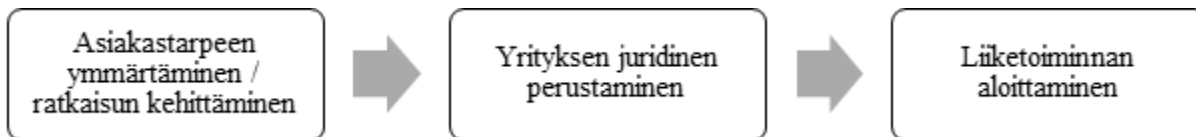


Arvo liiketoiminnan perustana

Liiketoiminta lähtee liikkeelle

Yrityksen pitkäjänteisen toiminnan perustana on kannattava liiketoiminta. Menestyäkseen yrityksen täytyy tuottaa sellaisia palveluita ja hyödykkeitä, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita siinä määrin osuvasti, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä. Mikäli asiakkaita on tarpeeksi ja he maksavat yrityksen tuotteista enemmän kuin mitä niiden tuottaminen maksaa, on yrityksellä mahdollisuus kannattavaan ja pitkäjänteiseen liiketoimintaan. Menestyvä liiketoiminta perustuu siis yrityksen tuotannon ja asiakkaiden tarpeiden kohtaamiseen.

Yrityksen juridinen perustaminen ei vielä tarkoita liiketoiminnan käynnistymistä, vaikka se yleensä edeltää melko välittömästi liiketoiminnan aloittamista. Liiketoiminnan alkupisteenä voi pitää sitä hetkeä, jolloin yritys ensimmäistä kertaa saa aikaiseksi jotain – joko tuotteen tai palvelun – jonka se toimittaa asiakkaalle ja jonka vastineeksi asiakas maksaa yritykselle. Menestyvän liiketoiminnan perusta ei kuitenkaan ole yrityksen perustamisessa tai liiketoiminnan teknisessä käynnistymisessä, vaan siinä työssä, jota liiketoimintaa käynnistävä yrittäjä tekee pyrkiessään ensin huomaamaan ja ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja lopulta määrittämään ja valikoimaan niistä ne, joihin hän samanaikaisesti pyrkii rakentamaan ratkaisua. Yrittäjä ja tulevan yrityksen perustaja(t) voivat aloittaa liiketoiminnan valmistelun jo kauankin ennen liiketoiminnan käynnistämistä, esimerkiksi kartoittamalla asiakkaiden tarpeita tai kehittämällä yrityksen tuotetta. Yleensä mitä monimutkaisempi ja uudempi tuote on, sitä pidempi aika sen kehittelyyn menee, ennen liiketoiminnan aloittamista.



Menestyvän liiketoiminnan edellytykset rakennetaan ennen liiketoiminnan aloittamista

Tämän kehittelyn vaatima aika, työ ja osaaminen eivät ole aina helposti havaittavissa niistä tuotteista ja palveluista, jotka ovat jo markkinoilla. Vaikka tarpeet, joihin olemassa olevat tuotteet ja palvelut vastaavat, vaikuttavat yleensä melko ilmeisiltä ja selkeiltä, ne uudet tarpeet, joihin yrittäjä mahdollisesti pystyisi käytössä olevilla resursseillaan vastaamaan, ovat harvoin etukäteen helposti ja selkeästi määriteltävissä. Tarpeet ovat kyllä yleensä ilmeisiä tuotteiden lopullisille käyttäjille, mutta ellei yrittäjä rakenna ratkaisua juuri itsensä kaltaisille ihmisille (kuten esimerkiksi lumilaudat ja maastopyörät ovat kehittyneet), liittyy asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen huomattava määrä työtä.

Arvo

Tämän suuri työ määrä johtuu siitä, että arvon perusta ei ole tuotteen tai palvelun ominaisuuksissa, vaan siinä, miten hyvin ne vastaavat asiakkaan tarpeeseen. Asiakkaalle tuotteen tai palvelun arvon perusta on siis siinä käyttöarvossa, jonka asiakas sen avulla saavuttaa. Käyttöarvon perusta on käyttäjän oma toiminta ja se funktionaalinen, sosiaalinen tai esteettinen etu mitä tuote tähän toimintaan tuo. Funktionaalinen arvo perustuu tuotteen kykyyn ratkaista jokin asiakkaan haaste, joka liittyy asiakkaan toiminnallisen tavoitteen saavuttamiseen. Välipalakeksin funktionaalinen arvo pohjautuu jaksamiseen ja nälän loitolla pitämiseen, jotka ovat haasteita silloin kun asiakkaan tavoite on pysyä keskittymiskykyisenä ja tyytyväisenä. Sosiaalisella medialla voi olla myös funktionaalista arvoa, mutta erityisesti se tuottaa sosiaalisista tarpeista lähtevää arvoa. Taululla on vastaavasti erityisesti esteettistä ja ehkä sosiaalistakin arvoa, ja - mikäli seinässä on tahrta tai reikä - niin sillä voi mahdollisesti olla myös funktionaalista arvoa.

