yksinkertaisesti ja tehokkaasti, mutta henkilöstön niukkuus voi aiheutua ongelmaksi, mikäli asiakkaita tulee odotettua enemmän. Kaikilla yrityksen henkilökuntaan kuuluvilla on kuitenkin noin 30 vuoden kokemus optiselta alalta, joten työn laatu sekä henkilöstön ammattitaito on kiitettävällä tasolla. Yrityksen lähtökohtaiset sisäiset vahvuudet perustuvatkin juuri ammattitaitoon,

työn laatuun sekä työilmapiiriin, joista yritykselle on tullut erittäin paljon positiivista asiakaspalautetta vuosien saatossa.

Näkövision tarjooma tulee koostumaan optisen alan tuotteista sekä palveluista, ja näitä yhdistämällä sen tavoitteena on tarjota asiakkailleen kokonaisratkaisuja heidän ongelmiinsa. Yrityksen tuotetarjooma tulee pitämään sisällään silmälaseja, piilolinsssejä, aurinko- ja urheilulaseja, näköapuvälineitä sekä silmien itsehoitoon tarkoitettuja tuotteita. Palvelutarjooma taas tulee muodostumaan optikoiden, optometristin sekä silmälääkärin tuottamista näöntutkimus sekä -kartoituspalveluista, hyödyntäen erittäin laadukkaita digitaalisia tutkimuslaitteita. Näiden lisäksi yritys tulee myös tarjoamaan asiakkailleen mahdollisuuden silmälasiansa korjaamiseen, huoltamiseen sekä kustomointiin. Yrityksen tuotevalikoimassa tulee korostumaan tuotteiden laatu, yksilöllisyys, ekologisuus, kotimaisuus sekä paikallisuus mahdollisuuksien mukaan. Palvelutarjoomassaan taas Näkövisio pyrkii erinomaiseen hintalaatusuhteeseen palveluiden kattavuuden kautta, ammattitaidon välittämiseen, sekä ennen kaikkea ystävälliseen asiakaspalveluun, joka on ollut sen toiminnalle keskeistä aiempina toimintavuosina, ja josta se on saanut erittäin paljon positiivista asiakaspalautetta.

3.2 Ympäristöanalyysi

Ympäristön analysoinnissa on tarkasteltu Näkövision toimintaympäristöä keskittyen poliittisiin, teknologisiin, demografisiin sekä taloudellisiin tekijöihin. Tiedonkeruu analyysiä varten on suoritettu haastattelemalla Näkövision yrittäjiä, sekä siihen on sovellettu vuonna 2012 julkaistua optisen alan toimintastrategiaa. Näiden lisäksi analyysissä on myös hyödynnetty Tilastokeskuksen julkaisemia tilastoja liittyen esimerkiksi kohdemarkkinoiden väestörakenteeseen sekä taloudelliseen tilanteeseen.

3.2.1 Poliittinen ympäristö

Näkövisio toimii optisella alalla, liiketoimintaa harrastavana yrityksenä, joten sen toimintaa ohjaavat niin puhtaasti optiseen alaan ja optisen alan toimintaan liittyvä lainsäädäntö kuin myös kaupallista alaa koskeva lainsäädäntö. Optisen alan toimintaan liittyvät keskeisesti etenkin laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä, sekä asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Lain 1. luvun 1§:n mukaan lain

tarkoituksena on edistää potilasturvallisuutta sekä terveydenhuollon palvelujen laatua. Optisella alalla tämä tarkoittaa sitä, että optikoilla, sekä mahdollisella silmälääkärillä on oltava ammattitoimintaa edellyttävä koulutus sekä ammatillinen pätevyys, eikä kukaan muu kuin tähän tarkoitukseen soveltuva henkilö saa toimia ammattinimikkeellä. Asetus, ja tarkemmin sen 16 § taas määrittelee rajat sille, kenelle optikko saa laillisesti antaa silmälasimääräyksen. Optisen alan liikkeet joutuvat myös käsittelemään asiakkaidensa henkilötietoja, joten myös tietosuojalaki, sekä EU:n yleinen tietosuoja-asetus sanelevat omalta osaltaan yritysten jokapäiväistä toimintaa. Näiden lisäksi myös kestävään kehitykseen ja ekologisuuteen liittyvillä päätöksillä voi olla vaikutusta optisen alan toimintaan etenkin tulevaisuudessa.

3.2.2 Teknologinen ympäristö

Optisella alalla teknologian kehitymisellä on merkittävä vaikutus niin yritysten tuote- kuin palvelutarjoomaankin. Silmälasien, sekä myös piilolinssien linssiteknologia kehittyi jatkuvasti useiden tuotekehittäjien toimesta, ja tämän seurauksena asiakkaille on tarjolla entistä laadukkaampia lopputuotteita, mutta myös aikaisempaa laajempi valikoima. Samalla myös tuotteiden osien, esimerkiksi kehysten sekä linssien massatuotanto lisääntyy, ja samanaikaisesti käsin tehdyn työn määrä valmistusprosesseissa vähenee, joka johtaa tuotteiden valmistuskustannusten pienenemiseen ja tätä kautta myös edullisempaan lopputuotteeseen kuluttajan kannalta. Palveluiden kohdalla taas teknologinen kehitys näkyy etenkin silmien kuvaamiseen ja analysointiin käytettävien laitteiden, kuten silmänpohjakameroiden, mikroskooppien sekä muiden silmien rakennetta ja toimintaa seuraavien laitteiden kohdalla. Näistä hyvänä esimerkkinä toimii vuonna 2013 markkinoille tullut MPS II verkkokalvon pigmenttitiheysmittari, jonka avulla on mahdollista havaita muutoksia silmän pigmenttikerroksen paksuudessa, ja tätä kautta ennaltaehkäistä asiakkaan riskiä sairastua silmänpohjan ikärappeumaan (Opti+ 2015).

Myös digitalisaatiolla on merkittävä rooli optisella alalla, niin yritysten kuin asiakkaidenkin kannalta. Tietoverkoston kehittyminen mahdollistaa yrityksille niin nopeamman tietojenkäsittelyn ja tiedonhankinnan, kuin myös tiedonsiirron muiden osapuolien, esimerkiksi terveydenhuoltopalveluiden kanssa, sekä tarjoaa yrityksille uusia mahdollisuuksia tiedon välittämiseen suoraan kuluttajille. Asiakkaiden kannalta

taas tietoverkkojen kehitys mahdollistaa tuotteiden tai palveluiden vertailun entistä nopeammin, se tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden helppoon ja nopeaan asiointiin verkon välityksellä, sekä antaa asiakkaille mahdollisuuden erittäin yksityiskohtaiseen tiedonhankintaan.

Teknologian kehittyminen aiheuttaa kuitenkin optiselle alalle myös haasteita tulevaisuudessa etenkin tuotemyynnin kannalta. Optinen ala on erittäin globaali toimiala, ja tuotetarjoomaa löytyy ympäri maailman. Verkkokaupankäynnin helpottumisen ansiosta asiakkailta on mahdollisuus tilata tuotteita suoraan esimerkiksi kansainvälisiltä suuryrityksiltä tai suoraan tavarantoimittajalta, jolloin kustannukset asiakkaalle ovat usein pienemmät kuin ostaessa tuote paikallisesta vähittäiskaupasta. Myös lääketiede ja silmäkirurgia kehittyvät jatkuvasti, ja näiden myötä myös esimerkiksi tehtyjen laserleikkausten määrä lisääntyy vuosittain. Yritykset tuovat kuluttajille esiin mahdollisuutta päästä eroon silmälaseista silmäleikkauksen avulla, ja kehittyvän teknologian ansiosta tämä myös tulee olemaan entistä yksinkertaisempaa ja kuluttajalle edullisempaa tulevaisuudessa. (Näe 2012)

3.2.3 Demografinen ja taloudellinen ympäristö

Näkövisio toimii Lappeenrannan markkinoilla, joten ympäristön taloudellinen tilanne suhteutettuna kaikkiin Suomen kuntiin on suhteellisen hyvä. Vuoden 2018 lopussa Lappeenranta oli väkiluvultaan mitattuna Suomen 13. suurin kunta (Tilastokeskus 2018). Asukkaiden käytettävissä olevat keskimääräiset rahatulot ovat hieman pienemmät kuin koko maan keskimääräiset tulot (Tilastokeskus 2017), mutta ikärakenteensa puolesta lähtökohtaisesti työssäkäyviä, 18-64 vuotiaita ihmisiä sekä eläkeläisiä on Lappeenrannassa keskimääräistä enemmän (Tilastokeskus 2018), ja tämä luo taloudellisesta näkökulmasta katsottuna vakautta Näkövision kohdemarkkinoille. Myös yleinen ansiotasoindeksi oli vuoden 2019 ensimmäisen neljänneksen aikana nouseva, ja kaikkien palkansaajien reaalitytulot nousivat keskimäärin 1,3% verrattuna vuoteen 2018 (Tilastokeskus 2019). Tämä lisää kuluttajien ostovoimaa ja ostohaluja lähtökohtaisesti myös optisen alan markkinoilla. Näiden lisäksi Näkövision kohdemarkkinoiden erikoispiirteitä voidaan nähdä itärajan läheisyys, ja tätä kautta myös Venäjältä tulevat asiakkaat, sekä heidän muodostama lisänsä niin demografiseen kuin taloudelliseenkin ympäristöön.

