

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

MARKKINOINTI

Sampo Salonen

MARKKINOINTIKEINOT TAANTUMASSA

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkielman tavoite ja tarkoitus	10
1.2. Tutkimusote ja näkökulma	10
1.2. Tutkielman rajausta ja rakenne	11
2. TAANTUMA JA SEN VAIKUTUKSET YRITYKSIIN JA KULUTTAJIIN	14
2.1. Taantumien määrittely	14
2.2. Kuluttaja taantumassa	15
2.3. Taantumien vaikutukset yritykselle	18
2.4. Yrityksen toiminta taantumassa	21
3. MARKKINOINNIN SUNNITTELU JA TOTEUTUS	26
3.1. Markkinointisuunnitelma taantumassa	27
3.2. Markkinoinnin budjetointi taantumassa	29
3.3. PIMS-tutkimus	32
3.4. Proaktiivinen strategia	34
3.5. Hintojen merkitys taantumassa	38
3.6. Tuotelanseeraus taantumassa	39
4. MARKKINOINTIVÄYLÄT TAANTUMASSA	41
4.1. Suoramarkkinointi ja verkkomarkkinointi	43
4.2. PR	44
4.3. Innovatiivisuus	44
4.4. Teoreettinen liikkeenjohdollinen malli	45
5. METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	48
5.1. Haastattelu kvalitatiivisena metodina	48
5.2. Teemahaastattelu	50
5.3. Laadukkuus ja luotettavuus	51
5.4. Aineiston kerääminen ja analysointi	52

6. EMPIIRINEN AINEISTO JA SEN ANALYSOINTI	54
6.1. Yrityksien esittely	54
6.2. Investointihyödykkeet taantumassa – valmistaloyritykset	57
6.3. Kestokulutushyödykkeet taantumassa – elektroniikkateollisuus	66
6.4. Kertakulutushyödykkeet taantumassa – makeisteollisuus	69
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTOKSET	74
LÄHDELUETTELO	82
LIITTEET	
Liite 1. Kuluttajien näkemykset taloudesta.	90
Liite 2. Teemahaastattelun kysymysrakenne	92
Liite 3. Haastateltavat yritykset ja henkilöt	94

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1. Tutkielman rakenne	13
Kuvio 2. Kuluttajien luottamusindikaattori. (Tilastokeskus 2015b.)	15
Kuvio 3. Taantumun vaikutus yrityksiin. (Cupman 2009: 28.)	20
Kuvio 4. Yrityksen markkinoinnin haasteet taantumassa.	23
Kuvio 5. Markkinointipanostuksien tuotto taantumun aikana ja sen jälkeen. (Roberts 2003: 33.)	32
Kuvio 6. Taantumun aikaisen proaktiivisen markkinoinnin malli. (Srinivasan, Rangaswamy, Lilien 2005: 113.)	35
Kuvio 7. Tutkimuksen viitekehys.	46
Kuvio 8. Case-yritykset.	54

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Markkinoinnin erot suhdanteissa. (Cupman 2009: 42.)	26
Taulukko 2. Vertailu käytetyistä markkinointiväylistä taantumassa. (Cupman 2009: 39.)	42

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Sampo Salonen	
Tutkielman nimi:	Markkinointikeinot taantumassa	
Ohjaaja:	Martti Laaksonen	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Markkinointi	
Koulutusohjelma:	Markkinoinnin johtaminen	
Aloitusvuosi:	2010	
Lopetusvuosi:	2015	Sivumäärä: 95

TIIVISTELMÄ

Talouden taantuma luo yritykselle haasteita ja mahdollisuuksia, joka johtaa monesti markkinointikulujen vähentämiseen. Tämän tutkielman tarkoitus on selvittää yrityksen markkinointikeinoja taantumana aikana ja analysoida, miten yritykset ovat muokanneet toimintonsa vaikeina aikoina. Tutkimuksen tarkoituksena analysoidaan kolmen tavoitteen kautta.

Ensimmäinen tavoite on tuottaa käsitteellinen perusta ilmiölle. Taantumana vaikutuksia käsitellään yrityksen näkökulmasta tuoden esille myös kuluttajien käyttäytymisessä tapahtuvat muutokset. Toisena tavoitteena on kehittää tutkielman viitekehys luomalla malli, jossa määritellään myös empiriassa käsiteltävät teemat. Yritys joutuu miettimään markkinointikeinoja kysynnän heikentyessä ja yrityksen arvoketjussa tapahtumien muutosten johdosta. Kolmas tavoite liittyy tutkimuksen empiriaan. Tavoitteena on kuvailla ja selittää empiirisen aineiston avulla erilaisten yritysten käyttäytymistä taantumassa.

Empiirinen aineisto kerätään haastattelemassa kuutta erilaista yritystä. Yritykset jaotellaan kolmeen ryhmään. Investointihyödykkeiden, kestokulutushyödykkeiden sekä kertakulutushyödykkeiden parissa toimiviin yrityksiin. Tutkimus osoittaa, kuinka taantumana aikana yritykselle on tärkeää nähdä sekä pitkän ajan strategia että lyhyen ajan taktiikan mahdollisuudet. Optimaalisesti näitä molempia hyödyntämällä saadaan yritys asemoitumaan markkinoilla niin, että he ovat valmiina menestymään talouden elpymässä. Mukautuminen markkinoiden nykytilaan on tärkeää varsinkin taantumana pitkittyessä. Taantumassa tapahtuvat järkevät kulujen leikkaamisen ja investointeihin panostamiset ovat avainasemassa mitattaessa yrityksen menestymistä taantumana jälkeen.

AVAINSANAT: taantuma, markkinointistrategia, markkinointikeinot

1. JOHDANTO

Taloudellinen taantuma ja sen vaikutukset ovat olleet hyvin paljon esillä viime aikoina. Taantuma vaikuttaa niin yksityisiin kuluttajiin, yrityksiin kuin yhteiskuntiin. Euroopan talouskriisi ja siihen liittyvä päätöksenteko ja politikointi ovat jo pitkään olleet päivittäin uutisotsikoissa, eivätkä analyytikot ole vielä kukaan varmoja talouskriisin seurauksista. Taloudellinen tila on tällä hetkellä hyvin vaikeasti ennustettavissa. Myös Suomen talous on kärsinyt taantumasta viime vuosina. Kansantalouden kehitys on tällä hetkellä heikkoa, eikä taantumien loppumisesta näy merkkejä (Tilastokeskus 2015a).

Taantuma on hyvin stressaavaa aikaa yrityksille. Kysyntä heikkenee, työvoimaa täytyy leikata ja koko yrityksen tulevaisuus saattaa olla vaakalaudalla. Tällöin strategiset päätökset korostuvat, vaikka markkinoiden kontrolli saattaa olla hyvin vaikeaa. Myös monet suomalaiset yritykset kokivat taloudellisen taantumien seuraukset viimeisen taantumien aikana. Suuret ja tunnetut yhtiöt ovat kertoneet peräjälkeen uusista yt-neuvotteluista jo usean vuoden ajan. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön SAK:n mukaan vuosina 2013 ja 2014 yt-neuvotteluiden piiriin kuului yli 100 000 suomalaista (SAK 2015).

Edellinen maailmanlaajuinen taantuma koettiin vuosina 2008–2009. Taantumien syytä oli monia kuten maailmanlaajuinen inflaatio ja ruoan hinnan nousu, mutta kaikkein näkyvin ja puhutuin syy oli Yhdysvalloista lähtenyt pankki- ja luottokriisi, joka myöhemmin levisi myös Eurooppaan.

Myös markkinointi kohtaa omat haasteensa vaikeina taloudellisina aikoina. Markkinointi saattaa olla taantumien aikana yrityksen ensimmäinen sektori, josta vähennetään. Tämän takia on ajankohtaista ja tärkeää tutkia, mihin suuntaan yrityksen kannattaisi markkinointiaan suunnata taantumien aikana, ja mitä strategisia osa-alueita yrityksen olisi syytä korostaa. Taantumien aikana yritykset voivat joutua miettimään jopa koko markkinointistrategiansa uudelleen.

Yritykset painivat suurien vaikeuksien kanssa, kun taantumien aikana kuluttajat eivät halua kuluttaa. Kuluttajat pelkäävät menettävänsä työpaikat ja säästönsä, ja näin ollen kynnys kuluttamiseen kasvaa. Tämä ajaa yritykset kannustamaan asiakkaitaan erilaisilla alennuksilla ja kupongeilla, joita markkinoilla on jo ennen taantumiaakin paljon. Yritykset pyrkivät viestimään asiakkailleen, miksi tarjoukset ovat rahanarvoisia ja

kuinka juuri he vastaavat käyttäjän tarpeita ja haluja. Erottautuminen on taantumana aikana tärkeää ja tavoitetta osaksi helpottaa markkinoilla ilmentyvän hälyn pieneneminen taloudellisesti niukkoina aikoina. (Grossberg 2009: 5-6.)

Haasteiden lisäksi taantuma tuokin yrityksille aivan uusia mahdollisuuksia. Se antaa yritykselle hyvän mahdollisuuden esimerkiksi kasvattaa markkinaosuutta tai vahvistaa brändiä (Brown 1991: 14). Tutkimus osoittaa, että 9 % yrityksistä tulevat taantumasta voimakkaampina kuin koskaan (Gulati, Nohria & Wohlgezogen 2010: 63).

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää yrityksen markkinointikeinoja taantumana aikana ja analysoida, miten yritykset ovat muokanneet markkinointitoimintojaan vaikeina aikoina. Tutkimuksen tarkoitusta pyritään analysoida seuraavien kolmen tavoitteen kautta.

Tutkimuksen *ensimmäinen tavoite* on määritellä taantuma ja selittää, mitkä ovat taantuma vaikutukset kuluttajiin ja yrityksiin. Tavoitteena on tuottaa käsitteellinen perusta ilmiölle.

Toinen tavoite on kehittää tutkielman viitekehys luomalla malli, jota käytetään hyväksi empirian analyysissä. Tavoitteena on luoda empiriassa käsiteltävät teemat ja kuvailla yritysten taantumana aikaista markkinointikäyttäytymistä teorian pohjalta. Tavoitteena on selvittää erilaisia markkinointisuunnitelmien, -budjettien ja -väylien muodostamista taantumassa. Tavoitteena on analysoida, miten nämä eroavat normaalitilasta, ja mitä mahdollisia seurauksia strategian muutoksilla on.

Kolmas tavoite liittyy tutkimuksen empiriaan. Tavoitteena on kuvailla ja selittää empiriisen aineiston avulla yritysten käyttäytymistä taantumassa. Tavoitteena on analysoida yrityksen käyttämiä ratkaisuja markkinoinnissa ja arvioida mihin suuntaan yritykset ovat lähteneet rakentamaan markkinointiaan tämän hetkessä taantumassa.

1.2. Tutkimusote ja näkökulma

Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään päästä teorian viitekehysten rakentamisella sekä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus suoritetaan

haastattelemalla valittujen yritysten markkinoinnin päättäjiä ja haastattelut ovat luonteeltaan teemahaastatteluja. Haastateltavat case-yritysten markkinointipäättäjät ovat olleet yrityksessä useamman vuoden ja osaavat tämän myötä vertailla yrityksen markkinoinnin rakentumista niin taantumaa ennen, kuin tämän hetkessä taantumassa. Tutkimuksessa tutkimusotteena on monen tapauksen tapaustutkimus. Tapaustutkimus pyrkii luomaan tilaa tiedon moninaisuudelle ja monimutkaisuudelle ja näin ollen se pyrkii välttämään yksinkertaistamista (Eriksson & Kovalainen 2008: 117).

Laadulliset lähestymistavat, kuten tapaustutkimus, ovat arvostettuja monimutkaisten ja muuttuvien kokonaisuuksien tarkastelemisessa. Markkinoinnin käyttäytyminen taantumana aikana on kaikkea muuta kuin yksiselitteinen prosessi. Taantumana aikana yritykseen vaikuttavat monet taustatekijät ja jokainen taantuma kohdistuu jokaiselle yritykselle yksilöllisesti. Yrityksen taantumana ajan toimintojen mukautumista onkin siis järkevää tutkia laadullisesti yrittäen ymmärtää yrityksen toimintaympäristöä ja kokonaisuutta mahdollisimman hyvin.

1.3. Tutkielman rajausta ja rakenne

Tutkielmassa tutkitaan taantumana vaikutuksia markkinointiin pääosin yrityksen näkökulmasta ja pyritään tutkimaan aihetta liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Kuluttajankin näkökulma tulee esille monessa esimerkissä, sillä kuluttajan taantumana aikaisten toimien ymmärtäminen on avainasemassa hyvin monessa yrityksessä. Kuluttajan käyttäytyminen ja mielipiteet monesti myös muuttuvat taantumana aikana, joten on tärkeää tuoda myös kuluttajan näkökulma esille. Tutkielmassa on tarkoitus tutkia yrityksen toimia taloudellisen taantumana aikana, mutta myös huomioida se, miten taantumana aikaisiin muutoksiin täytyisi yrityksessä valmistautua paremman taantumana aikaisen suoriutumisen takia ja miten taantumana jatkumiseen on yrityksessä tällä hetkellä varauduttu. On myös tärkeää ymmärtää, miten taantumana aikaiset toimet vaikuttavat yrityksen kehitykseen taantumana jälkeisen taloudellisen elpymisen aikana. Tutkimuksessa analysoidaan eri alojen erilaisia yrityksiä, koska pyritään luomaan ymmärrystä tutkimalla monia erilaisia taantumana aikaisen markkinoinnin lähestymistapoja.

Tutkielma on jaettu seitsemään päälukuun. Ensimmäisenä lukuna on johdanto, jossa esitellään aihe, sekä kerrotaan tutkielman tavoite ja tarkoitus. Johdannossa perehdytetään lukija aiheeseen ja kerrotaan tutkielman rajausta ja rakenne.

Toisessa luvussa aloitetaan aiheen teoreettinen käsittely kuvailemalla taantumaa ja kertomalla yleisellä tasolla, miten taantuma vaikuttaa yrityksiin ja kuluttajiin. Tässä luvussa myös käsitellään yritysten toimintaa taantumassa.

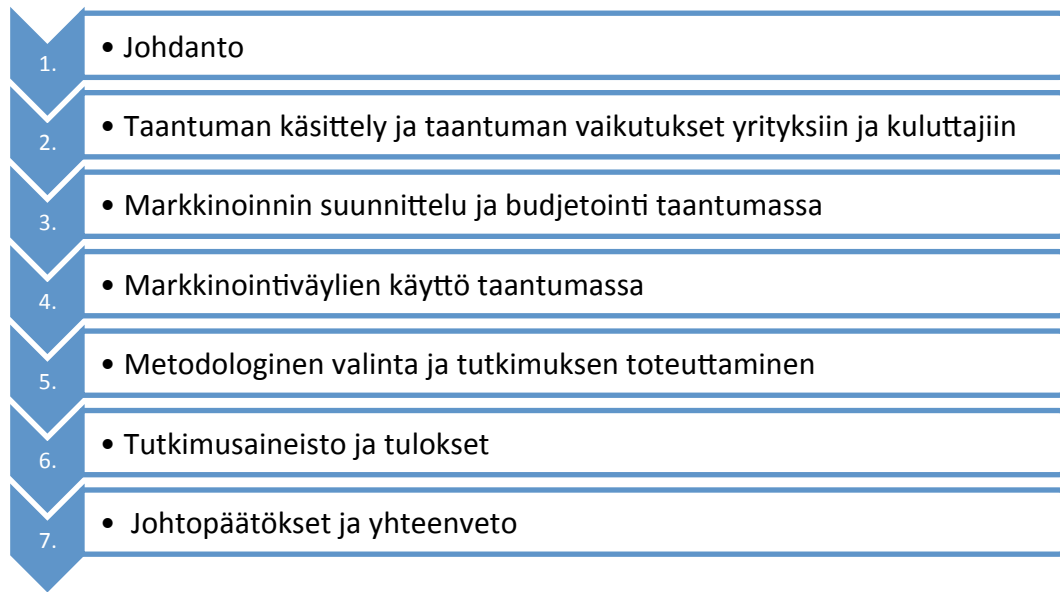
Kolmannessa luvussa kuvaillaan markkinointibudjetin ja markkinointisuunnitelman toteuttamista taantumien aikaisessa markkinoinnissa ja tutkitaan, mitkä seikat vaikuttavat yrityksen markkinointikäyttäytymiseen ja sen menestymiseen. Luvussa käsitellään myös taantumien ajalle mielenkiintoisia ilmiöitä, kuten hintojen ja tuoteportfolion merkitystä yritykselle.

Neljännessä luvussa esitellään, miten taantumien aikainen markkinointi on suunnattu eri kanavien kautta. Luvussa pyritään selvittämään, miksi eri markkinointiväyliä hyödynnetään taantumien aikana eri tavalla. Luvussa luodaan liikkeenjohdollinen malli yrityksen toimintaan vaikuttavista asioista taantumassa. Malli on rakennettu teorialukujen aiheiden perusteella ja mallia on tarkoitettu soveltaa kootun aineiston analyysissä kuudennessa luvussa. Teoriaosan ja mallin avulla luodaan myös case-yritysten haastattelussa käytetyt teemat.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat. Tässä luvussa käydään läpi metodologiseen valintaan liittyvät vaiheet ja perustellaan teemahaastattelun käyttö tutkimusmetodina. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Lopuksi käydään läpi empiirisen tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston kerääminen.

Kuudennessa luvussa esitellään valitut case-yritykset ja selvitetään haastatteluiden avulla kerättyä aineistoa. Aineistoa analysoidaan ottamalla huomioon aiemmin teoreettisen tutkimuksen avulla luotua viitekehystä yrityksen mukautumisesta taantumassa.

Lopuksi seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto ja kerrotaan tutkielman johtopäätökset.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

2. TAANTUMA JA SEN VAIKUTUKSET YRITYKSIIN JA KULUTTAJIIN

Suhdannevaihtelut kuuluvat oleellisena osana kansantalouden perinteisiin ilmiöihin. Suhdannevaihtelut syntyvät kun toteutunut bruttokansantuote vaihtelee pitkän ajan luonnollisesta tasosta. Käytännössä näin tapahtuu koko ajan. Tämän voivat aiheuttaa kaikenlaiset muutokset esimerkiksi hinnoissa, teknologiassa tai tuotantokapasiteetissa. Myös valtion tekemät talouspoliittiset päätökset aiheuttavat usein suhdannevaihteluita. Näitä edellä mainittuja esimerkkejä kutsutaan sokeiksi, jotka saavat aikaan suhdannevaihteluita eli poikkeamia pitkän aikavälin kehitykseen. (Pohjola 2008: 181.)

2.1. Taantumien määrittely

Taantumasta voidaan puhua silloin, kun yhteiskunnan kokonaistuotannon määrä alenee. Yhdysvalloissa puhutaan kansantalouden taantumasta, kun bruttokansantuote on laskenut vähintään kahtena peräkkäisenä vuosineljänneksenä. Lama taas on poikkeuksellisen pitkä taantuma. (Pohjola 2008: 181–182.) Toisen maailmansodan jälkeen vuosina 1945–2005 Yhdysvalloissa on ollut 11 taantumaa, joten niitä on keskimääräisesti esiintynyt kerran kuudessa vuodessa (Srinivasan ym. 2005: 110). Suomen talous ajautui vuoden 2012 aikana niukasti taantumaan. Vuonna 2014 bruttokansantuotetta kertyi hieman edellistä vuotta vähemmän ja työllisyystilanne heikkeni. Taantuma ei ole siis vieläkään hellittänyt ja vuosi 2014 oli jo kolmas perättäinen taantumavuosi Suomen taloudessa (Tilastokeskus 2015a).

Yhteiskunnat ajautuvat taantumaan ja lamaan aika ajoin. Suomen historian pahimpia taloudellisia ajanjaksoja ovat 1930-luvun lama sekä 1990-luvun vaihteen lama. Jälkimmäisen laman pahimpina hetkinä työttömänä oli Suomessa 400 000 työntekijää (Ikonen, Autio & Elonen 1992: 5).

Taantumien vaikutukset näkyvät yleensä kansantaloudessa toimialasta riippumatta. Tiettyjä eroja taantumien vaikutuksen kohdistumiseen on sekä maantieteellisesti, että toimialoittain esimerkiksi ”high-tech” ja ”low-tech”, eli korkea- ja matalateknologiayritysten välillä. Talouden heilahteluiden vaikutuksilla on kuitenkin tapana vaikuttaa koko kansantalouteen, kun ne siirtyvät toimialasta toiseen. (Goodell & Martin 1992: 5.)

Taantuma on usein normaalitilaan verrattuna vain lyhykestoinen poikkeama taloudessa. Taantumaa analysoitaessa onkin syytä myös katsoa tulevaisuuteen, sillä yleensä mitä syvempi notkahdus taloudessa on tapahtunut, sitä jyrkempi talouden nousukiito tulee taantumien jälkeen olemaan. (Piercy, Cravens & Lane 2010: 4.)

2.2. Kuluttaja taantumassa

On selvää, että taloudellisesti vaikeat ajat saavat myös kuluttajat suunnittelemaan menonsa entistä tarkemmin. Kulutus pienenee ja kuluttajat ovat entistä varovaisempia ostopäätöksissään (Goodell & Martin 1992: 7). Monia isoja ostopäätöksiä jätetään kuluttamatta tai lykätään tulevaisuuteen. Cramer-Krassletin taantumien aikana tekemän tutkimuksen mukaan yli puolet kyselyyn vastanneista kuluttajista oli entistä hintatietoisempia ja hieman alle puolet vastanneista kertoi kuluttavansa vain silloin, kun on pakko. (Sullivan 2008: 13–14).



1) keskiarvo 10/1995 - 01/2015

Kuvio 2. Kuluttajien luottamusindikaattori (Tilastokeskus 2015b.)