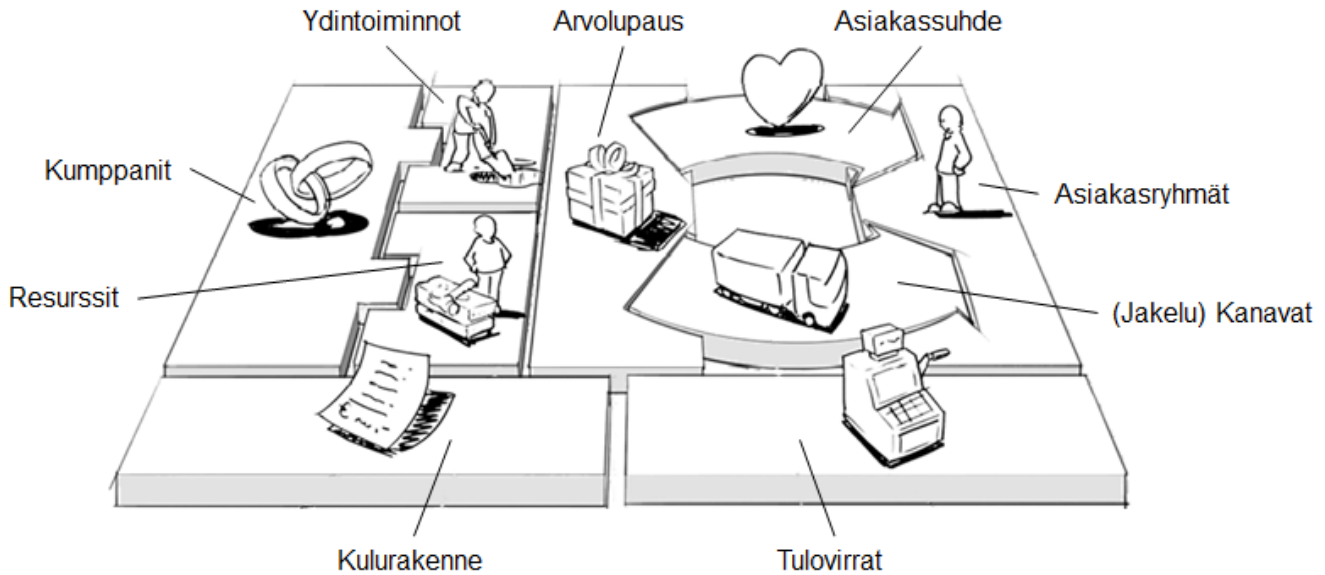
Käyttöarvo = Funktionaalinen arvo + Sosiaalinen arvo + Esteettinen arvo

Nämä kaikki arvon lähteet sitoutuvat voimakkaasti käyttäjän arkeen ja toimintaan, ja pohjautuvat niihin käytänteisiin ja merkityksiin, joita käyttäjällä on. Käyttöarvo on siis subjektiivinen suure, joka pohjautuu yksittäisen käyttäjän tuotteesta tai palvelusta saamaan käytännön arvoon. Yksilöllisistä tarpeista riippuen, samalla tuotteella voi olla eri käyttäjille erilainen arvo. Vaihtoarvo puolestaan on se hinta, jonka asiakas on valmis tuotteesta maksamaan. Vaikka käyttöarvoa on vaikea määrittää suoraan rahassa, voidaan ajatella, että tuotteen vaihtoarvo voi korkeintaan olla sen käyttöarvo – tai asiakkaan odotukset sen käyttöarvosta.

