



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

Kauppateieteellinen tiedekunta

AC40A8000 Kandidaattitutkielma

Kansainvälinen markkinointi

Anssi Tarkiainen

TAANTUMAN VAIKUTUS
MARKKINOINTISTRATEGISIIN PÄÄTÖKSIIN
OSANA MARKKINOINNIN SUUNNITTELUA,
CASE X

4.12.2010

Heidi Granlund

0314258

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	1
1.3 Teoreettinen viitekehys	2
1.4 Kirjallisuuskatsaus	3
1.5 Rajaukset	4
1.6 Keskeisten käsitteiden määrittely	5
1.7 Tutkimusmenetelmä	7
1.8 Tutkimuksen rakenne	8
2. MARKKINOINTISTRATEGIA OSANA MARKKINOINNIN SUUNNITTELUA	9
2.1 Lähtökohta-analyysit markkinointistrategian suunnitteluprosessissa	10
2.2 Markkinoinnin tavoitteidenasetanta	12
2.3 Markkinointistrategian ja toimitasuunnitelman luominen	12
2.4 Markkinointistrategian toteutuksen seuranta	14
3. TALOUDELLISET SUHDANTEET	15
3.1 Suhdanteet ja taantumien vaikutus yritykseen	16
3.2 Kuluttajan käyttäytyminen taantumassa	16
4. MARKKINOINTISTRATEGIA TAANTUMASSA, YHTEENVETO	18
4.1 Taantumien vaikutus ja yrityksen päätöksentekijät	18
4.2 Taantuma-markkinointistrategian luominen	20
4.3 Taantuma-markkinoinnin suunnittelutyökalut	23
5. EMPIIRISEN AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI	27
5.1 Aineiston keruu	27
5.2 Tutkimusaineiston purku ja analyysi	28
5.2.1 Autoala Suomessa vuosina 2008-2010	28
5.2.2 Yritys X	31
5.2.3 Markkinointistrategisten päätösten taustaa, Yritys X	31
5.2.4 Ympäristön analyysit ja muut analyysityökalut, Yritys X	33
5.2.5 Tavoitteet taantumassa, Yritys X	34
5.2.6 Taantuma-markkinointistrategia ja –toimitasuunnitelma	34
5.2.7 Taantuma-markkinointistrategian seuranta	38
5.2.8 Taantuma-markkinointistrategian tulokset	39
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
LÄHDELUETTELO	46
LIITTEET	52

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Huonoina taloudellisina aikoina useat yritykset ajautuvat suuriin ongelmiin, jotka saattavat johtaa massairisanomisiin tai jopa konkurssiin. Taantuma onkin tunnetusti hyvin haastavaa aikaa yrityksille, joten on erittäin tärkeää ymmärtää miten kyseinen taloudellinen suhdanne vaikuttaa yritykseen, sen toimintaan ja asiakkaisiin. Useiden tieteellisten tutkimusten mukaan markkinointistrategiaa mukauttamalla yritys voi edesauttaa selviytymistään ja toisaalta parantaa menestystään taantumassa ja sen jälkeenkin.

Taantuma- markkinointistrategia ja siihen liittyvät teoriat ovat yksi hyvin mielenkiintoisista aiheista, jota ei ole vielä paljoa tutkittu. Vasta 1900-luvun loppua kohden on aloitettu kiinnittämään tarkemmin huomiota tutkielman aihepiiriin ja siihen miten tällaisilla muunnelluilla markkinointistrategioilla voidaan suojella yritystä taantumasta aiheuttamilta ongelmilta ja toisaalta miten voidaan pyrkiä hyödyntämään kyseisen taloudellisen suhdanteen tarjoamia mahdollisuuksia. Tämä antaa perustelut tämän tutkielman tekemisen tärkeydelle.

Tutkielman taustalla on myös aiheen ajankohtaisuus, sillä vuosina 2008 ja 2009 Suomessa toimivat yritykset joutuivat pohtimaan miten taantumasta voisi parhaiten selviytyä. Vaikkakin kyseinen taantuma oli pituudeltaan suhteellisen lyhyt, niin se vaikutti merkittävästi useisiin toimialoihin ja niillä toimiviin yrityksiin. Jos markkinointistrategiaa muokkaamalla voidaan välttyä negatiivisilta lopputulemilta ja jopa parantaa yrityksen kilpailuasemaa, on syytä kiinnittää aiheeseen erityistä huomiota ja etsiä sopivat työvälineet taantuma- markkinointistrategian luomiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän kandidaatin tutkielman tavoite on selittää teoreettisesti markkinointistrategiaa osana markkinoinnin suunnitteluprosessia ja toisaalta myöskin suhdannevaihteluita, erityisesti taantumaa sekä yhdistää nämä kaksi aihetta toisiinsa ajankohtaisten teorioiden ja tieteellisten artikkeleiden avulla. Markkinoinnin puolelta keskitytään markkinointistrategian suunnitteluprosessiin vaihe vaiheelta ja taloustieteen osalta

suhdannevaihteluihin ja siihen miten ne vaikuttavat yritykseen ja kuluttajiin. Teoreettisessa osassa hyödynnetään monipuolisesti sekundaarisia lähteitä sekä relevantteja tieteellisiä artikkeleita. Teoreettisen osan tarkoitus on luoda pohja työn empiiriselle tarkastelulle.

Empiirisen osion tavoitteena on kuvailla taantuman vaikutuksia Yrityksen X markkinointistrategisiin päätöksiin ja etsiä vastauksia tutkimusongelmiin. Empiirinen osio auttane selkiyttämään, miten haastavaa, mutta tärkeää on luoda tehokas markkinointistrategia taloudellisten suhdannevaihteluiden varalle.

Tutkimuksen pääongelma on:

Miten taantuma on vaikuttanut Yrityksen X markkinointistrategisiin päätöksiin?

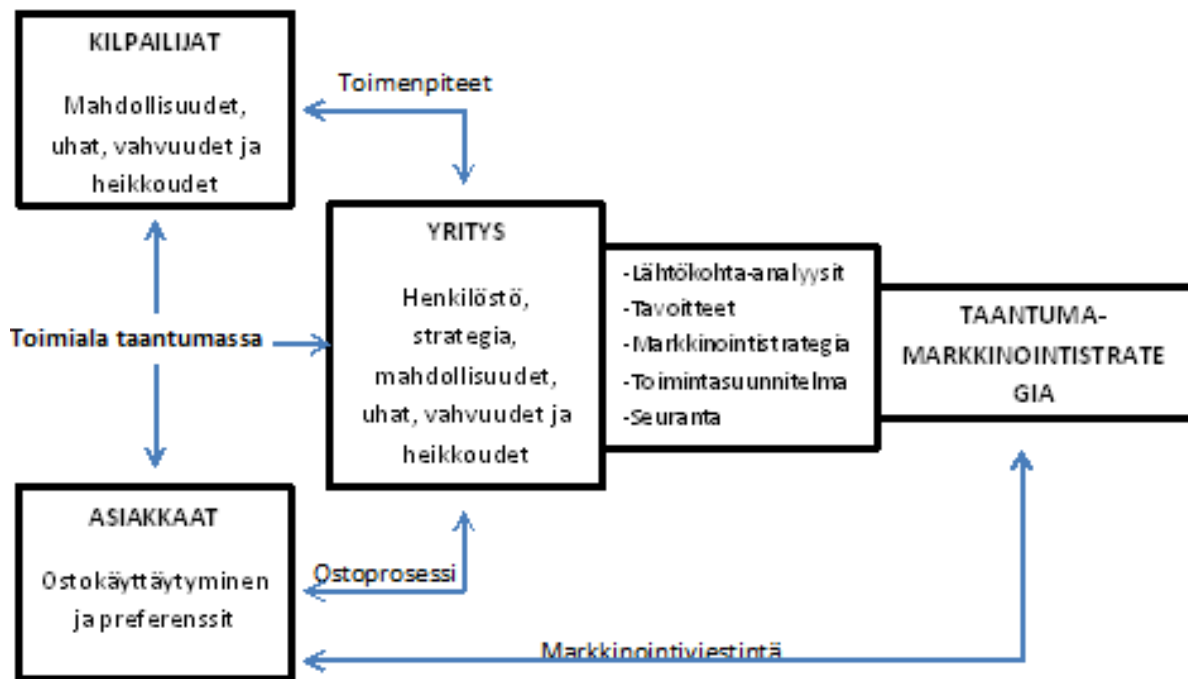
Tutkimuksen osaongelmat ovat:

- Mitä haasteita taantuma tuo markkinointistrategisten päätösten suunnitteluun?
- Mitkä ovat menestyksikkään taantuma-markkinoinnin suunnittelun piirteet?

Tutkimuksen pääongelmaan ja osaongelmiin etsitään kokonaisvaltaisia ja selkeitä ratkaisua, sekä teoreettisesti että empiriinkin osalta.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman aihe liittyy markkinointistrategiaan osana markkinoinnin suunnitteluprosessia, sekä taloudellisiin suhdanteisiin niiltä osin, kun sen vaikutukset on otettava huomioon markkinointistrategian luomisessa. Koko tutkielma tehdään markkinoinnin näkökulmasta ja erityisesti yrityksen näkökulmasta, ottaen huomioon kuitenkin toimintaympäristö, kilpailijat sekä asiakkaat. Tutkielman kannalta on tärkeää selventää miten markkinointia suunnitellaan, mitä tavoitteita sille asetetaan, miten luodaan markkinointistrategia sekä – toimintasuunnitelma ja miten suunnitelmien toteutumista valvotaan. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen prosessin vaihe on käsiteltävä erikseen, jotta saadaan selkeä kokonaiskuva tarkasteltavasta aihepiiristä.



Kuvio 1. Tutkielman viitekehys

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Taantuman aikoina toimialoilla puhaltavat luovaksi tuhoksikin kutsutut tuulet, luoden sekä mahdollisuuksia että uhkia alalla toimiville yrityksille (Schumpeter, 1912). Aihepiiri ilmestyi tieteelliseen keskusteluun 1900-luvulla (Fahey & Christiansen, 1986). Vuonna 1980 julkaistu teos ”Mainonta työkaluna taantumaa vastaan” onkin yksi varhaisimmista aihepiiriä käsitelleistä teoksista (Dhalla, 1980). Myös muiden markkinoinnin tutkijoiden teoksista löytyy viitteitä aiheen kiinnostuksen kohteeksi nousemisesta. Esimerkiksi Kotler (1973) määrittelee taantuman tilaksi, jossa tuotteen kysyntä on alempana kuin ennen (Shama, 1993) ja Shama (1987) määrittelee sen raaka-aineiden, tuotteiden, palveluiden ja työvoiman kysynnän alentavaksi prosessiksi.

Myös johtamisen näkökulmasta löytyy tutkimuksia, jotka kuvailevat, minkälaisia strategisia päätöksiä johdon tulisi tehdä taantumassa muun muassa Schendel, Patton & Riggs vuonna 1976 ja Habrick & Schechter vuonna 1983. Usein ennen 1980-lukua tehdyt tutkimukset ovatkin lähinnä johtamisen näkökulmasta ja markkinoinnin yhteys aihepiiriin liitettiin vasta hieman myöhemmin. (Pearce & Michael, 1997)

Suurin osa menneisyyden tutkimuksista perustuu kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin, joissa on vertailtu yrityksen markkinoinnin ja myynnin tunnuslukuja samalla toimialalla

toimivien yritysten kesken. Laskelmiin on usein sisällytetty yritysten toimenpiteet, mihin panostettiin taantumassa ja mitä tästä seurasi lyhyellä- sekä pitkällä aikavälillä. Tästä esimerkkinä McLaughlinin vuonna 1990 tekemä tutkimus, jossa tutkittiin markkinointibudjettien leikkausten ja yrityksen menestymisen välistä yhteyttä (McLaughlin, 1990). Tämän tutkielman osalta ei ole tarpeellista tehdä laajaa kvantitatiivista tutkimusta, ottaen huomioon työn tavoitteet.

Tutkeilman aihepiiristä alkaa löytymään entistä enemmän tutkimuksia 1900-luvun loppupuolelta. Ne tarjoavat erilaisille yrityksille mitä kirjavimman valikoiman ohjeistuksia miten markkinointia tulisi hyödyntää taantumassa, mitä asioita tulee ottaa huomioon suunnitelmia tehdessä ja milloin taantuma- markkinastrategia kannattaa käytännössä toteuttaa. (mm. Navarro, 2005 [1]; Kane, Brown & Killough, 1994; Mascarenhas & Aaker, 1989)

1.5 Rajaukset

Tutkielman tarkastelu rajataan kokonaisuudessaan koskemaan ainoastaan autoalaa ja Suomea, eli tässä työssä ei oteta tarkasteltavaksi monimutkaisia ulkomaankaupan vaikutuksia kuten pääoman kansainvälistä vaihtoa tai valuuttakurssien vaihteluja ja näiden vaikutuksia vientiin, tuontiin, kulutukseen tai muihin taloustieteellisiin osiin eikä myöskään yritykseen tai sen strategiaan päätöksiin. Tutkielmassa otetaan huomioon ainoastaan autoalaan liittyvät muutokset, niin kilpailijoiden kuin asiakkaidenkin osalta, toimintaympäristön muutoksia myöskään unohtamatta.

Vaikka yritys X toimii Suomen ulkopuolellakin, tätä ei oteta huomioon, sillä se ei ole relevanttia ottaen huomioon tutkielman tavoitteet ja laajuuden. Edellämainitun lisäksi haastatettava henkilö ei ole vastuussa kuin Suomessa harjoitettavien liiketoimien markkinointistrategisista päätöksistä, joten on luonnollista jättää asia tarkemman tarkastelun ulkopuolelle.

Tässä tutkielmassa leikataan pois myös inflaation ja työttömyyden vaikutukset, sillä nekin ovat irrelevantteja ottaen huomioon tutkielman tarkoitukset. Vaikka nämäkin asiat ovat todellisuudessa hyvin merkittäviä vaikuttajia on näiden käsittely jätettävä syvällisen tarkastelun ulkopuolelle.

Markkinointistrategiaa voi käsitellä monilla eri tavoilla, mutta aiheen selkeyden vuoksi työhön valitaan vain yhdenlainen käsitys siitä miten markkinointistrategia luodaan, miten

markkinoinnilliset tavoitteet asetetaan ja miten niitä analysoidaan. Jos työhön otettaisiin mukaan useita eri markkinointistrategian luomisteorioita, laajenisi aihepiiri kirjaksi asti, joten on parasta rajata tämäkin osio tarkasti koskemaan vain valittua näkökulmaa. Markkinoinnin päätöksenteon näkökulmasta Suomalaisesta autoalasta mukaan tutkielmaan otetaan vain maahantuonti, vähittäiskauppa ja huolto.

1.6 Keskeisten käsitteiden määrittely

MARKKINOINNIN SUUNNITTELUPROSESSI

Markkinoinnin suunnittelu lähtee liikkeelle yrityksen nykytilan arvioimisesta. Tämän jälkeen asetetaan tavoitteet, josta johdetaan markkinointistrategia ja toimintasuunnitelma sitä varten. Viimeisimmässä vaiheessa seurataan ja valvotaan markkinointistrategian toteutumista ja tavoitteisiin pääsyä. (Kotler, 1988, 77)

MARKKINOINTISTRATEGIA

Markkinointistrategia nähdään osana yrityksen strategiaa ja määritelmän taustalla on perinteinen markkinoinnin käsite 'The Marketing Concept', jossa markkinointi käsitetään analyysi-, suunnittelu-, toteutus- ja kontrolliprosessina. Markkinointistrategia osana tätä kokonaisuutta on se elementti, joka kytkee edellämainitut prosessit ja tavoitteet toisiinsa yhdeksi toimintakokonaisuudeksi. Yksinkertaisemmin sanottuna, markkinointistrategia kertoo kuinka markkinoinnin tavoitteet aiotaan saavuttaa ja saada aikaan pysyvä kilpailuetu. Markkinointistrategia pitää sisällään myös kohderyhmien segmentoinnin sekä markkinointimixin. (Kotler, 1988, 71)

SWOT- JA PESTEL- ANALYYSIT

SWOT-analyysi on hyödyllinen työkalu, kun halutaan selkeyttää, missä tilanteessa yritys on analysointihetkellä ja mitä sillä on vastassaan tulevaisuudessa. SWOT- analyysissä nelikenttään kirjataan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Nelikentän yläosassa ovat yrityksen nykytila ja sisäiset tekijät, ja alaosassa yrityksen tulevaisuus ja ulkoiset tekijät. Sana SWOT-analyysi tulee kirjainyhdistelmistä S 'Strengths', W 'Weaknesses', O 'Opportunities' ja T 'Threats'. (Kotler , 1988, 78-80)

PESTEL-analyysiä käytetään tutkittaessa ympäristötekijöiden vaikutusta liiketoimintaan tulevaisuudessa. Analyysi antaa laajan kuvan siitä, mihin yrityksen tulisi varautua

tulevaisuudessa. PESTEL-analyysissä analysoinnin kohteena ovat 'P' poliittiset tekijät, 'E' ekonomiset tekijät, 'S' sosiaaliset tekijät, 'T' teknologiset tekijät, 'E' ekologiset tekijät ja 'L' lakiin liittyvät tekijät. (Kotler, 1988, 76).