Myös optisen alan yleinen taloudellinen trendi on ollut nouseva. Vuonna 2017 toimialan vähittäiskaupan liikevaihto kokonaisuudessaan kasvoi 1,5 prosenttia, ja vuoden 2018 kahden ensimmäisen neljänneksen aikana luku nousi 2,3 prosenttiin. Myös silmälasija aurinkolasikaupan volyymi kasvoi vuodesta 2017, sekä lasien keskihinta oli näiden kahden neljänneksen aikana nouseva. Ainoastaan piilolinssikauppa teki negatiivista tulosta vuoteen 2017 verrattuna, johtuen pitkälti siitä, että piilolinssien käyttökustannukset kasvoivat vuoden 2018 kahden ensimmäisen neljänneksen aikana 4,2 prosentilla. (Näe 2018)

3.3 Toimiala-analyysi

Toimialan analyysissä on keskitytty puhtaasti Näkövision omaan toimintaympäristöön. Myös toimiala-analyysiin tarvittava informaatio on kerätty Näkövision yrittäjiä haastatteleamalla, sekä keräämällä tietoa internet-lähteistä, esimerkiksi kilpailevien yritysten kotisivuilta. Tämän lisäksi analyysiin on hyödynnetty myös ympäristöanalyysissä sovellettua yleistä optisen alan toimintastrategiaa, sekä Näe ry:n vuonna 2018 julkaisemaa optisen alan toimialakatsausta.

3.3.1 Nykyiset kilpailijat ja kilpailun luonne

Näkövisio tulee aloittamaan toimintansa uudelleen suhteellisen kilpailluilla markkinoilla. Markkinoilla toimii niin suuria kuin pieniäkin yrityksiä, joista etenkin suuret yritykset harrastavat hintakilpailua, tavoitteenaan saada itselleen suurempaa markkinaosuutta, kun taas pienemmät yritykset ovat keskittyneet pienempiin asiakassegmentteihin ja panostavat tuotteidensa ja palveluidensa laatuun. Suurimpina kilpailijoinaan Näkövisio näkee itselleen Instru Optiikan, Specsaversin sekä Silmäaseman, perustuen pitkälti näiden yritysten tarjoamiin ratkaisuihin, joita myös Näkövision on tarkoitus lähteä toteuttamaan. Kyseisten yritysten olennaiset tiedot on koottu alla olevaan taulukkoon¹.

¹ Taulukossa on hyödynnetty Instrumentariumin, Nissenin, Specsaversin sekä Silmäaseman kotisivuja

Taulukko 1 Näkövision merkittävimmät kilpailijat

	Instru Optiikka	Specsavers	Silmäasema
Yrityksen koko	<ul style="list-style-type: none"> Osa globaalia optisen alan konsernia, GrandVision N.V:tä Liikevaihto 113,8m€ 167 toimipistettä Suomessa/Virossa Instrumentarium + Nissen 	<ul style="list-style-type: none"> Maailman suurin yksityisomisteinen optisen alan yhtymä Yhteensä 1767 toimipistettä, joista Suomessa 48 	<ul style="list-style-type: none"> Suomen suurin näkemiseen ja silmäterveyteen panostava ketju 160 toimipistettä Suomessa/Virossa Liikevaihto 87,9m€
Tarjooma	<ul style="list-style-type: none"> optisen alan tuotteet optikon palvelut silmälääkäripalvelut -> keskittyy tarjooman laatuun Instrumentariumin kautta, ja hintakilpailuun Nissenin kautta 	<ul style="list-style-type: none"> optisen alan tuotteet silmälääkäripalvelut optikon palvelut -> erittäin volyymilähtöinen strategia, kilpailee etenkin alhaisilla hinnoilla 	<ul style="list-style-type: none"> optisen alan tuotteet optikon palvelut silmälääkärin palvelut silmäsairaala -> korostaa tarjooman laatua, erittäin asiakaslähtöinen strategia
Kilpailulliset uhat Näkövisiolle	<ul style="list-style-type: none"> tuotteiden ja palveluiden laatu ammattitaito laajennettu näöntutkimus 	<ul style="list-style-type: none"> kokonaisvaltainen näöntutkimus 	<ul style="list-style-type: none"> palvelujen monipuolisuus silmälääkäri + silmäsairaala
Muuta huomiotavaa	<ul style="list-style-type: none"> Suomen luotetuin optikkoliike² 	<ul style="list-style-type: none"> lähtökohtaisesti uhkana ainoastaan palveluiden kohdalla, Näkövisio ei lähde hintakilpailuun tuotetarjooman osalta 	<ul style="list-style-type: none"> mahdollistaa asiakkaalle kaikki silmiin liittyvät terveyspalvelut samassa liikkeessä

Näiden lisäksi myös markkinoiden pienemmät yritykset, esimerkiksi Saimaan Optiikka sekä Silmälasikeskus nähdään kilpailullisena uhkana Näkövisiolle, pääosin niiden samankaltaisten toimintastrategioiden takia. Molemmat yritykset tarjoavat suhteellisen yhtenäisiä tuotteita ja palveluita Näkövision tulevan tarjooman kanssa, ja molemmat panostavat toiminnassaan alhaisen hinnan sijasta tuotteiden ja palveluiden laatuun, paikallisuuteen sekä asiakaslähtöisyyteen. (Saimaan Optiikka 2019) (Nakoasiantuntija 2019)

² Valittujen Palojen Luotetuin merkki -tutkimus, 11. voitto peräkkäin vuonna 2017

3.3.2 Uusien kilpailijoiden uhka ja korvaavat tuotteet

Näkövision markkinaympäristö on jo tällä hetkellä suhteellisen kilpailtu toimiympäristö, joten uusilla, etenkään pienillä yrityksillä ei ole suurta houkutusta tulla kilpailemaan alalle. Suuret yritykset hallitsevat toimialaa, ja vuonna 2018 julkaistun toimialakatsauksen mukaan 84,5% optisen alan markkinaosuudesta jakautuu neljän suuren yrityksen, Instru Optiikan, Silmäaseman, Specsaversin sekä Fenno Optiikan kesken. (Näe 2018) Näistä ainoastaan Fenno Optiikalla ei ole vielä toimipistettä Näkövision toimintaympäristössä.

Myöskään korvaavien tuotteiden uhka ei optisella alalla yleisesti ole merkittävä ainakaan lähitulevaisuudessa. Näön korjaaminen kirurgisten toimenpiteiden avulla yleistyy vuosi vuodelta, mutta suhteellisen hidasta tahtia. Asiakkaiden tarve näön korjaamiseen silmälasien tai piilolinssien avulla onkin siis yhä ajankohtainen, sillä korvaavia tuotevaihtoehtoja samaan tarkoitukseen ei ole. Tuotteiden, ja etenkin linssien ominaisuuksia kehitetään toki jatkuvasti, ja uusia lisäominaisuuksia tulee yritysten, ja tätä kautta myös asiakkaiden saataville tasaista vauhtia. Tämä ei kuitenkaan aiheuta varsinaista uhkaa yritysten tuotetarjoomia kohtaan, sillä muutokset ovat erittäin harvoin niin radikaaleja, että ne muuttaisivat markkina-asetelmia merkittävästi. Tämän lisäksi optisen alan B2C tuotemyynti on pitkälti jälleenmyyntiä, joka tarkoittaa sitä, että yritykset tilaavat myymänsä tuotteet toiselta yritykseltä. Tämä taas tarkoittaa sitä, että mikäli tuotteiden ominaisuuksiin keksitään selkeitä parannuksia, on useilla yrityksillä mahdollisuus tilata samoja tuotteita näin halutessaan. Korvaavien tuotteiden uhka muodostuukin siis pitkälti kilpailevien yritysten tuote- sekä palvelusubstituuteista. Näkövision kannalta onkin siis kriittistä, että se pystyy tarjoomansa avulla luomaan vähintään yhtä paljon arvoa kuluttajille suhteessa heille koituviin kustannuksiin kuin mihin kilpailevat yritykset pystyvät, jotta Näkövisiolla olisi realistiset mahdollisuudet kilpailla markkinoilla.

3.3.3 Tavarantoimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoima

Optisella alalla niin tavarantoimittajan kuin asiakkaan neuvotteluvoima on äärimmäisen vaikea määritellä, sillä niihin vaikuttavat merkittävästi kuluttajan tarpeet. Toimialalla on suhteellisen paljon kilpailua, joka lähtökohtaisesti lisää asiakkaan neuvotteluvoimaa, sillä myös tuote- ja palvelusubstituutteja on saatavilla muilta kilpailijoilta. Asiakkaiden tarpeet ovat kuitenkin usein hyvinkin yksilöllisiä, ja vaikka kilpailevilla yrityksillä olisikin mahdollisuudet täyttää nämä tarpeet, voi yhdellä

yrityksellä olla merkittävästi paremmat puitteet näiden täyttämiseen, johtuen pitkälti yrityksen aikaisemmasta kokemuksesta juuri kyseisen asiakkaan kanssa, ja tätä kautta yrityksen saamaan informaatioon asiakkaasta, jota ei muilla yrityksillä ole. Optisella alalla neuvotteluvoima usein määräytyykin asiakassuhteen, ja tätä kautta asiakasuskollisuuden mukaan.

Tavarantoimittajien sekä asiakkaan neuvotteluvoimaan vaikuttaa myös merkittävästi tuotteiden tai palveluiden kysyntä. Näe ry:n (2018) suorittaman toimialakatsauksen mukaan suurimmalle osalle optisen alan tuotteista on aiempaa suurempi kysyntä, ja tämä ilmenee niin optisen alan kokonaisliikevaihdon kasvuna, silmälasien keskihinnan nousuna kuin myös silmälasikaupan volyymin kasvuna. Kysynnän kasvua selittävät esimerkiksi väestön ikääntyminen, sekä nuorten ihmisten kasvanut tarve liikinäköisyyttä korjaaville laseille lisääntyneen päätelaitteiden käytön myötä, ja tämä johtaa markkinoilla tavarantoimittajan neuvotteluvoiman lisääntymiseen (Tervola & Rautiainen 2018).

3.4 SWOT-analyysi

Työn SWOT-analyysi on muodostettu yhdistelemällä yritysanalyysin, ympäristöanalyysin sekä toimiala-analyysin tarjoamia tietoja yhdeksi kokonaisuudeksi, ja luomalla niiden pohjalta nelikenttämatriisi Näkövision vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista sekä uhista. Analyysin avulla yritys saa tiivistetyn, ja niin yrityksen sisäisiin kuin ulkoisiin tekijöihin peilatus kokonaiskuvan omasta tilanteestaan, ja tätä sen on mahdollista hyödyntää suunnitellessaan liiketoimintaansa eteenpäin.