Liiketoimintaa käynnistäessä ei kuitenkaan riitä yksinomaan asiakkaiden tarpeiden määrittäminen, vaan uuden yrityksen on myös puntaroitava, mitkä näistä tarpeista on sellaisia, että yrityksen kannattaa alkaa rakentamaan liiketoimintaa niihin vastatakseen. Yrityksen on siis selvitettävä käyttäjien tuotteesta saama käyttöarvon lisäksi, myös yrityksen edellytykset sellaiseen tuotantoon, että yritys voi kilpailulla markkinalla tehdä voittoa. Mikäli yrityksen tuotantokustannukset ovat korkeammat kuin tuotteen kilpailtu vaihtoarvo, pitkäjänteiseen toimintaan ei ole edellytyksiä. Siksi olennainen osa liiketoiminnan käynnistämistä on myös tuotannollisten mahdollisuuksien selvittely ja niiden täsmäyttäminen tarpeiden kanssa.

Tuotantokustannukset < Vaihtoarvo < Käyttöarvo

Se, mihin liiketoimintaan yrityksen kannattaa ryhtyä, riippuu erityisesti yrityksen saatavilla olevista resursseista. Resursseja ovat tuotannossa tarvittavat aineelliset resurssit kuten tilat, laitteet ja työkalut, sekä aineettomat resurssit kuten pääoma, osaaminen, maine ja verkostot. Uusilla yrityksillä resurssit ovat erityisesti aluksi aineettomia, joskin esimerkiksi tutkimuspohjaisissa yrityksissä alkuresursseina voi olla myös erikoislaitteistoa. Merkittävimmät erot yritysten aloitusmahdollisuuksissa onkin niiden käytössä olevissa aineettomissa resursseissa. Käytössä olevat resurssit ja erityisesti niiden sopivuus asiakkaiden tarpeita vastaavaan tuotantoon voivat olla merkittävä kilpailukyvyyn lähde. Aloitteleva muotoilija ei esimerkiksi ole yhtä osaava kuin vuosia alalla työskennellyt ammattilainen, ja mikäli sinulla on yrityksesi käytössä aloittelija, ja kilpailijalla on kokenut ammattilainen, tämä on luonnollisesti otettava huomioon. Se ei varsinaisesti estä liiketoiminnan käynnistämistä, mutta vaikuttaa siihen mihin tarpeisiin ja tuotteisiin yrityksen kannattaa toimintansa kohdistaa.



Esimerkki liiketoimintamallin jäsenyyksestä – Business Model Canvas

Asiakkaiden, heidän tarpeiden, niitä vastaavien tuotteiden, sekä yrityksen resurssien ja tuotannon muodostama kokonaisuus voidaan käsittää yrityksen liiketoimintamallina. Liiketoimintamalli on se tapa, jolla yrityksen eri toiminnot ovat kytkettyneet toisiinsa, ja se määrittää kuinka yritys toimii, ja missä ja mitkä ovat rajapinnat asiakkaisiin, kumppaneihin ja toimittajiin. Kuvaamalla yrityksen liiketoimintamallia voidaan ymmärtää ja jäsentää yrityksen toimintaa, ja verrata eri yrityksiä toisiinsa.

Kirjoittaja: Mikko Jääskeläinen

Luentoon valmistavat tehtävät L2 (1/3)

Markkinoilla kilpailu kiihtyy

Kannattavan liiketoiminnan perustana on yrityksen kyky vastata asiakkaan tarpeisiin. Yrityksen täytyy toimiakseen toisaalta tunnistaa ja määrittää sellaisia asiakastarpeita joihin vastaamalla yritys voi tuottaa asiakkaille arvoa, ja toisaalta rakentaa toimintansa siten, että yritys pystyy vastaamaan näihin tarpeisiin taloudellisesti kestävällä tuotannolla. Vaikka yrityksen tarjoaman – eli yrityksen tuotteiden ja palveluiden muodostaman kokonaisuuden – täytyykin olla asiakkaalle arvokas ja tuotettavissa, yrityksen elinvoimaisuus ei määriy yksin sen tarjoamasta ja asiakkaille tuotettavasta arvosta, vaan yrityksen kilpailukyvyistä.