Tilastokeskuksen tekemän kuluttajien luottamusindikaattorin mukaan kuviossa 2. suomalaisten kuluttajien luottamus talouteen on ollut viime vuodet alle pitkän ajan keskiarvon. Kuluttajien luottamus talouteen oli tammikuussa 2015 6,0. Tiedot perustuvat Tilastokeskuksen tekemään kuluttajabarometriin, jota varten haastateltiin 1272:ta Suomessa asuvaa henkilöä. Kuluttajien luottamus talouteen on ollut viime vuodet pitkän ajan keskiarvon (11,8) alapuolella. Tutkimuksessa arvioidaan kuluttajien odotuksia omaan ja Suomen talouteen. Näkemykset etenkin omasta taloudesta, Suomen taloudesta ja työttömyyskehityksestä olivat synkät. (ks. liite 1.) (Tilastokeskus 2015b.)

Luottamusindikaattori tuo hyvin esille talouden suhdannevaihtelut. Taulukosta on nähtävillä kuluttajien pelko taloutta kohtaan vaikeina aikoina. Taloudellisen taantuman aikana kuluttajien suhtautuminen kestotavaroiden ostamiseen on kriittinen. Kuluttajista keskimääräistä useampi eli 48 prosenttia piti tammikuussa kestotavaroiden ostamista kannattavana. Tammikuussa 2015 kestotavaroiden kuluttamisen otollisuuden saldoluku oli 19,2, joka on korkeampi kuin keskiarvo (18,2). (Tilastokeskus 2015b.) Tätä voidaan pitää hyvänä tilanteena yrityksiä kannalta, sillä tällä hetkellä yhä useampi kuluttaja ei enää lykkää ostopäätöstään.

Kuluttajien ahdistuneisuus ja pelko yhteiskuntaa kohtaan korostuu vaikeina aikoina. Yhdysvalloissa ennen vuotta 2008 ja sen aikana tehdyissä mittauksissa havaittiin kasvava trendi kansalaisten ahdistuneisuudessa. Ei ole yllätys, että taloudellinen ahdinko on yksi ihmisten suurimmista pelon aiheista. (JWT 2008: 2.)

Psykologiselta puolelta voidaan hakea myös taantuman aiheuttamia hyviä puolia. Esimerkiksi Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan kansalaisten empatia sosiaalisia kysymyksiä kohtaan kasvaa taantuman johdosta. Taantuman aikana tehdyssä tutkimuksessa yhä useampi kansalainen esimerkiksi vastusti sotaa, ja kannatti vähemmistöjen olojen parantamista. (Darroch 2010: 14.)

Kotler ja Caslione (2009: 188) tutkivat artikkelissaan kuluttajan käyttäytymistä taantuman aikana. Kuluttajat siirtyvät käyttämään halvempia tuotteita ja brändejä tullessaan taantuman johdosta entistä hintatietoisemmiksi. Tämän käyttäytymisen johdosta esimerkiksi heikommat premium-brändit ovat kovalla koetuksella kuluttajien siirtäessä ostoksensa hieman edullisempiin tuotteisiin. Heikoilla premium-brändeillä ei ole välttämättä tunnesidettä kuluttajaan, eikä käyttäjä koe saavansa erityistä arvoa kuluttaessaan tuotetta.

Taantuman aikana kuluttajat välttävät suuria ja merkittäviä ostopäätöksiä ja esimerkiksi kalliit lomamatkat sekä autojen tai huonekalujen ostot lykkääntyvät odottamaan parempia taloudellisia aikoja. Näiden toimialojen yritykset joutuvatkin usein karsimaan budjettejaan ja lomauttamaan henkilöstöä taantuman aikana. Esimerkiksi uusien autojen myynti on monesti lähes pysähdyksissä taantuman aikana. (Kotler & Caslione 2009: 188.)

Kulutus siirtyy myös entistä lähemmäs kotia ja työpaikkaa. Autolla ajamista vältetään, ateriat syödään yhä useammin kotona ja myös vapaa-ajan aktiviteetit siirtyvät kotiin television tai internetin ääreen. (Kotler & Caslione 2009: 188.)

Yksi kuluttajien käyttäytymisen muutoksesta ja taantumasta tuntuvasti kärsivistä yrityksistä oli Starbucks. Starbucksin historia ja sen nousu maailmanlaajuiseksi brändiksi on ennennäkemätön ja vertaansa vailla. Starbucksin brändin ja pörssikurssin kasvu oli huimaa vuosituhannen alussa, vaikka itse yrityksen kasvu oli jo hitaampaa kuin parhaina kasvuvuosina. (Lindberg-Repo 2005: 115.)

Starbucks on aikaisemmin pitänyt asiakkaitaan uskollisina ketjua kohtaan. Hyvin monen amerikkalaisen aamurituualeihin kuuluu hakea matkalla töihin kahvinsa Starbucksista. Viimeisen taantuman aikana Starbucks joutui kuitenkin ongelmiin. Monet kuluttajat vähensivät asioimistaan Starbucksissa tullessaan taantuman johdosta hintatietoisemmiksi, ja Starbucksia kutsuttiinkin kuluttajien toimesta nimellä ”Fourbucks”, viitaten sen tarjoamiin kalliisiin kahveihin. Vuonna 2008 Starbucks lanseerasi kahvimaun, jota kuluttajat vertasivat McDonald’sin ja Dunkin’ Donutsin kahveihin. Tämä oli hyvin vaarallinen strategillinen linjaveto Starbucksille, joka on nimenomaan brändätty laadukkaaseen, eurooppalaiseen hienostokahvilakulttuuriin viittaavaan kahviin, jolla on monille sen kuluttajille statussymbolinen rooli. Samoihin aikoihin McDonald’s kehitti aivan uuden McCafé konseptin, joka astui kilpailemaan samoille markkinoille Starbucksin kanssa selvästi halvemmilla hinnoilla. Moni kuluttaja vaihtoi päivittäisen aamukahvinsa McCafé:n tarjoamiin kahveihin. Vuoden 2009 alussa Starbucks ilmoitti vähentävänsä henkilöstöään 6 700 työntekijällä ja sulkevansa 300 kahvilaa tavoitteenaan säästää kuluvana vuonna 400 miljoonaa dollaria. Samalla Starbucks esitteli myös muita liiketoiminnallisia säästöjä. Kuluttajien kulutustottumuksien muuttuessa Starbucks joutui siis nopeasti ongelmiin ja samalla McDonald’s saavutti suuren suosion saapuessaan markkinoille oikeaan aikaan. (Darroch 2010: 4; Latham & Braun 2010: 5.)

McDonald'sin tavoin myös Lumene on joutunut huomaamaan kuluttajien käyttäytymisen muutokset. Suomalaisen kosmetiikkayrityksen Lumenen toimitusjohtaja Tapio Pajuharju kertoi vuonna 2012 huomanneensa samantapaisia muutoksia kuin vuoden 2008 taantumana aikana. Kalliimpien tuotteiden myynnit hiipuvat, kun taas halvemmat tuotteet myyvät hyvin. Tällöin avainasemissa ovat tuoteportfolion tarjonnan laajuus ja sen tarjoamat vaihtoehtoiset tuotteet kuluttajien kulutuksen muutoksiin. Viime taantumassa Lumene pystyi tarjoamaan kalleimmista tuotteista luopuneille asiakkailleen muita yrityksen tuotteita. (Riipinen 2012: 15.)

2.3. Taantumana vaikutukset yritykselle

Taantumana vaikutuksia yritysseen on vaikea lähteä analysoimaan yleistävästi, sillä jokainen taantuma on erilainen. Yrityksen on siksi koko ajan tarkkailtava kehittyviä kulutustottumuksia ja mukauttaa omaa strategiaansa näihin raameihin (Quelch, Jocz 2009: 1). Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että kustannuksien vähentämisellä, tuotannon leikkaamisella, investointien vähentämisellä, velkojen uudelleen järjestämisellä, uusille ulkomaisille markkinoille siirtymisellä tai suorituskyvyn parantamisella ei ole hyviä vaikutuksia yrityksen suoriutumiseen taantumana aikana, elleivät nämä toimet myös kasvata myyntiä samalla. (Pearce & Michael 1997: 302; Beaver & Ross 1999; Uslu 1999; Laitinen 2000; Zehir 2005.)

Yksi taantumana aikaisista vaikutuksista on tunnetusti työllisyyden vähentyminen. Tämä oli myös selkeästi huomattavissa suomalaisissa yrityksissä 1990-luvun alun laman aikana. Tutkimuksessa otettiin huomioon 750 suomalaista yritystä, joista vielä vuonna 1989 yli puolet katsoi, että niillä on erittäin hyvät edellytykset säilyttää työllisyys. Laman ollessa pahimmillaan vuonna 1992, näiden yritysten osuus oli enää vain 12 %. Kaikkein voimakkaimmin lama ja taantuma vaikuttavatkin puhuttaessa yrityksen kyvystä säilyttää työllisyys ja ylläpitää kysyntää. (Laitinen 1994: 40–41.)

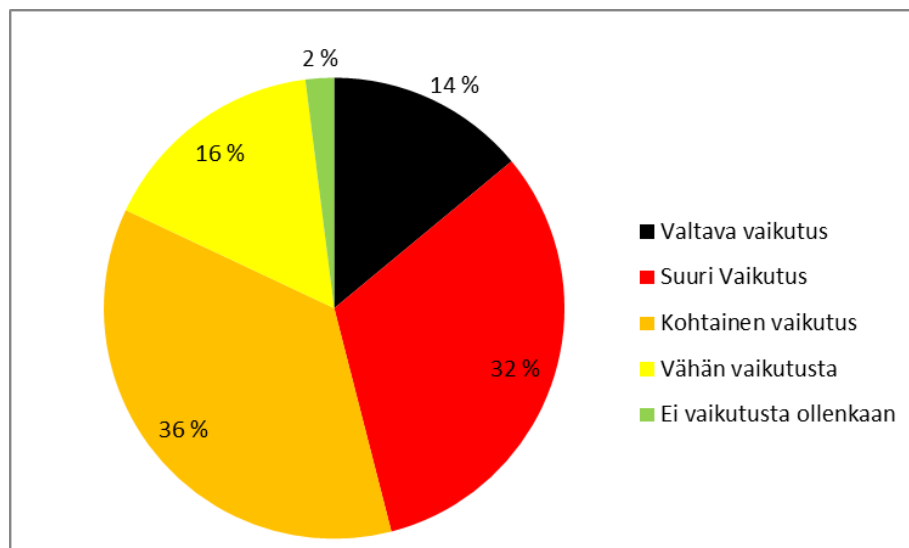
Samassa tutkimuksessa arvioitiin myös liikevaihtoa, kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Liikevaihto koki oletettavasti myös yhtä suuren muutoksen kuin työllisyys. Myös yrityksen kannattavuus laski selvästi 1990-luvun laman aikana. Vielä vuonna 1989 yritysjohtajien oman ilmoituksen mukaan erittäin kannattavia yrityksiä oli yli 30 % vastanneista, kun taas laman lopussa vuonna 1993 erittäin kannattavia yrityksiä oli enää vajaa 10 %. Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kehittyminen noudattaa

samaa linjaa edellä mainittujen tekijöiden kanssa, mutta toimintaedellytysten heikkeneminen tapahtuu olennaisesti hitaammin. (Laitinen 1994: 40–41.)

Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että tehokkainta 1990-luvun alun laman aikaisessa talouden sopeutumisessa olivat joustava työvoimapolitiikka, tehokas toiminta ja hyvin toimiva suunnittelu- ja valvontajärjestelmä. (Laitinen 1994: 43–44.)

Monet yritykset joutuvat taantuman aikana lomauttamaan tai irtisanomaan työntekijöitään taloudellisen ahdingon johdosta. Joskus irtisanomiset kohdistuvat korkeapalkkaisiin työntekijöihin, jolloin pystytään säästämään mahdollisimman paljon. Tämä asettaa kuitenkin uhan yritykselle. Irtisanottaessa monta pitkäaikaista työntekijää, yritys menettää huomattavan paljon tietotaitoa ja osaamista sekä organisaatiokulttuuria ymmärättäviä henkilöitä. Kuluttaja voi tämän jälkeen joutua yrityksen kanssa tilanteeseen, jossa häntä palvelee henkilö, joka ei ymmärrä yrityksen palvelutapoja eikä kuluttajien haluja ja tarpeita. Tätä haittavaikutusta yritykset pyrkivät lieventämään palkkaamalla vuokratyöntekijöitä nousukausilla, jotta taantuman aikana tapahtuvat irtisanomiset voitaisiin minimoida. Yrityksen ongelmaksi voi tosin tällöin muodostua motivoituneiden ja yrityksen palvelutasoon sopivien vuokratyöntekijöiden löytäminen. (Lovelock 1997: 14–16.)

MarketingSherpan (2008: 8-10) tekemän tutkimuksen mukaan kuluttajamarkkinoilla toimivat yritykset kokivat taloudellisen taantuman aikana enemmän ongelmia, kuin yrityksiensä välistä markkinointia harjoittavat. Edellisen taantuman alussa vuonna 2008 tehdyn tutkimuksen mukaan yli puolet kuluttajapuolen yrityksistä oli huomannut nykyisten ja uusien asiakkaiden vähentyneen. Yrityspuolella toimivien yritysten osalta osuus oli huomattavasti pienempi.



Kuvio 3. Taantumun vaikutus yrityksiin. (Cupman 2009: 28.)

Cupmanin (2009) tekemän tutkimuksen mukaan (kuvio 3.) taloudellinen taantuma vaikuttaa lähes jokaisen yrityksen toimintaan myös yritysmarkkinoinnin puolella. Cupman haastatteli 310:tä isoa yritysmarkkinoinnin alalla olevaa yritysjohtajaa ja vastaajista noin puolet sanoi, että taantumalla on yritykseen valtava tai suuri vaikutus. Kuluttajamarkkinoinnin puolella taantumun vaikutus on siis tätäkin suurempi (MarketingSherpa 2008: 10).

Joillakin toimialoilla taantumun vaikutukset voivat olla pysäyttämättömiä. McKinsey-tutkimuslaitos korostaa, että taantumasta ei välttämättä ole enää paluuta entiseen, vaan se voi hyvin muuttaa talouden tilaa pysyvästi. (Beinhocker, Davis & Mendonca 2009: 59.)

Yleiseen maailmantalouden tilaan suhtaudutaan tällä hetkellä ristiriitaisesti ja erityisesti suomalaisten yritysjohtajien usko Suomen talouden nousuun on heikkoa. PwC:n vuosittainen Global CEO Survey toteutettiin jälleen vuoden 2015 alussa. Kyselyyn vastasi 1322 toimitusjohtajaa ympäri maailmaa 77 eri maasta. Suomalaisia yritysjohtajia joukossa oli 38. Suomalaisista toimitusjohtajista vain 21 % uskoo vahvasti yrityksensä kasvuun seuraavan vuoden aikana. Luottamus on huomattavasti alhaisempi globaaliin tilanteeseen verrattuna. Kustannusleikkaukset ovat edelleen suomalaisissa yrityksissä nähtävillä, 89 % prosenttia toimitusjohtajista luulee kustannusten leikkaamiseen seuraavan vuoden aikana. Tämän lisäksi lähes puolet johtajista uskoo joutuvansa

vähentämään henkilöstöään. Usko maailmantalouden parantumiseen on suomalaisilla kuitenkin jopa 10 % korkeampi kuin globaalisti. Luottamus on noussut vuodesta 2012 huomattavasti. Suomen talouden tilan luottamus on kuitenkin erittäin heikko, vain 7 % suomalaisista johtajista uskoo Suomen talouden kasvavan tulevan vuoden aikana. (PwC Global CEO Survey 2015a, PwC Global CEO Survey 2015b.)

2.4. Yrityksen toiminta taantumassa

Yrityksen toimet vaativat paljon suunnittelua ja mietintää kohdatessaan taantumaa. Yrityksen kannattaa miettiä globaalin laman uhatessa, onko sillä tarpeeksi kassavarantoa auttaakseen lujittaakseen toimintaansa ja säästääkseen työpaikkoja. Taloudellisen tilanteen ollessa heikompi jo ennestään, on yrityksen syytä miettiä kohteet, joista leikata ilman että se vahingoittaisi yrityksen ydintä. (Zook & Rigby 2001: 3.)

Taantumaa tullessa yrityksen on tärkeää vakuuttaa lojaalilla toiminnallaan osakkeenomistajat yrityksen kyvystä selviytyä taantumaa yli. Myös asiakasuskollisuuteen kannattaa panostaa, sillä 5 prosentin lisäpanostus asiakasuskollisuuteen saattaa nostaa asiakkaan koko elinkaaren arvoa 40–90 prosenttia. (Zook & Rigby 2001: 4.)

Laitinen (1994: 104–105) on tutkinut suomalaisia yrityksiä keinoja sopeutua lamaan. Hän käsitteli 750:tä yritystä ja johtopäätöksensä tuli tulokseen, että lamassa menestyneiden yritysten koko tai toimiala ei vaikuttanut yrityksen selviämiseen 1990-luvun alun lamasta. Sen sijaan tulokset osoittivat, että markkinoinnin tehostaminen oli avainasemassa. Yritysten vastauksissa korostettiin laadun, palvelun ja henkilökohtaisen myyntityön olleen tärkeimmät markkinointikeinot laman aikana. Hinnan merkitystä sen sijaan ei vastauksissa korostettu.

Markkinoiden säännöstelyn purkaminen, teknologinen kehitys ja monet muut keinot, joita yritykset käyttivät taantumaa taltuttamiseksi vielä 1990-luvun laman aikana tai vielä vuosikymmen sitten, eivät välttämättä toimi enää tänä päivänä (Williamson & Zeng 2009: 68). Yritysten on keksittävä uusia keinoja ja innovaatioita säilyttääkseen kilpailukykyyn markkinoilla myös tulevissa taantumissa.

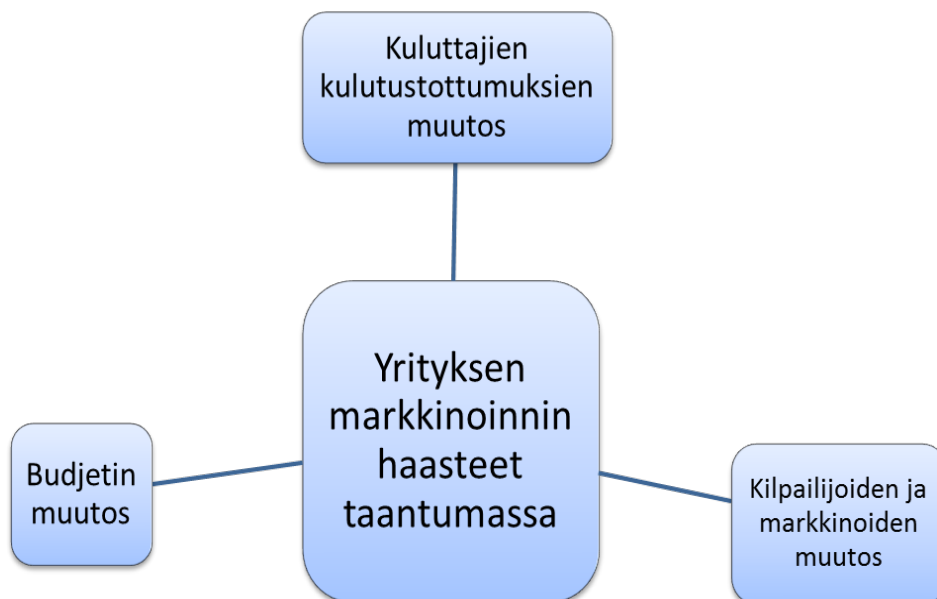
Yrityksen toiminta taantumassa toteuttaa etenkin länsimaalaisten yritysten keskuudessa varsin samanlaista kaavaa. Taantumassa yrityksiä on monesti pakko muuttaa suunnitelmiaan ja vähentää kulujaan. Riskit arvioidaan, luodaan varasuunnitelmia ja valmistaudutaan yllättäviin muutoksiin. Monet yritykset vähentävät tuotantoaan ja tilaavat entistä vähemmän tuotteita tavarantoimittajilta. Myös markkinointibudjetteja vähennetään sekä uusien tuotteiden kehittelyä ja projektien läpivientiä lykätään. Taantumana aikana yritykset myös monesti leikkaavat omaa pääomaa. Kirjoittamaton sääntö yrityksen toiminnassa taantumana aikana tuntuu olevan selviytyminen ja etenkin markkina-arvon säilyttäminen. (Kotler & Caslione 2009: 188; Williamson & Zeng 2009: 66–68.)

Kun poliitikot ja talousasiantuntijat kamppailevat kansantalouden makrotason ongelmien kanssa, kohtaavat markkinoinnin päättäjät omien yrityksiensä mikrotason ongelmat kysynnän heikentyessä (Goodell & Martin 1992: 5-6). Niin taantumana, kuten myös koko markkinoinnin perusajatuksen pitäisi lähteä liikkeelle siitä, että markkinointi tulee yrityksessä nähdä sijoituksena, eikä pelkästään kustannuksena. Valitettavan usein etenkin taantumassa kysynnän heikentyessä markkinointi nähdään vain kustannuseränä. (JWT 2008: 6.)

Vaihtoehtoja taantumassa toimimiselle on varmasti yhtä monta, kuin on taantumassa toimivia yrityksiä. Yritys voi alentaa hintoja, vähentää kampanjoita ja mainoksia, jotka eivät toimi tai siirtää kalliimpia markkinointitoimia halvempiin vaihtoehtoihin (Kotler & Caslione 2009: 188–189). Taantumana aikana niin kuluttajan kuin yrittäjänkin täytyy suoriutua mahdollisimman suotuisasti vaikeasta tilanteesta huolimatta. Vaikka kaikki brändit eivät leikkaa kulujaan, niin yritykset, jotka näin tekevät, löytävät itsensä helposti hyvin vaikeasta ja heikosta asemasta kun taantuma loppuu. Markkinoinnin tehtävänä on taantumana aikana saada jokaisesta käytetystä eurosta mahdollisimman paljon tulosta ja arvoa. Yritykset, jotka onnistuvat tässä tehtävässä, ovat hyvin asemoituneena valmiina nousukiitoon talouden elpyessä. Näin he voivat saada heikompiin kilpailijoihinsa nähden suurta etua. (Hollis, 2008a: 1.)