3.4.1 Vahvuudet ja heikkoudet

Näkövision vahvuudet liittyvät henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon, palvelujen kattavuuteen, käytettävissä olevaan laitteistoon sekä yrityksen toimipisteen sijaintiin. Yrittäjien kokemus alalta, sekä henkilöstön ammattitaito, luovat yritykselle vakaan pohjan jokapäiväiselle toiminnalle. Tämän lisäksi aikaisempi kokemus yritystoiminnasta antaa yrittäjille paremmat valmiudet myös muihin yritykseen liittyviin asioiden ja velvollisuuksien hoitamiseen, esimerkiksi siis kirjanpidosta huolehtimiseen, henkilöstöpolitiikkaan sekä muihin lainsäädäntöön liittyviin asioihin. Palveluiden laaja-alaisuus, sekä palveluissa hyödynnettävä laitteisto yhdistettynä yrityksen tuotevalikoimaan taas luovat Näkövisiolle puitteet kannattavaan liiketoimintaan, ja

etenkin yrityksen palvelutarjoama toimii myös potentiaalisena kilpailuedun lähteenä verrattuna muihin markkinoiden yrityksiin. Näkövisio on investoinut teknologialtaan erinomaisiin laitteisiin, ja näiden ansiosta yrityksen on mahdollista tarjota asiakkailleen silmien terveyteen liittyviä palveluita, joita kukaan muu markkinoilla ei tarjoa. Myös yrityksen toimipisteen sijainti voidaan nähdä liiketoiminnan kannalta merkittävänä vahvuutena, sillä toimipiste sijaitsee aivan kaupungin ydinkeskustassa.

Näkövision heikkoudet taas liittyvät sen käytettävissä oleviin resursseihin, henkilökunnan määrään, yrityksen tunnettuuteen sekä markkinointiin. Yrityksen resurssit ovat etenkin markkinoiden suuryrityksiin verrattuna erittäin vähäiset, eikä Näkövisiolla ole mahdollisuuksia esimerkiksi yhtä laajoihin mainoskampanjoihin tai markkinointistrategioihin kuin useilla sen kilpailijoilla. Resurssien rajallisuus on myös yksi osatekijä yrityksen henkilökunnan vähyyteen, ja henkilökunnan riittävyys, sekä henkilökunnan omien henkisten resurssien riittävyys, ovatkin yrityksen kannalta merkittäviä uhkia. Yrittäjät joutuvat olemaan täyspäiväisesti mukana liikkeen jokapäiväisessä liiketoiminnassa sen lisäksi, että he hoitavat myös yrityksen sisäisiä asioita, ja tämä merkitsee ainakin toiminnan alussa erittäin pitkiä työpäiviä.

Myös Näkövision vähäinen tunnettuus näkyy yritykselle uhkana etenkin toiminnan alkaessa uudelleen. Yrityksellä ei ole taustalla tunnettua ketjua tai brändiä, eikä näin ollen kovinkaan moni potentiaalisista yrityksen asiakkaista tiedä esimerkiksi mikä Näkövisio on, tai mitä se tarjoaa. Yritys toimi toki ensimmäiset 5 vuotta markkinoilla Lappeen Näkövisiona, mutta kymmenessä vuodessa markkinoiden asiakasrakenne on muuttunut merkittävästi, eikä Näkövisio voi luottaa siihen, että yrityksen sen aikaiset asiakkaat täysin muistaisivat yritystä tai palaisivat saman tien sen asiakkaiksi. Näiden lisäksi myös markkinointi aiheuttaa Näkövisiolle ongelman, sillä yritykseen ei kuulu yhtään markkinoinnin ammattilaista, eikä sen ole tarvinnut itsenäisesti keskittyä markkinointiin digitaalisen markkinoinnin aikakaudella. Yritys tulee ainakin toimintansa alkuvaiheessa hyödyntämään markkinointitoimiston palveluja.

3.4.2 Mahdollisuudet ja uhat

Optisen alan markkinat tarjoavat Näkövisiolle myös useita mahdollisuuksia menestyksekkääseen liiketoimintaan. Tällä hetkellä yrityksen kohdemarkkinoilla ei ole vielä yhtään yritystä, joka keskittyisi yhtä laaja-alaisesti silmien hyvinvointiin. Tämä ei

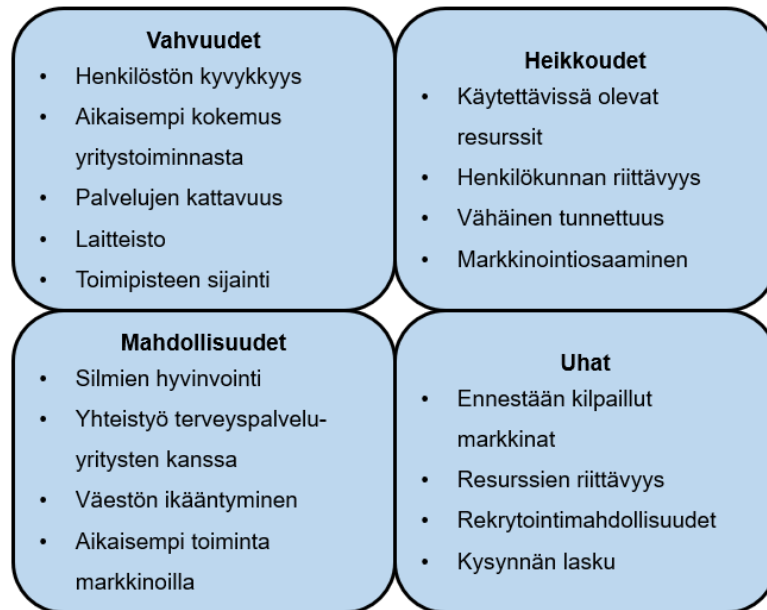
tarkoita ainoastaan silmien hoitoon liittyviä palveluita ja yleisiä optisen alan tuotteita, kuten silmälasia, vaan myös yrityksen tarjoamia silmien itsehoitotuotteita, sekä ratkaisuja silmien hyvinvointiin liittyviin ongelmiin. Keskittyminen etenkin palveluihin, ja palveluiden yhdistäminen silmäterveyteen luo yritykselle myös etenkin tulevaisuudessa yhteistyö- ja verkostoitumismahdollisuuksia muiden terveystuotteiden tuottavien tahojen kanssa, ja tämä mahdollistaisi Näkövisiolle ”hyvinvointikonseptin” tuomista myös optiselle alalle.

Tämän lisäksi myös yrityksestä riippumattomat tekijät luovat Näkövisiolle mahdollisuuksia liiketoimintansa tehostamiseen. Optisen alan kysynnän kasvu, sekä etenkin väestön ikääntyminen näyttäytyvät Näkövision kannalta positiivisina tekijöinä, sillä valtaosa ikäihmisistä tarvitsee näönhuoltotuotteita ja -palveluja, sekä esimerkiksi silmälääkäripotilaista valtaosa voidaan luokitella ikäihmisiksi. Näiden lisäksi myös yrityksen aikaisempi toiminta markkinoilla voi osoittautua Näkövision kannalta mahdollisuudeksi, mikäli yrityksen on mahdollista hyödyntää vanhaa asiakasrekisteriään, ja informoida entisiä asiakkaitaan yritystoiminnan jatkumisesta sujuvasti.

Kilpaillut markkinat kuitenkin luovat myös uhkia Näkövision tulevaisuudelle, ja etenkin toiminnan alkuvaihe tulee olemaan erittäin merkittävä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Toiminnan alkuvaiheessa on erittäin todennäköistä, että Näkövisio tulee tekemään ainakin hieman tappiota, ja yrityksen vähäiset resurssit tarkoittavat sitä, että Näkövision tulisi kyetä vakiinnuttamaan paikkansa optisen alan markkinoilla suhteellisen nopeasti, jotta sen resurssit eivät loppuisi kesken ennen kuin toiminta ehtii kääntyä tuottavaksi. Tämä tarkoittaakin sitä, että yrityksen on onnistuttava muodostamaan itselleen asiakaskanta tällä hetkellä kilpailevissa yrityksissä asioivista asiakkaista.

Etenkin toiminnan alkuvaiheessa Näkövisiolle ongelman aiheuttaa se, ettei sillä ole varaa palkata enempää henkilöstöä, ja esimerkiksi henkilöstön sairaustapauksissa tämä luo yrityksen päivittäiselle toiminnalle suuren uhkakuvan. Näissä tapauksissa yritys joutuu palkkaamaan lyhytaikaisia työntekijöitä tarpeen vaatiessa, ja tämä tulee kustantamaan Näkövisiolle huomattavasti työntekijöiden keskimääräistä palkkaa enemmän, mikäli korvaavaa työntekijää on edes saatavilla lyhyellä varoitusajalla. Henkilöstön saatavuus sekä työntekijöiden rekrytointimahdollisuudet voivat aiheuttaa

Näkövisiolle haasteita myös toiminnan jatkuessa pidempään, sillä yritykseen sopivien, ammattitaitoisten ja kokeneiden työntekijöiden löytäminen voi hyvinkin viedä aikaa. Näiden lisäksi tulevaisuuden kannalta myös yhtenä uhkana voidaan pitää optisen alan tuotteiden ja palveluiden kysynnän laskua, joskaan tämä ei ole todennäköistä lähitulevaisuudessa. Alla oleva SWOT-matriisi tiivistää Näkövision vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat yhdeksi tiiviiksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 6: Näkövision SWOT-matriisi

4 MARKKINOINTISTRATEGIA

Tämän kappaleen tarkoituksena on hyödyntää aikaisemmista analyyseistä saatuja tietoja, ja luoda niiden pohjalta asiakaslähtöinen markkinointistrategia Näkövisiolle. Strategian tavoitteena on tunnistaa ja valita ne kohderyhmät, joihin Näkövision tulisi liiketoiminnassaan keskittyä, määrittää tavoitteet, joihin se näissä kohderyhmissä pyrkii, sekä muodostaa ne markkinoinnin keinot, joiden avulla sen on mahdollista nämä tavoitteet saavuttaa.