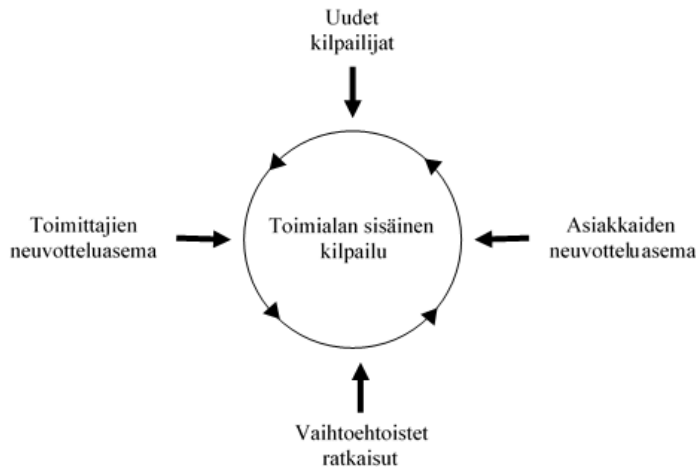
Markkinoilla on tyypillisesti kilpailevia yrityksiä, jotka tarjoavat samoihin tarpeisiin kohdistettuja tuotteita samoille asiakkaille. Mikäli tuotteet ovat keskenään vertailukelpoisia ja samaa laatutasoa, kilpailu yleensä suosii niitä yrityksiä, jotka tarjoavat tuotteitansa asiakkaille edullisimmin hinnoin. Mikäli kilpaileva yritys tarjoaa vastaavaa tuotetta alemmalla hinnalla, voi toinen yritys vastata siihen joko laskemalla omia hintojaan tai tyytymällä alhaisempaan kysyntään ja pienemäpään markkinaosuuteen.

Yritys ei kuitenkaan voi laskea hintojaan mielin määrin, vaan käytännössä tätä rajoittaa yrityksen tuotantokustannukset. Tuotantokustannuksia ovat kaikki ne tiloihin, materiaaleihin, henkilöstöön, pääomaan ja toimintoihin liittyvät kustannukset, joita yritykselle koituu tuotteiden ja palveluiden valmistuksesta. Mitä tehokkaammin yritys pystyy tuottamaan tarjoamansa, sitä edullisemmat ovat sen tuotantokustannukset kutakin tuotettua yksikköä kohden. Toisaalta, mitä alemmat yksikkökustannukset yrityksellä on kustakin myydystä tuotteesta, sitä matalammalla hinnalla tuotanto voi olla yritykselle kannattavaa. Yritykset eivät kuitenkaan vapaaehtoisesti laske hintojaan mahdollisimman alhaisiksi, vaan tekevät niin ainoastaan, mikäli muiden yritysten kilpailu samoista asiakkaista ne siihen pakottaa. Tuotannollinen tehokkuus antaa kuitenkin mahdollisuuden vastata kilpailuun ja menestyä markkinoilla, vaikka hintakilpailu olisikin kovaa.

Siinä missä tuotteen vaihtoarvon mahdollinen yläraja määrittyy asiakkaan tuotteesta saamasta arvosta, käytännössä vaihtoarvo – eli tuotteen hinta – muodostuu yleisesti markkinoilla kysynnän ja tarjonnan tasapainona. Yrityksen kyky menestyä ja tehdä voittoa markkinoiden määrittämällä hinnoilla riippuu sen osaamisesta ja tehokkuudesta. Tämä osaaminen on yrityskohtaista, ja ne yritykset, jotka ovat tehokkaampi kuin muut, pääsevät tällä hinnalla parempaan tulokseen. Tämä myös tarkoittaa, että niillä yrityksillä, jotka eivät ole tuotannossaan tarpeeksi tehokkaita, ei ole edellytyksiä toimintaan.

Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Kilpailulla on siis hyvin merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja pitkäjänteisiin toiminnan edellytyksiin. Yrityksen toimialan kilpailua voidaan yleisellä tasolla analysoida esimerkiksi Porterin viiden voiman mallilla. Porterin malli käsittelee niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toimialan kilpailuun ja siten toimialalla olevien yritysten tuottavuuteen. Mallin mukaan kilpailun intensiivisyys muodostuu 1) suorasta, toimialan sisäisestä kilpailusta, 2) epäsuorasta, vaihtoehtoisten ratkaisuiden tuomasta kilpailusta, ja 3) uusien kilpailijoiden uhkasta. Tämän lisäksi toimialan tuotoista kilpailevat myös toimittajat ja asiakkaat. Mikäli jokin toimiala on erityisen tuottoisa, voidaan olettaa että toimialan toimittajat ja asiakkaat käyttävät (mahdollista) neuvotteluasemaansa saadakseen suuremman osan hyödyistä itselleen.