Markkinointistrategiaa taantumaa varten on syytä miettiä ajoissa. Taantumana aikaisiin markkinointiongelmiin on tärkeää löytää innovatiivisia strategisia ratkaisuja. Strategioiden suunnittelun haasteena ovat muun muassa kuluttajan käyttäytymisen muutokset markkinoilla, kilpailijoiden käyttäytymisen muutokset, markkinointibudjettien koon muutokset sekä muutokset yrityksen kauppasuhteissa ja koko talouden alalla. Onnistuminen taantumana aikaisessa markkinoinnissa edellyttää

kuitenkin näiden muutosten ennakointia ja ennalta suunniteltua strategiaa. Ilman ennakkosuunnitelmaa tuloksena voi olla rikkoutuneet asiakassuhteet, häiriöt yrityksen toiminnoissa tai liikearvon menettäminen. (Goodell & Martin 1992: 6.)



Kuvio 4. Yrityksen markkinoinnin haasteet taantumassa.

Kuviossa 4. ovat esillä markkinoinnin pääasialliset haasteet taantumana aikana. Näitä haasteita yrityksen pitäisi samalla miettiä myös mahdollisuutena. Yrityksen täytyy olla taantumana aikana erityisen valppaana, sillä muutos koskee yrityksen sisäistä toimintaa (budjetin muutos), yrityksen toimialaa (kilpailijoiden ja markkinoiden muutos) ja yrityksen asiakkaita (kuluttajien kulutustottumusten muutos). Brändin ja yrityksen arvo korostuu taantumana aikana, kun investoinnit markkinointiin ja kuluttajien asennoituminen ovat kovassa muutoksessa.

Monet taantumana aikaisesta markkinoinnista tehdyt raportit ovat osoittaneet, että markkinoinnin kulujen leikkaaminen aiheuttaa haittaa pidemmällä aikavälillä (Roberts

2003; JWT 2008). Hyvin moni yritys karsii silti taantumana aikana markkinointikulujaan. Kotler (2005: 69) sanoo ylempien johtohenkilöiden ajattelevan mainontaa vain puolustavana tekijänä, eivätkä voiton tuottajana. Markkinointikulujen leikkaukset tulevatkin monesti ylemmältä johdolta, jolla ei välttämättä ole kokemusta tai tuntemusta markkinoinnista.

Markkinoinnin tulee ottaa huomioon niin pitkän kuin lyhyenkin ajan näkökulma myös taantumassa. Vaikka markkinointisuunnitelma ja -budjetti kokisivat muutoksen taantumana aikana, täytyy yrityksen kuitenkin pitää mielessä pitkän ajan suunnitelmat. Esimerkiksi Louis Vuittonin toimitusjohtaja Yves Carcelle kuvasi osuvasti tilannetta kertomalla, ettei yritys ikinä vaihda pitkän ajan strategiaansa lyhyen ajan ongelmien takia. (JWT 2008: 4.) Strategisten pitkän ajan suunnitelmien sekä taktisten lyhyen ajan suunnitelmien välillä taiteilu onkin avain yrityksen menestymiseen taantumassa.

Gulati ym. (2010: 64-69) analysoivat tutkimuksessaan kolmea maailmanlaajuista taantumaa ja jaottelivat yritykset neljään kategoriaan sen mukaan, miten yritykset ovat toimineet taantumana aikana. Ensimmäinen ryhmä on defensiiviset yritykset, jotka tekevät suuria leikkauksia ja pyrkivät vähentämään riskejä. Toinen ryhmä on aggressiivisesti investoivat yritykset, jotka pyrkivät panostamaan ja investoimaan voimakkaasti taantumana aikana. Kolmas ryhmä on yritykset, jotka käyttävät molempia yllä mainittuja strategioita ja neljännen ryhmän yritykset käyttävät molempia strategioita optimaalisesti.

Ensimmäisen ryhmän yritykset olivat hyvin varovaisia taantumana aikana ja vähensivät voimakkaasti henkilöstöä, tuotekehitystä ja uusia investointeja. Tämä saattoi vaikuttaa positiivisesti yritysten kannattavuuteen taantumana aikana, mutta taantumana jälkeisellä ajalla yritykset eivät pystyneet menestymään yhtä hyvin, kuin muiden ryhmien yritykset. Tästä esimerkkinä elektroniikkavalmistaja Sony, joka onnistui voimakkailla kulujen leikkauksilla nostamaan voittomarginaaliaan 8 %:sta 12 %:iin 2000-luvun alun taantumassa. Sonyn myynti kuitenkin laski huomattavasti kulujen vähentämisen johdosta. Ennen taantumaa myynti kasvoi keskimäärin 11 %, kun taas taantumana jälkeisellä ajalla myynti kasvoi enää 1 %:n verran. (Gulati ym. 2010: 65.)

Toisen ryhmän yritykset ovat lähteneet taantumana täysin päinvastaisella strategialla panostaen voimakkaasti uusiin investointeihin ja kasvuun. Esimerkiksi Hewlett-Packard teki historiansa suurimman yritysoston 2000-luvun alun taantumassa ostaen Compaqin 25 miljardilla dollarilla. Tämän lisäksi he nostivat tuotekehityksen osuutta ja käyttivät

valtavasti rahaa konsernin brändäämiseen ja maailmanlaajuiseen tietoisuuteen. Taantumun jälkeen yhtiöllä oli kuitenkin suuria vaikeuksia vastata kilpailijoidensa IBM:n ja Dellin kannattavuuslukuihin. (Gulati ym. 2010: 66.)

Kolmannen ja neljännen ryhmän yritykset ymmärsivät kulujen vähentämisen olleen väistämätöntä selviytymiselle, mutta panostivat myös investointeihin kasvun ylläpitämiseksi taantumun jälkeen. Neljännen ryhmän yritykset pärjäsivät parhaiten osaamalla optimaalisesti vähentää toisaalta ja panostaa toisaalle. Nämä yritykset keskimäärin keskittyivät enemmän operatiivisen tehokkuuden lisäämiseen, kuin henkilöstön vähentämiseen. Kolmannen ryhmän yritykset vähensivät henkilöstöään enemmän verrattuna kilpailijoihinsa. Neljännen ryhmän yritykset myös vähensivät henkilöstöään, mutta he tekivät sitä keskimäärin pienemmällä marginaalilla kilpailijoihinsa nähden. Suuret henkilöstöleikkaukset koetaankin monesti vaaralliseksi, sillä taantumun taittuessa joudutaan monesti rekrytoimaan uudestaan, joka saattaa tulla kalliiksi yritykselle. Molempien ryhmien yritykset pyrkivät aktiivisesti käyttämään hyväksi markkinoiden halventuneita hintoja investoimalla esimerkiksi uusiin koneisiin tai liiketiloihin. Tutkimuksessa menestyneet yritykset myös kasvattivat panostusta tuotekehitykseen ja markkinointiin, minkä hyödyt näkyivät erityisesti taantumun jälkeisessä myynnissä ja tuotossa. (Gulati ym. 2010: 66-69.)

Gulatin ym. (2010) tutkimus on yksi harvoista tehdyistä analyyseistä, joka arvioi taantumun aikaisten liikkeenjohdollisten toimintojen vaikutusta taantumun jälkeiseen nousukauteen verraten sitä taantumaa edeltävään aikaan. Tutkimus nostaa hyvin esille yrityksen mukautumiskyvyn tärkeyden sekä oikeiden kulujen vähentämisen ja oikeisiin asioihin investoimisen välisen suhteen tärkeyden. Myös tässä tutkimuksessa huomataan, kuinka tärkeää on, että yritys pystyy mukauttamaan pitkän ajan strategiaa erilaisilla lyhyen ajan taktisilla valinnoilla. Kotler ja Caslione (2009: 187) myös huomauttavat, kuinka hyvät markkinoijat eivät vain pyri selviytymään taantumasta, vaan jatkuvasti pyrkivät muokkaamaan liiketoimintamallejaan ja markkinointistrategiaa vaikeina aikoina, jotta he pystyvät mukautumaan nopeasti markkinoiden lainalaisuuksien muuttuessa.

3. MARKKINOINNIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Vuonna 1991 talouden ollessa syvässä taantumassa Renaultin ja Whirlpoolin kaltaisten isojen yritysten liikevaihdot heikkenivät 65 % (Cupman 2009: 12). Tilanne voi taantumasta johdosta muuttua radikaalisesti, jolloin selkeät ja hyvin suunnitellut markkinointistrategiat ja -suunnitelmat talouden taantumisen varalta ovat yrityksen elinehto. Myös yrityksen kyky nopeaan reagointiin talouden tilaan ovat pakollisia taantumasta kärsivien yritysten hengissä pysymisen kannalta.

Yrityksen haasteena on vastata asiakkaan tarpeisiin tarjoamalla asiakkaalle arvoa sen verran, että asiakkaan lojaalisuus yritystä kohtaa säilyy. Tällä asiakkaan lojaalisuudella yritys voisi selvitä taantumasta aikaisesta talouden muutoksista. Tämä on kuitenkin monesti hyvin vaativa prosessi. Markkinoijien täytyisi valjastaa yritys proaktiiviseen toimintaan ollakseen markkinoiden muutoksen ja kehittymisen edellä. Selviytymisen ohella yritys pystyisi myös menestymään taloudellisen taantumana aikana. (Cupman 2009: 14.)

Proaktiivinen toiminta ei kuitenkaan taantumana aikana ole yrityksille helppoa, eikä usein mahdollistakaan. Muutoinkin taantumana aikainen markkinointi eroaa monella tapaa normaalitilasta.

Markkinointi hyvinä aikoina	Markkinointi huonoina aikoina
Pitkän ajan fokus	Lyhyen ajan fokus
Tuottojen maksimointi	Kulujen minimointi
Markkinointi nähdään investointina	Markkinointi nähdään kuluna
Markkinointi on laaja-alaista	Markkinointi on rajoitettua
Keskiössä hyödyt ja mahdollisuudet	Myynti- ja kustannusorientoitunut
Proaktiivinen	Reaktiivinen

Taulukko 1. Markkinoinnin erot suhdanteissa. (Cupman 2009: 42.)

Taulukossa 1. erotellaan yrityksen markkinoinnin perinteisiä eroja taantumana aikana verrattuna normaaliin tilaan. Suurimpana erona voidaan huomata markkinoinnin painottuminen lyhyen ajan ongelmanratkomiseen, kun taas taloudellisesti hyvinä aikoina keskitytään enemmän rakentamaan strategiaa pitkälle aikavälille. Monet yritysjohtajat ovatkin liikaa keskittyneet lyhyen ajan ongelmiin unohtaen tulevaisuuden (Gulati ym. 2010: 63). Myös markkinoinnin ymmärtäminen kuluna on ominaista taantumana ajalle, kun yritys pyrkii kaikin keinoin vähentämään kuluja ja leikkaamaan budjettiaan. Usein taantumana aikana yrityksissä on valloillaan myyntiorientoitunut ilmapiiri. Tämä ajaa monet yritykset reaktiiviseen toimintaan ja keskittymään vain selvittämään myynnin vähentymisestä aiheutuvia ongelmia. Lyhyen ajan ratkaisut eivät kuitenkaan monesti johda pidemmän aikavälin menestykseen; myös näiden ratkaisujen täytyisi tukea vahvasti pidemmän aikavälin strategista suuntaa. (Porter 2008; Cupman 2009: 42–44.)

3.1. Markkinointisuunnitelma taantumassa

Taantumasta johtuvia seurauksia, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen, on tiedossa paljon, mutta markkinoinnin johtamisen muodostumisesta ja markkinointikeinoista vaikeina aikoina on kuitenkin vain vähän tutkittua tietoa ja tilastoja. Selviä strategioita ei ole, joilla yritykset pystyisivät selviytymään taantumasta, olemaan kilpailijoita edellä kun talous alkaa elpymään, ja valmiita menestymään taantumana jälkeen. (Srinivasan ym. 2005: 110, Gulati ym. 2010: 63.)

Oli markkinoinnin suunta ja siihen panostaminen minkälainen tahansa, tulee yrityksen markkinointisuunnitelmaan väistämättä muutoksia taloudellisesti vaikeina aikoina. Tämä johtuu kuluttajien käyttäytymisen ja arvomaailman muutoksista. (Kotler & Caslione 2009: 188.) Taantumassa yrityksen kysynnän vähentyessä on mietittävä tuoteportfolion mukauttamista vaikeisiin aikoihin. Yleishavaintona voidaan sanoa, että tuoteportfolion monimutkaisuutta tulisi vähentää, sillä liian laajojen tuotelinjojen markkinoinnin kontrollointi on vaikeampaa resurssien vähentyessä. Yrityksen tulee siis kiinnittää huomio ja keskittyä niihin osa-alueisiin, missä he ovat vahvoja ja puolestaan vetäytyä osa-alueilta, joiden markkinoilla he eivät ole olennaisessa asemassa. (Quelch & Jocz 2009: 8.) Kuluttajien hintatietoisuuden kasvaessa yrityksen on kuitenkin tärkeää tarjota myös tuoteryhmän halvemmasta hintaluokasta tuotteita. Kuten Lumenen tapauksessa, yritys ei tällöin menetä asiakkaitaan, vaan kalliimpien tuotteiden myyntien

vähentyessä halvemman hintaluokan tuotteiden myynnit tasoittavat kokonaistuloja. (Riipinen 2012: 15.)

Williamson ja Zeng (2009: 71) sen sijaan korostavat tuoteportfolion laajuuden ja niche-markkinoiden merkitystä. Niche-markkinat ovat Kiinassa ja Intiassa paljon suuremmissa asemassa kuin länsimaissa, ja markkinat tarjoavat yrityksille mahdollisuuden välittää kuluttajille hyvin laajan tuotekategorian. Tästä esimerkkinä toimii kiinalainen lastentavarayritys Goodbaby. Yrityksellä on myynnissä 1600 erilaista tuotetta hyvin laajalla hintaskaalalla. Yritys panostaa tuotekehittelyyn huomattavasti enemmän kilpailijoihinsa verrattuna tuomalla keskimäärin kaksi uutta tuotetta markkinoille joka ikinen päivä. Yritys hallitsee 80 %:a Kiinan lastenrattaiden markkinoista ja Yhdysvalloissakin sillä on 25 % markkinaosuus.

Toinen esimerkki tuoteportfolion laajuuden merkityksestä yrityksen menestymiselle on United Spirits, Intian suurin ja yksi maailman suurimmista alkoholituottajista. Yritys tarjoaa kuluttajille suuren määrän eri alkoholibrändejä ja hallitsee markkinoita tarjoamalla vaihtoehdon lähes jokaisesta hintaluokasta. Goodbaby ja United Spirits ovat menestyneet hyvin ja säilyttäneet johtoaseman markkinoilla myös taantumien aikana laajan portfolionsa ansiosta. (Williamson & Zeng 2009: 71.)

Kansainvälistymisen mahdollisuudet elävät myös taantumassa. Taloudellinen taantuma saattaa olla paikallista, joten tuottaviin ulkomaanmarkkinoihin panostaminen voi olla varteenotettava strateginen vaihtoehto etenkin niille yrityksille, jotka kotimaassaan kärsivät voimakkaasti taantumasta. (Rao 1988: 54.)

Myös tämänhetkisen maailman muutokset kuluttamisessa on syytä ottaa huomioon. Esimerkiksi Kiinassa kotitalouksien määrä, joilla on varaa kuluttaa muuhunkin kuin perustarvikkeisiin, nousee kymmenillä miljoonilla joka vuosi. Tämä luo koko ajan uusia mahdollisuuksia kansainvälisille yrityksille. (Williamson & Zeng 2009: 68.)

Markkinointisuunnitelmaa tehtäessä markkinointipäälliköiden on syytä ottaa huomioon niin pitkän kuin lyhyenkin ajan näkökulma. Vaikka monesti itse taantuma kestää hieman alle vuoden, sen vaikutukset kuluttajissa saattavat olla pidemmät. Päätäjien täytyisi varautua kuluttajien arvojen ja asenteiden pitkäkestoisiiin muutoksiin. (Quelch & Jocz 2009: 10–11.)

Strategian muutokseen on siis varauduttava, vaikka kyse onkin ohimenevästä taantumasta. Strategian pohjana on kyky ymmärtää uuden, dynaamisen aikakauden haasteet ja mahdollisuudet, eikä vain yrittää selviytyä vaikeiden aikojen yli. Asiakkaat, kilpailijat sekä tavarantoimittajat ja kumppanit muuttavat taantumassa käyttäytymistään, ja heillä on taantumun johdosta erilaiset odotukset ja tavoitteet, joten yrityksen strategian ja markkinointisuunnitelman tulee ottaa huomioon nämä muutokset. Maailman suurimpien yritysten joukkoon kuuluvan yhdysvaltalaisen monialayrityksen General Electricin toimitusjohtaja Jeff Immelt ilmaisee taantumun ajan strategian tärkeyden painottaen, ettei yritys voi vain odotella ja toivoa, että asiat palaisivat pian ennalleen. Sitä vastoin täytyisi ymmärtää että taantumun aikaiset tapahtumat ovat uusi ”normaalitila” ja tämä tila määrää uuden asetelman talouden tapahtumille. (Charan 2009: 41; Welch & Welch 2009.)

3.2. Markkinoinnin budjetointi taantumassa

”I was asked what I thought about the recession. I thought about it and decided not to take part.”

”Minulta kysyttiin mitä mieltä olen taantumasta. Mietin sitä ja päätin olla ottamatta osaa.”

Sam Walton, Wal-Martin perustaja

Budjetti on suurin ja merkittävin markkinointiin taantumun aikana liittyvä ongelma (Cupman 2009: 32). Markkinointibudjettien koot kokevatkin selvän laskun taantumun aikana. Esimerkiksi yksi maailman suurimmista mainostajista Procter & Gamble vähensi vuoden 2008 taantumun aikana markkinointibudjettiansa 28 prosentilla, vaikka he olivat aikaisemmin tiedottaneet, että tuleva taantuma ei tule vaikuttamaan heidän markkinointibudjettiinsa (Racolta-Paina & Mateescu 2009: 84). Tämä osoittaa, että suuret ja vahvat yrityksetkään eivät ole turvassa taantumun aikaisilta markkinointibudjettien leikkauksilta. Myös esimerkiksi Marks & Spencer ilmoitti vuoden 2009 alussa leikkaavansa markkinointibudjettiaan 20 %:lla ja samoihin aikoihin FedEx ilmoitti tekevänsä 25 %:n vähennyksen budjettiinsa (Cupman 2009: 4-5). Gartnerin (2010) tutkimuksen mukaan yli puolet kaikista korkean teknologian ja telekommunikaatio yrityksistä vähensi markkinointiaan vuonna 2009 talouden taantumun johdosta. Taantumun takia globaalit teknologiayritykset vähensivät keskimäärin 8,3 % markkinointibudjetistaan ja lähes 60 % BtoB-yrityksistä leikkasi markkinointibudjettiaan vuonna 2009, vaikka kuluttajapuolen yrityksiä pidetään

monesti helpommin taantumalle altistuvina (MarketingSherpa, 2008: 8-10; Maddox, 2009).

MarketingSherpan (2008: 4-5) tekemän tutkimuksen mukaan isot yritykset ovat alttiimpia markkinointibudjettien leikkaamiselle. Tutkimuksessa haastateltiin 407:ää markkinoinnin ammattilaista ja tutkimuksen mukaan jopa 60 % isoista yrityksistä aikoo tai on jo leikannut markkinointibudjettiaan talouskriisin johdosta. Keskisuurista yrityksistä 29 % sekä pienistä yrityksistä vain 13 % aikoi leikata budjettejaan. Erot suuruusluokkien välillä saattaa johtua siitä, että monet pienet yritykset ovat vielä kasvuvaiheessa, jolloin yrityksen täytyy kasvattaa markkinointiaan saavuttaakseen markkinaosuutta. Budjettien leikkaukset johtuvat selkeästi syystä; taantumana aikana, kun taloudellinen tilanne käy yrityksille tukalaksi, täytyy yrityksen löytää nopeita tapoja säästää rahaa ja vähentää kuluja parantaakseen lyhyen ajan taloudellista menestymistä, sillä mainonta harvoin luo tarpeeksi lyhyen ajan myyntiä kattaakseen sen kustannukset. (Barwise 2001: 8.)

Monet tutkimukset (Barwise 1999; Roberts 2003; Gulati ym. 2010) kuitenkin osoittavat, että taantumana aikana markkinointiin investoiminen koituu pitkällä aikajaksolla hyvinkin kannattavaksi. Silti suurin osa yrityksistä leikkaa markkinointikustannuksiaan, ja vain harvat yritykset säilyttävät tai lisäävät panostuksiaan markkinointiin (Picard 2001: 12–13; Barwise & Styler 2002: 16).

Vaikka monesti mielletään, että taantumana ja vaikeiden aikojen aikana suuret ja varakkaat yhtiöt menestyvät, on myös pienillä yhtiöillä omat etunsa taantumana aikana. Pienet yritykset ovat paremmin kosketuksissa asiakkaaseen ja pystyvät taantumana aikana havaitsemaan paremmin kuluttajien tarpeita ja haluja. He ansaitsevatkin monesti suhteessa suurempia markkinointituottoja. Pienet yritykset pystyvät myös säätämään tuotantoaan paljon nopeammin kuin suuret yritykset. (Pearce II & Michael 1997: 305.)

Markkinointibudjetin leikkaus taantumana aikana on yritykselle monesti haitallista. Yritys saattaa menettää brändinsä kilpailukykyä ja ongelmat muodostuvat, kun talous palaa taantumasta nousukauteen. Viime vuosina tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että paras strategia markkinointi-investointien pitkäaikaiselle pääoman tuottoasteelle on kasvattaa markkinointiin suunnattuja varoja taantumana aikana (Brown 2008: 1). Monet markkinointipäälliköistä ymmärtävät markkinointibudjettien leikkauksien vaarat, mutta silti lähes puolet johtajista on sitä mieltä, että markkinointi on yrityksen ensimmäinen säästökohde (MarketingSherpa 2008: 8).