MARKKINOINTIMIX

Markkinointikeinojen kokonaisuus, joka pitää sisällään niin sanotut markkinoinnin 4P:tä, jotka ovat tuote 'product', hinta 'price', jakelukanava 'place' ja markkinointiviestintä 'promotion'.(Tikkanen, 2006, 212; Kotler, 1988, 71)

TOIMINTASUUNNITELMA

Toimintasuunnitelmalla tarkoitetaan asetettujen tavoitteiden ja markkinointistrategian pohjalta laadittuja konkreettisia toimenpiteitä, joille asetetaan määräaika. Toimintasuunnitelman luomisen yhteydessä yrityksessä tulee valita vastuuhenkilöt jokaiselle eri tehtävälle.(Kotler, 1988, 74)

VALVONTA

Valvonnalla tarkoitetaan tavoitteiden ja tuloksien vertaamista toisiinsa siten, että niistä johdettavien päätelmien kautta tehdään päätöksiä jatkotoimenpiteistä. (Kotler, 1988, 74)

SUHDANNEVAIHTELUT

Suhdannevaihteluilla tarkoitetaan kokonaistuotannon kasvuvauhdin lyhytaikaista, muutaman vuoden pituista vaihtelua pitkän ajan keskimääräisen kasvuvauhdin molemmin puolin. Ne johtuvat tavaroihin ja palveluihin kohdistuvan kysynnän vaihteluista. Kokonaiskysynnän ja kokonaistarjonnan vaihteluita aiheuttavat erilaiset satunnaiset tekijät, sokit. Ajan mittaan kokonaistuotanto sopeutuu kokonaiskysyntään (Pohjola, 2008). Taloudelliset suhdanteet eivät ole säännöllisiä ja niiden taajuus ja voimakkuus voivat vaihdella paljonkin. Nousukausi on yleensä pidempi kuin taantuma, mutta keskiarvona ilmaistuna suhdannesyklin kesto on neljästä viiteen vuotta (Pekkarinen & Sutela, 2004, 126).

NOUSUSUHDANNE

Nousukauden aikana kokonaistuotannon kasvu on pitkäaikaista tuotannon kasvuvauhtia nopeampi ja asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen vilkasta. Noususuhdanteen aikana yrityksiin rekrytoidaan usein lisää henkilökuntaa. Tämä johtuu siitä, kun kokonaiskysyntä

on vilkasta, voimavarojen käyttöaste kohoaa, koneita käytetään pidempään ja syntyy tarve palkata uusia henkilöitä yritykseen. (Pekkarinen & Sutela, 2004)

LASKUSUHDANNE JA TAANTUMA

Laskukauden aikana tuotanto kasvaa pitkän ajan keskimääräistä kasvua hitaammin. Taantumasta voidaan puhua silloin, kun kokonaistuotannon määrä alenee. Laskukauden ja taantumana aikana työnantajat eivät useinkaan rekrytoi uutta työvoimaa ja vanhojakin työntekijöitä saatetaan irtisanoa. Tämä johtuu siitä, että laskusuhdanteessa tai taantumassa kokonaiskysyntä vähenee, jolloin yhä vähemmän tuotetaan tavaroita, niiden heikon kysynnän vuoksi. (Pekkarinen & Sutela, 2004)

1.7 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman lähestymistapa on kuvaileva tapaustutkimus, jossa hyödynnetään kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvaa haastattelututkimusta empiirisen osion tutkimusaineiston keräämiseksi. Kirjallisuudessa esitetään, että tapaustutkimuksessa pyritään löytämään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa linkittyviä tapauksista. Kyseisessä tutkimustyyllissä valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, jonka perusteella tutkitaan yksilöä, yhteisöä tai jotain prosessia yhteydessä ympäristöönsä (Hirsijärvi, 2002, 123). Tämä kuvastaa oivallisesti tämän tutkielman luonnetta, jossa tutkitaan yhtä yritystä ja sen markkinointistrategian luomisprosessia yhteydessä toimialaan vaikuttavan taantumana aiheuttamiin ilmiöihin.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkittavien ilmiöiden ymmärtäminen, jolloin tutkija pyrkii pääsemään tutkittavan aiheen sisälle eikä tyydy vain sen pinnalliseen tarkasteluun (Hirsijärvi & Hurme, 1980). Kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvasta haastattelusta saatavan informaation avulla pyritään kuvailemaan taloudellisen taantumana vaikutusta Yrityksen X markkinointistrategiaan päätöksiin, osana markkinoinnin suunnitteluprosessia. Haastattelututkimuksen muodoista puolistrukturoitu haastattelu kuvaa tässä tutkielmassa käytettyä menetelmää. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastattelijalla voi vaihdella kysymysten järjestystä (Fielding, 1993, 136). Kyseisessä haastattelumuodossa vastauksia ei myöskään ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltava voi vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998). Tyypillistä

puolistruksturoidulle haastattelulle on myöskin, että kysymykset ovat laadittu ennalta, mutta haastattelija voi tarvittaessa vaihtaa niiden sanamuotoa (Robson, 1995).

1.8 Tutkimuksen rakenne

Työn taustalla vaikuttavista markkinoinnin suunnitteluprosessin ja taloustieteen relevanteista teoreettisista lähtökohdista johdetaan tutkimusongelmat, joihin haetaan vastauksia niin teoriasta kuin empiirisen tutkimuksenkin avulla. Tutkimusongelmat ovat valittu siten, että saadaan selkeä kuvaus aihepiiristä. Tutkimus itsessään koostuu kahdesta osasta, jotka ovat teoria- ja empiriaosa.

Kokonaisuudessaan tutkimus jakautuu kuuteen lukuun joiden jälkeen tulevat liitteet ja lähdeluettelo. Ensimmäinen luku esittelee tutkimuksen taustat, tavoitteet, työn kannalta relevantit käsitteet, tutkielman rajaukset, viitekehyyksen ja tutkimusmetodologian. Toisessa luvussa käsitellään markkinointistrategian suunnitteluprosessia ja siihen liittyviä aihealueita relevanttien teorioiden näkökulmasta. Kolmannessa luvussa käsitellään taloustieteen puolelle kuuluvia teorioita suhdanteista, niiden vaikutuksista asiakkaisiin sekä yrityksiin. Näiden kahden teoriaan perustuvan luvun jälkeen yhdistetään aihealueet toisiinsa taantuma- markkinointistrategian luomisteorioiden avulla, jotta saadaan selkeä ja yhtenäinen pohja empiirisen aineiston esittämiselle sekä kuvaamiselle.

Viidennessä luvussa käsitellään empiirisen aineiston keräämistä ja avataan haastattelusta saadut tutkimustulokset kuvailemalla taantuman vaikutuksia Yrityksen X markkinointistrategisiin päätöksiin. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto tutkielmasta ja sen tuloksista kokonaisuudessaan, joka toimii samalla kertaavana osiona työn aiemmista luvuista. Liitetiedoista löytyvät haastattelukysymykset (LIITE 1) sekä taantuma-markkinointisuunnittelun muistilista (LIITE 2).

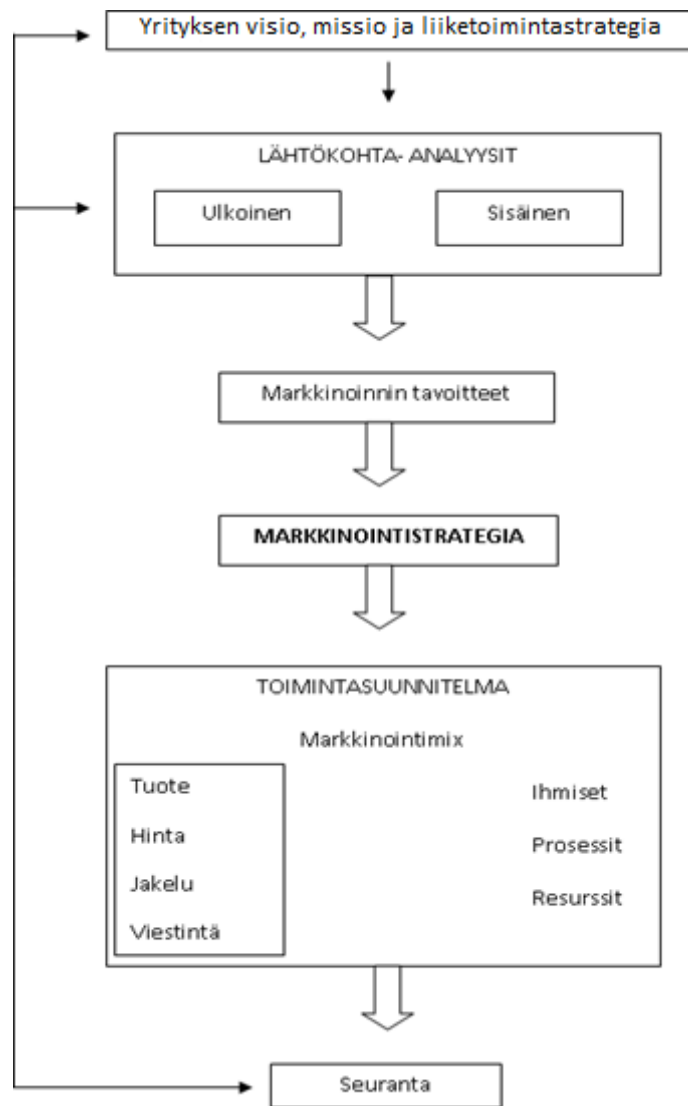
2. MARKKINOINTISTRATEGIA OSANA MARKKINOINNIN SUUNNITTELUA

Tässä tutkielman kappaleessa perehdytään yksityiskohtaisesti tutkielman kannalta tärkeään teoriaosaan, joka keskittyy markkinoinnin suunnitteluprosessiin ja sen osaluokkiin. Aihepiiriä tarkastellaan yhden relevantin mallin avulla, sillä tutkielman tavoitteiden kannalta on tarkoituksenmukaisempaa keskittyä tarkan ja selkeän kuvan antamiseen valitusta teoreettisesta näkökulmasta eikä luetella monia eri tapoja tehdä markkinointisuunnitelmia.

Tähän työhön teoriarunko rakennetaan Philip Kotlerin markkinoinnin johtamisen prosessi- ja suunnittelu –teoriasta (Kotler, 1999, 294). Myös Windin ja Robertsonin (1983) suunnittelema malli markkinointistrategian muodostamisesta tukee tutkielman teoreettista näkökulmaa.

Harvoin voidaan tehdä liikaa markkinoinnin suunnitelmia vaan pikemminkin useissa yrityksissä suunnitelmiin käytetään aivan liian vähän aikaa ja vaivaa. Jos suunnitelmia ei ole, on vaikeaa seurata yrityksen suoriutumista ja kehitystä, puhumattakaan siitä, että ongelmakohtiin osattaisiin puuttua tai niihin osattaisi varautua. Tarkka suunnittelu auttaa välttämään markkinoinnillisia virheitä, joihin yritykseltä tuhlautuu resursseja turhaan.

Alapuolella oleva kuva (Kuvio. 2) hahmottaa markkinointistrategian kokonaisvaltaista suunnitteluprosessia, joka johdetaan yrityksen alkuperäisestä olemassaolosta aina markkinointistrategian seurantaan asti. Kuvan tarkoitus on selkeyttää laajaa kokonaisuutta markkinointistrategian suunnitteluprosessista.



Kuvio 2. Markkinointistrategian suunnitteluprosessi (Mukaillen Juslén, 2010)

2.1 Lähtökohta-analyysit markkinointistrategian suunnitteluprosessissa

Markkinointistrategian luominen tulisi aina aloittaa kartoittamalla yrityksen nykyinen tila. Huomioon on otettava yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Nykytilan kartoittaminen antaa hyvän pohjan sille, mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää ja mitkä olisivat sille relevantit tulevaisuuden tavoitteet (Wind & Robertson, 1983). Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että ne yritykset, jotka tarkkailevat ympäristöään, osaavat varautua tulevaisuuden tuomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin (Day, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Kotler, 1991; Levitt, 1960; Narver & Slater 1990 ja 1994).

Yrityksen nykytilan kartoituksessa on mahdollista hyödyntää erilaisia työkaluja, jotka ovat suunniteltu helpottamaan johdon päätöksentekoa. PESTE(L)-analyysi antaa yritykselle

mahdollisuuden systemaattisesti analysoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja sitä miten nämä muutokset vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan tulevaisuudessa. (Kotler, 1997).

PESTE(L)-analyysi koostuu poliittisista-, ekonomisista-, sosiaalisista-, teknologisista-, ekologisista- ja lakiin perustuvista tekijöistä. Poliittisissa tekijöissä tarkastelun kohteena ovat muun muassa verotuspolitiikka, EU-politiikka tai yrityksen sisäiset poliittiset tekijät. Ekonomiset tekijät puolestaan sisältävät esimerkiksi taloudelliset suhdanteet. Sosiaaliset tekijät koostuvat muun muassa varallisuuden jakautumisesta, muuttoliikkeestä, asukkaiden ikärakenteesta ja elämäntyylin muutoksista sekä arvoista. Teknologisiin tekijöihin kuuluu esimerkiksi internet. Ekologiset tekijät ovat myös hyvin tärkeässä asemassa jatkuvasti lisääntyvän ympäristötietoisuuden vuoksi. Ekologisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa ilmastonmuutos ja ihmisten ympäristötietoisuus. Viimeisimpänä ja samalla uusimpana lisäyksenä PESTEL-analyysiin kuuluvat lakiin liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät lait, työllisyyteen liittyvät lait sekä EU:n säädökset. (Kotler, 1999, s.150-166)

PESTEL- analyysin lisäksi nykytilan kartoituksessa voidaan käyttää SWOT-analyysia. Kokonaisuudessaan SWOT-analyysi antaa kattavan kuvan yrityksen menestymisen kannalta tärkeistä osista. ”SWOT-analyysi” tulee kirjainyhdistelmästä, ’strengths’, ’weaknesses’, ’opportunities’ ja ’threats’ eli analyysi koostuu ulkoisista tekijöistä, jotka ovat mahdollisuudet ja uhat sekä yrityksen sisäisistä tekijöistä, kuten vahvuuksista ja heikkouksista. (Kotler, 1988, 76, 78-80)

Ulkoiset mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen toimiympäristöstä nousevia mahdollisuuksia tai uhkia. Mahdollisuuksista voidaan luoda kilpailuetua yritykselle nykyisessä liiketoiminnassa tai tulevaisuudessa. Uhat puolestaan ovat sellaisia tekijöitä, jotka saattavat tulevaisuudessa heikentää yrityksen kilpailuasemaa ellei niihin varauduta. (Kotler, 1988, 76, 78-80)

Analyysin pohjalta yrityksen olisi syytä miettiä miten sisäisiä vahvuuksia voisi kehittää ja miten heikkouksia poistaa. Lisäksi miten tulevaisuuden mahdollisuuksia voisi hyödyntää ja miten mahdollisilta uhkilta voisi suojautua. Tutkielman tulevissa kappaleissa tullaan huomaamaan miten tärkeässä asemassa analyysit ovat taantuma- markkinointistrategian luomisessa. (Kotler, 1988, 76, 78-80)

2.2 Markkinoinnin tavoitteidenasetanta

Analysointivaiheessa keskeinen tehtävä on siis kerätä mahdollisimman paljon tietoa yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä, jotta toiminnalle voitaisiin asettaa oikeanlaisia tavoitteita. Suunnitelmia laadittaessa tulee asettaa yleisiä tavoitteita sekä tarkempia, konkreettisia tavoitteita. Hyvä tavoite on tulossuuntautunut, mitattavissa oleva, realistinen, haastava, selkeä, hyväksyttävä, johdonmukainen ja sellainen, että se tukee yrityksen kokonaistavoitteita. (Kotler, 1988, 81)

Markkinoinnin tavoitteet keskittyvät usein myyntiin, kannattavuuteen ja markkinaosuuksiin. Esimerkkinä yleisistä markkinoinnin tavoitteista on markkinaosuuden kasvattaminen ja jotta tavoitteesta on jotain hyötyä toiminnan ohjaamisessa ja valvomisessa, tulee ne muuntaa konkreettisiksi ja mitattavissa oleviksi tavoitteiksi. Konkreettisten tavoitteiden tulee ilmaista suuruusluokka sekä määräpäivä, johon mennessä tavoitteet tulisi olla saavutettu. (Kotler, 1988, 81)

2.3 Markkinointistrategian ja toimintasuunnitelman luominen

Yrityksen nykytilan analysoinnin ja tavoitteiden asetannan jälkeen luodaan markkinointistrategia, jossa kaikki edelliset prosessin vaiheet tulee ottaa huomioon. Markkinointistrategia kertoo kuinka markkinoinnin tavoitteet aiotaan saavuttaa ja saada aikaan pysyvä kilpailuetu valituilla markkinoilla. Markkinointistrategia pitää sisällään myös päätökset kohdesegmenteistä, tarjottavista tuotteista sekä käytettävistä markkinointikeinoista. (Kotler, 1988, 71)

Markkinointistrategian luominen aloitetaan kohdesegmenttien valinnalla, mikä on erityisen tärkeä vaihe, sillä joskus tähän vaiheeseen ei paneuduta riittävän tarkasti (Wind & Robertson, 1983). Kohdesegmenteillä tarkoitetaan asiakasryhmäjaotteluita keskittyen vain miellekkäimpien asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Mikään yritys ei voi tai sen ei kannata palvella kaikkia asiakkaita, vaan ainoastaan niitä, joille sen resursseilla ja kyvykkyyksillä on mahdollista luoda kilpailijoita paremmin arvoa (Kotler, 1988, 280). Markkinointisuunnitelmassa tulee kuvata kohdesegmenttien piirteitä, jolloin niistä voidaan muodostaa selkeä profiili. Kohdesegmentejä on syytä kuvailla tarkemmin kuin maantieteellisesti, sillä etenkin epävakaa markkinatilanteessa on todella tärkeä ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä monipuolisesti. (Kotler, 1988, 280)

Markkinointikeinot ja niiden kokonaisuus eli markkinointimix pitää sisällään niin sanotut markkinoinnin 4P:tä eli tuotteen ja/tai palvelun, hinnoittelupäätökset, jakelukanavat ja markkinointiviestinnän. Tuotteen ja/tai palvelun on oltava sellaisia, että ne tyydyttävät parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden tarpeita. Tuotteen- ja palvelun laatu pyritään saamaan sellaiseksi, että se on ylivertaista kilpailijoiden tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin verrattuna. (Kotler, 1988, 71)

Hinnoittelupäätökset ovat todella merkittäviä yrityksille ja hyvin usein juuri hinnoilla pyritään vaikuttamaan asiakkaiden ostopäätöksiin. Jos hinta asetetaan kuitenkin liian alhaiseksi, se voi aiheuttaa negatiivisia vaikutteita yrityksen brandiin ja toisaalta jos tuote/palvelu hinnoitellaan liian korkeaksi, asiakkaat ostavat tuotteen toiselta yritykseltä, joka tarjoaa samaa tyydytyksen tasoa, mutta halvemmalla hinnalla (Goodell & Martin, 1992).