Porterin 5 voimaa

Porterin malli on hyödyllinen yritysten yleisen kannattavuuden ymmärtämiseksi. Malli auttaa yrityksiä ymmärtämään liiketoimintaympäristöään, eli niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen ja joita yrityksen on hyvä seurata pohiessaan miten sen tulisi kehittyä. On kuitenkin huomattava, että malli keskittyy voimakkaasti *toimialan* analysointiin. Toimiala muodostuu yrityksistä, jotka tuottavat keskenään melko samankaltaisilla tavoilla tuotteita ja palveluita samoilta asiakkaille. Jos yritys keskittyisi vain Porterin mallin mukaisten voimien tarkkailuun, se päätyisi pohtimaan tulevaisuutta lähinnä nykyisten asiakkaiden ja kilpailijoiden näkökulmasta, mikä voi johtaa yritystä harhaan erityisesti uusien mahdollisuuksien ja uhkien suhteen.

Liiketoimintaympäristön analyysiä voikin laajentaa esimerkiksi tarkastelemalla niitä markkinoita, joilla yritys on mukana. Siinä missä toimiala on keskenään samankaltaisten yritysten rypäs, markkinat määrittävät tuotteista. Samaan tarpeeseen vastaavien, keskenään samankaltaisten tuotteiden voidaan katsoa muodostavan markkinan. Toimialat ja markkinat – esimerkiksi autonvalmistajat (toimiala) ja henkilöautot (markkina) – vastaavat yleensä vakiintuneesti toisiaan. Kuhunkin asiakkaan pulmaan voi kuitenkin olla useita ratkaisuita. Nämä ratkaisut voivat olla keskenään hyvin samankaltaisia tai sitten niinkin poikkeavia toisistaan, että yrityksen on vaikea tunnistaa sen omien ratkaisujen kanssa kilpailevia vaihtoehtoja. Mikäli asiakas haluaa hampurilaisen, hampurilaisravintolat kilpailevat keskenään tämän tarpeen tyydyttämisestä, mutta mikäli asiakkaalla on vain nälkä, kilpailevia ratkaisuja tarjoavat myös muut ravintolat, kauppojen helposti lämmitettävät einokset ja kaikki muut mahdolliset tuotteet, jolla asiakas voi ratkaista henkilökohtaisen ruokapulmansa.

Yritysten välisen kilpailun kannalta tämä tarkoittaa, että kilpailu voi olla sekä suoraa että epäsuoraa kilpailua. Suora kilpailu muodostuu niistä yrityksistä, jotka vastaavat samaan tarpeeseen samankaltaisilla tuotteilla. Automerkit ovat suorassa kilpailussa keskenään, samoin pyörävalmistajat. Yritysten epäsuoria kilpailijoita ovat muista tuotekategoriosta tulevat kilpailijat, joiden tuotteet tarjoavat ratkaisun samaan pulmaan mutta erilaisella tuotteella. Autot ja pyörät ovat kilpailevia ratkaisuja liikkumiseen, ja esimerkiksi pienet kaupunkiautot ja sähköavusteiset pyörät (mahdollisesti myös rahtipyörät) ovat tuotteina hyvin erilaisia, mutta saattavat joidenkin asiakkaiden mielestä vastata melko tarkastikin samoihin tarpeisiin.

Epäsuoran kilpailun lähteenä ovat erityisesti asiakkaiden tarpeet ja niiden muutokset. Koska suora kilpailu on yrityksille yleensä hyvin ilmeistä ja kilpailevat yritykset ja niiden tuotteet ovat helposti tunnistettavia ja vertailukelpoisia, epäsuoran kilpailun seuraaminen on yrityksille tyypillisesti haastavaa. Liiketoimintaympäristön analysointi asiakkaiden arvon näkökulmasta täydentääkin Porterin toimiala-analyysiä erityisesti epäsuoran kilpailun suhteen. Tämän lisäksi liiketoimintaympäristöä voi analysoida myös laajempien yhteiskunnallisten muutosten näkökulmasta. Erilaiset lainsäädännön (esimerkiksi pikavippien korkokatto), arvostusten (turkistarhauksen moraalinen arviointi), ja teknologian (Uberin vaikutus takseihin) muutokset tuovat yrityksille ja näiden toimialoille uusia suoria ja epäsuoria kilpailijoita. Lisäksi laajat yhteiskunnalliset muutokset muokkaavat kuluttajien arvostuksia ja tarpeita, ja sitä kautta kokonaisten toimialojen edellytykset pitkäkestoiseen liiketoimintaan saattavat muuttua. Tällaisten laajempien yhteiskunnallisten muutosten tunnistamiseen ja tarkasteluun voidaan käyttää esimerkiksi PESTEL-kehikkoa, joka jäsentää yhteiskuntaa poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten, ympäristöllisten ja lainsäädännöllisten muutosten kautta.