4.1 Segmentointi ja targetointi

Näkövision toiminta rakentuu B2C-markkinoille, joten segmentointiprosessissaan sen ei tarvitse keskittyä kuin ainoastaan kuluttajien segmentointiin. Näkövision kohdemarkkina-alue kattaa ainoastaan Etelä-Karjalan markkinat, joten tarvetta yksityiskohtaisemmalle maantieteelliselle segmentoinnille ei ole. Segmentoinnin tulisivin Näkövision kohdalla perustua pääosin demografisiin tekijöihin, johtuen yrityksen tarjoamien palveluiden luonteesta, sekä yrityksen tuotetarjoumaan liittyvistä tekijöistä. Valitessaan itselleen sopivia segmenttejä, tulisi Näkövision keskittyä omiin vahvuuksiinsa ja mahdollisuuksiinsa, ja valita näiden pohjalta ne segmentit, joiden ympärille se tulee liiketoimintaansa rakentamaan.

Näkövision kannalta olennaisia demografisia tekijöitä ovat kuluttajien ikä, sukupuoli, tulotaso, ammatti- ja mahdollinen harrastetoiminta, sekä näiden lisäksi kuluttajien elämäntyyli ja asenteet, ja näiden pohjalta yrityksen tulisi myös alkaa markkina-alueitaan segmentoimaan. Iän puolesta markkinat tulisi jakaa mitattaviin, joskaan ei liian suuriin segmentteihin, esimerkiksi siis lapsiin ja nuorisoon, 18-40 vuotiaisiin nuoriin aikuisiin, 40-65 vuotiaisiin ikänäköasiakkaisiin sekä 65+ vuotiaisiin ikäihmisiin. Näistä segmenteistä keskeisimpiä Näkövision toiminnalle ovat ikänäköasiakkaat sekä ikäihmiset, niin tilastollisiin kuin taloudellisiin tekijöihin perustuen.

Yleisellä tasolla ihmisten vanhetessa myös heidän tarpeensa silmälaseille lisääntyy. Tämä johtuu pitkälti siitä, että noin 40 vuoden iässä ihmisille alkaa ilmaantumaan ikänäköä, mikä tarkoittaa sitä, että näkökyky lähelle heikentyy silmän mykiön toiminnan heikkenemisen myötä (Näe 2016). Tämä johtaakin siihen, että kuluttajat, joilla ei ole ennen ollut tarvetta silmälaseille, alkavat niitä tarvitsemaan, ja potentiaalisten asiakkaiden määrä kasvaa segmentin sisällä prosentuaalisesti verrattuna

nuoremmista ihmisistä koostuviin segmentteihin. Näön luonnollisen heikkenemisen takia ikääntyneemmät ihmiset alkavat tarvitsemaan myös enemmän monimutkaisempia ratkaisuja, esimerkiksi moniteholaseja, kaksia laseja eri käyttötarkoituksiin tai silmälääkärin palveluja, ja tämä näkyy yrityksille myös taloudellisena hyötynä.

Ammatti- ja harrastetoiminnan puolesta Näkövision olisi kannattavaa jakaa markkinat kahteen osaan, kuluttajiin, jotka tarvitsevat ammatissaan tai harrastuksissaan erityiskäyttöön tarkoitettuja silmälaseja, sekä muihin kuluttajiin, ja näistä kuluttajat, joilla on tarvetta erityisille laseille, muodostavat yhden potentiaalisen asiakassegmentin yritykselle. Erityislaseja ovat esimerkiksi toimistotyöhön, urheiluun tai ajamiseen tarkoitettut lasit, ja etenkin nämä ovat tuotekategorioita, joissa tuotteen laadulla on kuluttajalle erittäin suuri merkitys.

Näiden lisäksi myös yleisestä silmien hyvinvoinnista kiinnostuneet kuluttajat muodostavat Näkövisiolle yhden potentiaalisen asiakassegmentin. Yksi näkövision vahvuuksista on sen tarjoama kattava palvelutarjoama, ja tämä yhdistettynä yrityksen tarjoamiin silmien itsehoitotuotteisiin luo yritykselle kilpailuedun lähteen verrattuna muihin sen kilpailijoihin etenkin niiden potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa, jotka arvostavat silmiensä terveyttä, ja haluavat aktiivisesti ennaltaehkäistä riskiään sairastua silmäsairauksiin.

4.2 Positiointi ja differointi

Omien sanojensa mukaan Näkövision tavoitteena on olla ammattitaidosta ja ystävällisestä palvelusta tunnettu perheyritys, joka profiloituu laadukkaaseen ja yksilölliseen tuotevalikoimaan, sekä hintalaatusuhteeltaan erinomaiseen palvelutarjoamaan, mutta sen on onnistuttava luomaan tämä kuva myös asiakkailleen. Asiakaskanta kuitenkin koostuu useista erilaisista sekä eri asioita arvostavista asiakassegmenteistä, joten yrityksen kannalta haasteen aiheuttaa se, miten sen on mahdollista luoda yhtenäinen, sekä visionsa mukainen kuva eri segmenteille, ja miten se saavuttaa eri segmenttien keskuudessa tavoittelemansa aseman.

Lähtökohtaisesti Näkövision tulee siis varmistaa niin tuotteidensa kuin palveluidensakin kohdalla, että ne vähintäänkin vastaavat kuluttajien laatuvaatimuksia, jotta se pystyy lunastamaan antamansa arvolupauksen. Tämän lisäksi yrityksen on

kuitenkin mahdollista vedota myös asiakassegmenttien arvostamiin lisätoiveisiin, ja tätä kautta saada asiakkaansa arvostamaan yrityksen tarjoamaa vieläkin enemmän. Tuotevalikoiman kohdalla Näkövision on mahdollista differoida valikoimaansa eri segmenttien toiveiden mukaan, ja tarjota asiakkailleen yksilöity, sekä laadukas lopputuote. Esimerkiksi siis ikänäköasiakkailla tämä voisi tarkoittaa lähinäköä merkittävästi parantavia, käytännöllisiä ja kestäviä silmälaseja, nuorilla aikuisilla trendikkäitä ja ekologisia silmälaseja, jotka vastaavat asiakkaan käyttötarpeita, ja harrastajilla silmälaseja, jotka helpottavat tai mukavoittavat näkemistä juuri harrastukseen liittyvissä olosuhteissa. Palveluvalikoiman kohdalla taas keskeisessä roolissa ovat asiantuntemus, sekä jokaiselle asiakkaalle yksilöity palvelu. Eri asiakassegmenttien kohdalla korostuu erilaisten palveluiden merkitys, esimerkiksi siis ikäihmisten kohdalla merkittäväksi tekijäksi muodostuvat silmälääkärin palvelut, kun taas hieman nuorempien asiakkaiden kohdalla korostuvat optikon tarjoamat näönhuoltomahdollisuudet.

4.3 Kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinot muodostavat Näkövisiolle ne konkreettiset toimet, joilla sen on mahdollista vakiinnuttaa asemansa kilpailluilla markkinoilla. Kilpailukeinot ovat muodostettu aikaisemmista analyyseistä saatuja tietoja hyödyntäen, ja niiden tarkoituksena on tarjota Näkövisiolle reitti kohti tavoitteitaan ja visiotaan.

4.3.1 Asiakkaan kokema arvo

Kuten tässä työssä on todettu, Näkövisio pyrkii tarjoamaan asiakkailleen arvoa etenkin tuotteiden ja palveluiden laadun ja yksilöllisyyden kautta, sekä tarjoamalla heille mieluisan asiointikokemuksen liikkeessään ammattitaitoisen sekä ystävällisen palvelun muodossa. Nämä tarjoavat yritykselle puitteet menestyksekkääseen toimintaan, mutta eivät vielä varsinaisesti luo kilpailuetua verrattuna muihin yrityksiin. Asiakkaan kokeman arvon, ja tätä kautta kilpailuvaltin saavuttamisen kautta merkittäväksi muodostuvatkin ne lisätekiöt, jotka erottavat Näkövision sen muista kilpailijoista, ja antavat kuluttajille syyn asioida juuri Näkövisiossa.

Merkittävin erotteleva tekijä yrityksen kannalta on sen suuntautuminen kattavaan silmien hyvinvointiin, sekä näkökyvyn ylläpitämiseen ja parantamismahdollisuuksiin.

Terveysteen ja hyvinvointiin liittyvät tekijät nähdään oletusarvoltaan arvoa lisäävinä tekijöinä, joten onnistuneella ”hyvinvointi -konseptilla” Näkövision on mahdollista luoda itsestään uniikki ja yrityksen vision mukainen kuva, jossa nimestä Näkövisio assosioituu kuluttajien mielessä kuva ennen kaikkea silmien hyvinvoinnin ammattilaisesta, ja tätä kautta asiantuntevasta ja laadukkaasta yrityksestä.

Toinen merkittävä lisäarvoa luova, ja tätä kautta kilpailuetua muodostava tekijä on Näkövision kotimaisuus ja ekologisuus. Sen lisäksi, että yritys on täysin paikallinen, luottaa se myös tuotetarjoomassaan kilpailijoitaan enemmän puhtaasti kotimaisiin ratkaisuihin. Lähes jokaisen kohdemarkkinoiden yrityksen tuotetarjoomaan kuuluu ainakin pieni osa kotimaisia silmälasikehyksiä, joten tässä Näkövisio ei vielä erotu kilpailijoistaan. Näkövisio kuitenkin käyttää silmälaseissaan myös kotimaisia linssejä, joita sen on mahdollista tilata Suomen ainoalta linssejä valmistavalta yritykseltä, Piiloseilta. Tämän lisäksi myös suuri osa yrityksen tarjoamista silmien itsehoitotuotteista ovat Piilosein kehittämiä, ja näin ollen puhtaasti kotimaisia. Yrityksessä korostuu myös ympäristöystävällisyys ja kierrätys esimerkiksi myymälä- sekä kehysmateriaaleissa, ja tämä luo Näkövisiosta kuvaa ennen kaikkea vastuullisena toimijana.