K-Martin kohdalla markkinointibudjetin leikkaaminen taantumana aikana osoittautui kohtalokkaaksi. K-Martin asiakkaat siirtyivät muiden ketjujen asiakkaiksi ja K-Mart menetti myynnissä paljon enemmän, kuin mitä se oli säästänyt markkinointikuluissa (Kotler 2005: 69). Samaan aikaan kilpailija Wal-Mart piti markkinointibudjettinsa ennallaan. Pelkällä markkinointikulujen kasvattamisella ei myyntiä silti olisi välttämättä saatu toimimaan. Asiaan vaikuttavat monet eri osa-alueet, kuten tämänhetkinen markkinointipanostus sekä esimerkiksi brändin tunnettuus. Srinivasan ym. (2005: 121) arvioivat tutkimuksessaan, että Wal-Mart olisi todennäköisesti menestynyt huomattavasti paremmin taantumana aikana vahvan brändinsä ansiosta, vaikka K-Mart ja Wal-Mart olisivatkin molemmat nostaneet markkinointibudjettejaan.

Joissakin yrityksissä on kuitenkin ymmärretty nähdä taantumana aikainen markkinointi mahdollisuutena. Kulujen leikkaamisen sijasta markkinointibudjetti pidetään ennallaan tai sitä jopa lähdetään kasvattamaan. Tällä tavoin voidaan saavuttaa huomattavaa etua markkinointikuluja leikkaavien kilpailijoiden kustannuksella ja voidaan kasvattaa markkinaosuutta huomattavasti. (Brown 1991: 14; Kotler 2005: 70; Hollis 2008: 1.)

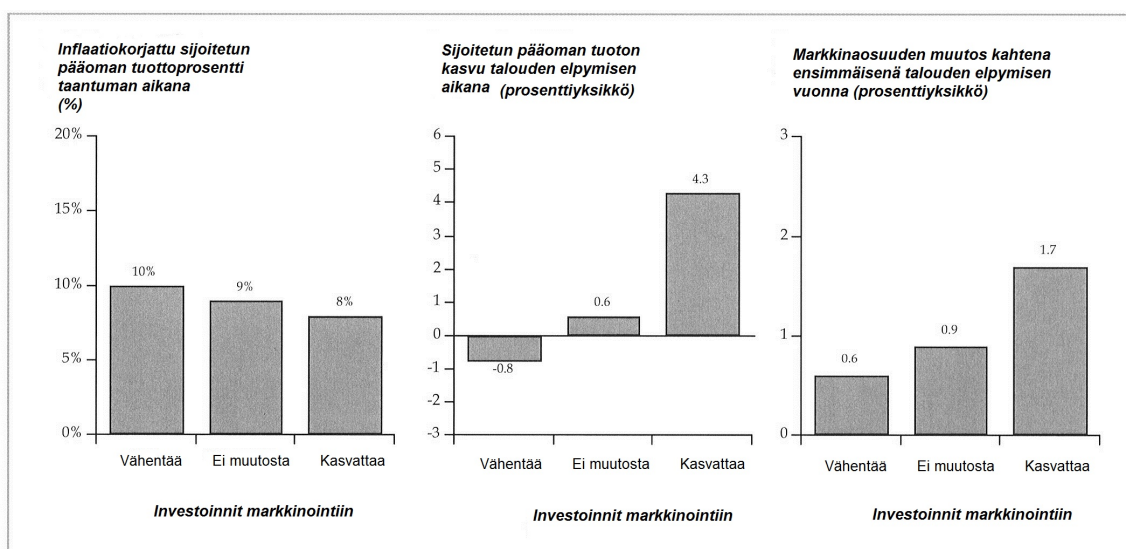
Kellogg's onnistui erityisen hyvin 1930-luvun suuren laman aikana vahvistamaan yrityksen markkinaosuutta verrattuna kilpailijaansa Postiin nähden. Ennen taantumaa Kellogg's ja Post olivat aamiaismurojen tasaväkisiä kilpailijoita. Vaikka murot olivat olleet markkinoilla jo muutaman vuosikymmenen, sen menestymiseen kaurapuuron kilpailijana ei yleisesti uskottu. Laman alkaessa kuluttajien käyttäytymisen ja aamiaismurojen kysynnän muutoksia ei osattu arvioida. Kellogg's päätti kuitenkin panostaa voimakkaasti markkinointiin ja brändin tunnettuuteen kaksinkertaistamalla markkinointibudjettinsa ja panostamalla voimakkaasti radiomainontaan tuoden markkinoille uudet Rice Krispies aamiaismurot. Post teki samalla odotetun peliliikkeen: yritys vähensi kustannuksia ja markkinointiaan. Laman jälkeen Kellogg's kasvatti liikevoittoaan ja yrityksestä tuli selkeä hallitsija markkinoilla. Johtoasema markkinoilla on jatkunut tähän päivään saakka. (Grundey 2009: 21.) Tämä osoittaa, että taantumana aikana tapahtuvilla markkinoiden muutoksilla ja markkinointi-investoinneilla voi olla hyvin pitkäaikaiset vaikutukset. Taantumasta ei välttämättä ole enää paluuta entiseen, vaan se voi hyvin muuttaa talouden tilaa pysyvästi (Beinhocker, David & Mendonca 2009).

3.3. PIMS-tietokanta

PIMS-tietokantaan kerätään yrityksen toiminnasta ja suoriutumisesta tietoja, joista pyritään esimerkiksi analysoimaan yrityksen strategisten päätösten vaikutuksia, positioinnin merkitystä markkinoilla tai sitä, miten resurssien käyttö ja investointien tekeminen vaikuttavat taloudelliseen suorituskykyyn. PIMS-tietokanta pitää sisällään tietoa tuhansista yrityksistä ympäri maailman. (Roberts 2003: 33.)

PIMS-tietokannan tiedoista tehdyt tutkimukset ovat tärkeä osa taantuman aikaisen markkinatutkimuksen historiaa. Seuraavassa esiteltävä tutkimus tutkii yrityksen kaikkien investointien tuottavuutta ja listaa ne kolmeen eri sektoriin. Luokat ovat hyvät kustannukset, huonot kustannukset sekä kustannukset, joiden kannattavuus riippuu yrityksen toimialasta tai asemasta markkinoilla. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, millä tavoin yritysten tulisi toimia säilyttääkseen tuottavuuden vaikeina aikoina ja saavuttaakseen taas taantuman jälkeen vankalla pohjalla olevaa kasvua. Tutkimus osoittaa, kuinka taantuman aikaiset markkinointipäätökset vaikuttavat yrityksen menestymiseen taantuman jälkeisessä noususuhdanteessa. (Roberts 2003: 31–32.)

Yrityksen normaali reaktio taantuman aikana on usein mainonta- ja promootiokulujen leikkaaminen. Taantuman aikaisista markkinointipanostuksista tehdyn PIMS-tutkimuksen mukaan yritysten kuuluisi toimia juuri päinvastoin. (Roberts 2003: 33.)



Kuvio 5. Markkinointipanostuksien tuotto taantuman aikana ja sen jälkeen. (Roberts 2003: 33.)

PIMS-tutkimuksesta saadut tulokset ovat nähtävissä kuviossa 5. Tutkimukseen osallistui 1000 yritystä, jotka jaettiin kolmeen osaan sen mukaan kasvattiko, vähensikö vai pitikö yritys markkinointibudjettinsa ennallaan taantumana aikana. Kuviossa on kuvattu kolme erilaista vertailua näille yritysryhmille. Ensimmäisessä vertailussa kuvataan markkinoinnin tuottavuutta (ROCE, return on capital employed) taantumana aikana. Kuten kuvioista on huomattavissa, markkinointi on vain vähän kannattavampaa niille yrityksille, jotka päättävät taantumana aikana vähentää markkinointibudjettiaan. Kuvion keskimmaisessa vertailussa on esitelty samojen yritysryhmien markkinoinnin tuottavuuden kasvuprosentit taantumana jälkeisellä talouden elpymisen aikana. Tästä voidaan huomata että taantumana aikana markkinointibudjettiaan kasvattaneiden yritysten tuottavuudessa on nähtävissä merkittävä nousu taantumana jälkeisellä talouden toipumisjaksolla, kun taas budjettiaan vähentäneet yritykset voivat kokea jopa tuottavuuden heikentymisen. Kolmannessa vertailussa voidaan huomata kuinka yritykset, jotka kasvattivat markkinointibudjettiaan taantumana aikana, kasvattavat markkinaosuuttaan taantumana jälkeen kolme kertaa nopeammin kuin yritykset, jotka vähensivät budjettiaan. (Roberts 2003: 33.)

PIMS-tutkimus jakaa markkinoinnin taantumana aikaisten hyvien kustannusten kategoriaan yhdessä tuotekehityskustannuksien ja asiakkaan kokemaa arvoa kasvattavien kustannusten kanssa. Tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset eivät kuitenkaan päde kaikkiin yrityksiin; tietenkin löytyy myös yrityksiä joihin nämä strategiat eivät luo haluttua lopputulosta. (Roberts 2003: 39.)

Myös Goodell ja Martin (1992) osoittavat, kuinka tärkeää yritykselle on markkinointikustannuksien ylläpitäminen. Tutkimus osoittaa kuinka yrityksen, jotka vähensivät vuoden 1980–1981 taantumana aikana markkinointiaan, saavuttivat vuosina 1980–1985 19 prosentin kasvun myynneissä. Sitä vastoin yritykset, jotka saman taantumana aikaan jatkoivat markkinointiaan entiseen tapansa, saavuttivat myynneissä huikean 275 prosentin kasvun.

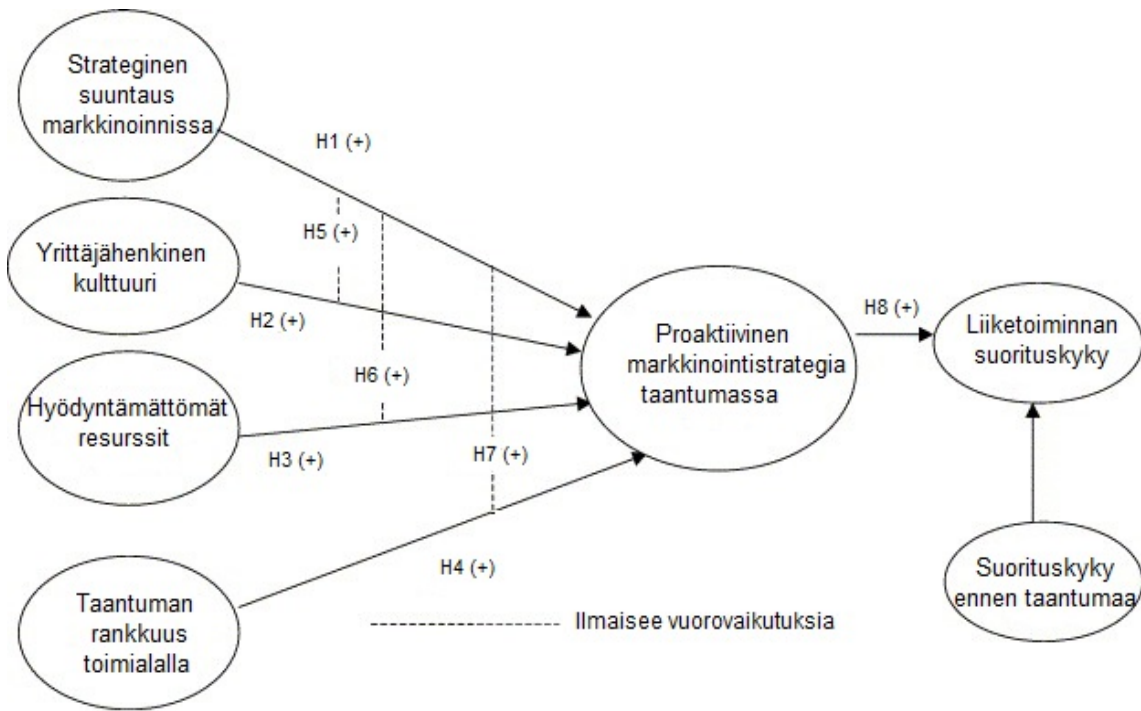
Markkinointibudjetin kasvattamisesta koituvia hyötyjä voidaan selittää kolmella tekijällä. Ensinnäkin yrityksellä, joka panostaa markkinointiin taantumana aikana, on kilpailijoitaan suurempi näkyvyys markkinoilla. Taantumana aikana markkinoilla useat yritykset vähentävät markkinointiaan, joten markkinointiin panostavat yritykset saavat suurempaa huomiota. Näkyvyys taas on todistetusti yhteydessä yrityksen

markkinaosuuteen. Mitä suurempi näkyvyys, sitä suurempi on yrityksen markkinaosuus. Toinen vaikutus on brändin koon hyödyntämisessä. Kun brändin arvo kasvaa markkinointia lisättäessä, saa se myös kuluttajia toistamaan ostospäätöksiään ja samalla siitä saatu tulo hyvittää markkinointiin tehdyn investoinnin. Lisäksi markkinoiden vähentynyt häly tuottaa yrityksille paljon mahdollisuuksia esimerkiksi tuotelanseerausten kanssa. (Hollis 2008b: 1-2.)

3.4. Proaktiivinen strategia

Proaktiivinen markkinointi on reaktiivisen markkinoinnin vastakohta. Reaktiivista markkinointia harjoittava yritys pyrkii mukauttamaan markkinointiaan seuraten kilpailijoitaan ja markkinoita, eikä niinkään pyri itse olemaan innovatiivinen suunnannäyttävä. Proaktiivinen markkinointi sen sijaan on ennakoivaa ja innovatiivista. Proaktiivista markkinointistrategiaa käyttävä yritys pyrkii uusiin ideoihin ja kampanjoihin, jotka eivät ole vain kopioita kilpailijoiden vastaavista toimista.

Lumenen toimitusjohtaja Tapio Pajuharju painottaa nopeaa reagoimista talouteen taantumien aikana. Pajusen (Riipinen 2012: 15) mukaan talouden turbulenssit vaativat johdolta tavallista suurempaa herkkyyttä. Hän kertoo kuinka taantumien aikana Lumenella päätöksiä ei odotella, vaan päätöksenteko pyritään tekemään jopa nopeammin kuin normaalioloissa. Ketteryys ja nopeus ovat Pajusen mukaan yritykselle taantumien aikaisessa strategiassa tärkeää.



Kuvio 6. Taantumaa aikaisen proaktiivisen markkinoinnin malli. (Srinivasan ym. 2005: 113.)

Srinivasan ym. (2005) painottavat proaktiivista markkinointia taantumaa aikana. He kehittivät kuvion (kuvio 6.) arvioimaan yrityksen proaktiivisen markkinointistrategian toimivuutta taantumaa aikana. Vedoten moneen aikaisempaan markkinointitutkimukseen, artikkeli pitää aloitteellista, ennakoivaa ja olosuhteista riippumatonta markkinointikäyttäytymistä oikeana väylänä taantumaa aikaista markkinointia ajatellessa, sillä se tuo yritykselle etua kilpailijoihinsa nähden taantumaa aikana ja sen jälkeen. Kirjoittajien mielestä organisaatiolliset ja yrityksen ympäristöolosuhteiden vaikutukset johtavat proaktiivisen markkinointistrategian onnistumiseen.

Yritykselle ei riitä, että sen ajattelutapa taantumaa aikaisessa markkinoinnissa on suunnattu mahdollisuuksien näkemiseen vaan yrityksen täytyy osata myös kehittää ja implementoida markkinointiaan käyttääkseen mahdollisuuksia parhaimmalla mahdollisella tavalla hyväkseen. (Srinivasan ym. 2005: 112)

Ensimmäisenä Srinivasan ym. (2005: 112–113) tuo esiin markkinoinnin korostamista yrityksen strategiasuunnittelussa. Mitä enemmän markkinointia yrityksessä korostetaan, sitä enemmän yritys harjoittaa proaktiivista markkinointia taantumassa (H1). Tätä osa-

aluetta tutkittiin käyttämällä Millerin (1988) 4. kohdan skaalaa tehtääkseen ero erilaisten markkinointistrategioiden välille.

Myös yrittäjähenkisten yritysten koetaan pärjäävän taantumassa hyvin. Yrittäjähenkiset yritykset monesti panostavat taantumassa aggressiivisesti markkinointiin kasvattaakseen markkinaosuutta ja parantaakseen omaa asemaansa markkinoilla haluamallaan positiointistrategialla. Näillä yrityksillä on myös hyvä tilaisuus eliminoida markkinoilla olevia heikompia kilpailevia yrityksiä. Mitä enemmän yrittäjähenkisyyttä yrityksestä löytyy, sitä suurempi sen proaktiivinen markkinointi taantumassa on (H2). (Zarnowitz 1985.) Tätä tutkimuksen osa-aluetta tutkittiin käyttämällä hyväksi Covinin ja Slevinin (1989) kuuden eri osa-alueen mallia.

Yrityksen käytössä olevat resurssit, kuten henkilöstö tai kassavarannot, joita ei ole vielä täysin hyödynnetty, vaikuttavat myös yrityksen proaktiivisen markkinoinnin määrään ja onnistumiseen. Mitä enemmän yrityksellä on näitä resursseja vielä hyödyntämättä, sitä paremmin se pystyy proaktiiviseen markkinointiin taantumassa (H3). Tätä osa-aluetta analysoitiin muun muassa yrityksiä maksuvalmiutta vertailemalla. (Srinivasan ym. 2005: 114.)

Taantumien rankkuus ja siitä aiheutuvat haitat toimialalla ovat yritykselle monesti kohtalokkaita. Jos yrityksen toimialalla kysyntä heikkenee taantumien johdosta paljon, johtohenkilöillä on vähemmän mahdollisuuksia vastata haasteisiin ja näin ollen he monesti joutuvat ajattelemaan taantumaa vain uhkana, eikä niinkään mahdollisuutena. Mitä enemmän yrityksen toimiala kärsii taantumasta, sitä matalampi on yrityksen proaktiivisen markkinoinnin taso (H4). (Srinivasan ym. 2005: 114.)

H5 yhdistää sekä kaksi ensin mainittua yrityksen ominaisuutta. Yritykset, jotka ovat voimakkaasti yrittäjähenkisiä, ovat myös luottavaisia suuntaamaan strategisen panoksensa markkinointiin taantumien aikana. Riskinottokyky yhdistettynä yrittäjähenkisyyteen strategisen suuntauksen ollessa markkinoinnissa kasvattaa proaktiivista suuntaa taantumassa. Mitä enemmän yrityksellä taas on hyödyntämättömiä resursseja, sitä enemmän se vaikuttaa markkinointiin panostamiseen yrityksen strategiassa, mikä taas johtaa vahvaan proaktiiviseen strategiaan (H6). (Srinivasan ym. 2005: 115.)

Toimialan kohdatessa syvän taantumien, on yrityksen tärkeää miettiä miten, kuinka säilyttää asiakkaansa kuluttajien tullessa entistä epävarmemmiksi ostopäätöksissään ja

kulutuksessaan. Tällöin yrityksen yksi vaihtoehto on investoida markkinointiin ja viestiä epävarmoille asiakkaille selkeästi, että yritys on vielä voimissaan. Mitä suurempi on yrityksen toimialan kriisi, sitä isompi painoarvo annetaan markkinointistrategiaan panostamiselle. Näin ollen se vaikuttaa vahvasti proaktiivisen strategian määrään ja suoriutumiseen (H7). (Srinivasan ym. 2005: 115.)

Proaktiivinen markkinointi taantumassa, erityisesti silloin, kun muut yritykset leikkaavat kulujaan, antaa yritykselle selkeän etulyöntiaseman suhteessa kilpailijoihinsa. Muiden yrityksiä vähentäessä markkinointiaan ja proaktiivisen yrityksen kasvattaessa sitä, valtaa markkinointia tehostava yritys markkinoilta ison osan mainonnasta ja näin ollen pystyy hankkimaan lisää asiakkaita ja säilyttämään vanhat asiakkaansa. Edellä mainitut seitsemän osa-alueita vaikuttavat siihen, kuinka yritys pystyy harjoittamaan proaktiivista markkinointia. Mitä suurempi yrityksen proaktiivinen markkinointi taantumassa on, sitä paremmin se tulee menestymään (H8). Yrityksien menestymistä tutkittiin vertailemalla myynnin kasvua, markkinaosuutta, tuottavuutta ja kassavirtaa. (Srinivasan ym. 2005: 115–116.)

Tutkimuksessa tutkittiin 154:ää yritystä. Yritykset olivat laaja-alaisesti sijoittuneet eri toimialoille ja yritykset olivat myös liikevaihdoiltaan ja henkilöstönsä suuruuksilta hyvin erilaisia. Käyttäen kyseistä taulukkoa mallina Srinivasan ym. (2005) tutkivat jokaisen kentän painotuksen yrityksen toiminnassa määrittäen yrityksen toiminnan ja markkinoinnin proaktiivisuutta. Tutkimus selventää näkemystä aikaisemmin vähän tutkitusta markkinoinnin vaikutuksesta taantumien aikaiseen ja sen jälkeiseen menestymiseen. Tutkimus osoittaa, että yritykset, kuten Dell, Microsoft, DaBeers ja BMW, ovat nähneet taantumien mahdollisuutena ja onnistuneet taantumien aikaisessa markkinoinnissa aggressiivisilla markkinointikampanjoillaan. Vaikka monesti hyödyt ovat nähtävissä vasta taantumien jälkeisessä talouden elpymisessä, tutkimus osoittaa että taantumien aikana aggressiivisesti markkinointiin panostaneet yritykset ovat saaneet etua jo taantumien aikana. Roberts (2003) PIMS-tutkimuksen analyysissä yrityksen menestyminen oli nähtävissä vasta taantumien jälkeisenä aikana, mutta Srinivasan ym. (2005) osoittavat, että yritys voi hyötyä markkinointi-investoinneista välittömästi taantumien aikana.