PESTEL-kehikko

Kirjoittaja: Mikko Jääskeläinen

Luentoon valmistavat tehtävät L2 (2/3)

Asiakasrajapinta haltuun myynnin ja markkinoinnin avulla

Asiakkaiden muodostama kysyntä on yritystoiminnan kannattavuuden perusta – mutta miten tavallisesta ihmisestä (tai yrityksestä) tulee yrityksen asiakas, ja miten yritys voi edesauttaa, että näin tapahtuu? Tätä kysymystä tarkastellessa liikumme myynnin ja markkinoinnin alueella, joka laajimmillaan kytkeytyy jokaiseen yrityksen toimintoon. Markkinointi on asiakassuhteiden johtamista, joka tähtää sekä uusien asiakassuhteiden luomiseen, että vanhojen asiakassuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen. Jos yritys onnistuu markkinoinnissa paremmin kuin kilpailijat, on todennäköistä, että yrityksen markkinaosuus kasvaa ja kannattavuus paranee.

Markkinointi lähtee liikkeelle ihmisten tavoitteista, joihin pyrkiessään ihmisille syntyy tarpeita. Nämä tarpeet voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia, joista jälkimmäinen on markkinoinnin näkökulmasta haasteellisempi. Tarpeet mielletään usein perustavanlaatuisina ihmisen ominaisuuksina, ja ne voidaan luokitella esimerkiksi fyysisiin (kuten ruoan tarve), sosiaalisiin (kuten yhteenkuuluvuuden tarve) ja yksilöllisiin (kuten itsensä ilmaisun tarve) tarpeisiin. Jos tarve tuntuu riittävän voimakkaalta, syntyy halu tyydyttää tarve. Haluihin puolestaan vaikuttavat myös kulttuuriset tekijät (mukaan lukien mainonta) ja persoonallisuus, eli ihmisellä voi olla nälkä, mutta silti haluta juuri Kotipizzaa vaikka nälän tyydyttämiseen olisi tarjolla monta eri vaihtoehtoa. Kun ihmisellä on tarpeen ja halun lisäksi ostovoima, syntyy kysyntä – joka mahdollistaa yritystoiminnan ja loppupeleissä pyörittää markkinataloutta.

Segmentointi, targetointi ja positiointi

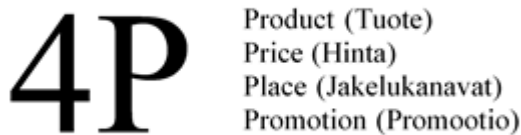
Luodakseen uusia asiakassuhteita, yrityksen on ymmärrettävä potentiaalisten asiakkaiden tavoitteita ja tarpeita. Toisaalta, vaikka ihmisten tarpeet ovat samankaltaisia, ihmisten halut saattavat olla hyvinkin erilaisia. Tämä johtaa tarpeeseen jakaa asiakkaat ryhmiin, joissa halut ovat samankaltaisia. Tätä kutsutaan segmentoinniksi, ja se voi perustua moneen eri tekijään, kuten asuinalue, ikä, sukupuoli, ammatti, tulotaso jne.. Yrityksen tarjoaman näkökulmasta jotkin segmentit ovat luonnollisesti houkuttelevampia kuin toiset, ja yrityksen kannattaakin kohdistaa (tai targetoida) markkinointiresurssinsa näihin. Keskittymällä tiettyyn tai tiettyihin segmentteihin yritys syventää ymmärrystä näiden segmenttien tarpeiden ja halujen kehittymisestä, mikä puolestaan mahdollistaa sen että yrityksen tarjoama pysyy kehityksen kärjessä. Parhaassa tapauksessa yritys ymmärtää asiakkaan tarpeita paremmin kuin asiakas itse, jolloin yritys voi johtaa niiden kehitystä tarjoamalla asiakkaalle ratkaisuja tarpeeseen jota asiakas ei ole tiedostanut. Mikäli yrityksen kohdesegmentissä on kilpailua, kuten yleensä on, syntyy tarve positioida yrityksen tarjoama kilpailijoiden tarjoamiin nähden. Positiointi voidaan ymmärtää esimerkiksi hinnan ja arvon suhteen kautta, jolloin mahdollisia positioita ovat esim. ”paljon enemmän, hieman kalliimmalla”, ”enemmän, samalla hinnalla”, ”hieman vähemmän, paljon halvemmalla” jne. Toisaalta positioinnilla voidaan myös edelleen kohdentaa tarjoamaa, esim. tuotteella joka on taloudellisin, turvallisin, ylellisin, suorituskykyisin, ympäristöystävällisin jne. Koska asiakkaat ovat erilaisia, mikään yritys ei voi tarjota ylivoimaisesti parasta ratkaisua jokaiselle asiakkaalle. Markkinointistrategia, joka perustuu huolelliseen segmentointiin, targetointiin ja positiointiin (STP) vastaa kysymykseen kenelle yritys pyrkii tarjoamaan parasta mahdollista ratkaisua – joka vuorostaan luo edellytykset sille, että yritykselle syntyy asiakas.