Asiakkaiden kokema arvo ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan yksittäisiin transaktioihin sekä tuotteiden ja palveluiden kautta koettuihin hyötyihin, vaan arvo rakentuu myös pidemmän ajan kuluessa asiakassuhteiden muodossa. Näkövisio on jo aikaisemmin tullut tunnetuksi ystävällisestä ja asiakkaat huomioon ottavasta palvelusta, ja tähän se tulee panostamaan myös tulevaisuudessa. Yhteyden luominen asiakkaaseen, positiiviset ja yksilöidyt asiointikokemukset sekä yhteydenpito asiakkaaseen kaikki kehittävät omalta osaltaan asiakassuhdetta eteenpäin, ja asiakassuhteen kehittyminen taas johtaa asiakasuskollisuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat pysyvät todennäköisemmin lojaaleina yritykselle, ja yrityksen kannalta tämä taas tarkoittaa uusintaostosten määrän lisääntymistä, sekä oman asiakaskannan muotoutumista. (Puusa et al. s. 188) Kilpailuedun lähteeksi tämä muodostuu pidemmän ajan kuluessa luottamuksellisten asiakassuhteiden myötä, sillä suhteiden kehittyessä yrityksen on mahdollista tarjota vieläkin yksilöidympiä ja asiakkaan tarpeita vastaavia ratkaisuja lisääntyneen informaation myötä, ja tätä kautta luoda asiakkailleen kilpailijoitaan enemmän arvoa.

4.3.2 Asiakkaalle koituvat kustannukset

Näkövisio ei lähde kilpailemaan markkinoiden alhaisimmilla kustannuksilla, eikä se siis tavoittele asiakkaita, jotka etsivät itselleen edullisinta mahdollista ratkaisua tarpeisiinsa. Tämän takia Näkövision kohdalla kustannuksia ei tule miettiä ainoastaan asiakkaan maksamina, tuotteisiin tai palveluihin liittyvinä kuluina, vaan myös vaihtoehtoiskustannuksina, eli siis mistä asiakas joutuu luopumaan valitessaan vaihtoehtoisen tuotteen tai palvelun (Hyytinen & Maliranta 2015, s. 4-5).

Tarjoomansa, ja etenkin palveluidensa kohdalla Näkövision tavoitteena on erinomainen hintalaatusuhde. Useat kilpailijat tarjoavat optikon suorittamia palveluita erittäin edullisesti, monesti jopa ilmaiseksi, tavoitteenaan saada liikkeeseensä lisää asiakkaita, ja palveluiden kautta luotua myös tarpeen yrityksen tuotteiden ostamiseen. Näkövisio on kuitenkin aikaisempien toimintavuosiensa aikana huomannut, että palveluihin kohdistuvat erityiskampanjat, esimerkiksi optikon suorittama ilmainen näöntutkimus, tuovat liikkeeseen lisää asiakkaita, mutta erittäin usein nämä asiakkaat eivät joko osta mitään, tai valitsevat edullisen ratkaisun laadukkaan ratkaisun sijaan. Tarjoomassaan Näkövisio painottaakin siis ratkaisuja, jotka vastaavat kattavasti asiakkaiden tarpeisiin, ja näin luovat erittäin suuren vaihtoehtoiskustannuksen niille potentiaalisille asiakkaille, jotka arvostavat alhaisimman hinnan sijasta laatua sekä ammattitaitoisuutta.

Näkövision täytyy kuitenkin miettiä myös asiakkaille koituvia rahallisia menoja. Vaikka sen mahdollisuus onkin tarjooman hintalaatusuhteessa pelkän hinnan sijaan, etenkin toiminnan alkuvaiheessa on erittäin merkittävää, ettei se hinnoittele tarjoomaansa liian korkealle, ja saa näin saman tien leimaa ylihintaisena yrityksenä. Yrityksen kannalta optimaalisin ratkaisu olisikin seurata ainakin aluksi hinnoittelupolitiikassaan ”kultaista keskitietä”, eli siis tarjota tuotteitaan ja palveluitaan noin markkinoiden keskihinnoilla. Näin se ei pelota saman tien potentiaalisia asiakkaitaan pois liian korkeilla hinnoilla, mutta pystyy kuitenkin antamaan itsestään visionsa mukaisen kuvan laadukkaana sekä ammattitaitoisena yrityksenä.

Näkövisiolla on kuitenkin myös mahdollisuus soveltaa hinnoitteluaan tarpeen vaatiessa, esimerkiksi kampanjoiden tai tarjousten muodossa, mikäli se haluaa lyhytaikaisesti lisätä asiakasmääräänsä, sekä tätä kautta volyyymiään. Tämän lisäksi sen on myös mahdollista yksilöidä hinnoitteluaan kaupankäyntitilanteissa, esimerkiksi

ylimääräisten alennusten muodossa. Tämä tarkoittaa yrityksen kannalta pienempää katetta yksittäisistä kaupoista, mutta luo samalla asiakkaalle tunteen erityiskohtelusta, ja tämä taas luo pohjaa vieläkin lujemmalle asiakassuhteelle, ja tätä kautta asiakasuskollisuudelle.

4.3.3 Helppous

Näkövision kohdalla helppoutta tarkastellessa on otettava huomioon niin asiakkaiden mahdollisuus käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita, palveluiden ja toimintamenetelmien yksinkertaisuus kuin myös tuotteiden ja palveluiden yleinen saatavuus. Näkövision toimipiste sijaitsee aivan Lappeenrannan ydinkeskustassa, joten sijaintinsa puolesta yritys on tehnyt konkreettisen asioinnin liikkeensä toimipisteessä käytännössä niin helpoksi kuin se on mahdollista tehdä. Asiakkaat eivät kuitenkaan aina ole halukkaita lähtemään liikkeeseen asti hoitaakseen asioitaan, ja tämä trendi on kasvussa myös optisella alalla (Näe 2016). Tämän takia yrityksen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että toimivien ja helppokäyttöisten telekommunikaatiomahdollisuuksien lisäksi sillä on käytössään myös verkkosivut, joiden kautta asiakkaiden on mahdollista löytää niin yrityksen yhteystiedot kuin myös hoitaa yksinkertaisia asioita, jotka eivät välttämättä vaadi käyntiä itse toimipisteessä. Näihin lukeutuvat esimerkiksi ajanvarauspalvelut, asiakkaiden kannalta oleelliset tiedot yrityksen toiminnasta ja tarjoomasta, sekä mahdollisesti tulevina vuosina myös yrityksen verkkokaupamahdollisuudet.

Asiakkaiden kannalta on myös tärkeää, että he kokevat asioinnin selkeäksi ja vaivattomaksi käyttäessään yrityksen tuotteita ja palveluita, ja tähän vaikuttavat omalta osaltaan niin yrityksen palvelu- kuin myyntiprosessitkin. Optisella alalla etenkin silmiin liittyvät tutkimukset, kuten optikon tai silmälääkärin suorittamat tarkastukset, voivat olla usein asiakkaan kannalta mietittynä erittäin monimutkaisia prosesseja, eikä asiakas aina tiedosta, mitä hänen silmilleen tehdään tai mitä niistä tutkitaan. Prosessien selkeyttämisessä suuressa roolissa onkin henkilöstön ammattitaito, ja tämä on yksi Näkövision merkittävistä mahdollisuuksista.

Myyntiprosessien aikana taas selkeyden kannalta suurimmassa roolissa ovat asiakkaiden tarpeiden kartoitus itse asiakkaalle, sekä hinnoittelun ja hinnan muodostumisen selkeys. Tarpeiden kartoituksessa pätee pitkälti sama kuin yrityksen

muissakin palveluprosesseissa, vaikka se onkin usein osa itse myyntitapahtumaa. Asiakkaat osaavat erittäin harvoin suoraan analysoida heidän yksilöllisiä vaatimuksiaan esimerkiksi silmälaseilleen, ja myös tässä henkilöstön ammattitaidolla on äärimmäisen suuri merkitys. Selkeän kuvan luominen asiakkaalle toisaalta poistaa asiakkaalta epävarmuustekijöitä liittyen ostopäätökseen, mutta antaa myös yritykselle lisää informaatiota liittyen asiakkaaseen, jota sen on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa tarjoten vieläkin yksilöidympiä ratkaisuja asiakkaan ongelmiin.

Hinnoittelun selkeys taas on ollut aihe, josta Näkövisiolle on tullut aikaisempien toimintavuosien aikana myös negatiivista palautetta, etenkin sen toimiessa Specsaversin alaisuudessa. Useilla kilpailevilla yrityksillä tuotteiden hinta muodostuu useiden osatekijöiden kokonaisuutena, ja negatiivisen asiakaspalutteen syynä on monesti ollut se, että tuotteen lopullinen kustannus on ollut koreampi kuin mitä asiakas on omassa mielessään ajatellut. Näkövision kannalta yhdeksi kilpailuvaltiksi voisikin siis muodostua selkeä, ja asiakkaan kannalta helposti ymmärrettävä hinnoittelupolitiikka, joka edesauttaisi asiakkaita ymmärtämään heille koituvat kustannukset jo hyvissä ajoin, ja tätä kautta edistäisi myös Näkövision kuvaa luotettavana yrityksenä.