Srinivasan ym. (2005: 121) kuitenkin huomauttavat, että kaikki yritykset eivät voi, eikä niiden edes pitäisi toteuttaa proaktiivisia markkinointitoimia taantumien aikana. Yrityksillä, joilla on strateginen paino markkinoinnissa, ovat yrittäjähenkisyyden ilmentymä. Ne omaavat paljon hyödyntämättömiä resursseja sekä pystyvät sijoittamaan

näitä resursseja viisaasti, joten ne ovat vahvassa asemassa panostaakseen erityisen paljon markkinointiinsa taantumana aikana.

3.5. Hintojen merkitys taantumassa

Kuluttajien tullessa taantumana aikana entistä hintatietoisemmiksi, täytyy yrityksen monesti turvautua hintojen alentamisiin säilyttääkseen asemansa kilpailijoihinsa nähden ja vahvistaakseen heikentyntä myyntiä (Kotler 2005: 70; Cupman 2009: 10–11). Hintojen alentamisissa piilee kuitenkin monia vaaroja. Taantumana jälkeistä hintojen nousua ei moni kuluttaja tule hyväksymään. Tämän ilmiön välttämiseksi monet yritykset ovat taantumana aikana vältäneet hinnanalennuksia yksittäisissä tuotteissa, mutta ovat sen sijaan alentaneet esimerkiksi monipakkauksien hintaa. Esimerkiksi Microsoft teki Microsoft Office -ohjelmalle hinnanalennuksen pakkauksiin joissa ohjelmia oli kolme ja säilyttivät entisen hinnan yksittäisille Microsoft Office -ohjelmille (Goodell & Martin 1992: 7). Hintojen alentaminen onkin monesti vain lyhytaikaisen ongelman ratkoja, eikä niinkään tue yrityksen pitkäaikaista strategiaa (Cupman 2009: 17–18).

Toinen hintojen alentamiseen liittyvä riski on kannattavuuden heikkeneminen. Hintojen alentaminen ei välttämättä tuo tarpeeksi lisää myyntiä, jolloin tuotto jää tavoitteesta ja yritys joutuu ongelmiin. Tätä ongelmaa voidaan yrittää välttää esimerkiksi pitämällä hinta samalla tasolla, mutta löysäämällä asiakkaan maksuehtoja. Kolmas ongelma voi syntyä kannibalisoimisesta. Myytäessä halvempaa tuotetta tietystä brändistä taantumana aikana, voidaan lyhyellä aikavälillä menettää alkuperäisen tuotteen myynnit kokonaan. Pidemmän aikavälin ongelma voi muodostua, jos brändin imagoarvo ja brändin asema markkinoilla heikkenee halvemman tuotteen johdosta. (Goodell & Martin 1992: 7-8.)

Seuraavasta esimerkistä ilmenee, kuinka hinnan alentaminen voi tuoda yritykselle helpotusta lyhyellä aikajänteellä, mutta haittaa pitkällä aikavälillä. Hollantilaisen vähittäiskaupan yrityksen Albert Heijn vuonna 2003 tekemät hinnanalennukset eivät tuottaneet haluttua tulosta. Albert Heijn tekemien hintojen alentamisen jälkeen kilpailijat reagoivat perässä, joka johti siihen, että Hollannin ruokien hinnat tippuivat lyhyellä aikavälillä yhteensä 11 prosenttia ja Albert Heijn menetti markkinaosuuttaan ja tuottavuuttaan. (Hollis 2008a: 4.)

Köksalin ja Özgülin (2007: 339) tekemän tutkimuksen mukaan hintojen laskeminen tai hintojen nostaminen eivät vaikuta yrityksen suoriutumiseen taantumasta. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että monen yrityksen strategiana käyttämä hintojen muokkaus ei tuota oletettua tulosta, mutta samalla se kiistää mahdolliset haitat hintojen laskemisen yhteydessä. Kotler (2005: 70) sen sijaan kehottaa yrityksiä harkitsemaan hintojen väliaikaista laskemista, vaikka se laskisikin yrityksen voittoa. Kotler vetoaa siihen, että yrityksen on tärkeämpää panostaa asiakassuhteiden säilymiseen, kuin antaa asiakkaiden kokeilla kilpailijoiden vastaavia tuotteita.

Procter & Gamble taas vahvisti luottamustaan kuluttajiin tarjoamalla premium-tuotteilleen rahat takaisin -takuun, välttämällä näin hintojen alentamiseen liittyvät riskit (Birchall 2009: 16). Premium tuotteiden status ja brändiarvo saattaa heiketä hinnanalennuksen johdosta, joten tällä kampanjalla Procter & Gamble pyrki suojaamaan premium-tuotteen statusta ja ylläpitämään myyntiä taantumankin aikana. Jos yrityksen valttikorttina kuitenkin toimivat matalat hinnat, siihen on taantumassa aikaisessa markkinoinnissa syytä keskittää paljon huomiota (Wuorio 2009: 56).

3.6. Tuotelanseeraukset taantumassa

Tuotelanseeraukset ovat myös yksi pohdinnan aihe yrityksille. Monet yritykset pidättäytyvät tuotelanseerauksista taantumassa. Kuluttajatutkimusyritys Mintelin tekemän tutkimuksen mukaan vuoden 2009 alussa, jolloin talous oli ajautunut taantumassa, tuotelanseerauksia juoma- ja ruokabrändien osalta nähtiin 51 prosenttia vähemmän edellisvuoteen verrattuna (Birchall 2009: 16). Mahdollisuuksia lanseerauksiin kuitenkin löytyy, sillä taantumassa yrityksen on helpompi saada tuotettaan näkyville markkinoiden hälyn ollessa pienempi talouden normaalitilaan verrattuna.

Muun muassa Purex, Colgate-Palmolive, Kimberly-Clark ja Procter & Gamble ovat onnistuneet taantumassa aikaisessa tuotelanseerauksessa. Purex on tunnettu edullisista tuotteistaan ja he lanseerasivat taantumassa uuden pesuaineen käyttäen markkinointiväylinään televisiomainontaa sekä moottoriurheilusponsorointia. Näitä markkinointiväyliä yritykset vähentävät monesti taantumassa. Purex kuitenkin koki ajan tuotelanseeraukseen olleen otollinen, sillä mediamarkkinoinnin kulut olivat pienemmät

ja tuote sai enemmän näkyvyyttä, koska muut kilpailijat olivat vähentäneet markkinointiaan. (Birchall 2009: 16.)

Kimberly-Clarkin markkinointipäällikkö Tony Palmer taas tuo esille, kuinka tärkeintä on kuluttajan tarpeiden tyydyttäminen talouden tilasta riippumatta. Kimberly-Clark käytti taantuman aikaisessa tuotelanseerauksessaan kuluttajille annettuja kuponkeja ja ilmaisia näytekappaleita kannustaakseen kuluttajia kokeilemaan uusia tuotteitaan. Niin kuin Kimberly-Clark, myös Procter & Gamble osoitti taantuman aikana, että myös premium-tuotteen lanseeraus voi onnistua hyvin. Sen brändi Olay toi markkinoille uuden, kalliimman Olay Pro-X ihonhoitotuotteen. Tuote maksoi huomattavasti enemmän edeltävään Olay sarjaan nähden, mutta sen hinta alitti kuitenkin selvästi apteekkien vastaavien tuotteiden hinnat. (Birchall 2009: 16.)

Mikäli tuote on hyvä ja toimiva, ei tuotelanseerauksen ajankohdalla tai tuotteen hinnalla pitäisi olla vaikutusta. Tämän osoitti yhdysvaltalainen ruokayhtiö ConAgra, joka lanseerasi terveellisen pakasteruoan tuoteketjun vuonna 1989, juuri suuren taloudellisen laman kynnyksellä. Brändi saavutti 2,5 vuodessa markkinat 350 miljoonan dollarin myynnillä ja onnistui valtaamaan 10 prosentin markkinaosuuden. (Birchall 2009: 16.)

4. MARKKINOINTIVÄYLÄT TAANTUMASSA

Taantumassa on syytä kiinnittää huomiota markkinointiväyliin. Vaikeat ajat ajavat markkinoinnin johdon vaikeisiin päätöksentekotilanteisiin. Rahaa ei todennäköisesti ole käytettävissä kuten ennen, joten taantumassa aikainen viestintä vaatii omaperäisyyttä, mutta myös innovaatiota mediakanavia mietittäessä (JWT 2008: 8). Taantumassa aikaisessa markkinoinnissa yritykset suuntaavat rahaa ja resursseja tehokkaampiin ja helpommin mitattavissa oleviin markkinointivälineisiin ja kanaviin (Racolta-Paina & Mateescu 2009: 82). On myös osoitettu, että yritykset, jotka kasvattavat tai pitävät mainostamisensa ennallaan, tulevat lisäämään myyntiään, tulojaan ja markkinaosuuttaan sekä taantumassa aikana että sen jälkeen (Werner 1991: 29; Kim 1992: 15; Roberts 2003: 33).

Yrityksen viestinnällä on merkittävä osuus markkinoinnin onnistumisessa niin taantumassa, kuin muutoinkin. Taantumassa aikaisessa viestinnässä yrityksen on syytä kohdistaa huomio rohkaiseviin viesteihin, jotka vahvistavat kuluttajan emotionaalista sidettä brändiin tai yritykseen. Empatian osoittaminen viestinnässä on elintärkeää. Empatiaan vetoavat viestit tulisi olla sidottuna yrityksen toimiin, joilla se todistaa asiakkaalleen olevansa heidän puolellaan. (Quelch & Jocz 2009: 10.)

Bränditoiminnoilla viestinnässä voidaan hyvin tuoda esiin yrityksen empatia ja hyväntahtoisuus, ja samalla vahvistaa asiakkaan suhdetta yritykseen. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii American Expressin mainoskampanja, jossa luottokortin omistajia pyydettiin äänestämään mihin hyväntekeväisyyskohteeseen yritys lahjoittaa rahaa (Quelch & Jocz 2009: 10). Tämä kampanja pyrki markkinointiviestinnän avulla rakentamaan brändin ja asiakkaan välille emotionaalista sidettä.

Yleinen trendi taantumassa on selvästi mainonnan ja markkinointiviestinnän vähentäminen taloudellisiin syihin vedoten. Kuitenkin maailman suurimpien mainosbudjettien yritykset, Procter & Gamble ja Unilever, ovat pyrkineet säilyttämään budjettinsa ennallaan taantumankin aikana. Procter & Gamble ei tosin aivan suunnitelmassaan pysynyt, kuten aiemmin tutkielmassa mainittiin. Myös monet maailman tunnetuimmista ja vahvimmista brändeistä pyrkivät aggressiivisesti panostamaan markkinointiin ja viestintään vaikeina aikoina, eivätkä anna taantumassa häiritä heidän brändinrakennustavoitteita. (Bradshaw 2008: 26; Racolta-Paina & Mateescu 2009: 84; Piercy ym. 2010: 5.)

Markkinointiväylien suunnittelussa kannattaa myös kiinnittää huomiota olevassa oleviin sopimukseen ja mahdollisuuksiin niiden muokkaamisessa. Mainonnan hinnat saattavat taantumien johdosta laskea. Entisen lehtimainoksen hinnalla saattaa taantumien aikana saada joko rahallista alennusta tai huomattavasti isompaa näkyvyyttä. Tällaisissa tilanteissa, mikäli se yrityksen markkinointistrategiaan sopii, kannattaa yrityksen yrittää neuvotella mahdollisimman pitkä sopimus taantumien aikaisella edullisella hinnalla. (Hollis 2008b: 3-4.)

Markkinointiväylä	Kasvattanut (%)	Vähentänyt (%)	Ero (%)
Verkkomarkkinointi	48	10	38
PR-toiminta	27	22	5
Puhelinmyynti	14	11	3
Suoramainonta	15	24	-9
Markkinatutkimus	15	30	-15
Lehtimainonta	7	46	-39
Messu- ja tapahtumamainonta	7	54	-47

Taulukko 2. Vertailu käytetyistä markkinointiväylistä taantumassa. (Cupman 2009: 39.)

Cupman (2009: 38–41) esittelee tutkimuksessaan yritysmarkkinointia harjoittavien yritysten markkinointiväyliä ja niiden vertailua. Cupman haastatteli tutkimuksessaan 310:tä isoa yritysmarkkinoinnin alalla olevaa yritysjohtajaa. Taulukossa 2. on esitelty markkinointiväylien muutoksia taantumien aikana. Voidaan huomata, että yritykset ovat kasvattaneet selkeästi eniten verkkomarkkinointiaan. Myös PR-toiminta ja puhelinmyynti ovat olleet käytössä taantumien aikana enemmän kuin talouden normaalitilassa. Sen sijaan lehtimainontaa ja messu- ja tapahtumamainontaa yritykset ovat vähentäneet hyvin paljon. Yleinen suuntaus taantumien aikaisessa markkinoinnissa onkin panostaa onlinemarkkinointiin ja suoramarkkinointiväyliin leikaten perinteisistä mainoskuluista (Quelch & Jocz 2009: 10). Yrityksen on ymmärrettävä yleisen taantumien vaikutukset yrityksen suoriutumiseen ja mitkä markkinointistrategiat ovat yleisesti menestyneet taantumien aikana (Pearce & Michael 1997: 302).

4.1. Suoramarkkinointi ja verkkomarkkinointi

MarketingSherpan (2008: 7) tutkimuksen mukaan lähes puolet yrityksistä vähentää brändäämisen kuluja, kun taas suoramarkkinoinnin kuluja ilmoitti vähentävänsä vain 37 % yrityksistä. Lähes kolmasosa yrityksistä kasvatti myös investointeja suoramarkkinointiin taantuman aikana. Tutkimustulos vastaa Cupmanin (2009: 39) tekemän tutkimuksen tuloksia. Suoramarkkinointia vähennetäänkin selvästi vähemmän kuin esimerkiksi TV- ja radiomainontaa.

Sähköpostimainonta on yksi suosituimmista suoramarkkinointiväylyistä taantumassa. Shop.org-sivuston tekemän tutkimuksen mukaan noin 30 % yrityksistä vähentää verkkomarkkinointia taantuman aikana ja noin 24 % sanoo kasvattavansa verkkomarkkinoinnin osuutta. Kuitenkin näistä yrityksistä vain 4 % aikoo vähentää e-mail-markkinoinnin osuutta ja yrityksistä 65 % sanoo kokevansa sähköpostimainonnan hyödylliseksi markkinointiväyläksi. (Zmuda 2009: 27.) Vastoin kuin monet muut markkinointiväylät, verkkomarkkinointi voi kokea kasvua taantuman aikana. MarketingSherpan (2008: 12) tutkimuksen mukaan jopa 83 % yrityksistä sanoo pitävänsä ennallaan tai kasvattavansa verkkomarkkinoinnin osuutta.

Yritys kohtaa sähköpostimainonnassa myös suuria haasteita. Sähköpostimarkkinointia pidetään monesti vain massakirjeinä, jotka kuluttaja tulkitsee usein roskapostina. Sähköpostimarkkinointikin kuitenkin kehittyy jatkuvasti, ja yritykset oppivat kohdistamaan viestejään haluamilleen tietyille asiakasryhmille. Lähettämällä relevantimpia viestejä potentiaalisimmille asiakkaille yritys pystyy saamaan täyden tuoton sijoitettuun pääomaan. Sähköpostimarkkinoinnin tulot ovat nähtävissä muutaman kuukauden sisällä, kuin esimerkiksi perinteisissä markkinointiväylissä tämä aika voi olla huomattavasti pidempi. (Zmuda 2009: 27.)

Facebook, Twitter ja muut sosiaaliset mediat ovat verkkomarkkinoinnin ohella taantumasta eniten hyötyvät markkinointiväylät (Racolta-Paina & Mateescu 2009: 84–85). Sosiaalisen median avulla voi helposti kertoa kuluttajalle tietoa itsestään, sekä tavoittaa miljoonia ihmisiä ilmaiseksi (Wuorio 2009: 56). Yleisesti ottaen verkkomainonnan koetaan olevan halpaa ja sen tuloksien koetaan olevan enemmän laskettavissa kuin perinteisen mainonnan.

4.2. PR

Hyvin organisoitu PR-kampanja kohottaa yrityksen imagoa ja tehostaa kuluttajien tietoisuutta yrityksen tuotteista ja palveluista toimialasta riippumatta. Ketchum Communicationsin tekemän tutkimuksen mukaan iso osa suurten yritysten toimitusjohtajista kertoi yrityksen maineen olleen tärkein kilpailuvaltti 1990-luvun vaihteen lamassa. (Werner 1991: 29.)

Perinteinen printtimedia- tai TV-mainonta ei välttämättä ole tehokkainta markkinointia taantuman aikana. Nämä väylät ovat monesti kalliita toteuttaa, eikä mainonnan hyödyistä voida olla varmoja. Taantuman aikana kuluttajat kiinnittävät huomiota entistä enemmän henkilökohtaisiin suosituksiin. PR auttaa yrityksiä kasvattamaan uskollisuutta ja pitämään yllä asiakassuhteita viestittämällä räätälöityjä viestejä monien viestintäväylien kautta (Weimann 2009: 13). Monet markkinointiekspertit ovatkin sitä mieltä, että PR on taloudellisesti kannattavaa markkinointia. Esimerkiksi yhden kolmenkymmenen sekunnin televisiomainoksen hinnalla yritys saattaa suorittaa koko vuoden kestävän tehokkaan PR-kampanjan (Werner 1991: 29).

4.3. Innovatiivisuus

Taantuman aikana markkinoinnissa korostetaan innovatiivisuutta. Hyvin monet yritykset joutuvat leikkaamaan investointejaan markkinointiin. Markkinointikampanjoiden täytyy siis olla entistä innovatiivisempia, koska pienellä rahalla täytyy saada paljon näkyvyyttä. Taantuman aiheuttama tilanne markkinoilla luo markkinoinnille entistä enemmän painetta luoda älykkäämpiä ja innovatiivisempia markkinointiratkaisuja (Wilkinson 2010). Innovaatio ei tarkoita vain aiemman laadun parantamista, vaan tarkoituksena on ensiluokkaisen laadun tuominen kuluttajille (Hooley, Piercy & Nicoulaud 2012: 325). Enää ei yrityksen markkinointi pärjää ylivoimaisella tehokkuudella tai laadulla, vaan tämän päivän menestystarinat vaativat ylivoimaista luovuutta (Kotler 2005: 71).

Hyvänä esimerkkinä taantuman aikaisesta innovatiivisesta markkinoinnista on Californialaisen ohjelmistokehitykseen keskittyvän konsulenttiyrityksen mainostus vuoden 2009 taantumassa. Yritys oli aiemmin mainostanut itseään edullisilla palveluilla. Taantuman aikana yritys käytti vanhoista pahvilaatikoista revittyjä palasia, johon oli kirjoitettu käsin teksti: ”OK, tämä on tylsä tapa säästää rahaa. Soita meille, jos

haluat säästää viisaammin”. Näitä pahvinpalasia yritys lähetti potentiaalisille asiakkailleen saaden asiakkaat nauramaan ja tuntemaan, että taloudellisesta taantumasta huolimatta asioilla on tapana järjestyä. (Wuorio 2009: 56)

Williamson ja Zeng (2009: 69–70) korostavat artikkelissaan yritysten tärkeyttä luoda taantumien aikana hintainnovaatioita, jotta yritys pystyy tarjoamaan kuluttajalle enemmän entistä edullisemmin. Innovaatiosta puhutaan perinteisesti uusien tuotteiden, teknologisten kehitysten tai tuotteen uusien ominaisuuksien yhteydessä. Nämä kaikki kuitenkin vaativat kuluttajia maksamaan tuotteesta premium-hinnan. Hintainnovaation hyvänä esimerkkinä toimii kiinalainen teknologiayritys BYD, joka kehitti litium-ioniakun valmistusta vähentäen sen valmistuskuluja merkittävästi. Yrityksestä tuli nopeasti markkinajohtaja matkapuhelimien akkumarkkinoilla.

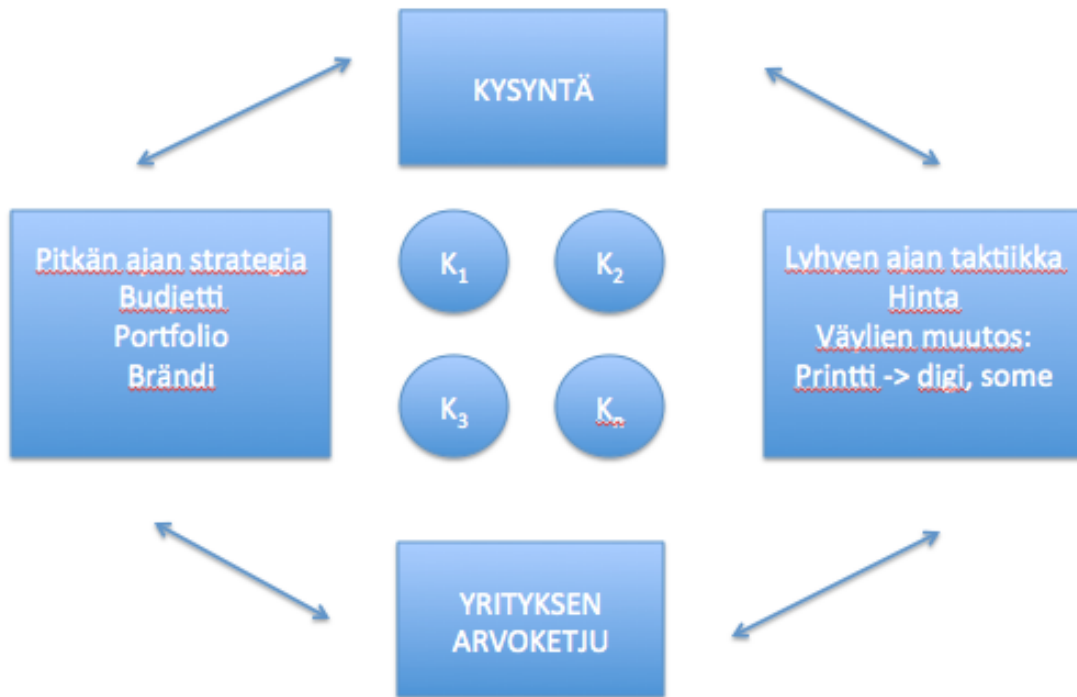
Taiwanilainen tietokoneita valmistava yritys Acer sen sijaan on käyttänyt innovatiivisesti markkinointiväyliä jo yli vuosikymmenen ajan. He markkinoivat yritystä ja tuotteitaan Aasian lentokentillä laittamalla yrityksen mainoksen esimerkiksi matkalaukkukärryihin. Tällä tavoin he tavoittavat bisnesmatkustajat sekä lomailijat, joilla on varaa matkustaa lentämällä. Nämä ryhmät ovat molemmat Acerin potentiaalisia asiakkaita. Kuluttaja saattaa lukea mainosta kymmenen minuuttia kuljettaessaan matkatavaroitaan lentokentällä. Tämän tyyppisen mainonnan tuotto suhteessa sijoitettuun pääomaan saattaa olla moninkertainen verrattuna esimerkiksi TV-mainontaan. (Williamson & Zeng 2009: 73.)