STP-analyysi

Markkinointimix

Viedessä markkinointistrategiaansa käytäntöön, yrityksen on vielä otettava kantaa taktisiin kysymyksiin, jotka voidaan mieltää 4 P:nä (eng. Product, Price, Place ja Promotion). Ensimmäinen P, eli tuote tai palvelu (tai niiden yhdistelmä), on luonnollisesti pääosassa. Tuotteen pitää lunastaa asiakkaalle markkinoitu **arvolupaus**, mieluiten niin että asiakkaan odotukset ylittyvät. Esim. laadukkaana ja kestävästä myytävän tuotteen tulee näyttää laadukkaalta ja kestävältä, olla pakattuna laadukkaaseen pakkaukseen ja siinä tulee mielellään olla myös markkinoiden pisin takuu. Toinen P, eli hinta on haastava siinä mielessä, että sekä asiakkaan kyky että halu maksaa vaihtelee asiakkaasta toiseen – jopa ajankohdasta toiseen. Hinnoittelu heijastaa positointia, eli asiakas olettaa markkinoiden laadukkaimman tuotteen olevan kalliimpi kuin kilpailevat tuotteet, ja on täten valmis maksamaan enemmän. Lyhyellä aikavälillä vaikuttaisivatkin olevan viisasta pyytää tuotteista niin paljon kuin moni asiakas kuin mahdollista on valmis maksamaan. Pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna, hieman halvempi hinnoittelu voi kuitenkin myös olla kannattavin vaihtoehto, jos tämän avulla saadaan kasvatettua yrityksen markkinaosuutta, nostettua asiakasuskollisuutta, tai jos sen avulla vältetään potentiaalisen kilpailijan tulo markkinoille. Kolmas P, eli jakelukanavat koskee päätöksiä siitä miten tuote päätyy yritykseltä asiakkaalle. Keskeinen seikka tätä pohdittaessa on se miten monta välikättä jakelukanavassa on. Jokainen välikäsi tekee jotain arvokasta asiakkaan näkökulmasta (esim. lyhentää toimitusaikaa tai tarjoaa rahoitusta) tai tekee jotain valmistajaa tehokkaammin (esim. tuotteen promotio). Toisaalta välikädet lisäävät jakelukanavan kompleksisuutta, heikentää hallittavuutta ja lisää valmistajan ja asiakkaan välistä etäisyyttä joka saattaa johtaa siihen että valmistajan ymmärrys asiakkaan tarpeesta heikkenee tai vääristyy. Toinen keskeinen seikka on se miten monta rinnakkaista jakelukanavaa tuotteella on. Monen rinnakkaisen kanavan käyttäminen on haasteellista hallittavuuden näkökulmasta, ja saattaa keskinäisen kilpailun vuoksi johtaa konflikteihin – esimerkiksi jos yrityksen nettikauppa kilpailee samoista asiakkaista, saman yrityksen jälleenmyyjän kanssa. Neljäs P, eli promotio on sitä mitä suuri yleisö mieltää markkinoinniksi, eli se miten potentiaaliset asiakkaat saadaan tietoiseksi tuotteesta, ja vakuuttuneiksi siitä että se kannattaa hankkia. Mainonnan ja erinäisten kampanjoiden lisäksi tähän päätöskategoriaan kuuluu myös myyntityö ja tuotteeseen liittyvä yritysviestintä. Promootioon liittyvät päätökset kumpuavat myös positoinnista, eli esimerkiksi Mercedes-Benz ja Peugeot tavoittavat kohderyhmänsä eri viestintäkanavien kautta, ja painottavat viestinnässään eri asioita.