Näkövision on myös huolehdittava siitä, että asiakkaiden on mahdollista saada palvelua haluamaansa aikaan, sekä siitä, että tuotteiden jakelu toimii moitteettomasti. Palvelun saatavuuden kannalta merkittäväksi tekijäksi nousee etenkin henkilöstön määrä, ja tämä voi aiheuttaa yritykselle ongelmia saatavuuden kannalta etenkin toiminnan alkuvaiheessa. Mikäli asiakaskanta kasvaa toiminnan alkuvaiheessa odotettua suuremmaksi, on kolmen henkilön voimin erittäin haastavaa tarjota palvelua saman tien kaikille asiakkaille henkilöstön runsaasta kokemuksesta huolimatta. Asiakaskannan kasvaessa Näkövision kannalta merkittävää onkin henkilöstön lisääminen, jotta se pystyy tarjoamaan hyvää ja laadukasta palvelua myös suuremmalle asiakaskannalle. Tuotteiden jakelun kannalta yrityksen on huolehdittava siitä, että suoraan myymälästä saatavia kulutustuotteita sekä mahdollisia varaosia on saatavilla, mikäli asiakkailla on niille tarvetta. Tämän lisäksi Näkövision on myös varmistettava jakeluverkostojensa toimivuus, ja tätä kautta tilaustuotteiden, kuten linssien ja piilolinssien nopea saatavuus.

4.3.4 Kommunikaatio

Kommunikaatiota Näkövision tulisi tarkastella tiedon välittämisen, mutta myös tiedon keräämisen kannalta, jotta yritys ei ainoastaan keskity jakamaan tietoa asiakkailleen, vaan sen olisi myös mahdollista kuunnella asiakkaidensa toiveita ja tarpeita, ja tätä kautta vastata asiakkaidensa tarpeisiin entistä paremmin. Näkövisio tiedostaa omaksi heikkoudeksi markkinointiosaamisen, ja se tulee hyödyntämään mainonnan sekä suora- ja digimarkkinoinnin kohdalla paikallisen markkinointitoimiston, Roister Marketingin, apua. Yhteistyössä markkinointitoimiston kanssa sen on tarkoitus muodostaa itselleen sopivat markkinointikanavat ja määrittää niiden roolit sekä tärkeys, luoda digimarkkinointisuunnitelma, sekä määrittää ne keinot, joilla sen on mahdollista sekä kannattavaa puhutella muodostamia kohdesegmenttejä. Tässä Näkövision tavoitteena on löytää optimaalinen ratkaisu ottaen huomioon sen rajalliset resurssit, eli siis ratkaisu, joka ei saman tien tähtää suuren asiakaskannan tavoittelemiseen, vaan luo enemmänkin vakaan pohjan yrityksen markkinointiviestinnälle sekä sen kehittämiseksi.

PR-toiminta, sekä henkilökohtainen myyntityö tapahtuvat enemmänkin asiakasrajapinnassa, ja etenkin henkilökohtainen myyntityö on Näkövision kohdalla erittäin merkittävässä roolissa niin yksittäisten transaktioiden kuin myös asiakassuhteiden hoitamisen kohdalla. Näkövision toiminta muodostuu pitkälti palveluiden ja asiakaspalvelun ympärille, joten myös kommunikointia henkilöstön ja asiakkaiden välillä on erittäin paljon. Henkilökohtaisen myyntityön kannalta tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden asioidessa liikkeen toimipisteessä, henkilöstöllä on mahdollisuus toisaalta synnyttää asiakkailleen tarve yrityksen tuotteille tai palveluille, mutta myös edistää asiakkaiden mielessä yrityksen toivomaa kuvaa. Asiakassuhteiden kannalta taas Näkövisiolla on henkilökohtaisen myyntityön avulla mahdollisuus säilyttää sekä syventää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys voi esimerkiksi muistuttaa asiakkaitaan, mikäli heidän näkönsä tarkastuksesta on kulunut tarpeeksi pitkä aika, ja luoda näin asiakkailleen heräte yrityksen tuotteille tai palveluille.

Etenkin Näkövision liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta kommunikoinnissa olennaiseksi muodostuu kuitenkin myös asiakassuhteiden kehittäminen, sekä asiakkaiden toiveiden kuunteleminen. Panostamalla asiakassuhteisiinsa yrityksen on mahdollista luoda asiakasuskollisuutta ja näin muodostaa itselleen oma

asiakaskantansa. Tämä ei tapahdu hetkessä, vaan pitkän ajan kuluessa useiden asiakaskohtaamisten kautta, mutta Näkövision ystävällinen ja ammattitaitoinen asiakaspalvelu luo tämän onnistumiselle äärimmäisen hyvät puitteet.

Asiakkaiden sitoutuessa yritykseen, sekä asiakassuhteiden kehittymisen myötä myös kommunikointi asiakkaiden kanssa helpottuu. Luottamuksen syntymisen myötä asiakkaat antavat itsestään ja esimerkiksi omista mieltymyksistään ja elämäntyylistään enemmän tietoa, ja tätä informaatiota yrityksen on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa, esimerkiksi vielä yksityiskohtaisemman markkinoinnin sekä yksilöidymmän tarjooman muodossa. Liiketoiminnan kannalta mietittynä tämä johtaa siihen, että yrityksen on mahdollista lisätä arvotarjoomaansa pitkäaikaisille asiakkailleen, ja tätä kautta luoda kilpailuetua verrattuna muihin markkinoiden yrityksiin.

4.4 Toteutus ja seuranta

Jotta Näkövision olisi mahdollista aloittaa liiketoimintansa, sekä markkinointinsa tehokkaasti heti toiminnan jatkuessa, tulee sen vielä luoda itselleen lopullinen liiketoimintasuunnitelma, markkinointisuunnitelma, budjetti sekä aikataulu toimintojen toteuttamiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Kun nämä ovat yritykselle lopullisesti selvillä, on sen mahdollista keskittyä näiden toteutumiseen lyhyellä aikavälillä päivittäisten toimien myötä.

Päivittäisessä toiminnassaan Näkövision tulee toimia visionsa mukaisesti, ja seurata pitkän aikavälin tavoitettaan. Tätä varten sen on kuitenkin mahdollista luoda seurantatoimenpiteitä, joiden avulla yritys voi varmistaa, että se pysyy asettamissaan tavoitteissa esimerkiksi asiakaskannan, budjetin, liikevaihdon sekä tuotteidensa ja palveluidensa laadun kohdalla. Taloudellisia tekijöitä yrityksen on mahdollista seurata esimerkiksi kirjanpidon kautta. Tässä olennaista on se, tekeekö yritys tavoittelemansa tulosta, sekä mistä tulot sekä kustannukset muodostuvat. Mikäli tulos ei ole toivotun kaltainen, on yrityksen selvitettävä mistä tämä johtuu, ja tehtävä tarvittavat toimenpiteet päästäkseen takaisin tavoitteisiinsa. Taloudellisen suoriutumisen kannalta myös yhtenä merkittävänä mittarina Näkövision kannalta voi pitää markkinointiin käytetyn rahan määrää suhteessa saatuihin lisätuloihin, ja mikäli tämä

ei ole toivotulla tasolla, tulee yrityksen tehdä muutoksia joko markkinoinnin budjettiin tai markkinointimenetelmiin.

Asiakkaiden sekä laadun seuraaminen sen sijaan ei ole yritykselle yhtä helppoa, sillä nämä eivät ole numeroissa mitattavia tekijöitä. Tähän Näkövision kannalta paras mahdollinen ratkaisu olisikin asiakaspalautteen kerääminen, sillä tämä tarjoaisi samalla yritykselle mahdollisuuden kuunnella asiakkaiden toiveita, sekä mahdollisia parannusehdotuksia. Palautteessa olisi hyvä olla standardoitu, vakiomuotoinen osa, jossa asiakkaat arvioisivat yrityksen toiminnan osa-alueita esimerkiksi arvosanoin, mutta myös vapaamuotoinen osio, jossa asiakkaat voisivat antaa omia kommentteja liittyen yrityksen toimintaan. Vakioidun osion avulla yrityksen olisi mahdollista seurata esimerkiksi kaikkien vastanneiden keskiarvoa kysymyksiin, ja seurata tämän avulla, onko yrityksen toiminnan jollain osa-alueella tapahtunut muutosta asiakkaiden näkökulmasta. Vapaamuotoinen osio taas tarjoaa yritykselle periaatteessa ilmaisen mahdollisuuden kerätä arvokasta tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista, ja tätä kautta viedä toimintaansa enemmän kohdeasiakkaidensa haluamaan suuntaan.

Näiden lisäksi Näkövision tulisi myös seurata ympäristössään tapahtuvia muutoksia, ja mikäli tarve vaatii, myös reagoida niihin nopeasti. Kilpailu optisella alalla tulee olemaan kovaa, ja kilpailevat yritykset tulevat tekemään töitä sen eteen, että myös ne saisivat kasvatettua markkinaosuuttaan. Tämän takia Näkövision tuleekin seurata myös kilpailijoitaan ja heidän strategioitaan, jotta yrityksellä säilyy kattava kokonaiskuva ympärillään olevista markkinoista, ja jotta sen on mahdollista säilyttää kilpailuedun lähteensä myös tulevaisuudessa.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn tarkoituksena oli luoda markkinointisuunnitelma Näkövisio oy:lle, keskittyen etenkin kohdeyrityksen tilanteen kartoittamiseen, ja tätä kautta kilpailumahdollisuuksien löytämiseen jo ennestään kilpaillulla alalla. Työn kohdeyritys, Näkövisio oy on palaamassa optisen alan markkinoille, mutta sen vähäinen tunnettuus, sekä vähäiset resurssit luovat sille uhkakuvan yrityksen toiminnan kannattavuuden kannalta, ja tämän pohjalta muodostui myös koko tutkielman ydinkysymys,

Miten yrityksen on mahdollista saavuttaa kannattava asema kilpailluilla markkinoilla?

Työn aikana selvisi nopeasti, että tämä kysymys on erittäin monen osatekijän summa, joten sitä oli hyödyllistä tarkentaa alla olevilla jatkokysymyksillä, joihin kaikkiin muotoutui vastaus työn aikana.