Tuotteen ja/tai palvelun saatavuus eli jakelukanavat ovat osaltaan myös tärkeässä asemassa yrityksen markkinointisuunnitelmia tehtäessä. Tähän aiheeseen liittyy muun muassa toimipisteen sijainti, aukioloajat ja keinot, joilla asiakas voi olla tarvittaessa yhteydessä yritykseen tai yrityksestä voidaan olla asiakkaaseen yhteydessä (Kotler, 1988, 71).

Viimeisenä ja todella tärkeänä osiona 4P:ssä on markkinointiviestintä. Markkinointiviestinnän keinoin yritys välittää tietoa tarjoamistaan palveluista, tuotteista, niiden ominaisuuksista ja hinnoista. Viestinnän onnistumisen edellytyksenä on, että asiakas tunnetaan, eli kohdesegmentit ovat tarpeeksi tarkasti määriteltä ja profiloitu markkinointisuunnitelmassa. Tärkeää on tehdä selväksi, mitä markkinointiviestinnällä halutaan sanoa, mitä sillä halutaan saada aikaan asiakkaissa ja vasta tämän jälkeen alkaa suunnittelemaan sitä, millä viestintäkeinoilla nämä tavoitteet saadaan parhaiten aikaiseksi. (Kotler, 1988, 71)

Markkinointiviestinnällä on tarjolla monia eri kanavia, joita voidaan hyödyntää asiakkaiden tavoittamiseksi. Yleisimpiä keinoja ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen ja suhdetoiminta. Eri mediat tarjoavat yrityksille lukuisia markkinointiviestintäkanavia, joista tässä tutkielmassa tulevat esiin lähinnä televisio, radio, lehdet, internet, henkilökohtainen myyntityö ja puhelimen sekä internetin välityksellä tapahtuva suhdetoiminta (Kotler, 1988, 71).

Markkinointistrategian kehittämisen jälkeen seuraavana vaiheena on toimintasuunnitelman luominen. Asetettujen tavoitteiden ja markkinointistrategian pohjalta laaditaan konkreettisia toimenpiteitä, joille asetetaan määräaika. Kaikille markkinoinnin toimenpiteille, jotka on päätetty toteuttaa asetetaan tarkat toteuttamisajankohdat. Markkinointistrategian oikea-aikainen toteuttaminen onkin hyvin haastavaa yrityksille, sillä tarkkoja ja varmoja ennusteita tulevaisuudesta ei voida tehdä (Kotler, 1988, 74).

2.4 Markkinointistrategian toteutuksen seuranta

Valvonta on keino seurata markkinoinnin toimenpiteiden onnistumista, jotta mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua ajoissa ja tehdyistä virheistä oppia (Wind & Robertson, 1983). Markkinointistrategian toteuttamisen seuraamiselle luovat pohjan sille asetetut tavoitteet. Peruseriaatteissaan valvonnalla tarkoitetaan jatkuvaa seurantaa ja loppujen lopuksi tulosten sekä tavoitteiden vertaamista toisiinsa. Tämän lisäksi voidaan arvioida onko markkinoinnin toimenpiteet toteutettu suunnitelmien mukaisesti ja ovatko niille asetetut aikataulut pitäneet. (Kotler, 1988, 83).

Markkinointisuunnitelmiin tulee sisällyttää kuvaus siitä, miten saavutettuja tuloksia mitataan. Tulosten ja tavoitteiden vertailussa saatetaan huomata poikkeavuuksia, jolloin on selvítettävä syyt näihin poikkeamiin. Lopuksi näistä johdetaan päätelmät ja niihin pohjautuvat jatkotoimenpiteet, jotta tulevaisuudessa osattaisiin välttyä samankaltaisilta poikkeamilta tai vaihtoehtoisesti osattaisiin hyödyntää onnistuneita toimenpiteitä. (Kotler, 1988, 83)

3. TALOUDELLISET SUHDANTEET

Tässä kappaleessa tutkielmaa keskitytään tarkastelemaan taloudellisia suhdanteita, jotta ymmärrettäisiin mitä kyseisten ilmiöiden olemassaolo toimialalla merkitsee yritykselle, sen muille sidosryhmille ja asiakkaille, kilpailijoita unohtamatta. Tämän kappaleen jälkeen tulisi ymmärtää taantumien vaikutukset ja sen asettamat haasteet ja mahdollisuudet monipuolisesti kaikkien relevanttien osapuolten osalta.

Taloudellisilta vaihteluilta tai sykleiltä ei voida mitenkään välttyä ja yritysten onkin otettava tämä huomioon. Taloudellisia suhdanteita voidaan jonkin verran ennustaa, mutta siihen milloin sen varsinaisesti voi nähdä yrityksen toiminnassa tai millä voimakkuudella sen vaikutus tuntuu, kukaan ei ole tarkkaa vastausta. Tutkijat ovat luoneet useita eri malleja, miten suhdanteita voitaisi ennustaa, mutta silti mitään niistä ei voida todeta lopulliseksi totuudeksi (Long & Plosser, 1983). Tämä johtuu siitä, että taloudelliset suhdanteet ja niiden vaikutukset eivät aina kosketa kaikkia yrityksiä, sillä jotkin suhdanteet saattavat vaikuttaa vain tiettyyn toimialaan tai maantieteelliseen alueeseen (Goodell & Martin, 1992; Battisti & Deakins, 2010).

Taloustiede on luonut monia teorioita siitä, miten suhdanteet syntyvät ja miten ne yleisesti vaikuttavat yrityksen toimintaympäristöön (Long & Plosser, 1983). Suhdanteita aiheuttavat erilaiset satunnaiset tekijät, sokit ja nämä puolestaan aiheuttavat tavaroihin tai/ja palveluihin kohdistuvia kysynnän ja tarjonnan vaihteluita. Esimerkiksi Blanchardin (1993) mukaan 1990-luvun taantuma aiheutui kulutussokista, joka heijastui muuttuneen kulutuskysynnän kautta toimialalla toimiviin yrityksiin. Hänen mukaansa yksi mahdollinen selitys kulutussokeille on reagointi johonkin muuhun sokkiin ja sen aiheuttamiin odotuksiin tulevaisuudesta (Blanchard, 1993). Esimerkkinä kuluttajien reagoimisesta johonkin toiseen sokkiin voidaan mainita 1990-luvun taantuma, jolloin öljyn hinnan nousun seurauksena autojen myynnit romahtivat ja tämä sama trendi jatkui useita vuosia öljyn hintojen palautumisen jälkeenkin (Hall, 1993).

Kansallisella tasolla, kun kokonaistuotannon kasvu on pitkäaikaista tuotannon kasvuvauhtia nopeampi, on kyse noususuhdanteesta ja aikoina, jolloin kokonaistuotannon kasvu on pitkän ajan kasvuvauhtia hitaampi, on kyse laskusuhdanteesta. Taantumasta tai jopa lamasta voidaan puhua silloin, kun kokonaistuotannon suhteellinen määrä alenee (Pekkarinen & Sutela, 2004, 126).

3.1 Suhdanteet ja taantumien vaikutus yritykseen

Noususuhdanteessa kulutuskysyntä on vilkasta ja yritykset rekrytoivat usein lisää henkilökuntaa, jotta kaikkia haluttuja asiakkaita voidaan palvella. Tällöin esiintyy kuitenkin riski, sillä usein kulurakenteiden annetaan paisua mittoihin, joita pitää leikata jopa rajusti taloudellisen syklin vaihtuessa taantumassa. Hyvin usein yrityksissä tehdäänkin rajuja kulurakenteellisia muutoksia taantumassa eli kustannuksia pyritään vähentämään, jotta on mahdollista selviytyä ja saavuttaa lyhyen aikavälin tavoitteet. Laskukauden aikana yrityksiin ei myöskään useinkaan palkata lisää työvoimaa ja vanhojakin työntekijöitä saatetaan joutua irtisanomaan. (Pekkarinen & Sutela, 2004, 126)

Taantuma on markkinoilla usein nopean muutoksen ja ”turbulenssin” sekä kovan kilpailun aikaa. On tärkeää ymmärtää, että kyseinen sykli on yritysten kaikkien sidosryhmien kannalta haastavaa, jolloin esimerkiksi neuvottelut yhteistyökumppanien kanssa voivat tiukentua. Taantuma vaikuttaa myös kilpailijoihin eli kaikkiin samalla alalla toimiviin yrityksiin ja tämä antaa toisaalta mahdollisuuden miettiä tarkkaan yrityksessä tehtäviä strategisia päätöksiä. Esimerkiksi hyvin usein yritykset markkinoilla keskittyvät hintojen alentamisen kautta saavutettavien lyhytaikaisten tuottojen saavuttamiseen, mikä voi johtaa kovaankin hintakilpailuun, jos tällaisella strategialla pyritään kilpailemaan perusteettomasti (Lockshin, 2008).

3.2 Kuluttajan käyttäytyminen taantumassa

Taantumassa kuluttajan käyttäytymisen ymmärtäminen varsinkin yrityksen kannalta tärkeiden asiakkaiden kohdalla on tärkeää. Kuluttajien käyttäytymisen ennakoiminen on kuitenkin hyvin vaikeaa, vaikka taloustieteilijät ovatkin löytäneet joitakin toistuvia yhtäläisyyksiä käyttäytymisessä taantumien aikana (Nunes, Dréze & Han, 2009).

Yleisesti taantuma vaikuttaa lähes kaikkien ihmisten ostokäyttäytymiseen, sillä kyseisellä taloudellisella suhdanteella on vaikutusta heihin, jos ei suoranaisesti niin välillisesti. Lähes kaikkien kuluttajien käyttäytymistä kuvastaa lisääntynyt epävarmuus rahan käyttöä kohtaan. Tämä epävarmuus kumpuaa esimerkiksi epävarmoista tulevaisuuden suunnitelmista ja –odotuksista sekä henkilökohtaisten tulovirtojen epävarmasta jatkumisesta. Useat tutkimukset osoittavatkin, että kuluttajat vähentävät kulutustaan taantumien aikana oman taloudellisen hyvinvointinsa ja tulojensa muutosten vaatimalla tavalla (Nunes, Dréze & Han, 2009).

Asiakkaat suunnittelevat tarkemmin rahan käyttöönsä taantumassa, jolloin esimerkiksi suuria hankintoja saatetaan siirtää myöhemmäksi taloudellisen epävarmuuden vuoksi (Lockshin, 2008). Bils ja Klenow (1998) havaitsivat, että kalliiden hyödykkeiden ja pitkäaikaista sitoutumista vaativien hankintojen tekemisestä luovutaan usein taantumassa (Nunes, Dréze & Han, 2009). Tällaiset hankinnat ovat herkempiä suhdannevaihteluille kuin välttämättömyshyödykkeet tai hintaluokaltaan halvemmat tuotteet (Bils & Klenow, 1998).

Taantumassa asiakkaat saattavat olla myös hintaherkempiä kuin tavallisesti, jolloin vaihdetaan helposti saman tyydytyksen tarjoaviin, mutta edullisempiin tuotteisiin (Latham & Braun, 2010; Kotler & Caslione, 2009). Tässä kohtaa esiin nousee luovaksi tuhoksikin kutsuttu ilmiö (Schumpeter, 1912), jossa kuluttajan muuttunut käyttäytyminen voi olla hyödyllinen joillekin aloille (Battisti & Deakins, 2010). Esimerkiksi jos yritys tuottaa halpakopioita kalliimman brandin tuotteista, niin taantumassa asiakkaat ostavat usein mieluummin näitä kuin kalliin brandin tuotteita. Taantuma saattaa siis muuttaa kulutustrendejä ainakin hetkellisesti, jonkin tietyn alan toimijoiden suosioksi.

4. MARKKINOINTISTRATEGIA TAANTUMASSA, YHTEENVETO

Tämä kappale tutkielmasta yhdistää markkinointistrategian suunnitteluprosessin ja sen osat taloustieteen puolelle kuuluviin taloudellisiin suhdanteisiin. Tämän osion tavoitteena on antaa pohja tutkielman empiirisen aineiston kuvaamiselle siten, että ymmärretään teoreettisesti miten taantuma vaikuttaa yrityksen markkinointistrategiseen suunnitteluun ja siihen mitä tulee ottaa huomioon päätöksiä tehdessä.

4.1 Taantuman vaikutus ja yrityksen päätöstentekijät

Taantuma vaikuttaa yrityksiin niiden ympäristössä tapahtuvien muutosten kautta, joko suoranaisesti tai sitten jonkin muun osapuolen kautta. Se miten taantuma vaikuttaa yritykseen on hyvin toimialakohtaista ja myös yrityksen rakenteella sekä koolla on merkitystä. Taantumasta saattaa olla hyötyä, eli taantumaa ei pidä ajatella ainoastaan uhkana, vaan se saattaa luoda ainutkertaisia mahdollisuuksia, joita normaalissa taloustilanteessa ei olisi.

Taloudellisiin sykleihin ei yksikään erillinen johtaja pysty vaikuttamaan ja heidän tulisivin pyrkiä hyödyntämään taantuman tarjoamat mahdollisuudet, jolloin markkinoilla usein on vähemmän ”melua” eli muita yrityksiä markkinoimassa. Tällaisissa tilanteissa markkinointiin panostaminen johtaa parempaan brandin tunnettavuuteen ja luultavasti suurempien markkinaosuuksien saamiseen (Navarro, 2005 [1]).

Yritysten reagoidessa alentuneisiin myyntilukuihin ja jähmeään taloustilanteeseen kuluja pyritään kuitenkin usein vähentämään, jotta voitaisiin kompensoida rahavirran menetys ja suojella lyhyen ajan tuottoja (Lamey et al., 2007). Useat tutkimukset tukevat perinteisiä menetelmiä selviytyä taantumassa, joita Navarron (2005 [2]) ja Pearcen sekä Michaelin (2006) mukaan on kaksi. Nämä menetelmät ovat tehokkuuden lisääminen ja kulujen vähentäminen, jotka tapahtuvat rationalisoimalla yrityksen sisäisiä prosesseja ja vähentämällä henkilökuntaa sekä karsimalla toimittajia (Navarro, 2005 [2]; Pearce & Michael, 2006).

Hyvin usein kuluja karsitaan ensimmäisten joukossa markkinoinnista ja tähän liittyvästä markkinointiviestinnästä (Picard, 2001), jolloin markkinoinnin suunnittelijat jäävät hyvin haastavaan tilanteeseen, jossa vähentynyt kassavirta vaatisi yhä enemmän läsnäoloa julkisuudessa, jotta epäaktiivisia asiakkaita voisi kannustaa ostamaan yrityksen tuotteita.

Edellämainittujen lisäksi yritykset tyypillisesti vähentävät investointejaan ja panostuksia tuote- ja kehitystoimintaan sekä siirtävät uusien tuotteiden lanseerausta (Kotler & Caslione, 2009).

Johtajat reagoivat usein taantumaa ajattelematta pitkän tähtäimen mahdollisuuksia ja panostavat ainoastaan lyhyen ajan tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajat saattavat jopa pahentaa taantumaa negatiivisia vaikutuksia yritykseen ja sen brandiin. Latham ja Braunin (2010) tutkimusten mukaan, perinteiset taantumastrategiat, eli pelkkä kustannusten leikkaus ja tehokkuuden lisäys ovatkin hyvin pitkälle yliarvostettuja (Latham & Braun, 2010). Syy, jonka vuoksi johtajat ovat kuitenkin taipuvaisia toimimaan perinteisiä menetelmiä käyttäen on liiallinen lyhyen aikavälin tähtäin, joka voi olla peräisin esimerkiksi johtajien lyhentyneestä työajasta saman yrityksen parissa. Milgromin ja Robertsinkin (1992, p. 471) tutkimukset tukevat johtajien liiallista lyhyen ajan fokusta, jopa pidemmän ajan suoriutumisen kustannuksella (Lamey et al., 2007).

Proaktiivinen markkinointi, jossa yritys käsittelee taantumaa mahdollisuutena ja investoi paljon markkinointiin on saanut tukea monien tutkimusten valossa ja näiden tulosten mukaan yrityksen suoriutuminen parani sekä taantumassa, että sen jälkeenkin (Hillier & Baxter, 2001; Srinivasan, Rangaswamy & Lilien, 2005; Lamey, 2007).

Vuonna 1992 tehty tutkimus osoitti, että yritykset, jotka leikkasivat rajusti markkinointibudjettejaan taantumassa saivat kasvatettua myyntejään viiden vuoden ajanjakson aikana 19%, kun taas yritykset, jotka jatkoivat voimakasta markkinointia saivat kasvatettua myyntejään 275% saman ajanjakson aikana (Goodell & Martin, 1992). Tätä samaa tulosta tukee myöskin Bielin ja Kingin (1985) havaitsemat tulokset, joiden mukaan ne yritykset, jotka leikkasivat mainontaa taantumassa osoittautuivat pitkällä ajalla huomattavasti menestyviksi (Biel & King, 1985).

Monien muidenkin tutkimusten valossa ne yritykset, jotka itse asiassa toimivat suhdanteiden vastaisella tavalla eli panostavat enemmän markkinointiin tai nostavat markkinointibudjettejaan taantumassa saavuttavat suuremmat markkinaosuudet toimialallaan ja kohottavat myyntejään (Navarro, 2005 [1]) Eli kysymyksen ”onko varaa jatkaa markkinointipanostuksia?” sijasta pitäisi kysymyksen olla, että ”onko varaa olla markkinoimatta?” (Lawrence, 1991). Jokainen erillinen yritys tietenkin joutuu tekemään omat päätöksensä taantumaa varten ja joissain tapauksissa painoarvo todisteluista

huolimatta kallistuu lyhyen ajan myyntitavotteiden saavuttamiseksi pitkän aikavälin mahdollisuuksista välittämättä.

Kysymys on monitahoisesta asiasta, sillä joidenkin yritysten tapauksessa on pakko karsia kuluja kaikilta osilta yritystä, jotta taantumasta selvitään. Muutenkaan ei voida yleistää positiivisia tutkimustuloksia kaikille yrityksille soveltuviksi ja vaikka budjetteja laikataankin, tämä ei välttämättä tarkoita sitä, ettei voitaisi saada aikaiseksi tehokasta markkinointistrategiaa.