Innovatiiviset mainoskampanjat herättävät monesti paljon huomiota myös mediassa ja esimerkiksi internetin keskustelupalstoilla. Vuonna 2004 ilmastointilaitteita valmistava Haier halusi kasvattaa kuluttajien tietoutta uudesta tuotelinjastaan. He vuokrasivat väliaikaisesti tilan Times Squarelta New Yorkista ja tarjosivat kuluttajille huokeiden hintojen lisäksi ilmaisen kotiinkuljetuksen. Haier myi seitsemässä tunnissa 7000 ilmastointilaitetta keräten hyvien myyntilukujen lisäksi runsaasti mediahuomiota. (Williamson & Zeng 2009: 73.)

4.4. Teoreettinen liikkeenjohdollinen malli

Edellä tutkielmassa on käsitelty ja analysoitu yritysten erilaisia liikkeenjohdollisia toimenpiteitä taantumien aikana ja kuluttajan käytöksen vaikutuksia yrityksen markkinointitoimenpiteisiin. Teorian viitekehyksen rakentaminen kulminoituu

seuraavaan malliin, jota käytetään aktiivisesti hyväksi empiirisen aineiston keräämisessä luvussa 6. Aineistoa kerätessä ja analysoitaessa pyritään peilaamaan case-yrityksiä mallin pohjalta. Malli luo myös pohjan case-yrityksille tehtävän haastattelun teemoille. Kuvion 7. keskellä sijaitsevat tutkittavan yritykset, jotka mukailevat markkinoita suhteessa ympärillä tapahtuviin muutoksiin ja miettivät liikkeenjohdollisia valintoja pitkän ajan strategian ja lyhyen ajan taktiikan välillä. Jokainen yritys muodostaa oman kombinaationsa (k_1, k_2, k_3, k_n) taantumassa aikaisilla valinnoillaan.



Kuvio 7. Tutkimuksen viitekehys.

Taantumassa aikaisessa markkinoinnissa yrityksessä korostuvat päätöksenteon vaikeus pitkäaikaisen strategian ja lyhytaikaisen taktiikan välillä. Lyhyen ajan taktiset ratkaisut eivät kuitenkaan monesti johda pidemmän aikavälin menestykseen; myös näiden ratkaisujen täytyisi tukea vahvasti pidemmän aikavälin strategista suuntaa (Porter 2008;

Cupman 2009: 42–44). Ongelma strategisen ja taktisen toiminnan välillä korostuu varsinkin nyt, kun taantumana on Suomessa kestänyt poikkeuksellisen pitkään. Yritys ei voi enää vain sokeasti turvautua pitkän ajan strategiaansa, vaan sen on aktiivisesti yritettävä mukauttaa toimintaansa erilaisilla taktisilla liikkeillä. Kuten Gulatin ym. (2010: 63-69) tutkimus osoitti, on yrityksille elintärkeää mukautua taantumana aikana karsimalla sekä investoimalla strategisesti järkevästi. Kotler ja Caslione (2009: 187) toivat myös esille, kuinka hyvät markkinoijat eivät vain pyri selviytymään taantumasta, vaan jatkuvasti pyrkivät muokkaamaan liiketoimintamallejaan ja markkinointistrategiaa vaikeina aikoina, jotta he pystyvät mukautumaan nopeasti markkinoiden lainalaisuuksien muuttuessa. Yritykset, jotka pystyvät mukauttamaan toimintojaan taantumassa, tulevat menestymään (Rollins ym. 2014: 2731).

Kysynnän heikentyessä yritys joutuu väistämättä miettimään ratkaisuja markkinatilan muutokseen vastaamisessa. Avainasemassa ovat myös yrityksen reagointi arvoketjun käyttäytymiseen ja mahdolliset radikaalitkin ulkoiset muutokset kuluttajien käyttäytymisessä, yrityksen toimitusketjun muutoksissa tai kilpailijoiden toiminnassa.

Monesti taantumana aikaisessa kilpailussa on kiinnitetty paljon huomiota hintaan. Hinnalla on helppo kilpailla ja saavuttaa markkinaosuutta suhteessa kilpailijoihin. Hintojen alentaminen on monesti kuitenkin vain lyhytaikaisten ongelmien ratkoja, eikä niinkään tue yrityksen pitkäaikaista strategiaa (Cupman 2009: 17–18). Hinnanalentaminen voi olla monesti vaarallista brändi-imagon kannalta (Goodell & Martin 1992: 7-8). Tällöin joustavasti ja viisaasti rakennettu tuoteportfolio voi nousta merkittävään asemaan (Williamson & Zeng 2009: 71). Asiakkaalle voidaan kyetä tarjoamaan alennetun hinnan sijaan edullisemman kategorian tuotetta, jolloin hintavampi tuote ei alennuksen johdosta menetä brändiarvoaan. Myös markkinointiväyliä mietitään monesti uudelleen. Markkinoinnissa korostuu tehokkuuden, kohdentamisen ja mitattavuuden tavoitteet, joten myös markkinointiväyliä mietitään näiden tavoitteiden mukaisesti.

5. METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat ja kuvaillaan teemahaastattelun mahdollisuuksia ja uhkia. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen laadukkuutta ja luotettavuutta sekä selitetään aineiston keräämisen ja analysoinnin vaiheet.

5.1. Haastattelu kvalitatiivisena metodina

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmetodina laadullista tutkimusta ja teemahaastattelu. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä todellisen elämän kuvaaminen, millä pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita. Tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2011: 151–152). Laadullisella tutkimuksella pyritään monesti pääsemään syvemmälle tutkimuksessa, kuin mitä kvantitatiivisella tutkimuksella olisi mahdollista. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä pieneen määrään tapauksia, joita pyritään kuvaamaan hyvin perusteellisesti (Eskola ja Suoranta 1998: 18). Kvantitatiivisen tutkimuksen numeerisilla faktoilla onkin monesti vaikea tutkia miksi tai miten jokin ilmiö on syntynyt.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen ero on yksinkertaisimmillaan siinä, että kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston on esitettävissä sanallisessa tai visuaalisessa muodossa, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on numeerisessa muodossa (Uusitalo 1991: 79). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään nostamaan vain tutkimusongelman kannalta merkittäviä seikkoja. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen merkittävä ero on myös se, että kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään teorian testaamiseen ja kvalitatiivisella sen kehittämiseen (Uusitalo 1991: 81). Eskola ym. (1998: 14) tuovat esille sen, kuinka kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on selittää ja kvalitatiivisen ymmärtää tutkimuksen ilmiöitä.

Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja se onkin hyvin yleinen metodi laadullisen tutkimuksen kentässä. Erityisesti vapaamuotoisten tai vähän strukturoitujen haastattelumenetelmien käyttö on lisääntynyt (Hirsjärvi ja Hurme 2008: 34). Haastattelu muodostuu kysymyksistä ja vastauksista, mutta voi myös muistuttaa arkipäiväistä keskustelua. Haastattelut suoritetaan useimmiten kasvotusten haastateltavan kanssa, mutta puhelinkeskustelut tai vastaavat menetelmät käyvät yhtä hyvin tiedonkeruumenetelmänä. Haastateltavien määrä riippuu menetelmän luonteesta,

useimmiten haastateltavia on vain yksi, mutta esimerkiksi ryhmähaastattelussa haastateltavana voi olla kaksi tai useampi. (Eriksson ja Kovalainen 2008: 78.)

Haastattelua voidaan pitää hyvin joustavana menetelmänä, joka sopii moniin eri tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa. Tämä antaa mahdollisuuden muokata tutkimustilanteen etenemistä ja tutkia syvällisesti tutkimusaiheen taustalla vaikuttavia motiiveja. (Hirsjärvi ym. 2008: 34.)

Kuten monessa muussakin metodissa, myös haastattelua on syytä suunnitella etukäteen. Tämä helpottaa erityisesti tuloksien analysointia. Haastattelua voi moni pitää siihen perehtymättä helppona metodina. Se vaatii kuitenkin paljon prosessointia ja siihen kuuluvan teorian ymmärrystä. Muun muassa Silverman (2001: 86-98) jakaa haastattelututkimuksen kolmeen eri lähestymistapaan: positivismiin, emotionalismiin ja konstruktionismiin. Holstein ja Gubrium (2004) kuitenkin painottavat, että monessa tutkimuksessa on tärkeää käyttää näkökulmia monipuolisesti taatakseen paremman lopputuloksen. Lähestymistavan lisäksi tutkimusongelma muokkaa haastattelun luonnetta (Eriksson ym. 2001: 79-80).

Haastattelu voidaan jakaa strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Haastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi tai puolistandardoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle pelivaraa esimerkiksi niin, että esitettyjen kysymyksen järjestys ei välttämättä tarvitse olla sama jokaiselle haastateltavalle. Kysymykset itsessään tulisi kuitenkin esittää samassa muodossa, jotta kyettäisiin vertailemaan eri haastateltavien mielipiteitä mahdollisimman tarkasti (Fielding 1993: 136). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavan vastauksia ei ole sidottu vaihtoehtoihin, vaan haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoidulle haastattelulle yleistä on siis se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia (Hirsjärvi ym. 2008: 47).

Vilka (2005: 101) on jakanut laadullisen tutkimuksen eri haastattelumuodot lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoin haastatteluun. Haastattelu valitaan tutkimusmetodiksi monesti sen ominaisuuksien vuoksi. Haastattelu on käytännöllinen ja tehokas tapa saada informaatiota, jota ei muista julkaisuista ole mahdollista saada (Eriksson ym. 2001: 80-81). Tämän takia haastattelu sopii myös omaan tutkimukseeni.

Yritykset eivät välttämättä julkaise tutkimiani asioita, kuten markkinointistrategioita, markkinointibudjetteja ja niiden jakautumista eri markkinointiväylille.

5.2. Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa keskitytään tutkijan ennalta määrittämiin teemoihin, joista keskustellaan yhdessä haastateltavan kanssa. Teemahaastattelu luetaan puolistrukturoitujen haastattelujen joukkoon, koska teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelu ei ole sidottu tiettyihin ennalta määritettyihin tarkkoihin kysymyksiin, vaan haastattelu etenee teemojen rakenteen mukaan. Näin teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen vahvasti kuuluviin. Kysymysten rakenteet voivat olla teemahaastattelussa melko vapaita, jolloin se sijoittuu käytännössä lomakehaastattelun ja syvähaastattelun välimuotoon. (Hirsjärvi ym. 2008: 47–48.) Teemahaastattelu tuo siis haastateltavan persoonallisuuden esiin kysymysten ja keskustelun ollessa luontevaa ja melko avointa. Teemoittelu kuitenkin takaa sen, että haastateltavat pysyvät aiheessa ja he puhuvat samoista tutkimuksen kannalta oleellisista aihepiireistä. (Eskola ym. 1998: 86.)

Terminä teemahaastattelusta ei löydy suoraa vastinetta muista kielistä. Teemahaastattelun piirteet ovat havaittavissa esimerkiksi Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) fokuosoivassa, kohdennetussa haastattelussa. Patton (1990) sen sijaan käyttää teemahaastattelun kaltaisesta haastattelusta nimitystä ”the general interview guide approach”. (Hirsjärvi ym. 2008: 47–48.)

Yleensä teemahaastatteluista kerätty aineisto on runsas. Kaikkea materiaalia ei kuitenkaan monesti ole tarpeen, eikä monesti tutkija edes pysty koko aineistoa analysoida. Haastatteluista täytyy poimia relevantteja ennalta määriteltäviä teemoja ja asioita. Haastattelun analysointitavan mietintä olisi syytä alkaa siis jo ennen haastatteluita. Tämä helpottaa itse haastattelua sekä litterointia. (Hirsjärvi ym. 2008: 135.)

Teemahaastattelusta, niin kuin jokaisesta tutkimusmetodista löytyy etuja ja haittoja. Teemahaastattelun eduista Hirsjärvi ym. (2008: 35) mainitsee muun muassa haastateltavan aktiivinen rooli, jolloin on mahdollisuus selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja esimerkiksi pyytämällä lisäkysymyksillä haastateltavan mielipiteisiin perusteluja. Tässä tutkimuksessa tehdyt teemahaastattelut noudattavat kyseistä linjaa.

Haastattelujen aikana kysytään haastattelijoilta lisäkysymyksiä aiheeseen ja teemoihin liittyen, mikäli koetaan että se voi luoda merkityksellistä aineistoa tutkimuksen kannalta. Haittoiksi kirjoittajat mainitsevat haastattelijan roolin vaikeutta. Tämä voidaan myös pitää vahvuutena, jos haastattelija on erityisen taitava ja kokenut haastattelija. Haastattelu kuitenkin vaatii tietynlaista sosiaalista mukautumiskykyä ja tilanteiden lukua sekä kysymysrakenteen aktiivista huomiointia. Muita haittoja on teemahaastattelun aikaa vievä luonne. Aikatauluista pitää sopia, litterointi on työlästä sekä analysointi, tulkinta ja raportointi ovat monesti hankalampia teemahaastattelussa kuin monessa muussa metodissa. Myös esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen selvät mallit puuttuvat teemahaastattelujen analysoinnissa, mikä antaa tutkijalle selkeän lisähaasteen.

5.3. Laadukkuus ja luotettavuus

Teemahaastattelun laadukkuutta on myös hyvä miettiä ennen tutkielman varsinaista empiriaosuutta. Haastattelun laadukkuutta tavoiteltaessa on ensiksi syytä rakentaa hyvä haastattelurunko. Teemoihin kannattaa perehtyä hyvin ja miettiä valmiiksi syventäviä kysymyksiä ja myös vaihtoehtoisia kysymyksiä haastattelutilanteiden muuttuessa. Teemahaastattelu ei ole vain pääteemojen esittelyä, vaan pyritään päästä myös hieman pintaa syvemmälle. Teemahaastattelussa on kuitenkin muistettava, että haastattelun aikana voidaan vielä muuttaa sen rakennetta, sillä jokaiseen vaihtoehtoiseen kysymykseen ei voi ennalta varautua. (Hirsjärvi ym. 2008: 184.) Haastattelurakenne luotiin huolellisesti etukäteen ja rakenteeseen mietittiin myös mahdollisia lisäkysymyksiä, jotta haastattelusta saatu aineisto olisi mahdollisimman rikasta tutkimuksen kannalta.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta sekä muista erityisistä tekijöistä. Näihin tulisi myös perehtyä ennen varsinaisia haastatteluja ja arvioida oman tutkielman luotettavuutta kriittisesti eri näkökulmista. Monesti tutkielman teossa on vaikea heittäytyä tarkastelemaan omaa tutkimustaan objektiivisesta näkökulmasta. Tähän vaiheeseen tuleekin siksi kiinnittää erityistä huomiota.

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliaabelius on luotettavuuteen liittyvä käsite, joka yksi näkökulma teemahaastattelussa tarkoittaa saadaanko kahdella tutkimuskerralla sama lopputulos. Toinen näkökulma määrittelee tutkimuksen reliaabeliuden niin, että tutkimus on reliaabeli, mikäli kaksi arvioijaa

päätyy samanlaiseen tulokseen. Tämä on vaikea mittari, sillä jokainen yksilö tekee omien kokemusten perusteella omat johtopäätöksensä. Kolmas tapa ymmärtää reliabelius on vertailemalla samaan lopputulokseen tähtääviä tutkimuksia tehtynä eri tutkimusmenetelmillä. Esimerkiksi antaako teemahaastattelu ja lomakehaastattelu saman lopputuloksen samaan tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2008: 186.)

Validiteetilla tarkoitetaan, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata eli mittaako haastatteluni sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tehdyn tutkimuksen tulkintojen sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta ja ulkoinen validiteetti tarkoittaa, voidaanko tutkimuksen tulokset yleistää myös muihin, kuin tutkittuihin tapauksiin. Käytännössä tutkijan tulee osoittaa, etteivät hänen havaintonsa perustu väärin haastattelulausumiin tai kysymyksiin. (Grönfors 1982: 174.)

Tämän tutkimuksen laadukkuutta ja luotettavuutta pyrittiin luomaan tarkoilla haastattelun kuvauksilla ja suorilla lainauksilla. Laadullisen tutkimuksen johdosta tutkija joutui analysoimaan saatuja haastattelun tuloksia. Tutkijan tulkintoja pyrittiin kuitenkin selventämään haastattelusta saaduilla suorilla lainauksilla.

Tutkimuksen eettisyyteen ei ole olemassa selvää säännöstöä, jonka mukaan voisi toimia eettisyyden kannalta oikein (Eskola ym. 1998: 52–53). Eettiset asiat ovat aina tapauskohtaisia ja niitä tulee miettiä oman tutkimustyöskentelyn eri vaiheissa. Tutkimusluvan ja tulosten julkaisemiseen saattaa liittyä eettisiä seikkoja, joita täytyy tapauskohtaisesti selvittää ja miettiä, toimiiko eettisesti oikein. Tutkimuksessa käytetyille yrityksille kerrottiin, että tutkimus tulee liittymään gradutyöhön. Case-yrityksille annettiin myös mahdollisuus antaa haastattelu nimettömänä. Yksi yritys halusi tehdä näin. Yrityksille myös tuotiin vahvasti esille, että he voivat halutessaan kieltäytyä vastaamasta osaan kysymyksistä.

5.4. Aineiston kerääminen ja analysointi

Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston kerääminen tapahtuu Krippendorffin (2013: 87) mallia mukaillen. Aineiston miettiminen ja tutkiminen lähti aiheeseen tutustumalla ja havainnot keräämällä lähinnä rakentamalla teoreettista viitekehystä. Havaintojen sisäistämisen jälkeen data kerääminen alkoi kontaktoimalla valittujen yritysten

markkinoinnin johtavassa asemassa olevia henkilöitä. Koska haastattelussa käsiteltiin yrityksen taantuman aikaisia toimia ja mukautumista, asetettiin ehdoiksi että haastateltavalla henkilöllä on ainakin muutaman vuoden kokemus yrityksen markkinoinnista. Tämän avulla varmistettiin se, että haastatteluissa pystyttiin saamaan kokonaiskuvaa taantuman aikaisesta liikkeenjohdollisesta päätöksenteosta.

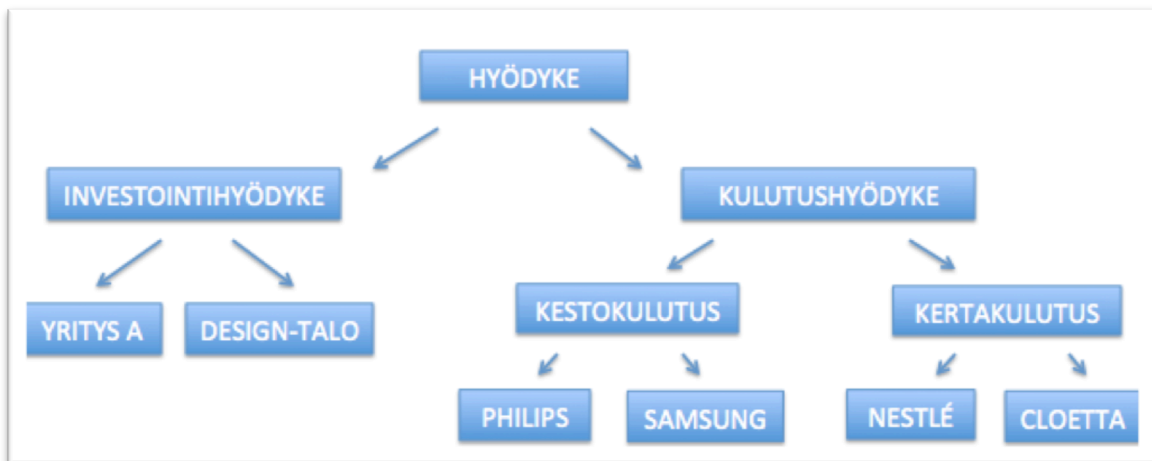
Haastattelut tehtiin puhelimitse kevään 2015 aikana. Puhelinhaastattelu valittiin sen helppouden ja nopeuden takia. Monet haastateltavista työskentelivät minuuttiaikataulun mukaan, joten itse tapaamista olisi ollut vaikeampi järjestää. Myös pitkä etäisyys Helsingin ja Vaasan välillä johti puhelinhaastattelun valintaan. Haastateltavia kontaktoitiin ensin alustavasti puhelimitse, jolloin sovittiin ajankohta puhelinhaastattelulle. Haastateltaville kerrottiin haastattelun aihepiiri ja monet haastateltavista pyysivät kysymyksiä ja lisätietoja tutkittavasta aiheesta etukäteen sähköpostilla ennen itse haastattelua. Halukkaille lähetettiin sähköpostitse ensimmäisen yhteydenoton jälkeen pääteemojen pohjalta rakennetut n. 5-7 kysymystä, jolloin haastateltava pystyi etukäteen hieman perehtymään aiheeseen. Kaikkia alakysymyksiä ei kuitenkaan haastateltaville paljastettu etukäteen. Haastattelut kestivät noin 20–45 minuuttia ja ne tallennettiin sekä tietokoneelle, että nauhurille varmuuden vuoksi. Haastattelut litteroitiin heti haastattelun jälkeen, jotta haastattelun purkaminen olisi mahdollisimman luotettavaa.