1. *Millaisiin asiakassegmentteihin yrityksen tulisi keskittyä?*
2. *Miten yrityksen tulisi lähestyä potentiaalista asiakaskuntaansa?*
3. *Mitä yritys pystyy markkinoille tuomaan, jotta sen on mahdollista erottautua kilpailijoistaan?*

Työ alkoi lyhyellä alustuksella johdannon muodossa, josta se eteni kohti teoriaosuutta. Teoriaosuus käsitteli Näkövision kannalta olennaisia markkinointisuunnitelmaan liittyviä käsitteitä ja työkaluja, ja osuuden tarkoituksena oli toisaalta avata näitä käsitteitä aikaisempien tutkimusten sekä kirjallisuuden avulla, mutta myös luoda selkeä runko työn empiriaosuutta varten.

Tästä työ siirtyi kohti empiriaosuutta, joka alkoi Näkövision tilanteen kartoittamisesta, eli siis yrityksen, ympäristön sekä toimialan analyyseistä, ja näistä saatujen tulosten pohjalta muodostetusta SWOT-analyysistä. Näiden avulla saatujen tietojen kautta Näkövision ominaispiirteiksi muotoutuivat ammattitaitoisuus, laatu-uskollisuus sekä paikallisuus, ja sen muista kilpailijoistaan erottavaksi tekijäksi ilmeni keskittyminen puhtaasti optisen alan tuotteiden tai palveluiden sijasta kattavaan silmien hyvinvointiin.

Etenkin ammattitaito sekä tuotteiden ja palveluiden laadukkuus luovat erinomaisen perustan asiakastyytyvyydelle, ja tätä kautta myös asiakasuskollisuudelle. Kuten Besanko et al. (2007, s. 316) totesivat, asiakkaat eivät enää osta ainoastaan tuotteita tai palveluita, vaan kokonaisia ratkaisuja, joista he kokevat saavansa eniten arvoa. 4C-mallia mukaillen arvo muodostuu useiden asiointiprosessin osatekijöiden

kokonaisuutena, mutta näitä osatekijöitä yhdistää asiakaslähtöisyys sekä pyrkimys juurikin asiakastyytyväisyyden parantamiseen, ja tätä kautta Näkövision ammattiosaaminen toimii erittäin merkittävänä tekijänä yrityksen menestymismahdollisuuksien kannalta.

Keskittyminen kattavaan silmien hyvinvointiin, sekä ”hyvinvointi -konseptin” kehittäminen taas tarjoavat Näkövisiolle selkeimmän kilpailuedun lähteen verrattuna muihin markkinoiden yrityksiin, mutta tämä sisältää yrityksen kannalta myös useita kysymysmerkkejä, jotka tulevat selviämään vasta tulevaisuudessa yrityksen aloitettua toimintansa. Yrityksen tavoitteena on omien sanojensa mukaan olla alueellisesti johtava silmien hyvinvointipalveluita tuottava optikkoliike, joka toimii yhteistyössä näkemisen ja silmäterveyden asiantuntijoiden kanssa, ja etenkin tämän tavoitteen saavuttamiseksi ”hyvinvointi -konseptin” onnistuminen on erittäin keskeisessä roolissa. Tämä vaatii kuitenkin yritykseltä kärsivällisyyttä, sekä pitkäjänteistä toimintaa kohti tätä tavoitetta.

Silmien hyvinvointi, sekä yleinen silmien terveys ovat asioita, joita erittäin harva kuluttaja aktiivisesti miettii tai yrittää ennaltaehkäisevästi parantaa, ja useimmiten kuluttajat tulevatkin optikon tai silmälääkärin luo vasta kun he itse huomaavat muutoksia silmissään, esimerkiksi näkökyvyssään (Näe 2012). Jotta asiakaskanta myös silmien hyvinvoinnista kiinnostuneista kuluttajista olisi mahdollista muodostaa, tulee Näkövision aluksi pyrkiä lisäämään kuluttajien tietoisuutta esimerkiksi silmien itsehoitomahdollisuuksista, sekä terveydellisistä hyödyistä, joita on mahdollista saavuttaa keskittymällä silmäterveyteen hyvissä ajoin. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii etenkin ihmisten lisääntyneestä päätetyöstä johtuva silmien kuivuminen ja kuivasilmäisyys, jonka itsehoitaminen esimerkiksi silmätippojen tai tyrniöljyn avulla on erittäin vaivatonta, mutta hoitamattomana kuivasilmäisyys aiheuttaa usein silmien sekä pään särkyä, ja voi johtaa jopa pysyvään näkökyvyn heikkenemiseen (Näe 2016) (Silmalaser 2019). Tietoisuuden lisäämisessä, sekä Näkövision kannalta oikeanlaisen kuvan välittämisessä keskeistä tuleekin olemaan yrityksen viestintätoimenpiteet, ja Näkövision tulisikin yhdessä Roister Marketingin kanssa keskittyä aktiivisesti myös tähän.

Konseptin kannalta toinen keskeinen tekijä tulee myös olemaan yhteistyö terveyspalveluita tarjoavien yritysten kanssa etenkin tulevaisuudessa. Näkövision tulisi

pyrkii integroitumaan osaksi esimerkiksi terveyskeskusten näönhuoltotoimenpiteitä, tai tehdä yhteistyötä työterveyshuollon palveluja tarjoavien yritysten kanssa, joiden työterveyspalvelut pitävät sisällään myös optikon palvelut. Etenkin silmälääkäripalvelut tarjoavat Näkövisiolle mahdollisuuden yhteistyöhön terveyskeskusten sekä silmäsairaaloiden kanssa, kun taas optikon tarjoamat näöntutkimuspalvelut tarjoavat mahdollisuuden yhteistyöhön työterveyspalveluyritysten kanssa, josta esimerkkinä toimii tämänhetkinen yhteistyö Specsaversin sekä Terveystalon välillä.³ Yhteistyön kautta Näkövision on mahdollista antaa itsestään kuva entistä laaja-alaisempaan silmien hyvinvointiin keskittyvänä optisen alan yrityksenä.

Analyysien kautta tuli myös selväksi, että etenkin Näkövision rajalliset resurssit, vähäinen tunnettuus sekä markkinoilla vallitseva suhteellisen kilpailtu tilanne kaikki luovat osaltaan uhkakuvia Näkövision tulevaisuudelle sekä menestymismahdollisuuksille. Tulokset olivat kuitenkin kokonaisuudessaan positiivisia lähtökohtiin nähden, sillä ne tarjosivat yritykselle selkeän mahdollisuuden kilpailuedun löytämiseen, ja tätä kautta syyn uskoa myös yrityksen menestymismahdollisuuksiin.

Analyysien jälkeen työ jatkui mahdollisuuksien viemisestä käytäntöön kohdemarkkinoiden segmentoinnin, targetoinnin, differoinnin ja positioinnin muodossa. Näkövision kohdesegmentit muodostuivat Bakeria (2014, s. 260-261) mukaillen pääosin demografisista sekä kuluttajien käyttötarpeisiin liittyvistä tekijöistä, yhdistäen Näkövision omaa toiminnallista tavoitetta sen visioon, mahdollisuuksiin sekä vahvuuksiin. Kohdesegmenteiksi iän puolesta muodostuivat etenkin ikänäköasiakkaat sekä ikäihmiset, johtuen pitkälti ikääntymisen myötä tapahtuvasta silmien heikentymisestä, sekä tästä johtuvasta kasvavasta silmälasien sekä optisen alan palveluiden tarpeesta. Näiden lisäksi yritykselle otollisiksi segmenteiksi muodostuivat myös harrastelaseja tarvitsevat kuluttajat, sekä silmien hyvinvoinnista kiinnostuneet kuluttajat. Näkövision on mahdollista tarjota kaikille kohdesegmenteilleen differoituja ja yksilöityjä, laadukkaita tuote- sekä palveluratkaisuja, ja näin luoda arvoa jokaisen asiakassegmenttinsä keskuudessa.

Tämän jälkeen työ jatkui kohti Näkövision kilpailukeinoja. Kilpailukeinojen rungoksi valikoituneen 4C-mallin myötä markkinointi ei keskity ainoastaan asiakkaiden

³ Specsavers tarjoaa ilmaisen kokonaisvaltaisen näöntutkimuksen sekä 19€ arvoiset silmälasit veloitusetta Terveystalon työterveysasiakkaille kerran vuodessa.

tavoittamiseen vaan enemmänkin asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen, ja tätä kautta suuremman arvon luomiseen asiakkaille (Karjaluoto 2012, s.12-13). Analysoimalla yrityksen tämänhetkistä tilannetta, kilpailuympäristöä, mahdollisuuksia, vahvuuksia sekä resursseja, kävi selväksi, että Näkövision paras mahdollisuus kilpailla optisen alan markkinoilla on sen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden, mutta myös asiakaspalvelun laatu. Näkövisiolla on hyvät lähtökohdat niin laitteidensa teknologian kuin myös ammattiosaamisensa puolesta tarjota asiakkailleen erinomaisella laadulla varustettuja ratkaisuja heidän tarpeisiinsa, ja hyvä laatu yhdistettynä uniikkiin ”hyvinvointi -konseptiin” tarjoaakin Näkövisiolle paikan jo ennestään kilpailluilla optisen alan markkinoilla, jopa hieman suurempien asiakkaille koituvien kulujen kustannuksella. Näkövision kannalta merkittäväksi tekijäksi tulee muodostumaan se, miten hyvin se onnistuu tavoittamaan kohdeasiakkaitaan etenkin toiminnan alkuvaiheessa, ja tätä kautta muodostamaan itselleen oman asiakaskantansa. Tässä yritys tulee kuitenkin saamaan apua markkinoinnin ammattilaisilta, jotta se saa tarvitsemaansa apua esimerkiksi sopivien markkinointikanavien löytämisessä sekä viestintätoimenpiteiden toteuttamisessa, ja tätä kautta kohdeasiakkaidensa saavuttamisessa.