4.2 Taantuma-markkinointistrategian luominen

Minkälainen markkinointistrategia sitten kannattaisi taantumana kaltaisiin tilanteisiin suunnitella ja miten? Monia eri teorioita löytyy siitä, miten taantumassa kannattaisi markkinointia suunnitella, mutta varmuudella ei voi todeta mitään teorioista lopulliseksi totuudeksi, sillä kaikki riippuu yrityksestä, sen toimialasta, kilpailijoista ja asiakkaista.

Jotta taantumana tarjotaan markkinoinnin mahdollisuuksiin voidaan tarttua, pitää yrityksessä tunnistaa muutosvoimat, jotka vaikuttavat asiakkaisiin, kilpailijoihin ja muihin samoilla markkinoilla toimijoihin, jonka jälkeen on kehitettävä lähestymiskohdat uusien tilanteiden hoitamiseksi (Goodell & Martin, 1992). Markkinointistrategian modifiointi on tärkeää, jotta yritys pysyisi kannattavana ja asiakaslähtöisenä (Kotler & Caslione, 2009)

Taantuma-markkinointistrategian luominen on hyvin haastavaa, johtuen usein tyypillisistä budjettileikkauksista, joita yrityksissä tehdään. Yritys voi päättää johdetaanko taantumana aikainen markkinointisuunnitelma ja -strategia yrityksen resurssien ja välittömien tuottojen tarpeista vai sitten pitkällä tähtäimellä olevista mahdollisuuksista. Lopputulokset joita taantumana aikaisella markkinointistrategialla usein tavoitellaan ovat välitön vahingon kontrolli ja lyhytaikaisten tuottojen sekä kannattavuuden ylläpitäminen tai sitten parannellun tulevaisuuden mahdollistaminen, johon liittyy tiivistä brandin tunnetuksi tekeminen, tappioiden minimoiminen tai markkinaosuuden kasvattaminen ja suotuisan tuoteasemoinnin suojeleminen sekä paremman hinnoitteluaseman saavuttaminen (Goodell & Martin, 1992).

Yrityksen ollessa lähes kriittisessä taloudellisessa tilanteessa, markkinointisuunnitelma luultavammin keskittyy lyhyen aikavälin tuloksiin ja kustannuksien alentamiseen, tarkoituksenaan vain selviytyminen. Toisaalta yrityksen sisäiset vahvuudet ja asema markkinoilla voivat antaa yritykselle mahdollisuuden hyödyntää strategisia

mahdollisuuksia, joita taantuma tarjoaa. Jos tilanne on otollinen, panostamisen jatkaminen tai panosten nostaminen mainonnan, tutkimus- ja kehitystoiminnan, uusien tuotteiden lanseerauksen ja jakelukanavien osalta voi johtaa suuremman markkinaosuuden saamiseen, brandin maineen lisääntymiseen ja tulevaisuudessa kasvaviin tuottoihin. Huolimatta siitä, pyritäänkö toteuttamaan lyhyen- vai pitkän ajan markkinoinnilliset tavoitteet, on otettava huomioon omien päätöksiä vaikutus yrityksen muihin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi yhteistyökumppaneihin. (Goodell & Martin, 1992)

Miten sitten voidaan saavuttaa tavoitteet pienemmällä rahallisilla panostuksilla, kun ongelmana ovat tämän lisäksi asiakkaat, joiden ostohalukkuus on vähentynyt. Tämä onkin markkinoinnin suunnittelijoiden kannalta hyvin haastava aihe, johon on syytä kiinnittää erityistä huomiota. (Kotler, 1988, 71).

Koko markkinointistrategian luominen prosessina kulkee aivan samalla tavalla kuin normaalissakin taloustilanteessa. Yrityksen täytyy sitoutua jatkuvaan ympäristönsä tarkkailuun ja tiedon etsimiseen havaitakseen taloustilanteiden aiheuttamat mahdollisuudet ja uhat. Lisäksi, jotta strategia osattaisiin toteuttaa oikeaan aikaan toimintaympäristön muutosten arviointi on erittäin tärkeää (Wright, 2009).

Informaation etsiminen ja levitys on hyvin usein käsitetty kuuluvan markkinoinnin toimintoihin. Kohli ja Jaworski (1990) esittivät, että parhaimman kokonaiskuvan ympäristöstä ja sen asiakkaista sekä muutosvoimista saa hajauttamalla tiedon keräämisen ja välittämisen koko organisaatiolle (Kohli & Jaworski, 1990). Tietoa asiakkaista, kilpailijoista ja toimintaympäristöstä on kerättävä jatkuvasti, jotta vaihtelevassa ympäristössä on mahdollista selviytyä (Kohli & Jaworski, 1990; Kotler, 1991; Slater & Narver, 1990; Slater & Narver, 1995).

Yritystä, jossa tietoa kerätään jatkuvasti ja tätä kautta pyritään tarjoamaan ensiluokkaista palvelua asiakkaille, voidaan kutsua markkinaorientoituneeksi (Salter & Narver, 1990, 1995). Markkinaorientoitunut yritys tunnistaa ja pyrkii reagoimaan toimintaympäristössä havaitsemiinsa muutoksiin. Tutkimuksissa on todettu, että yritykset, jotka ovat markkina- ja markkinointiorientoituneita menestyvät keskimääräistä paremmin taantumassa (Pearce & Michael, 1997; Wind & Robertson, 1983). Yleisiä piirteitä markkina- ja markkinointiorientoituneille yrityksille ovat asiakaskeskeisyys, kilpailijoiden tarkka seuraaminen, koordinoitu markkinointi, siten ettei se ole vain markkinointiosaston vastuulla, sekä kannattavuus (Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1994).

Markkinointistrategian tulee olla sellainen, joka stimuloi tuotteen ja/tai palvelun kysyntää ja asiakkaiden ostohalukkuutta entistä enemmän ja joka sopii paremmin muuttuneisiin olosuhteisiin sekä preferensseihin (Kohli & Jaworski, 1990). Useat teoriat kannustavat yrityksiä panostamaan suhdemarkkinointiin ja asiakassuhteiden parantamiseen, sillä todistetusti tällä on positiivinen vaikutus yrityksen mahdollisuuksiin menestyä taantumassa (Stone & al., 1996).

Taantuma-markkinointistrategiat vaativat usein kohdeasiakkaiden uudelleenmäärittelyä ja markkinointimixin uudelleen suunnittelua. Onkin tärkeää huomata, että segmentoinnissakin on omat mahdollisuutensa taantumana aikana, sillä se voi muuttaa asiakkaiden preferenssejä juuri tietyn yrityksen tuotteiden suuntaan, joka luo siis otolliset olosuhteet uusien asiakasryhmien tavoittamiseksi. Pearcen ja Michaelin (1997) saamat tulokset tukevat myös markkinoiden uudelleen segmentointia ja kohdennusta taantumana aikana (Pearce & Michael, 1997). Kuitenkin on muistettava, että markkinoinnin kirjallisuudessa usein mainitaan, että uusien asiakkaiden hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhojen asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen (Stone & al., 1996).

Taantumassa markkinointimixin osien tehokkuus voi muuttua, eli tähänkin on syytä kiinnittää huomiota (Goodell & Martin, 1992). Kuten aiemminkin on mainittu suurin vaikutuksiltaan, etenkin taantumassa, on hinta, jolla usein pyritäänkin vaikuttamaan asiakkaisiin tarkoituksena parantaa myyntiä. Ailawadi, Lehmann ja Neslin (2001) huomasivatkin tutkimuksissaan, että hintojen alennuksella kuluttajat lisäsivät kulutustaan ja ostojen määrää hetkellisesti (Ailawadi & al., 2001). Taantumassa asiakkaiden kysyntä supistuu ja he ovat hintaherkempiä sekä varovaisempia, jolloin tarvitaan kannustusta entistä enemmän. Usein, hyvin monille asiakkaille riittääkin kannustukseksi hinta, mutta mitä tämä sitten voi aiheuttaa yritykselle?

Jos vahvan brandin omaava yritys alkaa kilpailemaan perusteettomasti hinnoilla yrittäessään saada aikaiseksi myyntiä saattaa se samalla tehdä itselleen haittaa tulevaisuutta ajatellen. Tämän ilmiön ovat huomanneet mm. Latham ja Braun vuonna 2010 julkaistussa tutkimuksessaan. Monien muidenkin tutkimuksien mukaan hintoja alentamalla yrityksen brandi saattaa kärsiä jos hinnoittelustrategiaa ei ole loppuun asti suunniteltu. Tätä tukevat myös Pearcen ja Robinsonin (2002) havainnot, siitä että taantumassa tehtyjen hintojen alennusten jälkeen, kuluttajat ovat haluttomia palaamaan korkeampiin hintatasoihin (Pearce & Robinson, 2002). Vaikka alennuksia onkin syytä antaa, on hyvä

pitää mielessä pitkäaikaiset vaikutukset ja tuotteen hinta- laatusuhteen ylläpitäminen siten, ettei brandi kärsi. Hinnanalennukset ja niiden vaikutukset kuluttajien kokemukseen tuotteen laadusta sekä brandista ovat osoitettu olevan yhteydessä toisiinsa (Chernatony, et al., 1992).

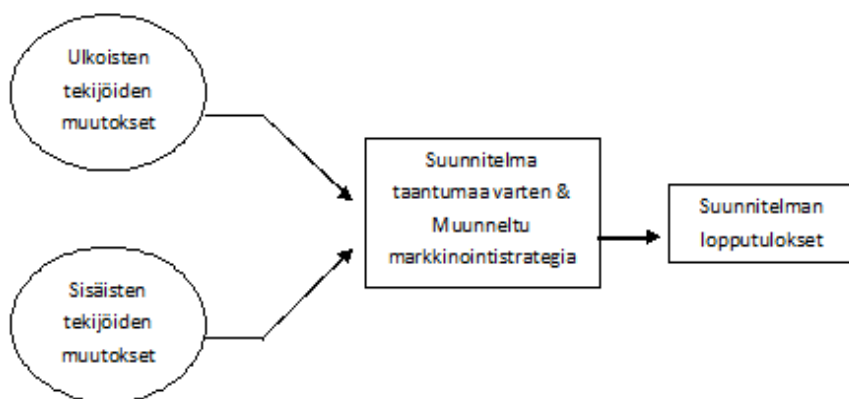
Taantuma- markkinointistrategian fokus on hyvä suunnata sekä yrityksen välittömään hyvinvointiin että pitkän ajan menestykseen. Luova markkinointistrategia sekä taantumana aikaiseen markkinointiin liittyvät opit ja johdon halu suunnitella strategia uudelleen on paras vakuutus selviytyä ja suojautua vaikeina taloudellisina aikoina. (Goodell & Martin, 1992)

4.3 Taantuma-markkinoinnin suunnittelutyökalut

Taantuma- markkinointistrategian suunnitteluun on kehitetty erilaisia työkaluja, joita päätöksentekijät voivat hyödyntää. ”Suunnittelumallia” taantumasta selviytymiseksi voi käyttää erillisesti hätäsuunnitelman tekemisessä tai muutostyökaluna jo olemassa olevan markkinointisuunnitelman rinnalla. Mallin tarkoitus on auttaa yritystä ymmärtämään taantuma- suunnittelun pääelementit, mukaan lukien monet muutokset, joita taantuma todennäköisesti aiheuttaa toimintaympäristössä. Toinen työkalu on yksityiskohtainen muistilista, johon sisältyy kaikki avainkysymykset suunnitteluprosessin läpiviemiseksi ja sitä voi käyttää muun muassa ensisijaisena tehtäväpaperina taantuma- markkinointisuunnitelman valmistelussa (LIITE 2). (Goodell & Martin, 1992)

Suunnittelumalli antaa kokonaiskuvan suunnitteluprosessista ja muistilista auttaa toteutuksessa (Goodell & Martin, 1992). Kumpikin edellä mainituista työkaluista alkaa analysoimalla nykyhetken toimintaympäristöstä tekijöitä, jotka voivat muuttua taantumana aikana. Useat muutkin tutkimukset kehoittavat aloittamaan taantuma- markkinointistrategian suunnittelun yrityksen ja toimialan nykytilan tarkasta analysoinnista (Tomsik & Svoboda, 2010).

Arviointia seuraa muunnelma markkinointistrategiasta, joka keskittyy lähinnä mahdollisuuksiin, jotka nousevat markkinointiympäristön muutoksista. Mahdollisuus kasvattaa markkinaosuutta, palvella uusia asiakassegmenttejä tai täyttää markkinarakoja ovat esimerkkejä potentiaalisista mahdollisuuksista.



Kuvio 3. Taantuma-markkinointistrategian suunnitteluprosessi (Mukaillen, Goodell & Martin, 1992)

Yläpuolella oleva kuva (Kuvio 3) havainnoillistaa, miten taantumaa varten tehtävä markkinoinnin suunnitteluprosessi etenee. Ulkoisten tekijöiden arvioiminen aloitetaan sillä, milloin taantumien vaikutukset mahdollisesti alkavat tuntua. Yritys voi luoda itselleen varoitusjärjestelmän, jolla se voi tarkkailla kriittisiä muuttujia toimintaympäristöstä, jotka kertovat milloin suhdanne mahdollisesti alkaa vaikuttamaan yritykseen (Wind & Robertson, 1983). Yrityksille on tarjolla myös palveluita, jotka tuottavat arvioita taloudellisen vaihtelun suunnasta, mihin osiin se vaikuttaa ja tulevaisuuden ennusteet 12-18 kuukaudelle (Goodell & Martin, 1992).

Erityistä tarkkuutta on kiinnitettävä yrityksen omaan toimialaan ja mitä sille tapahtuu taloudellisissa sykleissä. Teknologia on myös alue, joka vaatii tarkkaa harkintaa ja kuuluu osaksi ulkoisten tekijöiden muutoksia. Jos yritys karsii paljon tutkimus- ja kehitystoiminnasta taantumien aikana säästääkseen kustannuksissa, on todennäköistä että teknologinen etu kadotetaan ja sen saavuttaa jokin toinen yritys, joka on panostanut tutkimukseen ja tuotekehitykseen myös vaikeina aikoina (Goodell & Martin, 1992).

Kilpailijat ja asiakkaat kuuluvat myöskin ulkoisiin tekijöihin ja heidät pitääkin analysoida tarkasti (Goodell & Martin, 1992). Miten asiakkaat reagoivat taantumien, muuttavatko he kulutustottumuksiaan tai preferenssejään? Miten käy asiakassegmenteille, tuleeko niistä kannattamattomia vai pysyvätkö ne ennallaan vai kenties alkavat kannattamaan yhä enemmän? Menneisyyden taantumien aiheuttamia muutoksia asiakkaiden käyttäytymisessä voi pyrkiä hyödyntämään arvioinneissa.

Yrityksissä keskitytään hyvin usein liian vähän kilpailijoiden analysointiin, jolloin saatetaan menettää suuriakin potentiaalisia kilpailuetuja (Wind & Robertson, 1983). Onko mahdollista, että kilpailevilla yrityksillä on resursseja hyödyntää taantumien tarjoamia mahdollisuuksia kuten kasvua tai markkinaosuuksia, siirtykö kilpailija taantumien aikana uusille markkinoille vai jääkö se vanhoille? Yritys voi hyödyntää analyysissään menneiden taantumien aikana toteutettuja toimintoja, eli miten kilpailijat toimivat edellisellä kerralla. Jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä parantamaan kilpailuasemiaan valituilla markkinoilla jatkuvasti ja taantuma saattaa mahdollistaa tilaisuuden päästä hyötymään kilpailijoiden heikkouksista tai virheistä (Tomsik & Svoboda, 2010). Tästä syystä kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet sekä mahdolliset strategiset toimenpiteet onkin arvioitava tarkasti.

Tämäkään ei kuitenkaan tarjoa suoria vastauksia siihen, miten yrityksen tulisi toimia, sillä taantuma tekee toimiympäristöstä epävakaa ja kilpailijoiden toimista arvaamattomia. Menneisyys antaa hyvää näkökulmaa siihen, mitä mahdollisesti on tiedossa, sillä esimerkiksi jos edellisessä taantumassa kilpaileva yritys on menestynyt hyvin, saatetaan samoja strategisia päätöksiä tehdä tulevaisuudessakin taantumien aikana (Goodell & Martin, 1992).

Historian lisäksi kilpailijoiden toimia voidaan arvioida eri näkökulmista. Se miten jotkin tietyt kilpailijat reagoivat taantumien riippuu monista asioista, kuten pitkän ajan tavoitteista ja markkinavoimasta. Kokemus, yrityksen taloudellinen tilanne ja kulurakenne ovat myös hyvin merkittäviä asioita. Hyödyllistä voi olla myös arvioida kilpailevan yrityksen markkinointiorientoituneisuutta, sillä usein yrityksissä, joissa ei esiinny markkinointiorientoituneisuutta markkinointibudjetti on jokin tietty prosenttiosuus myynneistä (Pearce & Michael, 1997). Kuluttajien vähentäessään ostojaan, myyntien määrä pienenee, joka tarkoittaa sitä, että markkinointibudjetti alenee alenevien myyntien mukana.

Taloudellinen tilanne kilpailevassa yrityksessä on myös hyvä mittari ennakoivissa kilpailijain toimissa, sillä tämä vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin taantumien aikana. Suuri velkaantumisaste voi esimerkiksi rajoittaa yrityksen strategisia mahdollisuuksia ja sitoutumista vaadittaviin resursseihin. Kulurakenne voi vaikuttaa kilpailijoiden hinnoitteluun ja siihen mitä markkinaosuuksia he tavoittelevat (Goodell & Martin, 1992). Esimerkiksi

yrietykset, jotka voivat hyödyntää skaalaetuja saattavat käyttää hinnoittelua pääasiallisena kilpailukeinonaan taantumassa.

Sisäisistä tekijöistä puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen sisäisen tilanteen arviointia, kuten yrityksen taloudellisen tilanteen, inhimillisen pääoman ja fyysisten resurssien, vahvuuksien ja heikkouksien arvioimista. Lisäksi on syytä kiinnittää huomiota mahdollisiin muutoksiin, jotka vaikuttavat brandiin, markkinaosuuteen ja asemointiin. Oman yrityksen menneiden taantumien toimenpiteitä ja toteutumia on hyvä tarkastella, sillä mahdollisesti menneisyyden virheistä voi ottaa opikseen uuden taantumien vaikutuksien arvioimiseksi sekä strategisten päätöksien tekemiseksi (Goodell & Martin, 1992).

Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muutosten arvioinnin jälkeen johdetaan taantuma-markkinoinnin tavoitteet saavuttava muunneltu markkinointistrategia, jonka toteutumista seurataan tarkasti, jotta mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua (Goodell & Martin, 1992).

5. EMPIIRISEN AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI

Tässä kappaleessa selitetään aineiston keräämiseen, käsittelyyn ja analysointiin liittyvät menetelmät ja esitellään tutkittava yritys, sen toimiala ja taantuman vaikutus näihin. Viimeiseksi kuvaillaan kerättyyn tutkimusaineistoon perustuen taantuman vaikutus Yrityksen X markkinointistrategisiin päätöksiin, eli esitellään keinot, joilla Yritys X suojautui taantuman aiheuttamilta uhkilta ja toisaalta miten pyrittiin hyödyntämään sen tarjoamia mahdollisuuksia. Haastateltavan henkilöllisyys salataan, joten hänen kertomiinsa asioihin viitataan ”markkinointijohtaja X”:nä.

5.1 Aineiston keruu

Empiirisen osion tiedonkeruutapa oli puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymyksiä esitettiin strategisia päätöksiä tehneelle markkinointijohtajalle. Haastattelun tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava kuva siitä, mitä toimenpiteitä, analyysejä, muutoksia ja muita vaikutuksia taloudellinen taantuma toi Yritykseen X ja sen toimialaan. Autoalalla toimivan Yrityksen X markkinointistrategisia päätöksiä tutkittiin markkinoinnin suunnittelun prosessimaisesta näkökulmasta, eli miten markkinointistrategia taantumaa varten rakennettiin aina alustavista ympäristö-, kilpailija ja yritysanalyyseistä, lopullisiin seurantatoimenpiteisiin asti.

Haastateltava oli mukana vuoden 2009 taantumanaikaisten markkinointistrategisten päätösten ja sopimusten tekemisessä sekä neuvottelussa. Tämän lisäksi hänellä on yli 20 vuoden kokemus alalta ja hän on toiminut Yrityksen X palveluksessa vuodesta 2005 asti. Kyseisestä vuodesta asti hän on johtanut useita yrityksen toimipisteitä ja vuonna 2007 hän siirtyi vähittäiskaupan markkinoinnin johtotehtäviin (Markkinointijohtaja X).

Yrityksen markkinointijohtajan haastattelu suoritettiin 19.10.2010 yhden tapaamiskerran aikana, jolloin haastattelu myös nauhoitettiin aineiston purkamisen ja analysoinnin helpoittamiseksi. Haastattelumateriaali käsiteltiin erikseen, jotta mahdollisilta ennakkoletuksilta vältyttiin.

Haastateltavalta kysyttiin tutkielman aihepiiriin sopivia kysymyksiä, jotka liittyivät toimialaan, yritykseen ja sen asiakkaisiin. Yritystä, toimialaa ja kohdeasiakkaita koskevat kysymykset olivat tarpeellisia tutkimuksen kannalta kaikkien vaikuttavien osien ymmärtämiseksi. Markkinointistrategiasta ja sen muutoksista taantuman aikana esitettiin

runsaasti kysymyksiä. Haastattelukysymykset pyrittiin järjestämään tutkielman teoreettisten näkökulmien asettamassa järjestyksessä. Haastattelurunko ja kysymykset löytyvät tämän tutkielman liitteet-osiosta (LIITE 1).

Haastattelun aikana nauhoitettu materiaali litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi haastattelijan toimesta. Jokainen lause kirjoitettiin siinä muodossa, kun se haastattelussa mainittiin. Tämän lisäksi haastattelijan käsin kirjoittamat muistiinpanot sekä Yritystä X koskevat tiedot tarkistettiin konsernin internet- sivuilta sekä vuoden 2009 vuosikertomuksesta.

5.2 Tutkimusaineiston purku ja analyysi

Tässä kappaleessa paneudutaan tarkemmin Yritykseen X, sen taantuman aikaisiin muutoksiin, haasteisiin ja strategiaan päätöksiin. Haastattelun tulokset muokataan siten, että ne tukevat tämän työn teoreettisia lähtökohtia sekä markkinoinnin että taloustieteen osilta. Tämä kappale pyritään järjestämään siten, että teoriaosuuksien luoma järjestys säilyy myöskin empiirisen osan tutkimusaineiston kuvailemisessa.

5.2.1 Autoala Suomessa vuosina 2008-2010

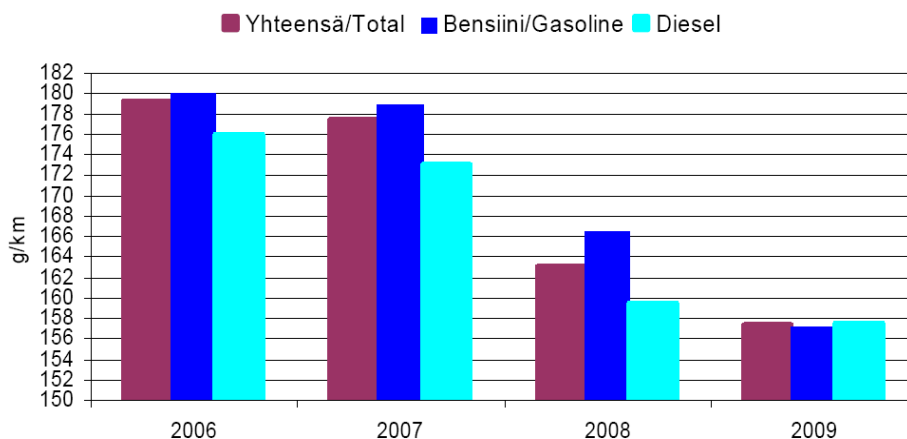
Autoala on hyvin suhdanneherkkä, joten on erityisen tärkeää ymmärtää taantuman vaikutukset siihen. Toimialan markkinatilanteeseen yleisesti vaikuttavat useat tekijät, joita ovat muun muassa taloustilanne ja kuluttajien preferenssit. Markkinatilanteen arvioinnissa voi käyttää tutkielman edellisissäkin osissa mainittua PESTEL-analyysiä, joka on hyvin tehokas työkalu. Usein muutos jossain PESTEL- analyysin osassa tarkoittaa koko markkinatilanteen muutosta. Autoalalla Suomessa suurimmat muutokset liittyvät usein taloustilanteeseen, valtion tekemiin päätöksiin ja kuluttajien preferensseihin. Nämä tekijät ovat kriittisen tärkeitä seurattavia autoalalla toimiville yrityksille.

Viimeiset vuodet ovat olleet Suomessa suuren muutoksen aikaa autoalalla. Muutoksia on tapahtunut niin lainsäädöllisissä seikoissa kuin markkinatilanteessakin. Muutoksista suurimpia vaikuttajia ovat olleet vuosien 2008 ja 2009 valtion tekemät verouudistukset sekä vuonna 2009 vaikuttanut taloudellinen taantuma ja sen aiheuttamat muutokset markkinatilanteessa.

Autoveromuutokset Suomessa ovat vaikuttaneet suuresti sekä kuluttajien preferensseihin että autokauppaan. Vuonna 2008 voimaan tulleen verouudistuksen seurauksena autovero määräytyy auton tuottamien hiilidioksidipäästöjen mukaan, siten, mitä vähemmän

ajoneuvo tuottaa hiilidioksidipäästöjä sitä alhaisempi autovero on (Valtiovarainministeriö, 2007). Autoverouudistuksella pyrittiin kannustamaan kuluttajia valitsemaan vähäpäästöisempiä ja ympäristöystävällisempiä autoja.

Vuoden 2008 veromuutokset huomattiinkin autojen kaupassa, jolloin usein kuluttajat vaihtoivat vanhat bensiinikäyttöiset autonsa ympäristöystävällisempiin diesel-malleihin (Autoalan tiedotuskeskus [1], 2010). Dieselikäyttöiset autot ovat huomattavasti vähäpäästöisempiä kuin bensiinikäyttöiset, joka tarkoittaa sitä, että ne ovat kevyemmin verotettuja. Vaikka vuoden 2008 muutokset laukaisivatkin selkeän trendin kuluttajien preferensseissä, niin ei voida olla varmoja mitkä autot menevät parhaiten kaupaksi tulevaisuudessa (Kankare, 2007). Tämä epävarmuus johtuu siitä, että, tuotteiden hinnat ovat kuitenkin auton valinnoissa yhä eniten vaikuttava tekijä. Alla oleva kuva (Kuvio 4.) kuvastaa kuitenkin selkeää trendiä vähäpäästöisyyden ja ympäristöystävällisyyden suosion noususta suhteessa kaikkiin ensirekisteröityihin ajoneuvoihin.



Kuvio 4. Ensirekisteröityjen henkilöautojen keskimääräiset hiilidioksidipäästöt 2006-2009 (Autoalan tiedotuskeskus [2], 2009)

Vuoden 2008 muutosten sekoittama autokauppa sai seuraajakseen vuonna 2009 voimaan tulleet autoverouudistukset. Kyseisenä vuonna tehdyt muutokset vaikuttivat suuresti erityisesti autokauppaa harjoittaviin yrityksiin, sillä tämän veromuutoksen jälkeen ajoneuvon verovelvollisuus siirtyy maahantuojalta tai valmistajalta sille, joka rekisteröidään ensimmäisenä ajoneuvon omistajaksi. Tämä loi sekavuutta autokauppaan, sillä ajoneuvon kauppahinta ja autoveron arvioitu määrä on merkittävä kaupanteossa erikseen. (AKE, 2009)

Autoja, joista ei ole vielä maksettu veroa voidaan käyttää mm. myyntitarkoituksessa suoritettavaan koeajoon tai esittelyyn. Tällainen käyttö kuitenkin vaatii asianmukaisten ilmoitusten tekemistä tullille ja siirtolupien ja –merkkien hankkimista. Laissa on määritelty, ettei henkilökunta saa käyttää näitä erikoisluvin varusteltuja autoja ja tämä pitää ottaa huomioon liiketoiminnassa. (AKE, 2009) Käytännössä tämä tarkoittaa, että yrityksille tulee tarve sitoa rahallisia resursseja aiempaa enemmän autoihin (Markkinointijohtaja X).

Yleinen taloustilanne vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen, etenkin puhuttaessa suuremmista hankinnoista kuten autoista. Taloustilanteen ollessa huono ja tulevaisuuden näkymät epävarmat sekä työttömyys lisääntymässä, kuluttajat siirtävät usein suurempien hankintojen tekemistä (Lockshin, 2008). Tämä vaikuttaa suoranaisesti alalla toimiviin yrityksiin ja toimialan markkinatilanteeseen. Etenkin autoalalla Suomessa taantuma pääsee usein vaikuttamaan markkinatilanteeseen heikentävästi.

Vuoden 2009 taantuma näkyi siten, että autoalalla uusien autojen kauppa oli erityisen hiljaista. Useat kuluttajat siirsivät uuden auton ostamista tai sitten tyytyivät pari vuotta vanhempaan, vähäpäästöisempään ja vähemmillä varusteilla olevaan autoon. Vaikka kyse onkin vain parin vuoden ikäerosta uuden ja käytetyn auton välillä, hintaerot ovat usein merkittävät (Salin, 2009).

Vuoden 2009 lopussa henkilöautokauppa alkoi piristymään ja jo vuoden 2010 alkupuolella tämä näkyi henkilöautojen positiivisena tilauskehityksenä (Autoalan tiedotuskeskus [3], 2010). Kuitenkin taantuma tuntuu edelleen tänäkin vuonna autoalalla, sillä toimitusvaikeudet aiheuttavat edelleen ongelmia (Autoalan tiedotuskeskus [4], 2010). Toimitusvaikeudet voivat johtua esimerkiksi siitä, että taantuman aikana tehtaiden tuotantolinjoja usein suljetaan ja henkilöstöä irtisanotaan. Kun talous alkaa elpymään, vie aikaa, että tehtaot saavat käyttämättöminä olleet tuotantolinjansa jälleen toimimaan täysipainoisesti.

Autoalan keskusliiton puheenjohtajan, Pekka Helanderin mukaan autoalalla pahin on ohi. Hyvin sujunut vaihtoautokauppa ja korjaamojen työtarjonnan lisääntyminen ovat auttaneet alaa taantuman yli. Autoalan yritysten johtajat uskovat positiiviseen lopputulokseen vuoden 2010 osalta. Suurin uhka asetetuille tavoitteille on kuitenkin vieläkin kuluttajien epävarmuus, vaikka se onkin kuluttajabarometrin tuloksien mukaan vähentynyt selvästi. (Helander, 2010)

5.2.2 Yritys X

Yritys X on erittäin suuri yksityisen perheen omistama, autoalalla toimiva konserni. Konserni on toiminut Suomessa yli 70 vuotta ja nykyään sen liiketoiminta koostuu maahantuonnista, vähittäiskaupasta sekä huoltotoiminnasta. Yritykseen X kuuluvat muun muassa maahantuonti, uusien- ja käytettyjen autojen myynti ja vaihto, huolto sekä auton ylläpitopalvelut (Markkinointijohtaja X).

Toiminta on hyvin monipuolista ja yritys tarjoaa asiakkailleen, oli sitten kyse yritys- tai yksityisasiakkaista, kaikki tarvittavat palvelut saman katon alla. Yrityisasiakkaalleen se räätälöi yksilölliset palvelukokonaisuudet ja panostaa suuresti myös yksityisasiakkaidensa tyytyväisyyteen. Yritys X tuo itse maahan useita eri merkkejä ja malleja ja konsernin laaja jälleenmyyntiverkosto koostuu Yrityksen X omista liikkeistä sekä itsenäisistä jälleenmyyjistä. Kaiken kaikkiaan konsernilla on maankattava myynti-, huolto- ja korjaamoverkosto (Markkinointijohtaja X).

5.2.3 Markkinointistrategisten päätösten taustaa, Yritys X

Yrityksen X markkinointistrategian toteuttaminen kuuluu organisaation jokaiselle tasolle ja menestystä luodaan tarjoamalla laadukasta palvelua ydintuotteiden ympärille. Markkinointistrategiaa suunnitellaan vuosiksi eteenpäin ja esimerkiksi nykyhetkellä tiedetään jo mitä merkkejä ja malleja on tulossa Suomeen vuonna 2011. Tarvittavat suunnittelutoimenpiteet uusien tuotteiden kannalta ovat käynnissä jo ennen kuin kyseistä tuotetta on olemassakaan (Markkinointijohtaja X).

Palvelun tuottamisessa tarvitaan joustavuutta ja henkilöstö on avainasemassa kokonaisvaltaisen tyydytyksen tuottamiseksi asiakkaille. Asiakassuhteita on ylläpidettävä ja ongelmat ratkaistava niin nopeasti kuin mahdollista. Teknologian kehittyminen on edesauttanut yrityksiä valtavasti kehittämään uusia viestintäkanavia, jotka helpottavat molemmin puolista viestintää. (Markkinointijohtaja X).

Pääsääntöisesti tuoteryhmien johtajat, konsernin markkinointijohtaja, jälkimarkkinoinnista- sekä digimarkkinoinnista vastaava henkilö kokoontuvat kuukausittain yhteen pohtimaan konsernin markkinointistrategisia päätöksiä, mutta tarpeen vaatiessa useamminkin (Markkinointijohtaja X). Yrityksen X markkinointistrategia on sidottu liiketoimintastrategiaan aivan samalla tavalla kuin tutkielman teoreettisessa näkökulmassakin.

Maahantuonnin ja vähittäiskaupan markkinointistrategiat on syytä pitää erillään, sillä ne poikkeavat toisistaan luonteeltaan. Vaikka kummatkin kuuluvat yhteen koko konsernia ajatellessa, niin kummallakin on omat roolinsa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Yksinkertaisesti sanottuna maahantuonnin tehtävä on luoda kysyntää, kehittää brandia sekä päättää alustavat kohderyhmät myytävälle tuotteelle, oli sitten kyse autoista, huollosta tai talvirenkaista. Vähittäiskaupan markkinoinnin tehtävä on toteuttavaa, eli tavoitteena on aikaansaada myyntiä tarjouspyyntöjen kautta, ylläpitää yrityksen tulovirtoja ja varmistaa monipuolinen kommunikaatio asiakkaan ja yrityksen välillä. (Markkinointijohtaja X)

Maahantuonnissa päätetään kohderyhmät eri tuotteille, jonka jälkeen ne analysoidaan tarkasti ja pohditaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä markkinointiprosessin eteenpäin viemiseksi. Tiedettäessä, että tietynmerkkinen ja tietynlainen auto on tulossa Suomeen maahantuonnissa pohditaan kenelle kyseinen tuote sopisi, minkä ikäryhmän edustajia he ovat, halutaanko tuote kohdistaa juuri heille ja mistä muista merkeistä tuotteelle voisi kuvitella tulevan siirtymävirtaa. Siirtymävirta- analyysissä tarkastellaan potentiaalisia asiakkaita, jotka eivät vielä hetkellisesti ole yrityksen asiakkaita (Markkinointijohtaja X). Esimerkiksi Porsche- tai Lamborghini- asiakkaita voi helposti tulla Ferrari- asiakkaita.