Aineiston analysointi jatkui aineistoa arvioimalla ja pohtimalla sen relevanttiutta tutkittavaan aiheeseen. Haastattelussa ilmeni myös monia tutkimuksen kannalta epäolennaisia asioita ja näiden karsiminen aineistosta tapahtui ennen varsinaisen analyysin aloittamista.

6. EMPIIRINEN AINEISTO JA SEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa esitellään haastatellut case-yritykset ja analysoidaan saatuja tuloksia. Haastateltavia yrityksiä oli yhteensä kuusi kappaletta ja ne ovat jaettu kolmeen pariin, joita pyritään vertailemaan. Koska taantuman vaikutukset ovat hyvin yksilöllisiä ja alasta riippuvaisia, on aineiston keräämisessä pyritty monipuolisuuteen ja analyysissä pyritään saavuttamaan näkemystä kokonaiskuvasta.

Alla löytyvästä kuviosta 8. pystyy hyvin havainnollistamaan yritysten erilaiset luonteet. Haastateltaviksi yrityksiksi valikoitui sekä investointi-, että kestokulutus- ja kertakulutushyödykkeiden markkinoilla toimivia yrityksiä.



Kuvio 8. Case-yritykset

6.1. Yritysten esittely

Seuraavassa esitellään haastateltavat case-yritykset ja käydään läpi yritysten taustoja sekä kerrotaan haastateltavien henkilöiden taustat. Tämän jälkeen analysoidaan teemahaastattelujen aineistoa.

YRITYS X

Yritys X toimii Suomessa valmistaloteollisuudessa ja on alallaan kohtalaisen suuri toimija. Haastatteleman henkilö toimii yrityksessä markkinointipäällikkönä ja vastaa yrityksen markkinoinnista. Yritys on ollut pitkään markkinoilla yksi aktiivisimmista mainostajista. Yritys on profiloitunut valmistamaan hinnaltaan edullisia talomalleja verrattuna kilpailijoihin. Taantumalla on ollut radikaali negatiivinen vaikutus koko talonrakentamisalaan Suomessa ja myös Yritys X:n kaupankäynti on heikentynyt huomattavasti. Pitkä taantuma on vaikuttanut valmistalomarkkinoilla niin, että joitakin kilpailijoita on ympärillä lopettanut liiketoimintansa ja osa ajautunut taloudellisiin vaikeuksiin. Kilpailijoita kuitenkin alalla on edelleen paljon ja kilpailu on tiukkaa.

POHJOLAN DESIGN-TALO OY

Pohjolan Design-Talolla on kaksi erillistä brändiä: Design-Talo ja Ainoakoti. Teknisesti brändeillä on sama tuote, mutta myyntikanavat ja mallistojen viestintästrategiat ovat erilaiset. Ainoakodin myynti tapahtuu Keskon kautta. Pohjolan Design-Talo on muuttovalmiiden talojen tämän hetken markkinajohtaja Suomessa ja he ovat olleet talorakennusalalla yli 20 vuotta. Viimeiset 10 vuotta yritys on panostanut pelkästään muuttovalmissektorille. Haastateltavana on yrityksen myyntijohtaja Tapio Vyörykkä, joka vastaa sekä myynnistä, että markkinoinnista. Vyörykällä on 8 vuoden kokemus yrityksessä ja aiempaa laajaa kokemusta muun muassa päivittäistavarapuolelta. Suomessa Pohjolan Design-Talolla on itsessään henkilöstöä 180. Tämän lisäksi talojen rakentamisessa käytettyjen vakiintuneiden yhteistyökumppaneiden johdosta Pohjolan Design-Talo käyttää noin 500 ulkopuolista työntekijää.

PHILIPS LIGHTNING

Philips Lighting on maailman markkinoiden johtava toimija valaistuksen alalla. Haastateltava henkilö Tuula Tamminen on Philipsin valaistuspuolen markkinointi- ja viestintäpäällikkönä suurimmaksi osaksi BtoB puolella. Hän vastaa jakelukumppanimarkkinoinnista Suomessa. Philipsin tavoite on tällä hetkellä vahvistaa asemaa digitaalisilla markkinoilla. Tämä näkyy panostuksessa LED-tuotteisiin ja hyödyntämällä perinteisen valaistuksen laajaa portfolioa, jakelutoimintaa ja vahvaa tavaramerkkiä. Philips Lighting -sektorin toiminta ulottuu valaistuksen koko arvoketjuun aina valonlähteistä, valaisimista, elektroniikasta ja säätölaitteista kokonaisuun sovelluksiin ja ratkaisuihin asti (Philips 2015).

SAMSUNG

Samsung on maailman suurin elektroniikkavalmistaja ja Suomessa heillä on tällä hetkellä noin 70 työntekijää. Haastateltavana oli Samsungin Suomen markkinointipäällikkö Eva Carrero, joka on työskennellyt Samsungin markkinoinnissa vuodesta 2009.

SUOMEN NESTLÉ OY

Nestlé on maailman suurin elintarvikealo, joka on hyvin kategoriavetoinen. Haastateltavana oli Suomen Nestlé Oy:n kategoriapäällikköä Minna Brunbergia, joka vastaa Nestlén jäätelömarkkinoista Suomessa. Brunbergilla on 8 vuoden kokemus Nestlén jäätelömarkkinoinnista. Hän puhuu tässä tutkimuksessa vain niin sanotun herkuttelukategorian puolesta. Valio myi jäätelöliiketoimintansa vuonna 2004 sveitsiläiselle Nestlélle ja hallitsevat tällä hetkellä toisen suuren toimijan, Unileverin kanssa markkinoita. Suomen Nestlé Oy:n toimitusjohtaja Johanna Sewon-Kievari kertoo jäätelökategorian menestyneen odotuksia paremmin vuonna 2014, vaikka toimintaympäristö on muuttunut entistä haastavimmaksi (Nestlé 2015).

CLOETTA SUOMI OY

Cloetta on kansainvälinen elintarvikealan yritys, joka toimii makeisteollisuudessa. Cloetta Suomi Oy on osa Cloetta-konsernia, joka on Pohjoismaiden johtava makeisalan yritys. Suomessa yritys tunnetaan ennen kaikkea ksylitolimakeisten, kuten Xylitol Jenkki -purukumin valmistajana. Henkilökuntaa Cloetalla on Suomessa noin 150 ja maailmanlaajuisesti lähes 2500. Cloetalta haastateltavana oli raikastuskategorian markkinointipäällikkö Laura Forsman. Hän vastaa Cloetan pastilli- ja purukumimarkkinoiden kategorioiden strategian suunnittelusta ja brändistrategiasta. Kategorioihin kuuluvat muun muassa Xylitol Jenkki, Läkeröl, Läkeröl Dents, Fisherman's Friend, Mynthon ja Leijona. Forsmanilla on 8 vuoden kokemus Cloetan markkinoinnista. (Cloetta 2015.)

6.2. Investointihyödykkeet taantumassa - valmistaloyritykset

Taantumien vaikutus on hyvin toimiala riippuvainen ja yksi suurimmista taantumien aikaisista kärsijöistä ovat uudisrakentamisen kanssa toimivat yritykset. Viimeksi 90-luvulla on myyty taloja yhtä vähän kuin tällä hetkellä. Tämän ovat kokeneet myös Design-Talo ja Yritys X, joiden kaupankäynti on hiljentynyt. Taantuma on iskenyt talokauppaan jopa niin rankasti, että alalla on joitakin kilpailijoita lopettanut liiketoimintansa ja osa on ajautunut taloudellisiin vaikeuksiin. Kilpailutilanne on alalla tiukka. Uusia omakotitaloaloituksia on tällä hetkellä noin 5000 vuodessa, kun vielä 2-3 vuotta sitten määrä oli 8000. Niin sanottu normaalitila olisi reilu 10 tuhatta taloa ja esimerkiksi 90-luvun puolivälissä menestyksekkäinä vuosina aloituksia oli 15 tuhatta. Design-Talon Vyörykkä kertoo että edes keskiarvoon ei olla lähivuosina päästy, eikä tällä hetkellä näy missään mitään muutosta siihen, että pientalopuoli muuttuisi muutama vuoteen parempaan suuntaan. Yritys X kokee pärjänneensä taantumassa tyydyttävästi, Design-Talo on sen sijaan onnistunut mielestään markkinoilla taantumasta huolimatta melko hyvin.

”Tyydyttävällä mä tarkoitan sitä, että keskitasoa vähän alemmalla tasolla, että olisi voinut paremminkin mennä, meidän markkinaosuus on vähän vaihdellut, mutta ei se ainakaan noususuunnassa ole. Jos sitä sillä tavalla mittaa.” (Yritys X 2015)

”Me ollaan tällä alalla ja tällä markkinalla oltu markkinaosuusvoittaja eli meidän suhteellinen osuus on kasvanut ihan hienosti. Viime vuonnakin vaikka kappalemäärä tippui Suomen pientalomyynnissä niin me myytiin enemmän kappaleita. Sitä kautta kaikki on meillä ok.” (Tapio Vyörykkä 2015)

Yritys X:lle on kustannustehokkuus tärkeää ja se on kuulunut yritykseen vahvasti aina. Suunnitelmallisuus taantumien varalle jättää silti jossittelemisen varaa. Yritys X näkeekin, että taantumien olisi pitänyt varautua paremmin jo etukäteen.

”En usko, että taantumien oli varauduttu kovin hyvin. Esimerkiksi tuotekehittelyllä ja myynnin kouluttamisella olisi voitu olla paremmin valmistautuneita haasteellisiin oloihin ja sitä kautta pärjätä paremmin. Taantumien olisi voinut reagoida jo ennen, me ollaan nyt ehkä muutama vuosi jääty jälkeen, mitä voi tietenkin nyt jälkiviisaana sanoa, että olisi pitänyt tehdä jo aiemmin. Sitten olisi ollut taantumien iskiessä paremmat saumat... ehkä.” (Yritys X 2015)

Myöskään Design-Talo ei koe, että he olisivat mitenkään tietyillä toimilla varautunut taantumaa. Vyörykkä nostaa esille yrityksen kannattavuuden tärkeyden, brändi-imagon hallinnan sekä jatkuvan laadukkaan ja vastuullisen työn. He haluavat tehdä asiat niin hyvin, että asiakas suosittelee asuntoaan eteenpäin mahdollisimman monelle. Investointihyödykkeen ja erityisesti talokaupan luonne on hyvin altis kuluttajien word-of-mouth –puheille, kun kyseessä on monesti perheen elämän suurin ostopäätös.

”Asuntoalalla volyymit ovat aika alhaset, että jos sä paskaa jätät taaksesi ni edestäs kyllä löydät. Jos sä ostat huonon tulostimen ni se ei oo kellekkään iso juttu, heität pois ja ostat uuden. Mutta jos asuntos on huono ni sä kyllä puhut siitä ympärilles ja sen jälkeen sun bisnes vaarantuu” (Tapio Vyörykkä 2015)

Tämän hetkinen taantuma on ollut kansantaloudessa yllättävän pitkä ja jatkuu edelleen, eikä tulevaisuuden noususuhdannetta ole vielä nähtävissä. Tämä pakottaa yritykset miettimään ratkaisuja taantumien jatkumiselle. Yritys X on suunnitellut tehostavansa toimintoja entisestään karsimalla ylimääräisistä kuluista. Myös kuluttajankäyttäytymisessä on huomattu selkeä muutos taantumien aikana: asiakkaat ovat tulleet ostopäätöksissä entistä varovaisemmiksi ja he vaativat rahoilleen enemmän vastinetta. Asiakkaan aito ymmärtäminen onkin avainasemassa nykymarkkinoilla. Tuotekehittely tuntuu olevan ratkaisu taantumasta selviämiseen Yrityksellä X.

”Tuotekehittelyä on tehty nyt viimeisen kahden vuoden aikana enemmän kuin yrityksessä pitkään aikaan, joten uskon tämän näkyvän myynnissä ja auttamaan meitä taantumien läpi. Tuotekehittelyä on tehty vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia.” (Yritys X 2015)

Design-Talo nostaa taas esille sen, kuinka taantumien aikaisessa markkinoinnissa on aika hyökätä, koska nyt määritellään taantumien jälkeisen nousukauden menestyjät. Design-Talo pyrkii säilyttämään kannattavuutensa ja panostamaan markkinointiin niin, että pystyvät kasvattamaan markkinaosuutta vaikeina aikoina ja menestyä entistä paremmin taantumien jälkeisellä ajalla.

”Alalla menee huonosti ja alalla on paljon kannattamattomia yrityksiä ni kyllähän me koitetaan tällä hetkellä panostaa tilanteeseen nähden voimakkaasti näkyvyyteen ja markkinointiin, koska negatiivisen kysynnän aikana tehdään nousuajan voittajat. Että jos sä nyt panostat kustannustehokkaasti ja otat lisää markkinaosuutta ja siinä vaiheessa kun alkaa tulla imua taas kysyntäpuolella ni nehän voittaa ketkä ovat silloin

henkisesti vahvoilla ja ovat kuluttajien mielessä silloin eli se on oleellinen asia. Älä unohda tätä päivää, kehitä brändiäs ja sitten ku se alkaa imee ni ole valmiina siihen kasvuun.” (Tapio Vyörykkä 2015)

Taantumaan ollaan mukauduttu miettimällä ratkaisuja entistä tarkemmin. Design Talo on kiinnittänyt huomiota entistä tarkemmin kulurakenteisiin, jotta liiketoiminnan kannattavuus säilyisi. Yritys X on joutunut tekemään kustannussäästöjä niin markkinoinnissa, kuin myös valmistuspuolella. Markkinointi ja myyntihenkilöstö on säilynyt ennallaan, mutta tehtaalla Yritys X on joutunut lomauttamaan työntekijöitä.

”Ei yksinkertaisesti ole töitä, jos tehtaan työntekijöiden määrä oli mitoitettu sille tasolle mitä se talobuumi oli esimerkiksi 5 vuotta sitten, joten siellä se vähentäminen näkyy ihan selkeesti.” (Yritys X 2015)

Design-Talo on mukauttanut toimintojaan taantumän johdosta ja monet ratkaisut ovatkin hyvin taktisia. Pitkiä mainossopimuksia pyritään välttämään ja mainoshinnoissa maksetaan selvästi alempaa hintaa. Median hinnat ovat menneet viime vuosina alas ja Vyörykkä mainitsee että, jos maksaisi vuoden takaisia hintoja, maksaisi aivan liikaa ja jos maksaisi kahden vuoden takaisia, maksaisi älyttömästi liikaa. Muutoinkin strategiaan on kiinnitetty huomiota. Kaikkia vanhoja päätöksiä ja strategioita on kyseenalaistettu maailman muuttumisen johdosta. Muuttamalla strategiaa lyhytaikaisemmaksi on pystytty paremmin iskemään tiettyjen asioiden ajankohtaisuuteen, kun ei ole sitonut käsiään niin pitkällä aikajänteellä.

”Ennen tehtiin hyvin pitkälti vuosisopimuksia ja katottiin etukäteen koko vuosi että tämä tapahtuu tossa. Nyt se on paljon enemmän lähellä että me ei sidota käsiä monen kuukauden päähän että jos tapahtuu jotain ni meillä ei ole sidottuja käsiä. Nyt kun meillä on vahva kassa että kyllähän nyt ne median hinnat mitä me maksetaan ni kyl me maksetaan nyt lama ajan hintoja. Että me sanotaan että tehdään, mutta maksetaan tämä summa.” (Tapio Vyörykkä 2015)

Myöskään Design-Talo ei ole joutunut myynti- ja markkinointipuolelta karsimaan työntekijöitä. Vyörykkä nostaa myös esille Design-Talon yrityskulttuuria ja henkilöstön moninaisuutta kuvaavan ilmiön.

”Tavallaan se miten Pohjolan Design-Talo en mennyt eteenpäin ni että itse rakentaminen on älyttömän vanhoollinen ala, tähän ei oo mitään rakettitiedettä et tähän on tällöstä perusbisnestä, mikä pitää hoitaa hyvin. Pohjola Design-Talon yksi hienouksista on se että silloin 10 vuotta sitten ne alotti ottaa ihmisiä muilta aloilta, paljon innovatiivisemmilta aloilta.” (Tapio Vyörykkä 2015)

Vaikka Yritys X:lla markkinoinnista ei ole henkilövähennyksiä tullut, on markkinointibudjetti joutunut leikkausten kohteeksi. Taantuma on pakottanut miettimään markkinointisuunnitelmaa entistä tarkemmin. Kuluja ollaan karsittu tasaisesti eri osastoilta, joten markkinoinnin osuus ei ole huomattavasti vähentynyt verrattuna muihin toimintoihin, vaikka euromääräisesti on markkinointibudjetti laskenut. Budjettia ei kuitenkaan leikattu heti taantuman alkaessa, vaan leikkaukset johtuvat taantuman pitkittymisestä.

”Lähdettiin taantumaan niin että ei karsittu markkinoinnista juurikaan vuonna 2013 ja 2014, mutta nyt kun tää taantuma on pitkittynyt niin kyllä mekin jouduttiin pienentämään. Ei välttämättä osattu arvioida että taantuma jatkuu näinkin pitkään mitä se on nyt jatkunut. Että nyt ollaan kyllä jouduttu ihan oleellisesti karsimaan budjettia tälle vuodelle.” (Yritys X 2015)

Design-Talo on pystynyt pitämään budjettinsa suunnilleen samoissa, kuin taantumaa edeltävällä ajalla. Vyörykkä kuitenkin muistuttaa, että alalla on markkinointikuluja yleisesti leikattu, joten heidän suhteellinen näkyvyys on kasvanut.

Design-Talo on pitänyt julkiset hinnat samana, eikä ole pystyneet niitä viime vuosien aikana nostamaan. Käytännössä hinnoissa on jouduttu käyttämään enemmän alennuksia, mitä ollaan budjetoitu. Mediassakin on nyt mainostettu ostajan markkinoita ja jotkin lukintahinnat, mitä asiakkaan kanssa on sovittu kasvotusten, ovat olleet suuremmilla alennuksilla kuin yleensä. Hintojen alentaminen ei ole kuulunut Yritys X:n taantuman aikaiseen toimintaan, vaikka X kokee, että heidän kohderyhmälle hinta on merkittävämpi syy kuin joillakin kilpailijoilla. Hinta ei sinällään ole ratkaiseva tekijä taloa ostaessa, vaan laatu ja ulkonäkö. Jos hintoja ei alenna, täytyy asiakkaalle luoda lisäarvoa, eli antaa rahalle enemmän vastinetta. Tämän voi tehdä esimerkiksi kaupanpäällisillä tai lisäpalveluilla. Molemmat yritykset nostavat myös esiin brändiin liittyvät arvostuksen heikkenemisen uhat.

”Talossa ei ajatella asuttavan kaksi vuotta, ja myyn sitten pois, sillä talojen myyntiajatkin ovat ylipäätään niin pitkiä taantumien aikana. Siksi investointihyödykkeen perusajatus korostuu entisestään, että talon tulee olla juuri sellainen kuin asiakas toivoo, sillä hän todella sitoutuu siihen pitkäksi ajaksi. Mikäli tuotteen hintaa alkaa taantumien aikana alentamaan, myös tuotteen arvostus alenee asiakkaiden silmissä” (Yritys X 2015)

Kaupantähtäimien ja lisäpalveluiden lisäksi portfolion hallinta on ollut tärkeää Yritys X:lle. Tuotekehitystä on tehty taantumien aikana aktiivisesti jättämällä heikompia tuotteita pois ja tuomalla kehitellympiä versioita tilalle. Asiakaskunnan muuttuneet tarpeet on ajanut Yritys X:n panostamaan pienempiin talomalleihin. Hinnalla ei siis kilpailla, vaan mukautetaan tuoteportfoliota vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita. Pienin talomalli onkin noussut Yritys X:n suosituimmaksi talomalliksi. Edullisinta tuotetta on kehitetty taantumassa ja siitä on tehty myös lanseerauskampanja.

”Pienimpään talomalliin tehtiin uudistus pohjaratkaisuun muun muassa, että tää nyt julkisuudessakin on ollut ja se on ihan fakta että kun tällä hetkellä on taantuma niin pienet talomallit myy paremmin kuin ennen. Ihmiset ylipäätään ostaa pienempiä talomalleja ja se näkyy myös talokaupassa. Että sellaset 60-80 neliöiset talomallit ovat niitä jotka myy. Ylipäätään rakennustutkimuksessa on nähtävillä, että sama homma on myös kilpailijalla. Ihmiset ostaa pienempiä ehkä sen takia että ihmiset ovat tarkempia rahankäytössä. Ei osteta enää turhanpäiten niitä neliöitä. Ylipäätään kulutuskäyttäytyminen on sillä lailla järkevämpää ja se näkyy myös meillä.” (Yritys X 2015)

Myös Vyörykkä kertoo yleislinjana olevan, että myydyt talot ovat pienempiä ja nostaa myös esille talojen rakentamisen keskittyvän Uudenmaan ja Tampereen kasvukeskustajamiin. Tämä ajaa yritystä kehittämään mallistoa ja ottamaan huomioon myös ostajakunnassa tapahtuneet muutokset. Tällä hetkellä on ostajakunta muuttunut vahvemmin hyvätuloisten suuntaan. Koko kansan ostokyvyn heiketessä heikompi tuloiset eivät saa välttämättä enää niin helposti lainaa pankista ja kuluttajien ostokäyttäytyminen on varovaisempi. Hyvätuloisilla on suhteessa helpompi tehdä isoja ostopäätöksiä.