Tästä työ jatkoi kohti loppua, ja se päättyi kiteytykseen lyhytaikaisista toimista, joilla Näkövision on mahdollisuus seurata omaa suoriutumistaan kohti asettamia tavoitteita. Seurannan kannalta merkittäviksi tekijöiksi muodostuivat etenkin taloudelliset sekä laadulliset tekijät. Näissä olennaista Näkövision kannalta on se, että se vähintäänkin pysyy asettamissaan tavoitteissa, ja mikäli näin ei ole, tulee sen tunnistaa tähän johtavat tekijät, sekä reagoida niihin mahdollisimman nopeasti, jotta sen on mahdollista saavuttaa uudelleen itselleen asettamat tavoitteet.

Lyhyesti tiivistettynä siis, vaikka Näkövisio astuukin pienenä yrityksenä kilpailluille, suurten yritysten hallitsemille markkinoille, tarjoaa sen uniikki konsepti, yhdistettynä yrityksen vahvuuksiin, sille mahdollisuuden menestyksekkääseen liiketoimintaan. Kilpaillut markkinat luovat toki riskin epäonnistumiselle, ja etenkin toiminnan alkuvaiheessa tavoitteiden saavuttaminen voi osoittautua haasteelliseksi, mutta pitkäjänteisellä työllä, strategian noudattamisella ja sen seurannalla, sekä mahdollisiin muutoksiin reagoimalla Näkövision on mahdollista saavuttaa kannattava asema kilpailuilla markkinoilla.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alexander, K. (2017). A Strategic Orthodontic Marketing Plan. *Journal of Clinical Orthodontics*, Vol. 51 (7), s. 618-621.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2009) *Marketing: an Introduction*. 9. Painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall. s. 84-85, 218, 383
- Asiakastieto (2019). [Verkkosivu]. [Viitattu 14.7.2019, 19.7.2019]. Saatavilla: <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/>
- Baker, M. (2014) *Marketing Strategy & Management*. 5. Painos. Palgrave. s. 260-261
- Barrow, C., Barrow, P. & Barrow, R. (2012) *The Business plan Workbook*. 7. Painos. Philadelphia: Kogan Page. s. 12
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2016) *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita. s. 16-17.
- Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, M. & Shanley, M. (2007) *Economics of Strategy*. 4. Painos. Hoboken, New Jersey: Wiley cop. s. 316
- Capon, N. & Hulbert, J.M. (2000) *Marketing in the 21st Century*. Pearson Education.
- Chala, G.T., Guangul, F.M. & Sharma, R. (2019) *Biomass Energy in Malaysia – A SWOT analysis*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.6.2019.] Saatavilla: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8717475>
- Chisnall, P. (1995) *Strategic business marketing*. 3. Painos. Harlow, Essex: Pearson Prentice Hall. s. 216
- Christopher, M. (1989) *The Existential Consumer*. *European Journal of Marketing*, Vol. 23 (8), s. 80-84.
- Constantinides, E. (2006) *The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing*. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22 (3-4), s. 407-438
- Dolnicar, S., Grun, B. & Leisch, F. (2018). *Market Segmentation Analysis: Understanding it, Doing it and Making it Useful*. Singapore: Springer Singapore. s. 6

- Fifield, P. (2012) *Marketing Strategy*. 2. Painos. London: Routledge, s. 44-48, 190, 195-196
- Grunig, R. & Kuhn, R. (2018) *The Strategy Planning Process: Analyses, Options, Projects*. 2. Painos. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. s. 89
- Horwath, R. (2006) *The Origin of Strategy*. Strategic Thinking Institute. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.7.2019]. Saatavilla: https://www.strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf
- Hyytinen, A. & Maliranta, M. (2015) *Yritysjohdon taloustiede*. Helsinki: Spillover Economics Oy. s. 4-5
- Instru (2019). Instrumentarium. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.7.2019]. Saatavilla: <https://www.instru.fi/>
- Juvakka, T. & Kylmälä, J. (2007) *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy, s. 78
- Kamensky, M. (2014) *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. 4. Painos. Helsinki: Talentum.
- Karjaluoto, H. (2011) *4P->4C – Markkinoinnin uusi ajatusmalli*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 6.7.2019.] Saatavilla: <https://amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf>
- Kermally, S. (2003) *Gurus on Marketing*. London: Thorogood Publishing Ltd. s. 23
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018) *Principles of Marketing*. 17. Painos. Harlow: Pearson, s. 26, s. 80, 221-222, 228, 627-628
- Lahti, A. (1988) *Strateginen yritysanalyysi*. Espoo: Weilin + Göös. s. 24-25
- Nakoasiantuntija (2019). [Verkkosivu]. [Viitattu 21.7.2019]. Saatavilla: <https://www.nakoasiantuntija.fi/lappeenranta-silmalasikeskus>
- Nissen (2019). [Verkkosivu]. [Viitattu 19.7.2019]. Saatavilla: <https://www.nissen.fi/>
- Näe (2012). *Optisen alan toimialastrategia*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 18.7.2019]. Saatavilla: https://naery.fi/wp-content/uploads/sot_strategia2012_a4_net-1.pdf
- Näe (2016). *Ikä vaikuttaa näkemiseen*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.7.2018]. Saatavilla: <https://naery.fi/2016/06/02/ika-vaikuttaa-nakemiseen/>

Näe (2018). *Toimialakatsaus*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.7.2019]. Saatavilla: https://naery.fi/wp-content/uploads/N%C3%84E-ry_toimialakatsaus-Q2_2018_30082018.pdf

Ommani, A. (2011) *Strategies of Rural Development in Shoushtar Township of Iran, (Applying SWOT method)*. Journal of American Science, Vol. 7 (1), s. 969-972. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.7.2019.] Saatavilla: http://www.jofamericanscience.org/journals/am-sci/am0701/94_4585am0701_969_972.pdf

Opresnik, M. O. (2018) Effective Social Media Marketing Planning – How to Develop a Digital Marketing Plan. *Social Computing and Social Media*, Vol 10913. Springer, Cham. S. 333-341

Opti+ Optikko (2015). *Näköhyvinvoinnin asiantuntija*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 21.7.2019]. Saatavilla: <https://www.optiplusoptikko.fi/nakohyvinvoinnin-asiantuntija/>

Palmer, A. (2000) *Principles of Marketing*. [Viitattu 14.7.2019.] Saatavilla: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.cc.lut.fi/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7500343&site=ehost-live>

Payne, A. & Frow, P. (2013) *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. New York: Cambridge University Press. s. 3

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2015) *Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. 6. Painos. Helsinki: Talentum, s. 53, 68, 73-75, 91, 188

Raatikainen, L. (2005) *Tavoitteellinen markkinointi*. Helsinki: Edita Prima Oy, s. 58-59, 74

Ritson, N. (2011) *Strategic Management*. Ventus Publishing APS.

Saimaan Optiikka (2019). [Verkkosivu]. [Viitattu 21.7.2019]. Saatavilla: <https://saimaanoptiikka.com/>

Silmalaser (2019). *Kuivasilmäisyys*. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.8.2019]. Saatavilla: <https://www.silmalaser.ee/fi/kuivasilmaisyys>

Silmäasema (2018). *Tilinpäätös*. S.4 [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.7.2019].

Saatavilla: <https://company.silmaasema.fi/fi/raportit-ja-esitykset>

Silmäasema (2019). [Verkkosivu]. [Viitattu 19.7.2019] Saatavilla:

<https://company.silmaasema.fi/fi>

Smith, K. (2003) *Journal of Integrated Marketing Communications. The Marketing Mix of IMC: A Move from the 4P's to the 4C's*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 9.7.2019.]

Saatavilla: <http://chouprojects.com/wp-content/uploads/2015/01/eMarketing.pdf>

Tervola, J. & Rautiainen, M. (2018) *Tekniikka & Talous*. Silmälasit syntyvät tulostamalla, asiakkaalle lasit jopa tunnissa – Suomalaistekniikka voi mullistaa markkinat. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.7.2019]. Saatavilla:

<https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/silmalasi-syntyvat-tulostamalla-asiakkaalle-lasit-jopa-tunnissa-suomalaistekniikka-voi-mullistaa-miljardimarkkinat/d5d57e34-7be0-3811-8ba9-64dce578c1ec>

Tomczak, T., Reinecke, S., & Kuss, A. (2018) *Strategic marketing: Market-Oriented Corporate and Business Unit Planning*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelun 1 haastattelurunko

1. Yrityksen historia omin sanoin
2. Yrityksen nykyinen tilanne omin sanoin
3. Yrityksen tulevaisuuden näkymät
 - visio, tavoitteet, brändi
4. Aikaisempi asiakaspalaute
 - Mistä asiakkaat ovat pitäneet, mitä ovat kehuneet, mikä on ollut hyvää, mikä huonoa, mahdolliset asiakkailta saadut kehityskohteet?
5. Lähtökohtaiset suunnitelmat markkinoinnille
 - potentiaaliset asiakassegmentit, hinnoittelustrategia, markkinointimahdollisuudet, käytettävissä olevat resurssit

LIITE 2 Haastattelun 2 haastattelurunko

1. Merkittävimmät kilpailijat yritykselle
 - Millä kilpailevat, mitkä tekijät nähdään kilpailijoiden suurimpina uhkina Nähkövisiolle
2. Yhteistyö Opti+:n ja Piilosein kanssa
 - Piilosein tuotevalikoima, tuotteiden hankinta, tuotteiden erityispiirteet, Opti+:n tarjoamat mahdollisuudet
3. Silmälääkäriyhteistyö
 - Toimintamenetelmät silmälääkärin kanssa, asiakkaiden ajanvarausmahdollisuudet silmälääkärille
4. Yrityksen verkkosivut
 - Mitä yritys haluaa verkkosivuilleen perustietojen lisäksi (ajanvarausmahdollisuudet, tuote- ja palveluvalikoima, hinnasto, verkkokaupamahdollisuudet)