Jokaiselle merkille ja mallille on omat kohderyhmänsä, joiden käyttäytymistä tarkkaillaan jatkuvasti, niin taloudelliselta- kuin heidän arvojen ja mieltymyksiensäkin kannalta. Segmentoinnissa tai kohderyhmien valinnassa, Yritys X käyttää paljon hyödykseen omia asiakastietokantojaan, CRM-järjestelmiään ja lisäksi tietoa ostetaan. Jokaista asiakasryhmää analysoidaan paljon ja monipuolisesti, ennen kuin markkinoinnin toimenpiteitä aloitetaan toteuttamaan. (Markkinointijohtaja X)

Ennen auton saapumista Suomeen, sille on suunniteltu tarkasti kohderyhmä, jolle tuotetta aletaan markkinoimaan. Myös vähittäiskaupan puolella auton markkinointi sen tuleville asiakkaille suunnitellaan hyvissä ajoin, ennen kuin autot saapuvat liikkeisiin. Taantumassa niin kuin noususuhdanteenkin aikana, kohderyhmien valinta ja näille kehitettävä markkinointisuunnitelma on hyvin merkittävässä asemassa. Jos maahantuotava auto kohdennetaan väärälle asiakaskunnalle, niin mikään muukaan markkinoinnin tavoitteista tuskin tulee toteutumaan. (Markkinointijohtaja X)

Maahantuonti kohdistaa markkinointinsa tuotteelle valituille kohderyhmille siten, että se pyrkii samalla kehittämään brandia. Brandista pyritään välittämään oikeanlainen ja haluttu mielikuva valituille kohderyhmille (Markkinointijohtaja X). Brandin kehittämisestä

huolehditaan tarkasti, sillä Yrityksessä X on ymmärretty brandin tärkeys asiakkaiden tuotevalinnoissa. Tutkimustulokset todistavat, että usein brandilla on merkittävä rooli asiakkaiden ostopäätöksissä (Stone & al., 1996).

Tutkittavassa yrityksessä perinteisesti maahantuonti päättää itse kampanjoistaan ja markkinoinnin toimenpiteistä ja haastateltavan vastuulla on kaupan aikaansaamiseksi tarvittavien markkinointiviestintäkanavien ja –keinojen valinta sekä neuvottelu näiden eri medioiden edustajien kanssa. (Markkinointijohtaja X)

5.2.4 Ympäristön analyysit ja muut analyysityökalut, Yritys X

Viimeisimmät vuodet ovat olleet konsernille suurien muutoksien aikaa, eivätkä suuret muutokset ole vielä loppuneet, sillä Yritys X kuuluu hyvin nopeamuutoksiseen toimialaan, jossa yritykset kilpailevat jatkuvasti asiakkaista ja markkinaosuuksista. Tämä pakottaa yritykset olemaan valppaina ja seuraamaan tarkasti ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Toimintaympäristön luonteen huomioon ottaen Yritys X onkin kehittänyt itselleen monipuoliset analyysityökalut sekä seurantajärjestelmät, joilla toimintaa ja muutoksia voidaan tarkastella päivittäisellä tasolla tarpeen vaatiessa (Markkinointijohtaja X).

Yrityksessä X seurataan jatkuvasti kilpailukenttää Suomessa ja ulkomailla. Hyvin usein ulkoimalla olevien autoalan vaikuttajien toimia analysoimalla voidaan ennakoida mitä tulevaisuudessa tapahtunee kotimaisella kilpailukentällä. Tästä esimerkkinä USA, jonne viimeisin taantuma saapui puoli vuotta, melkein vuoden ennen kuin sen vaikutukset tuntuivat Suomessa (Markkinointijohtaja X). Frank Smetsin ja Raf Woutersin vuonna 2004 tehdystä tutkimuksestakin ilmenee, että EU:n ja USA:n taloudelliset syklit ovat hyvin samankaltaisia, joskin ilmenevät eri aikoihin. Tällainen tieto taloudellisten suhdanteiden siirtymisestä on tärkeää, sillä se antaa yritykselle aikaa toteuttaa tarpeelliset toimenpiteet yrityksen, tavoitteiden sekä strategian osalta. Yritys X käynnistääkin taloudellisten tilanteiden vaatimat toimenpiteet hyvissä ajoin ennen sen vaikutusten tuntemista yrityksessä.

Kuukausittaisella tasolla saadaan tarkat rekisteröintitilastot joista seurataan miten yritys on pärjännyt kilpailijoihinsa nähden. Edellämämainitun lisäksi Yritys X saa viikoittain raportit siitä, miten kilpailijoiden maahantuomia merkkejä ja/tai malleja on myyty. Markkina-analyysit tehdään kolmen kuukauden välein, josta seurataan kaikkien merkkien ja vähittäiskaupan suoriutumista kilpailijoihin verrattuna. Yritys X seuraa tarkasti myös kuinka kiinnostuneita

kuluttajat ovat yrityksestä ja sen tuotteista sekä sitä kuinka hyvin yritys on onnistunut tyydyttämään asiakkaittensa tarpeet. (Markkinointijohtaja X)

Konsernilla on ulkoa ostettu järjestelmä, joka tuottaa sen käyttöön lukuisia raportteja, tilastoja ja erilaisia mittareita, joiden avulla yrityksen päättäjät voivat verrata toimintaa kilpailijoihin nähden. Saatujen raporttien ja tilastojen lisäksi seurataan päivittäin kaupan edistymistä merkeittäin ja malleittain. Samalla tavalla päivittäin seurataan myöskin huoltopuolen palveluiden jonotilanteita, asiakasmääriä ja asiakastyytyvyyttä. (Markkinointijohtaja X).

Analyysien syvin tarkoitus kokonaisuudessaan on myynnin kasvattaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen niin huollon kuin vähittäiskaupankin osalta (Markkinointijohtaja X). Analyyseillä on myös hyvin merkittävä rooli taantumassa, jotta pahimmilta seuraamuksilta vältytään.

5.2.5 Tavoitteet taantumassa, Yritys X

Jokainen yritys, joka on hyvin johdettu on luonut toiminnalleen sekä pitkän- että lyhyen ajan tavoitteita. Yrityksessä X tavoitteet asetettiin erillisesti jokaiselle kvartaalille ja koko vuodelle ja ne ilmaistiin konkreettisessa muodossa, eli miten tavoitteiden saavuttamista mitattiin ja mihin mennessä ne piti olla saavutettu. (Markkinointijohtaja X)

Yrityksen X tavoitteista merkittävimpana olivat rankat säästötavoitteet, jotka tekivät taantuma- markkinointistrategian suunnittelusta erityisen haastavaa. Kuluja oli karsittava joka puolelta konsernia, joka tarkoitti radikaalien päätösten tekoa. Markkinoinnin tavoitteena oli aikaansaada tarjouksia ja täten myyntiä, varmentaan lyhyen ajan myyntitavoitteet pitkän ajan tavoitteita vahingoittamatta. Tavoitteena oli myös pysyä näkyvillä ja organisoida kaiken markkinoinnin toteutus mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Markkinointijohtaja X)

5.2.6 Taantuma-markkinointistrategia ja –toimintasuunnitelma

Positiivisina lähtökohtina Yritykselle X olivat, että kyseessä on suhteellisen suuri ja erittäin hyvin tunnettu yritys. Yrityksellä on myös erittäin hyvät työkalut muutoksien seuraamiseksi ja laaja asiakastietokanta. Suurimpana haasteena oli kuinka luoda tehokas markkinointistrategia yritykselle, jonka asiakkaat ovat tunnetusti haluttomia ostamaan taantumana aikana ja vielä siten, että pyrittiin pääsemään sekä säästötavoitteisiin että markkinoinnin tavoitteisiin, pitkän ajan tavoitteita vahingoittamatta.

Säästötavoitteet olivat suurin tarkastelun kohde koko taantumajan ajan, sillä kustannuksia oli saatava karsittua. Suuria muutoksia tehtiinkin ja kulurakenetta muokattiin, siten, että se kosketti konsernin jokaista osaa ja henkilöä. Markkinointibudjettia leikattiin rajusti aivan samalla tavalla kuin kaikkia muitakin budjetteja. Markkinointibudjettia suunniteltaessa otettiin huomioon se, millaisilla summilla edellisvuosina oltiin pärjätty. Tämän jälkeen laskelmoitiin paljonko markkinoinnista pitäisi säästää, jotta päästäisiin koko talolle asetettuihin säästötavoitteisiin. Kaikille osille ja toiminnoille jaoteltiin säästettävä osuus, joka oli kokonaisuudessaan useita miljoonia euroja (Markkinointijohtaja X).

Yrityksessä jouduttiin pitämään myös yt- neuvottelut, jonka seurauksena henkilökuntaa irtisanottiin. Ennen taantumaa jokaisella tuotemerkillä oli omat markkinointijohtajat, mutta kululeikkausten vuoksi näistä jouduttiin luopumaan. Yrityksessä koordinoitiin irtisanottujen markkinointijohtajien tehtävät siten, että ne kulkevat yhden henkilön kautta. Kululeikkaukset vaativat myöskin yhden kokonaisen toimipisteen lakkauttamisen ja sen, että vapaaehtoiset palkanalennukset otettiin käyttöön. (Markkinointijohtaja X)

Koko konsernille otettiin käyttöön uusi ajattelumalli, jota kutsutaan ns. "putkimalliksi". Tämän mallin mukaisesti markkinoinnin toimenpiteiden piti hyödyttää kaikkia konsernin osapuolia, eli maahantuontia, vähittäiskauppaa ja myöskin huoltoa. Normaalisti maahantuonti suunnitteli omat kampanjansa ja markkinoinnin toimenpiteensä ja tämän mukaisesti varasivat markkinointiviestikanavia. Samat toimenpiteet tekivät myöskin vähittäiskauppa, jolloin esiintyi turhia päällekkäisyyksiä, jotka taantumaa varten mukautetussa markkinointistrategiassa pyrittiin poistamaan. Tämän "putkimallin" käyttöönoton jälkeen käytettiin kustannustehokkaimpia menetelmiä ottaen huomioon koko 'putki' tehtaalta aina lopulliselle asiakkaalle asti. Markkinointiviestit muokattiin asiakkaalle sellaisiksi, että siitä hyötyi huolto, maahantuonti ja vähittäiskauppa. (Markkinointijohtaja X)

Kohdeasiakkaat eivät juurikaan muuttuneet taantumajan aikana, mutta erityistä painoarvoa asetettiin siirtymävirroille muista merkeistä, tavoitteena saada markkinaosuuksia kilpailijoilta. Vaikka Yrityksellä X olikin entuudestaan kattavat ja hyvin analysoidut asiakastietorekisterit ostettiin taantumajan aikana erilaisia soittolistoja, joita myyjät pystyivät hyödyntämään työssään. Asiakassuhteisiin ja asiakastyytyvyyteen panostettiin runsaasti ja uusia asiakkaita pyrittiin tavoittelemaan (Markkinointijohtaja X). Menestyksellä taantumajan aikainen markkinointistrategia vaati erityistä huolellisuutta asiakkaiden käyttäytymisen ennakoimisessa ja tuntemisessa. Tutkimustulokset

osoittavatkin, että panostamalla asiakassuhteisiin ja suhdemarkkinointiin taantumassa, asiakkaat pysyvät sitoutuneempina ja uusien asiakkaiden hankinnasta tulee edullisempaa. Se myös edesauttaa yritystä ymmärtämään asiakkaita paremmin ja kehittämään palveluitaan asiakkaiden arvostamalla tavoilla (Stone & al., 1996).

Markkinointikeinojen kokonaisuudesta puhuttaessa markkinointimix ja sen mukauttaminen taantumaa varten on hyvin merkittävässä osassa tässä tutkeilmassa. Yrityksen X kohdalla avainsanana viimeisimmässä taantumassa oli keskittäminen ja kustannustehokkuus. Tähän liittyvät tutkielmassa aiemminkin mainitut 4P:tä, eli tuote, hinta, jakelu ja viestintä. Tarjottavien tuotteiden osalta taantuma vaikutti suhteellisen vähän, sillä yrityksellä oli jo ennestään tuotevalikoimassaan lähes kaikille asiakkailleen jotain tarjolla (Markkinointijohtaja X). Yritys X tosin hyödynsi asiakkaiden muuttuneita preferenssejä ja tarjosi vähäpäästöisiä ja edullisempia autoja, jotka sopivat paremmin verouudistusten ja taantumun vuoksi muuttuneeseen tilanteeseen.

Kustannussäästösyistä oli myöskin aikaansaattava myyntiä ja tähän aiheeseen liittyen organisaatiossa tehtiinkin paljon muutoksia. Erittäin suuressa merkityksessä autoalalla toimivilla yrityksillä oli markkinointiviestintäkanavien valinta siten, että viesti tavoitti henkilön, jota yritettiin tavoitella. Pyrkimys oli siis ensinnäkin saada asiakas huomaamaan yritys ja sen tarjoamat tuotteet ja/tai palvelut ja kiinnostumaan niistä niin paljon, että saavuttiin paikalle yrityksen toimitiloihin (Markkinointijohtaja X).

Perinteisesti markkinointiviestintäkanavat, joita autoalalla käytetään ovat lehtimainonta, radiomainonta, telemarkkinointi, suoramainonta, sähköposin- tai internetin kautta tapahtuva mainonta ja televisiomainonta. Sen jälkeen, kun asiakas saadaan tulemaan yrityksen toimitiloihin, varsinainen myyntityö vasta alkaa, missä tärkeässä osassa on yrityksen henkilökunta. (Markkinointijohtaja X)

Jokaista kohderyhmää tavoiteltiin aivan kuten normaalissakin taloudellisessa tilanteessa, eri keinoin. Keinot olivatkin perinteiset markkinointiviestintäkanavat, mutta niiden käytössä tehtiin tarkennuksia, eli valittiin vain ne mediat, joiden kautta halutut asiakkaat parhaiten tavoitettiin. Mainonta keskitettiin lähinnä päämedioihin ja vain merkittävimpiin tekijöihin. Valintapäätösten tekeminen edellytti tarkkaa kuluseurantaa ja erittäin tiukkoja neuvotteluja medioiden edustajien kanssa. Markkinointibudjetin karkeasti puolittuessa oli mietittävä tarkasti mihin resursseja käytettiin. Pyrittiin saavuttamaan yhtä paljon näkyvyyttä, puolella

rahallisella panostuksella. Kanavan valinta luonnollisestikin myös riippui ajankohdasta ja teemasta, sillä eri kanavat sopivat eri tilanteisiin. (Markkinointijohtaja X)

Lehtimainonnan osalta yleisesti keskitettiin mainontaa vain suurimpiin valtakunnallisiin lehtiin, josta sai tavoitettua suurimmat ihmismassat. Kesäaikoihin, kun ihmiset ovat lomilla nämä valtakunnalliset lehdet jätettiin pois ja mainonta keskitettiin lehtiin, joita ihmiset mielellään lukevat vapaa-aikoinaan. Yritys X näkyi hieman harvemmin, mutta samalla panostettiin laatuun - puolen sivun pituinen mainos vaihdettiin sivun pituiseksi. Televisiomainonnan osalta Yritys X keskitti mainontansa lähinnä vain yhdelle, tehokkaimmaksi näkemälleen kanavalle. Radiomainontaa ei taantumassa juurikaan käytetty, muuten kuin taktisesti kesällä, kun ihmiset matkustavat autoilla enemmän. (Markkinointijohtaja X)

Lehtien ja muiden massamedioiden käyttö on hyvin usein ”hakuammuntaa”, mutta silloin kuin haluttiin tavoittaa juuri jokin tietty asiakasryhmä, käytettiin suoraa postia, sähköpostiviestejä ja tekstiviestikamppanjoita (Markkinointijohtaja X). Internetin olemassaolo on muutenkin muuttanut mainontaa autoalalla, sillä suurin osa myytävistä vaihtoautoista esitellään nykyään internetissä ja tätä kanavaa hyödynnettiin ahkerasti myös taantumassa.

Kuten aiemmin mainittiinkin yhtenä hyvin merkittävänä osana myyntiprosessissa toimii yrityksen henkilökunta. Taantuma vaikutti heidän työhönsä siten, että piti jatkuvasti panostaa entistä enemmän aktiivisuuteen ja oma- aloitteisuuteen, työn tekoon yleensäkin ja etenkin myyntiin, vaikka useita henkilöitä irtisanottiin ja kukaan ei varmasti voinut tietää kuka joutuu lähtemään. Heitä kannustettiin olemaan aktiivisia ja soittamaan soittolistoja läpi ja muutenkin pitämään asiakkaisiin tiiviisti yhteyttä käynnin jälkeen. (Markkinointijohtaja X)

Henkilöstön roolia autoalalla ei voi tarpeeksi korostaa, sillä loppujen lopuksi menestys on heistä kiinni. (Markkinointijohtaja X) Perusteleminen, kannustaminen ja tukeminen ovat tärkeitä henkilöstön motivaation ylläpidossa (Hartley-Kite & al., 2008). Henkilöstölle perusteltiin, miksi asiat menivät niin kuin menivät ja lisäksi heitä tuettiin ja kannustettiin jaksamaan töissä. Useat muutkin tutkimustulokset tukevat sitä, että taantumassa on hyvin tärkeää muistuttaa henkilökuntaa siitä, miten merkittävä vaikutus heidän toiminnallaan on. Ottamalla huomioon heidän hyvinvointinsa, yrityksen on paljon helpompaa selviytyä vaikeiden aikojen yli (Zook & Rigby, 2010).

Myös maahantuonnin osalta mainonta muuttui enemmän kaupalliseksi, kun ennen sen mainonta keskittyi vain brandin kehittämiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei maahantuonnin markkinoinnin tavoitteena olisi enää luoda kysyntää ja kohentaa brandin kehitystä.

Yritys X toteutti suurehkoja tarjouskampanjoita ja mukautti hintojaan saavuttaakseen tavoiteltavat myyntivolyymit. Kuitenkin oli muistettava, että Yrityksen X tuloista 60% muodostuu huollosta ja vain 40% autojen myynistä. Tästä huolimatta jos taantumien aikana ei saada uusia autoja kaupaksi, huollon tavoitteisiin ei luultavasti päästä, koska ei ole autoja, joita huollattaa. Mitä laajempi merkin autokanta on markkinoilla, sitä paremmin myös huolto menestyy. Tästä syystä irtisanomisiakaan ei juuri tehty huollon puolella, sillä tekevät kädet olivat todella tärkeässä asemassa taantumassakin. (Markkinointijohtaja X)

Yritys osallistuu yhteistyökumppaninsa järjestämiin tarjouskampanjoihin kuukausittain, mutta etenkin huonoina taloudellisina aikoina hintoja muokkaamalla pystyttiin vaikuttamaan asiakkaiden ostopäätöksiin. Tarjoukset ja alennukset olivat hyvin tuntuvia, mutta nämä oli neuvoteltu tehtaiden kanssa etukäteen. Taantumassa merkittäviä olivat myös ns. ”kaupan päälle”- tarjoukset, jolloin auton ostajalle tarjottiin esimerkiksi talvirenkaat kaupan päälle. Autoalan asiakkaille yleensäkin merkittävässä asemassa on hinta ja tämä korostui entisestään taantumassa. Taantumien aikaiset kampanjat olivat usein lyhytaikaisia, sillä muuten ne olisivat menettäneet tehonsa (Markkinointijohtaja X). Tätä väitettä tukee myöskin Pauwelsin, Hanssensin ja Siddarthin (2002) havainnot hintojen alennuksien vaikutuksista ostokäyttäytymiseen (Pauwels & al., 2002).