Markkinoinnin 4P:tä

Vaikka onkin eri mielipiteitä siitä missä myynnin ja markkinoinnin välinen raja kulkee, voidaan sanoa, että mitä lähempänä itse osto-tapahtumaa ollaan, sitä enemmän on kyse myynnistä. Siinä missä markkinoinnissa työskennellään asiakasryhmien kanssa ja pyritään vaikuttamaan ryhmän suhteellisen homogeeniseen kysyntään, myynnissä siirrytään yksilöllisemmälle tasolle. Myynnissä pyritään vuorovaikutuksen kautta ymmärtämään asiakkaan yksilöllistä tarvetta, ja sen perusteella edelleen kohdentamaan yrityksen tarjoamaa niin että se erottuu kilpailijoista edukseen, tavoitteena vaikuttaa asiakkaan hankintapäätökseen.

AIDA-malli

Myyntiä voidaan tarkastella esimerkiksi asiakkaan ostoprosessin kautta, jota voidaan kuvata AIDA-mallilla (Attention, Interest, Desire, Action). Ensin on saatava asiakkaan **huomio**, jolla pyritään siihen että asiakas on tietoinen yrityksen tuotteesta, tai brändistä. Asiakkaan huomio voidaan saada markkinoinnin kautta, mutta myös esimerkiksi muiden asiakkaiden kautta. Mikäli yrityksen tuote vaikuttaa asiakkaan mielestä vastaavan hänen tiedostamaan tarpeeseen, asiakkaan **kiinnostus** herää ja hän haluaa tietää tuotteesta lisää. Mikäli asiakas ei ole tietoinen tarpeestaan, kiinnostusta voidaan pyrkiä herättelemään myyntityön kautta. Seuraavaksi, jos asiakas toteaa tuotteen vastaavan hyvin hänen tarpeisiin, ja tuotteeseen liittyvät mielikuvat ovat linjassa asiakkaan arvojen kanssa, kiinnostus muuttuu **haluksi** ostaa tuote. Myyntityössä on tässä vaiheessa pystyttävä vakuuttamaan asiakas siitä, että tuote on saatavilla olevista vaihtoehdoista asiakkaalle juuri sopivin. Kun asiakas haluaa tuotteen, hänet pitää vielä saada **toimimaan** – eli ostamaan tuote. Tässä vaiheessa voidaan vielä vaikuttaa ostopäätöksen syntymiseen tarjoamalla (vain sinulle-tyyppisesti) lisäetua tai alennettua hintaa, kuten esimerkiksi ilmaista kotiinkuljetusta, tai 10% alennusta listahinnasta. Asiakas saattaa itsenäisesti käydä läpi nämä vaiheet, ja yksinkertaisesti "ilmaantua kassalle tuote kädessä". Myynnin kautta voidaan kuitenkin (tarkoituksenhakuisesti) "auttaa" asiakasta eteenpäin ostoprosessissaan. Myyntityön ytimessä onkin tunnistaa missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on, ja sopeuttaa myyntityötä sen mukaan.



AIDA-malli

Ostotapahtuman jälkeen siirrytään toiseen, markkinoinnin kannalta tärkeään vaiheeseen, eli asiakassuhteen vaalimiseen. Tyytyväinen asiakas saattaa olla yritykselle huomattavasti arvokkaampi kuin asiakkaan itse hankintaan käyttämät rahat. Sen lisäksi että tyytyväiseltä asiakkaalta voi odottaa tulevaisuudessa lisää hankintoja, saattaa hän myös tuoda yritykselle uusia asiakkaita markkinoimalla ostamaansa tuotetta tuttaville. Joillakin aloilla asiakassuhteet saattavat olla hyvinkin eriarvoisia (esim. pankille piensäästäjä ja varakas osakesijoittaja), jolloin yrityksen luonnollisesti kannattaa keskittyä arvokkaampien asiakassuhteiden vaalimiseen ja kehittämiseen. Nyrkkisääntönä voidaan kuitenkin sanoa, että uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhan asiakkaan pitäminen.

Kirjoittaja: Mikael Öhman

Luentoön valmistavat tehtävät L2 (3/3)