5.2.7 Taantuma-markkinointistrategian seuranta

Yritys X ylitti taantumassa markkinointibudjettinsa tiettyjen merkkien osalta, mutta tästä seurasi, että kasvaneet myynnit ja ylityksen vähentäminen jonkin toisen tuotteen markkinointibudjetista kompensoivat budjetin ylitykset siten, ettei kokonaisbudjetti ylittynyt. Seurattaessa yhden kaupan hintaa oli perusteltua ylittää budjetti joidenkin tuotteiden kohdalla, koska arvioitiin tämän johtavan ylimyyntiin. Kaupan hintaa tarkkaillessa seurattiin paljonko maksoi yhden kaupan tekeminen verrattuna sen toteuttamiseen käytettyyn rahamäärään. 'Share of force'- nimistä mittaria käytettiin myös mittaessa ylipanostusta. Kyseisessä mittarissa lasketaan käytettiinkö prosentuaalisesti enemmän taloudellisia resursseja suhteessa tarkasteltavan tuotteen markkinaosuuteen. (Markkinointijohtaja X)

Taantumassa ei saanut olla ylivarovainen, sillä yritys olisi saattanut itsensä vaikeisiin tilanteisiin. Panostamalla vähän markkinointiin olisi saatu vain vähän myyntiä, jolloin ei oltaisi pystytty kattamaan edes myynnin aikaansaamisen aiheuttamia kuluja. Markkinointiin panostettiin jos arvioitiin, että jollain merkillä ja/tai mallilla oli hyvä potentiaalinen menekki tai jos tavoiteltuihin myyntivolyymeihin tuotteen osalta ei päästy. (Markkinointijohtaja X)

Tärkeänä seurannan mittarina toimi myöskin ns. 'Hit-rate' eli kuinka moni tarjous johti kauppaan. Tätä mittaria käyttivät todennäköisesti kaikki muutkin alalla toimivat yritykset. Hit-ratea seurattiin koko ajan kumulatiivisesti ja hyväksi suoritukseksi luettiin 25%, joka tarkoitti, että joka neljäs tarjous johtaisi kaupan tekoon. Jos kampanjan tuottama Hit-rate jäi edellä mainitun prosenttiluvun alle, se ei ollut onnistunut, niin kuin sen olisi pitänyt. (Markkinointijohtaja X)

5.2.8 Taantuma-markkinointistrategian tulokset

Huolimatta siitä, että vuonna 2009 Yrityksen X tulos oli negatiivinen, se onnistui hyödyntämään taantumassa aiheuttamia mahdollisuuksia ja kasvattamaan markkinaosuuttaan useiden merkkien osalta. Malleihin, joilla oli hyvä potentiaalinen menekki käytettiin budjettien ylityksistä huolimatta suhteellisesti vähemmän resursseja, verrattuna siihen kuinka paljon ne saavuttivat markkinaosuutta. (Markkinointijohtaja X)

Yritys X onnistui saavuttamaan taantumalle asetetut markkinoinnin tavoitteensa. Yritys näkyi medioissa keskitetysti, mutta tehokkaasti. Yritys X antaakin oivallisen esimerkin siitä, miten negatiivisena pidetystä taantumasta voi selvitä mallikkaasti ja vielä markkinaosuuksia kasvattaen. Markkinointibudjettien osittaiset ylitykset, riskinotto ja näiden kautta saadut ylimyyntit auttoivat yritystä selviytymään vaikeiden taloudellisten aikojen yli. Markkinoinnin suunnittelu, markkinointistrategian systemaattinen ja tarkka kehittäminen, seuraaminen, laajat asiakastietokannat ja autokanta markkinoilla mahdollistivat yritykselle loistavan pohjan menestyksekkääseen toimintaan. Etenkin, kun organisaatorakenne muokattiin siten, että markkinointistrategian muutos tavoitti viikossa tai tarvittaessa jopa nopeammin ne henkilöt, joita muutos kosketti. (Markkinointijohtaja X)

Vaikka rajuja hinnanalennuksia ym. tehtiinkin tämä ei vaikuttanut negatiivisesti konsernin brandiin, koska sillä oli entuudestaan vahva brandi ja luottamus suomalaisten kuluttajien keskuudessa. Oletettavasti myöskin kuluttajat ovat tottuneet siihen, että autoalalla ajoittain

on tarjouskampanjoita. Yritykset, jotka kuuluivat kymmenen suurimman markkinaosuuden omaaviin yritykseen autoalalla selvisivät paremmin taantumassa (Salin, 2009). Tämä johtui siitä, että näiden yritysten omien automerkkien kanta oli varsin suuri ja tämä merkitsee autoalalla paljon, varsinkin jos pidetään mielessä se, että mitä suurempi autokanta, sitä paremmin myös huolto menestyy (60% myynneistä). (Markkinointijohtaja X)

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraaksi tiivistetään tutkimuksen tulokset ja selvennetään miten vuoden 2009 taantuma vaikutti markkinointistrategisiin päätöksiin, osana markkinoinnin suunnittelua Yrityksen X kohdalla.

Yrityksen X osalta on ymmärretty, että toimintaympäristön analysointi on erittäin tärkeää etenkin autoilla toimiville yrityksille, sillä kilpailu on kovaa ja ympäristö muuttuu jatkuvasti. Konsernissa seurataan sekä kotimaista- että ulkomaista kilpailukenttää, kilpailijoita, asiakkaita sekä yritystä itseään, kaikkia sen toimintoja ja sitä miten tavoitteita on saavutettu. Markkinaorientoituneisuus ja asiakaslähtöisyys, jonka mm. Slater ja Narver (1994) määrittelevät kuvastavatkin hyvin Yrityksen X toimintaa. Analysoinnin tuloksia hyödynnetään toiminnan parantamiseksi, tehostamiseksi, asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi ja pitkäaikaisen menestyksen takaamiseksi. Ympäristöä jatkuvasti seuraamalla Yritys X osasi ennakoida taantumien tulon ja käynnistää tarvittavat toimenpiteet sitä varten ennen sen vaikutusten tuntemista yrityksen toiminnassa.

Ympäristön jatkuvan tarkkailun ja analysoinnin vuoksi sekä edellisistä taantumista oppineina (muun muassa suhdanteiden siirtyminen Suomen markkinoille) arvioitiin mihin osiin muutokset tulevat luultavasti vaikuttamaan. Ulkoisten ja sisäisten tekijöiden muutoksista tiedettiin, että vuoden 2008 ja 2009 veromuutokset vaikuttivat yritykseen ja asiakkaiden preferensseihin. Usein muutos PESTEL- analyysin osissa tarkoittaakin muutosta toimialan markkinatilanteessa. Vuoden 2008 verouudistukset laukaisivat selkeän trendin vähäpäästöisten autojen kaupassa, joka näkyi muun muassa ensirekisteröityjen autojen alentuneissa hiilidioksidipäästöissä (Autoalan tiedotuskeskus [2], 2009). Myös kuluttajat vaihtoivat autojaan vähemmän varusteltuihin, vähäpäästöisempiin ja edullisempiin malleihin (Salin, 2009).

Vuoden 2009 veromuutokset sekä taantumien vaikutus aiheuttivat yhä edelleen muutoksia autoalalla. Veromuutokset aiheuttivat yritykselle suuremman tarpeen autoille, mutta toisaalta myös helpotti toimintaa veron maksamisen siirtymisen vuoksi (AKE, 2009). Kuluttajien hintaherkkyys korostui, autojen myynnit laskivat ja huoltoja jätettiin väliin tai ne teetettiin edullisemmissa korjaamoissa. Useat tutkimutulokset tukevatkin sitä, että taantumassa suuria ostoja vältellään epävarman taloudellisen tilanteen vuoksi (Nunes, Dréze & Han, 2009).

Tiedossa olleet muutokset ja taantumien vaikutukset johtivat siihen, että kuluja oli karsittava joka puolelta konsernia. Yrityksessä pidettiin yt-neuvottelut, lakkautettiin toimipiste ja irtisanottiin henkilökuntaa myynnistä sekä markkinoinnin johdosta. Edellämainitut ovatkin hyvin yleisiä toimenpiteitä taantumassa olevan yrityksen toiminnassa (Kotler & Caslione, 2009). Yritystä muokattiin siten, että irtisanottujen henkilöiden työt koordinoitiin uudelleen. Taantumien vuoksi budjetteja leikattiin siten, että koko konsernille asetetut säästötavoitteet jaettiin tasaisesti kaikkien toimintojen ja osien kesken. Näin ollen markkinointibudjetista leikattiin karkeasti puolet pois. Kululeikkaukset ja toimintojen tehostaminen kuuluvatkin perinteisiin taantumastrategioihin, jotka auttavat yritystä selviytymään vaikeina aikoina (Navarro, 2005 [2]; Pearce & Michael, 2006).

Tietäen säästötavoitteet ja muut muutokset yrityksessä ja sen kilpailukentässä, markkinointistrategiaa oli muutettava sopimaan paremmin muuttuneeseen toimintaympäristöön. Ennen maahantuonti oli tehnyt omat markkinointisuunnitelmansa ja keskittynyt brandin kehittämiseen ja kysynnän luomiseen, mutta taantumaa varten otettiin käyttöön ns. putkimalli, jossa markkinointi ajateltiin tehtaalta loppuasiakkaalle asti, siten että markkinointi hyödytti kaikkia konsernin osia samanaikaisesti.

Vähittäiskaupan markkinointitavoitteet aivan kuten perinteisestikin koskivat mm. myyntivolyymejä ja markkinaosuuksia. Ne määriteltiin jokaiselle kvartaalille ja vuodelle erikseen ja niiden toteutumia tarkkailtiin jatkuvasti. Taantuma- markkinoinnin tavoitteena oli aikaansaada tarjouksia, jotka johtavat kauppaan. Pyrkimyksenä oli saavuttaa lyhyen aikavälin myyntitavoitteet, siten etteivät pitkän aikavälin tavoitteet esimerkiksi brandin osalta vahingottuisi. Markkinoinnin tavoitteena oli myöskin ylläpitää yrityksen näkyvyyttä kuitenkin niin, että säästötavoitteisiin päästäisiin. Teoriankin mukaan tavoitteiden oli oltava konkreettisia ja niihin pääsyä oli tarkkailtava jatkuvasti (Kotler, 1988, 81).

Markkinointistrategiaa lähdettiin rakentamaan merkeittäin ja malleittain, siten, että tuotteille kehitettiin omat teema- ja vuodenaikaa sopivat markkinointikeinonsa. Kotler ohjeistaakin, että pitäisi luoda erikseen tuotemerkin-, tuoteryhmän-, uusia tuotteita koskevat -, markkinasegmenttejä koskevat -, maantieteelliset- ja asiakaskohtaiset markkinointisuunnitelmat (Kotler, 1988). Pääasiallisesti sen merkin ja/tai mallin markkinointiin panostettiin enemmän, jonka myyntivolyymiä haluttiin kohentaa tai, jolla huomattiin olevan hyvä potentiaalinen menekki. Tiedettiin, että markkinointiin

panostamalla enemmän, saadaan asiakkaat myös ostamaan enemmän (Ailawadi & al., 2001).

Kohderyhmät eivät juurikaan muuttuneet, sillä yrityksellä oli entuudestaan laaja asiakaskunta ja tarjottavia tuotteita oli jokaiseen tarpeeseen. Erityisen tarkastelun kohteena olivat kuitenkin siirtymävirrät, joiden analysoinnin kautta pyrittiin löytämään lisää potentiaalisia asiakkaita. Taantumana aikaisiin kohderyhmävalintoihin käytettiin aikaa ja huolellisuutta, jokaiselle tuotteelle mietittiin ja analysoitiin yhä tarkemmin sopivat kohderyhmät, jonka jälkeen pohdittiin miten viesti tulisi muotoilla ja mitä kanavia käyttämällä viesti parhaiten välittyisi. Suhdemarkkinointiin, verkostoihin, asiakassuhteisiin ja yhteydenpitoon panostettiin aivan kuten teoriaosioissa esiteltiin olevan tarpeellista (Stone & al., 1996).

Tarjottavien tuotteiden osalta yritys hyödynsi kuluttajien muuttuneita preferenssejä, eli tarjottiin muun muassa vähäpäästöisiä autoja, jotka olivat vähemmän varusteltuja, mutta myöskin edullisempia. Menekinedistämiseksi asiakkaille tarjottiin kannustimina usein ”kaupan päälle” -sopimuksia ja hinnanalennuksia. Tarjoushinnat neuvoteltiin etukäteen tehtaiden kanssa ja kampanjat pidettiin lyhytaikaisina, etteivät ne menettäneet tehoaan. Tätä tukee myöskin Pauwelsin, Hanssensin ja Siddarthin (2002) havainnot hintojen alennuksien vaikutuksista ostokäyttäytymiseen (Pauwels & al., 2002).

Markkinoinnin keinoja, joita käytettiin olivat suuria massoja tavoittavat kansalliset lehdet, televisio, internet ja taktisesti kesäaikana radio. Näitä käytettiin paljon taantumassa siten, että ne sopivat meneillään olevan tuotekampanjan teemaan ja sen tavoittelemiin kohderyhmiin. Medioita käytettiin keskitetysti, eli näytettiin harvemmin, mutta massiivisemmin. Halutessa tavoittaa yksilöllisemmin jonkin tietyn kohderyhmän edustajia, käytettiin suoraa postia, sähköposteja, tekstiviestejä tai puheluja. Yritys hyödynsi omaa laajaa ja perinpohjaisesti analysoitua asiakastietokantaansa sekä osti erilaisia soittolistoja.

Markkinoinnin toimenpiteillä asiakas saadaan saapumaan yrityksen toimitiloihin, jolloin henkilöstön merkitys korostuu. Taantumassa henkilöstöltä toivottiin entistä suurempaa oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta sekä panostusta omaan työhönsä, mutta irtisanomisista johtuen tyytymättömyys ja katkeruus asettivat haasteen henkilöstön motivoimiselle. Vaikka luulisi, että henkilöt, jotka saivat pitää työpaikkansa olisivat olleet tyytyväisiä ja panostaneet entistä enemmän, niin näin ei kuitenkaan ollut.

Motivoidakseen henkilökuntaa Yritys X panosti henkilöstön hyvinvointiin ja sisäiseen viestintään, pyrkien selittämään syyt miksi toimenpiteet oli tehty ja mitä niistä hyödyttiin. Tämän lisäksi heitä tuettiin entistä enemmän ja kannustettiin jaksamaan ja toimimaan yhteisen hyvän eteen. Teoria kannustaa myöskin yrityksiä toimimaan juuri vastaavalla tavalla (Hartley-Kite & al., 2008).

Markkinoinnin seuranta oli tärkeä osa taantuma- markkinointia, sillä oli seurattava mm. eri kampanjoiden menestystä, tarjouksen hintaa yritykselle ja panostusten suhdetta siitä saatavan markkinaosuuteen. Erilaisia mittareita, joita käytettiin taantumassa oli paljon, jolloin saatiin monipuolisesti tietoa. Tutkielman teoreettisessa osassa esitettiin, miten tärkeässä osassa seuranta on menestyksessä toiminnassa (Goodell & Martin, 1992). Yritys X päätti ylittää markkinointi budjettinsa tiettyjen tuotteiden osalta siitä syystä, että kyseisellä merkillä oli hyvä potentiaalinen menekki. Tämä ylipanostaminen johti ylimyyntiin, jolloin päätös oli täysin oikeutettu. Myös siinä tapauksessa oli perusteltua panostaa markkinointiin, kun jonkin merkin ja/tai mallin osalta myyntitavoitteet eivät toteutuneet.

Vaikka Yritys X tekikin negatiivisen tuloksen taantumajan ajalta, se sai myös paljon hyvää aikaa tulevaisuutta ajatellen. Kustannusrakenne on optimaalinen, mikä takaa entistä paremman menestyksen tulevaisuudessa. Taantumajan tarjoamiin mahdollisuuksiin tartuttiin, joka johti useiden merkkien markkinaosuuksien kasvamiseen. Merkkikohtaisia eroja taantumassa oli, mutta pääsääntöisesti ne merkit menestyivät, joihin luotettiin. Yrityksillä, joilla oli suuri omien autojen kanta ja tarkasteltavan merkin markkinaosuus, pärjäivät paremmin taantumassa kuin ne, joiden markkinaosuus oli ennen taantumaakin pieni (Salin, 2009).

Menestyksikkään taantuma-markkinoinnin piirteet, yhteenveto:

- Markkina- ja markkinointiorientoituneisuus
- Suhdemarkkinointi, asiakaslähtöisyys ja verkostot
- Kustannustehokkuus, toimintojen tehostaminen, resurssien järkevä käyttö ja keskittäminen
- Markkinointimixin modifiointi sopimaan paremmin muuttuneeseen tilanteeseen
- Markkinointistrategian toteutuksen seuranta ja puuttuminen havaittuihin ongelmiin

- Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen
- Fokus sekä nykyhetkeen että menestykseen tulvaisuudessa
- Uskaltaminen tehdä rohkeita päätöksiä ja suuria muutoksia
- Näkyvyyden varmistaminen ja mahdollisuuksiin tarttuminen

Yritykset, jotka osaavat hyödyntää mahdollisuuksia, luoda kilpailuetua ja optimoida toimintansa taloudellisessa taantumassa, suunnittelevat tarkasti strategiset toimenpiteensä, suojaavat ydinosamisensa, kuluttavat resurssejaan viisaasti, pysyvät näkyvillä ja varmistavat asemansa alkavalle noususuhdanteelle (Wright, 2009). Näin havaittiin myöskin tämän tutkielman osalta.

Tässä kandidaatin tutkielmassa tutkittiin taantumien vaikutusta markkinointistrategisiin päätöksiin, osana markkinoinnin suunnittelua Suomen autoalalla toimivan Yrityksen X kohdalla. Tutkimuksen alkupäässä esitettyyn pääongelmaan ja osaongelmiin etsittiin vastaukset ja niitä pyrittiin kuvailemaan kattavasti ottaen huomioon koko markkinoinnin suunnitteluprosessin.

Markkinointistrategian yhteys yrityksen menestykseen taantumien aikana on osoitettu useaan kertaan tässä tutkielmassa sekä teoriaan että empiriaan perustuen. Yleisiä teorioita taantumien aikaisesta toiminnasta on useita, mutta niiden yleistäminen jokaiseen toimialaan tai yritykseen ei ole suositeltavaa. Tämä johtuu tutkielmassakin esitetystä faktasta, että taantuma saattaa vaikuttaa erilaisilla tavoilla eri toimialoihin ja niillä toimiviin yrityksiin. Aihepiirin ajankohtaisuus, mielenkiintoisuus ja tärkeys kannustaa tutkimaan aihetta yhä enemmän eri toimialojen ja yritysten näkökulmasta.

LÄHDELUETTELO

Ailawadi, K., Lehmann, D. & Neslin, S. (2001) Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gambel's Value Pricing Strategy. *Journal of Marketing*, 65 (January, 2001), pp. 44-61

Battisti, M. & Deakins, D. (2010) *Managing Under Recession; Perspectives from New Zealand Small Firms; Report from business measure 2009*. New Zealand Centre for small & medium Enterprise Research, Massey University (March 2010)

Biel, A. & King, S. (1985) Advertising During Recession, in *Advertising in a Recession*, edited by Barwise, P. (1990), NTC Publications

Bils, M. & Klenow, P. (1998) Using Consumer Theory to Test Competing Business Models. *Journal of Political Economy*, 106 (2), 233-61

Blanchard, O. (1993) What Caused the Last Recession? Consumption and the Recession of 1990-1991. *The American Economic Review*, Vol. 83, No. 2 Papers and Proceedings of the Hundred and Fifth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1993), pp. 270-74

Chernatony, L., Knox, S. & Chedgey, M. (1992) Brand Pricing in a Recession. *European Journal of Marketing*, Vol. 26, No. 2 (1992), pp. 5-14. MCB University Press.

Day, G.s. (1990) *Market driven strategy: Process for creating value*. New York: Free press.

Dhalla, N.K. (1980) Advertising as an anti-recession tool: *Harvard business review*, 58/1:158-165.

Eskola, J & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino

Fahey, L., & Christensen, H.K. (1986). Evaluating the research and strategy content. *Journal of Management* 12:167-183.

Fielding, N. (1993) Qualitative interviewing. *Teoksessa N.Gilbert (toim.) Researching social life*. London. Sage, 135-153.

Goodell, P.W. & Marin, C.L. (1992) Marketing strategies for recession survival. *The journal of business and industrial marketing*; (Fall 1992): 7, 4.

- Hall, R. (1993) Macro Theory and the Recession of 1990-1991. *The American Economic Review*, Vol. 83, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Fifth Annual Meeting of The American Economic Association (May, 1993), pp. 275-79
- Hartley-Kite, C., Meyler, P. & Bhati, T. (2008) *People Management During Recession*. Employee Relationship Management, Ipsos Mori
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (1980) *Teemahaastattelu*, Helsinki: Gaudeamus
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P.(2002) *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy, 123s.
- Kane, G.D., Brown, R.M & Killough, L.N. (1994) Preparing for the new business downturn: How managers can hedge against the risk of future recessions. *Review of business*, 16/1: 21-26, 22s.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April 1990), 1-18
- Kotler, P. & Caslione, J. (2009) How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal of customer behavior*, 2009, Vol. 8, No. 2, pp. 187-91
- Kotler, P. (1973) The major tasks of marketing management. *Journal of marketing*, 37 (October, 1973) 42-49.
- Kotler, P. (1988) *Marketing management, Analysis, Implementation and Control*, Prentice Hall, 77, 71, 74, 76, 78-80, 83, 280s
- Kotler, P. (1991) *Marketing management*, 7th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1999) *Marketing management, Analysis, Implementation and Control*, Prentice Hall, 294s
- Latham, S. & Braun, M. (2010) The manager's little book for keeping customers in a recession. *Journal of business strategy*, Vol. 31 No. 1, 2010, pp. 4-10
- Levitt, T. (1960) Marketing myopia. *Harvard business review* 38(July-August, 1960):45-56.
- Lockshin, L. (2008) *Marketing in a Recession*. The Wine Marketing Group, Ehrenberg Bass Institute of Marketing Science, University of South Australia. WMB (November, 2008)

- Long, J. & Plosser, C. (1983) Real Business Cycles. *The Journal of Political Economy*, Vol. 91, No. 1 (Feb., 1983), pp. 39-69. The University of Chicago Press.
- Mascarenhas, B. & Aaker, D.A (1989) Strategy of business cycle: *Strategic management journal*, 10/3 (May/June, 1989): 199-210, 208s.
- McLaughlin, M. (1990) How to survive a recession. *New England business* (July 12, 1990), 7:35-37.
- Navarro, P. (2005) [1] *The Well-Timed Strategy: Managing the Business Cycle*. *California Management Review*, Vol. 48 No. 1, pp. 71-91
- Navarro, P. (2005) [2] *What the best MBAs know: How to apply the greatest ideas taught in the best business schools* (New York, NY: McGraw-Hill, 2005), 90s.
- Nunes, J., Dréze, X. & Han, Y. (2009) *Conspicuous Consumption in a Recession: Toning it Down or Turning it Up?* Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles
- Pauwels, K., Hanssens, D., & Siddarth, S.(2002) The long-term effects of price promotions on category incidence, brand choice and purchase quantity. *Journal of Marketing Research*; Nov 2002; 39, 4, pp. 421
- Pearce, J.A. & Michael, S.C. (1997) *Marketing Strategies that Make Entrepreneurial Firms Recession-Resistant*. *Journal of Business Venturing* 12 (4) :301-14
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2002) *Business Tactics for Confronting Economic Recessions and Planning for Recovery*. *The Entrepreneurial Executive*, 7, 1-16
- Pearce, J.A & Michael, S.C. (2006) *Strategies to prevent economic recessions from the causing business failure*. *Business Horizons*, Vol. 49, No. 3, pp.201-9
- Pekkarinen, J. & Sutela, P. (2004) *Avain Kansantaloustieteeseen*, Juva: WSOY Oppimateriaalit Oy, 126s.
- Pohjola, M. (2008) *Taloustieteen oppikirja*, Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Robson, C. (1995) *Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford: Blackwell

- Schumpeter, J.A. (1912) *The theory of Economic development*. New York: Oxford University Press
- Shama, A. (1993) Marketing strategies during recession: A comparison of Small and large firms. *Journal of small business management* (July, 1993) 31,3
- Shama, A. (1978) Management & consumers in an era of stagflation. *Journal of marketing* (July, 1978) 43-52.
- Slater, S. & Narver, J. (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing* 54:20-35.
- Slater, S. & Narver, J. (1994) Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons* (March-April 1994)
- Slater, S. & Narver, J. (1995) Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*; July 1995; 59, 3, pp. 63
- Smets, F. & Wouters, R. (2004) Comparing shocks and frictions in US and EURO area business cycles, A Bayesian DSGE approach. European central bank, Working paper series, No. 391 (September, 2004)
- Stone, M., Woodcock, N. & Wilson, M. (1996) Managing the Change from market planning to customer relationship management. *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, pp. 675-683, Great Britain: Pergamon
- Tikkanen, H.(2006) *Markkinoinnin johtamisen perusteet*, Helsinki: Talentum Media Oy
- Tomsik, P. & Svoboda, E. (2010) Diagnostics and decision-making of the company management within the period of economic crisis and recession. Faculty of Business and Economics, Mendel University in Brno, Czech Republic
- Wind, Y. & Robertson, T. (1983) Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Spring, 1983), 12-25
- Wright, A. (2009) *Business Optimization During Recession: More than Cutting Costs*. WrightWay Consulting, Inc.
- Zook, C & Rigby, D. (2001) How to Think Strategically in a Recession: Strategy for a Recession. *Harvard Management Update*; (October, 2001), Vol. 6, No. 11

Elektroniset lähteet:

AKE (2009) Autoverolain muutokset 1.4.2009. Ajoneuvorekisterikeskus 2009

[Verkkodokumentti], [Viitattu 4.12.2010]. Saatavilla:

[http://www.ake.fi/NR/rdonlyres/B4DD7543-8602-4604-9C7D-](http://www.ake.fi/NR/rdonlyres/B4DD7543-8602-4604-9C7D-9C18E1B0A13E/0/ATT22009_Liite_2_Autoverolain_muutos_142009.pdf)

[9C18E1B0A13E/0/ATT22009_Liite_2_Autoverolain_muutos_142009.pdf](http://www.ake.fi/NR/rdonlyres/B4DD7543-8602-4604-9C7D-9C18E1B0A13E/0/ATT22009_Liite_2_Autoverolain_muutos_142009.pdf)

Autoalan tiedotuskeskus [2]. (2009) Autoala Suomessa 2009, [Autoalan perustietoja koskeva kuvasarja], [Viitattu 4.12.2010]. Saatavilla:

http://www1.autoalanverkkopalvelu.fi/mediakone/aineistot/92/autoala_suomessa_vuonna_2009%283%29.pdf?tiedosto=YWluZWlzdG90LzkyL2F1dG9hbGFfc3VvbWVzc2FfdnVvbm5hXzlwMDkoMykucGRm&tyyppi=AP&jul_id=43789&ain_id=&suoj=&jul_nimi=Autoala+Suo messa+2009+-kuvasarja

Autoalan tiedotuskeskus [1], [4]. (2010) Tilausten määrä on kasvanut tänä vuonna neljänneksen. Kuukausitiedote 2.3.2010 [Verkkodokumentti], [Viitattu 4.12.2010].

Saatavilla:

http://www1.autoalanverkkopalvelu.fi/mediakone/aineistot/92/kuukausitiedote_02032010%281%29.pdf?tiedosto=YWluZWlzdG90LzkyL2t1dWthdXNpdGllZG90ZV8wMjAzMjAxMCGxKS5wZGY&tyyppi=AP&jul_id=40748&ain_id=&suoj=&jul_nimi=Helmikuussa+rekister%F6itiin+7589+uutta+henkil%F6autoa

Autoalantiedotuskeskus [3]. (2010) Henkilöautokauppa piristyi loppuvuonna.

Kuukausitiedote 5.1.2010 [Verkkodokumentti], [Viitattu 4.12.2010]. Saatavilla:

http://www1.autoalanverkkopalvelu.fi/mediakone/aineistot/92/kuukausitiedote_05012010%281%29.pdf?tiedosto=YWluZWlzdG90LzkyL2t1dWthdXNpdGllZG90ZV8wNTAxMjAxMCGxKS5wZGY&tyyppi=AP&jul_id=39482&ain_id=&suoj=&jul_nimi=Henkil%F6autokauppa+piristyi+loppuvuonna+%2D+Viime+vuonna+rekister%F6itiin+90+574+uutta+henkil%F6autoa

Helander, P. (2010) Autoalalla pahin on ohi- Suhdannebarometri luo uskoa tulevaisuuteen.

Autoalantiedotuskeskus, Kuukausitiedote 26.3.2010 [Verkkodokumentti], [Viitattu 4.12.2010]. Saatavilla:

http://www1.autoalanverkkopalvelu.fi/mediakone/aineistot/92/tiedote_akp_26032010_nettti.pdf?tiedosto=YWluZWlzdG90LzkyL3RpZWVvdGVfYWtwXzI2MDMyMDEwX25ldHRpLnBkZg&tyyppi=AP&jul_id=41202&ain_id=&suoj=&jul_nimi=Puheenjohtaja+Pekka+Helander+A

KL%3An+Autokauppiasp%E4ivill%E4%3A+Autoalalla+pahin+on+ohi+%2D+suhdannebarometri+luo+uskoa+tulevaisuuteen

Juslén, Jari. Markkinoinnin suunnittelu, Helsinki 2010. [Viitattu 4.12.2010]. Saatavilla: <http://www.edulink.fi/demo/flash1v3k4.html>

Kankare, M. (2007) Diesel-auto ei ole ehdoton voittaja. Talouselämä, 21.11.2007 [Verkkodokumentti], [Viitattu 04.01.2010]. Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article163736.ece>

Salin, K. (2009) Nyt maistuu vaihtoauto. Talouselämä, 12.8.2009 [Verkkodokumentti], [Viitattu 4.12.2010]. Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article316293.ece?s=r&wtm=talouselama/-12082009>

Valtiovarainministeriö (2007) Henkilöautojen autovero ja vuotuinen ajoneuvovero uudistetaan hiilidioksidipäästöihin perustuvaksi. [Tiedote 109/2007, 01.11.2007], [Viitattu 04.12.2010]. Saatavilla: http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20071101Henkil/name.jsp

LIITTEET

Liite 1.

Haastattelu: Taantuman vaikutus markkinointistrategisiin päätöksiin

Taustakysymykset:

Millä alalla yrityksenne toimii ja mistä liiketoimintanne koostuu?

Miten suhdanneherkkänä pidätte toimialaa?

Miten suhdanteet ja erityisesti taantuma vaikuttavat yritykseen?

Miten markkinoinnin suunnitteluprosessi etenee yrityksessä?

1.Analyysit, tarkkailu ja ulkoiset tekijät:

Miten tarkkailette toimintaympäristöänne, kilpailijoitanne ja asiakkaitanne?

Mitä analyysijä teette liittyen ympäristöön, kilpailijoihin ja asiakkaisiin?

Ennakoitteko suhdanteita jotenkin vai reagoitteko niihin?

Mitä muutoksia toimialalla on tapahtunut valtion toimenpiteiden seurauksena viime vuosina?

2.Markkinoinnin tavoitteet:

Miten asetatte tavoitteet yritykselle, toiminnoille ja etenkin markkinoinnille?

Mitkä ovat markkinoinnin tavoitteet yleensä?

Muuttuivatko tavoitteet taantuman vuoksi, miten?

3.Markkinointistrategia:

Miten markkinointistrategia määritellään?

Mukautitteko markkinointistrategiaa taantumaa varten?

Miten markkinointistrategian muutosprosessi etenee ja kuinka nopeasti viesti välittyy organisaation kaikille osapuolille?

Keitä ovat kohdeasiakkaanne, miten segmentoitte kohderyhmät?

Onko näihin tullut jotain muutoksia taantumassa?

Muuttuivatko tarjoamanne tuotevalikoimat taantumassa?

Mitä markkinointikeinoja käytitte taantumassa?

Miten taantuma vaikutti hinnoitteluunne?

Miten taantumän vaikutukset näkyivät jakelukanavissa?

Mitä eri markkinointiviestinnän kanavia käytitte taantumassa?

4.Toimintasuunnitelma:

Milloin toteutitte markkinointistrategian?

Miksi juuri kyseisenä aikana?

Miten taantuma vaikutti markkinointibudjettiin?

Miten tämä vaikutti markkinointiin?

5.Seuranta/Valonta:

Miltä osin seuraatte toimenpiteitänne?

Miten tuloksia seurataan ja mitataan?

Saavutettiinne tavoitteet, jotka oli asetettu?

6. Tulokset:

Miten yrityksellä meni taantumassa?

Olisiko jotain voinut tehdä toisin, mitä ja miksi?

Mikä on nyt asemanne kilpailijoihin nähden?

7. Tulevaisuus:

Uskotteko taantumien vielä jatkuvan?

Onko suunnitteilla jo markkinointistrategia noususuhdannetta varten?

Miltä tulevaisuus näyttää yrityksellänne?

Liite 2.

Taantuma-markkinoinnin suunnittelulista (Mukaiillen, Goodell & Martin, 1992):

1. Ulkoisten muutoksien arviointi

- Milloin taantuma todennäköisesti alkaa ja loppuu
- Sen vaikutukset toimialaan
- Yritysten painotus, lyhyen/pitkän aikavälin hyötyyn. Menneiden taantumien panostukset T&K-toimintaan ja markkinointiin.
- Kilpailevien yritysten reaktiot ja toimenpiteet aiemmissa taantumissa.
- Miten yrityksen kohderymien ja asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu todennäköisesti taantumassa.
- Miten kysyntä vaihtelee eri markkinasegmenttien välillä.
- Mitä asiakkaat arvostavat

2.Sisäisten tekijöiden arviointi

- Taloudelliset resurssit, niiden vahvuudet ja heikkoudet
- Inhimillinen pääoma, eli miten tärkeässä asemassa henkilöstö on yrityksen menestyksessä.
- Fyysiset resurssit
- Markkinoinnin heikkoudet sekä vahvuudet, brandi, yrityksen maine ja luotettavuus.

3.Strategian päättäminen

- Keskitytäänkö suojautumiseen vai pyritäänkö hyödyntämään mahdollisuuksia
- Mahdollisuuteen tarttumisessa tulee miettiä mikä potentiaalisista vaihtoehdoista olisi paras mahdollisuus; markkinaosuuden kasvattaminen, innovointi, uusien segmenttien luominen, tuotteiden tarjonnan diversifiointi vai laadun maineen parantaminen.
- Suojautuminen, eli yrityksen lyhyen ajan tavoitteisiin pääsyn varmistaminen, hinnanalennuksilla tai kuluja leikkaamalla.

4.Seuranta ja kontrolli

- Miten yrityksen suhteet asiakkaisiin, kilpailijoihin, työntekijöihin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin muuttuvat taantumassa.
- Vahingonkontrolli, miten taantuma-markkinointistrategialla päästään sille asetettuihin tavoitteisiin ja jos epäonnistutaan, niin miten suunnitelmia voi modifioida.
- Tulevaisuuden asema, miten taantuma-markkinoinnin suunnitelmat vaikuttavat pitkän ajan tavoitteisiin, eli siihen mikä on yrityksen asema tulevaisuudessa, kun alkaa jälleen kasvun ja hyvän taloudellisen tilanteen sykli.
- Kuka on vastuussa taantuma-markkinointisuunnitelman, monitoroinnista, implementoinnista ja menestyksestä.