”Kasvukeskustajamiin tulevat talot ni onhan ne pikkasen erilaisia mitä tonne maaseudulle on rakennettu. Eli sun on pitänyt sun olemassa olevaa mallistoa päivittää niin että se on tälläiselle nykyaikaiselle taajamatontille sopiva ja sopii nykyaikaisille

ostovoimaisille ihmisille. Kyllähän siellä vähän tällästä parantamista tähän ostajakuntaan sopivaksi on joutunut tekemään.” (Tapio Vyörykkä 2015)

Tuotelanseerauksia Yritys X on tehnyt uusien lisävarusteiden kohdalla enemmän kuin ennen, joka johtuu edellä mainituista seikoista: kuluttajille halutaan tarjota lisäarvoa itse päätuotteen hintaa alentamatta. Asiakkaat ovat hintatietoisempia ja kilpailuttavat sekä pyytävät tarjouksia entistä enemmän.

”Asiakas on kyllä tällä hetkellä se kingi ja ne katsoo mistä saa eniten rahoilleensa vastinetta.” (Yritys X 2015)

Vyörykkä on täysin samoilla linjoilla. Design-Talo on myös panostanut tuotekehitykseen tuoden laadukkaampia ja näyttävämpiä komponentteja tarjoten asiakkaille juuri heidän haluamansa avaimet käteen –paketin. Design-Talo pyrkii koko ajan laajentamaan toimituspakettiaan erilaisilla kumppaneilla. Kyse ei ole enää pelkästään siitä, mitä seinien sisäpuolella tapahtuu, vaan he yrittävät kumppanien avulla tarjota asiakkaille myös esimerkiksi pihasuunnittelua.

”Kyllähän asiakas nykyään päättää millasen talon haluaa että se niin sanottu asiakasmuokkaavuus siihen että siitä tulee asiakkaalle mieluisa niin se on kasvanut koko ajan.” (Tapio Vyörykkä 2015)

Design-Talo on myös halunnut viestittää asiakkaille, että heille on muokattavissa juuri heidän toiveittensa mukainen unelmien koti. Entisiä talomyyjiä mainostetaan nykyään kotiräätäleinä.

”Ikään kuin räätäli ottaa yhen kangaspalan ja laittaa vetoketjun ja napin, ni koti syntyy tänä päivänä ihan samalla tavalla, miljoonien osien ja komponenttien avulla syntyy sun toiveiden ja tarpeiden mukainen koti.” (Tapio Vyörykkä 2015)

Innovaatio on Vyörykän mukaan monen tekijän summa. Lainsäädäntö pakottaa yritykset olemaan markkinoilla innovatiivisia. Jos haluaa kustannustehokkaasti toteuttaa lainsäädännön edellyttämät toimet täytyy keksiä innovatiivisia ratkaisuja. Myös kasvukeskusten pienet tontit ajaa miettimään innovatiivisia rakennustapoja, sillä rakentaminen täytyy yleensä tehdä tontin rajojen sisäpuolella. Myös asiakaskunnan muutos pakottaa innovatiivisempaan toimintaan ja tuotteisiin.

Markkinointiväylien muutoksessa ja mukauttamisessa näkyvät selkeästi markkinoinnin tehostaminen ja kohdentaminen. Design-Talo haluaa käyttää euronsa nimenomaan näkyvyyteen, brändinäkyvyyteen ja tunnettuuden kasvattamiseen eikä niin, että maksaisivat mainostoimistolle kovasti rahaa sisällön tuottamisesta, mikä ei välttämättä lisää tunnettuutta. Halutaan myös aidosti ja tarkasti seurata sitä, mihin se raha osuu. Yritys X on vähentänyt tasaisesti markkinoinnin eri osa-alueilta. Budjettia on leikattu myös vaihtamalla mainostoimistoa. Yritys X kokee että tämän hetkinen mainostoimistoyhteistyö on tehokkaampaa ja edullisempaa. Eniten on kuitenkin vähennetty sponsoroinnista, jota kokeiltiin, mutta josta ei koettu saatavan tarpeeksi hyötyä panostukseen nähden.

”Me katsottiin että näillä nykyisillä panostuksilla me ei saada niitä hyötyjä mitä me haluttaisiin ja enempää ei pystytty panostamaan. Se on myös kohderyhmältään ollut ehkä vähän väärä että nyt kun me joudutaan oikeesti punnitsemaan että onko meillä varaa laittaa televisioon rahaa vai ei niin mielummin otetaan rahaa pois sponsoroinnista ja laitetaan televisioon. Se menee silloin enemmän oikeelle kohderyhmälle kuin sponsoroinnin näkyvyys. Noin yleisesti ottaen vähän sellainen juustöhöylämeinkin on ollut että kaikesta on jouduttu vähän karsimaan.” (Yritys X 2015)

Design-Talo on ollut aina sponsoroinnin suuntaan epäileväinen. Vyörykkä toteaa, että monet talotehtaat tuntuvat käyttävän yllättävän paljon rahaa sponsorointiin. Design-Talo sen sijaan on jättänyt tämän väylän hyvin minimiin. Yrityksen kotisivuilla on kuitenkin iso mainos suomalaisesta kilpa-autoilijasta Valtteri Bottaksesta. Asia paljastuu tarkkaan mietityksi näkyvyyskampanjaksi, eikä sponsoroinniksi. Valtteri Bottas on taannoin ostanut Design-Talolta asunnon ja hän on liiketoiminnallisesti kannattava asiakas. Samalla hän sopii yrityksen brändiin ja arvoihin loistavasti.

”Valtteri Bottas sopii tähän meidän yrityskuvaan, koska hän tuntuu livenäkin erittäin luotettavalta rehelliseltä suomalaiselta nuorelta mieheltä, hänellä on älyttömän terveet elämän arvot et sanotaa et jos Kimi Räikkönen olis tullu meille, ni oltais me varmaan talo myyty, mut ei me välttämättä olis siihen mietitty yhteistyötä hänen kanssaan. (Tapio Vyörykkä 2015)

Markkinoinnin suunta on selvästi digipuolelle myös Design-Talolla. Vyörykkä peräänkuuluttaa kohdentamisen tärkeyttä digitaalisessa mainonnassa. On tärkeää luoda

esimerkiksi bannerimainontaa sinne, missä asiakkaat ja potentiaalinen kohderyhmä liikkuu.

Yritys X on joutunut muokkaamaan markkinointiväyliään entistä enemmän digipuolelle markkinoinnin yleisen trendin, mutta myös taantuman johdosta. Digitaalisuuteen on panostettu kehittämällä nettisivuja ja käyttämällä edullisia tapoja lähestyä asiakkaita sähköisten uutiskirjeiden ja sosiaalisen median kautta. Verkkomainonta ja sosiaalinen media koetaan helposti seurattavana kanavana ja riskittömämpänä mainonnan väylänä, josta pystytään analysoimaan saadut hyödyt. Tämä tuntuu osittain ratkaisevan sen, mikä monesti markkinoinnissa koetaan ongelmana: tiedetään paljon tulosta tulee, mutta ei tiedetä tarkalleen mistä. Digimainontaa ei kumpikaan yritys pidä erityisen halpana tai kustannustehokkaana, mutta sen käytön suosion taustalla on tuloksien helpompi havaitseminen printtimainontaan verrattuna.

”Sosiaalisen median puoli on edullista että saamme sponsoroidulla postauksella voimme maksaa 50 euroa ja saada tuhansia silmäpareja. Se on edullista ja sähköinen uutiskirje on tosi edullista sehän ei maksa kuin muutaman kympin. Digitaalinen markkinointi sen sijaan ei ole edullista, mutta sitä käytetään sen vuoksi, että sillä tavoitetaan hyvin kohderyhmää, ja sen voi kohdentaa tehokkaasti. Ehkä se tulee sitä kautta myös edulliseksi, kun se menee oikeelle yleisölle. Tulos on selkeämmin nähtävissä digitaalisessa puolessa ja se että sä voit heti mennä kattomaan Facebookin statistiikasta ja Googlen analytiikasta katsomaan nettisivujen käyttäytymistä. Ihmisten käyttäytyminen on muuttunut, mutta myös taantuma on tuonut digipuolelle lisää käyttöä.” (Yritys X 2015)

Myös Design-Talo on sosiaalisessa mediassa, mutta eivät koe, että se olisi erityisen hyvin heillä vielä hallussa. Yksi tämän vuoden tavoite onkin panostaa sosiaalisen median näkyvyyteen ja saada siitä strategiaan pohjautuva järkevä viestintäväline. Tilanne on hyvin tuttu tällä hetkellä monella yrityksellä: tiedetään, että somessa täytyy olla, mutta sen maksimaalista hyödyntämistä ei ole osattu tehdä, eikä sille ole tehty tarkkoja päämääriä ja sitoutuminen siihen on heikkoa (Rollins ym. 2014: 2730). Vyörykkä toteaa, että sosiaaliselle medialle on tärkeää tehdä omat strategiset valinnat, jonka jälkeen ammattilaiset lähtevät viemään sitä eteenpäin valittua polkua pitkin.

”Tällä hetkellä toi somejuttu ni ei se palvele meiän kaikkia haluttuja päämääriä, et me niiku puuhastellaan siellä. Some ja digitaalisuus se pitää ottaa paljon paljon fiksummin haltuun mitä me ollaan täl hetkellä pystytty.” (Tapio Vyörykkä 2015)

Sosiaalinen media on sekä uhka, että mahdollisuus. Vyörykkä korostaa liiketoiminnan luottamuksellisuutta talokaupassa ja myös suositteluvien asiakkaiden tärkeys korostuu somessa. Somessa onkin tulevaisuus myös asuntomarkkinoilla, varsinkin kun uusi sukupolvi alkaa taloja ostamaan.

”Muutos tulee tapahtumaan et ne asunnon ostajat on pikkasen yli kolmekymppisiä et viiden vuoden päästä somen rooli on paljon isompi kuin mitä se on tänä päivänä.”
(Tapio Vyörykkä 2015)

Televisionmainonnan lisäksi myöskään alalla suositusta sanomalehtimainonnasta ei Yritys X vähennä. Sen sijaan ulkomainonta ja aikakauslehdissä Yritys X on vähentänyt. Markkinointiväyliä mietittäessä Yritys X on digitalisaation lisäksi keskittynyt selkeisiin peruslinjoihin. Muun muassa alalla perinteiset messumainonta ja taloesittelyt nousevat taantuman aikana arvokkaiksi.

”Rakennusalan messuilla ollaan nyt läsnä enemmän kuin ennen. Ne koetaan tärkeiksi paikoiksi päästä suoraan kontaktiin potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Myös taloesittelyt ovat tärkeitä tilaisuuksia, joita pyritään järjestämään aiempaa enemmän. Tavoitteena on tasainen näkyvyys eri medioissa. Nämä ovat meillä ne prioriteetit koska talomessuilla ja esittelyissä pääsee suoraan keskustelemaan potentiaalisen asiakkaan kanssa kasvotusten, että myyjä pääsee heti puhumaan.” (Yritys X 2015)

Myös Design-Talo on osittain pitänyt kiinni alalla suositusta printtimainonnasta, sekä panostanut tapahtumamarkkinointiin. Taloesittelyt ovat tulleet entistä tärkeimmiksi ja niistä halutaan tehdä kuluttajille elämyksellisiä.

”Aina kun tehdään uus talo ni me halutaan esitellä se muille halukkaille et tämmösiä me tehdään et kuinka me saadaan tämmönen taloesittely mahdollisimman houkuttelevaksi ja elämykseksi.” (Tapio Vyörykkä 2015)

Messumainonta on Vyörykän mukaan heillä muuttunut asiakasryhmän mukaisesti enemmän asuntomessuille. Rakennusmessuilla käyvät kuluttajat haluavat rakentaa talonsa itse ja asuntomessuilla kävijät haaveilevat enemmänkin lopputuotteesta, omasta kodista. Jälkimmäisen ryhmän kasvaessa täytyy markkinointiviestintää hioa siihen suuntaan, että se iskee nimenomaan kodin, eikä talon ostajiin.

Hakukoneoptimointi ja –markkinointi on tullut Yritys X:lle uutena väylänä mukaan. Myös Vyörykkä korostaa hakukoneiden luonnollisten hakutulosten tärkeyttä alalla. Kun kuluttajat lähtevät etsimään tietoa netistä, on tärkeää olla näkyvillä.

”Hakukoneoptimoidut sivustot on tällä alalla tosi iso juttu, sun pitää valita ne segmentit ketä sä haluat, ethän sä voi sillä sivustolla kaikkia kosia, pitää rakentaa sen sivuston ajatusmallit ja sanastot et ne asiakkaat ketkä sä haluat et ne löytää sen.” (Tapio Vyörykkä 2015)

Viestinnän täytyy kuitenkin olla yhdenmukainen alusta loppuun. Markkinointiviestinnän täytyy olla linjassa nettisivujen kanssa, ja kun asiakkaat törmäävät nettisivuilla yrityksen viestiin täytyy sen olla yhdenmukainen tämän viestinnän kanssa. Lopulta kun asiakas kohtaa myyjän, täytyy myyjän ymmärtää puhua samaa kieltä markkinoinnin ja nettisivujen kanssa.

”Meidän pitää vaan jatkaa läpi sen linjan koko viestiä et kaikkia sä et voi eikä sun täydy kosia, valitse kohderyhmäs ja puhu sen mukaan.” (Tapio Vyörykkä 2015)

6.3. Kestokulutushyödykkeet taantumassa - elektroniikkateollisuus

Aineisto kerättiin kahdelta kestokulutushyödykkeiden elektroniikkateollisuuden pariissa työskentelevältä yritykseltä Philipsiltä ja Samsungilta. Philipsin kohdalla puhutaan valaistuskategoriasta, joka on vahvasti liitoksissa rakentamiseen. Kuten jo investointihyödykkeitä ja valmistaloteollisuutta analysoitaessa huomasimme, uudisrakentaminen on taantumassa jäissä. Tämä tekee myös Philips Lightningin tilanteen haastavaksi ja liiketoiminta perustuukin silloin pääosin saneerauskohteista ja juoksevasta bisneksestä eli esimerkiksi valonlähteiden vaihdosta julkisiin tiloihin (Tuula Tamminen 2015).

Samsung on pystynyt pitämään markkinointibudjettinsa ennallaan, mutta kiinnittää taantumana erityistä huomiota markkinoinnin kohdentamiseen käyttämällä sellaisia medioita, joissa pystytään markkinoimaan aiempaa tehokkaammin. Philipsin markkinoinnin toiminnassa näkyy nyt myös vahvasti arvoketjussa tapahtuneet muutokset. Uudisrakentamisen radikaalin vähentymisen johdosta on markkinointiakin täytyntä siirtää uudelle alueelle mukauttaen sitä markkinoiden mukaan. Taantumana jatkumiseen on Philipsillä varauduttu.

”Toki se näkyy että mietitään mikä tarvitsee enemmän panostusta taantumassa ja mitkä osa-alueet kenties vähemmän. Tietyt osa-alueet tarvitsevat enemmän panostusta taantumassa. Taantumassa on tärkeää kohdistaminen tällaisille kohderyhmille ja bisnes alueille minne bisnes on siirtynyt, eli saneerauskohteisiin. Aikaisemmin ei saneerauskohteet olleet niin merkittävä osa-alue liikevaihdosta, mutta nyt niiden korostaminen kaikessa markkinoinnissa on tärkeää.” (Tuula Tamminen 2015)

Markkinointihenkilöstöä Philips ei ole vähentänyt, mutta myynti- ja myynnintukihenkilöstöä karsittiin taantumassa takia 1,5 vuotta sitten. Pitkän tähtäimen suunnitelmissa on kuitenkin pyritty pysymään ja myös siinä on onnistuttu ”aika hyvin”. Kaikkia toimenpiteitä kuitenkin harkitaan nyt taantumassa entistä enemmän.

”Joka ikistä toimenpidettä tällä hetkellä harkitaan tarkkaan taantumassa johdosta ja ylempi johtokin on mukana päätöksenteossa, joissa ei aikaisemmin olleet. Taantuma aiheuttaa sen, että toimenpiteitä harkitaan entistä tarkemmin ja ylemmällä tasolla.” (Tuula Tamminen 2015)

Samsung on markkinoinnissaan aina mennyt hyvin lyhyellä aikajänteellä eteenpäin. Pitkän ajan suunnitelmia ei ole tehty ja varsinkin taantumassa ollaan entistä varovaisempia eikä sitouduta pitkällä aikavälillä mainossopimuksiin. Mainossopimuksia ei esimerkiksi tehdä enää vuoden mittaisiksi, kuten ehkä aikaisemmin. Tälläkään hetkellä ei tiedetä mitä tapahtuu loppuvuoden markkinoinnissa. Tämä antaa mahdollisuuden tehdä hyvin nopeita korjausliikkeitä mikäli niille tulee tarvetta. Tällä hetkellä tarkkaillaan aktiivisesti markkinoiden kehitystä eikä edes odoteta markkinoiden kasvua, kuten vielä 2-3 vuotta sitten odotettiin.

”Ei etukäteen vuoden alussa sitouduta mihinkään vaan oikeestaan katotaan kvartaali kerrallaan ja sit päätetään minkälaisia panostuksia on seuraavien kuukausien aikana.” (Eva Carrero 2015)

Samsung ei pidä tuotealennuksien tai portfolion suuntaamista edullisempiin tuotteisiin ajankohtaisena. Hinnan alennuksia ei nähdä vaihtoehtona edes lyhyellä aikavälillä. Philips sen sijaan on panostanut portfoliossaan edullisempiin tuotteisiin. Tuotelanseerauksia on tullut erityisesti halvempaan kategoriaan. Philips on tuonut markkinoille kokonaan uuden tuotesarjan, joka on suunnattu edullisemmille

markkinoille. Tämän tuotesarjan lanseeraamiseen käytettiin merkittävästi rahaa. Philips on tällä muutoksella pyrkinyt vastaamaan uusien kilpailijoiden asettamiin haasteisiin.

”Osa uuden tuotesarjan kilpailijoista tulee kotimaasta, mutta suurin osa ulkomailta kauko-idästä. LED-valaisin markkinoille on tullut viime aikoina paljon uusia kilpailijoita. Uusi lanseerattu tuotesarja tehtiin nimenomaan tätä vastaan.” (Tuula Tamminen 2015)

Tuotelanseerauksia on ollut molemmilla yrityksillä normaalista. Samsungin markkinointi on hyvin tuotelanseerauskeskeinen, eli tuoteuutuuksien saapuessa niille rakennetaan mainoskampanja.

”Aina kun tulee uusi lanseeraus ni se budjetti tulee meille annettuna et me ollaan osa pohjoismaista organisaatioita et tehdään päätöksiä sen mukaan mitä arvioidaan et myydään tiettyä tuotetta ja ne budjetit vaihtelee vuodesta vuoteen et vähän niiku minkälainen tuote on kyseessä ja miten paljon me uskotaan sen lanseeraukseen” (Eva Carrero 2015)

Kilpailijoiden seuraaminen on Samsungille tuttua, mutta sitä ei ole korostettu taantuman takia. Samoihin asioihin kiinnitetään huomiota taantuman aikana kuin aikaisemminkin.

”Aika samalla tavalla seurataan kilpailijoita kuin aikasemmin et seurataan kuinka paljon ne mainostaa verrattuna meihin, seurataan eri tuotteiden tunnettuutta ja preferenssiä ja seurataan sitä mitä suositellaan myymälöissä, mistä puhutaan sosiaalisessa mediassa et ne on pysyny ihan samassa.” (Eva Carrero 2015)

Vaikka Philips seuraakin aktiivisesti kilpailijoita, tuotelanseerauksia ei tehdä kopioiden kilpailijoiden tuotteita. Innovaatiot ovat hyvin tärkeässä roolissa elektroniikkateollisuudessa ja Philips pyrkiikin olemaan innovaatiojohtaja alallaan. Tuotekehitykseen panostetaan Philipsillä yhtä paljon kuin ennenkin. Suomessa ei kuitenkaan tehdä Samsungin tai Philipsin tuotekehitystä, vaan se tapahtuu kokonaan ulkomailla.

Digitaalisiin markkinointiväyliin siirtyminen on näkynyt molemmilla yrityksillä. Philipsillä painetut ilmoitukset ovat jätetty minimiin ja ne ovat korvattu digitaalisilla väylillä. Sosiaalista mediaa seurataan aktiivisesti, mutta sitä ei ole vielä tuotu lokaalisti

Suomen tasolle. Sen sijaan sähköiset uutiskirjeet ja uusina väylinä ovat tulleet hakukoneoptimointi ja hakukonemarkkinointi.

”Digitaalisuuteen siirtyminen on osa trendiä ja taantuma on tullut sopivasti vauhdittamaan sitä selkeästi.” (Tuula Tamminen 2015)

Samsungilla on toimittu hyvin saman kaavan mukaisesti. Printti- ja televisiomainonnasta on siirrytty digitaalisiin väyliin. Digitaalisten väylien käytön motiivi pohjautuu taantuman aikaisen markkinoinnin kulmakiviin: tehokkuuteen ja kohdentamiseen. Digimainontaa pystytään kohdentamaan paremmin halutulle kuluttajakunnalle. Ulkomainonta on Samsungilla pysynyt melko samana.

Samsung ei ole lähtenyt taantuman aikana aggressiivisesti panostamaan mainontaan hälyn pienentymisestä tai mainoshintojen alentumisesta johtuen. Itse asiassa Carreron mielestä markkinoilla on vieläkin paljon mainostajia, eikä hinnat ole muuttuneet.

”Me ollaan suht iso mainostaja et meil on kyl hyvät alennukset kaikkien medioiden kanssa mä en nää että mainonnan hinnat olisi mitenkään tullu alas.” (Eva Carrero 2015)

6.4. Kertakulutushyödykkeet taantumassa – makeisteollisuus

Makeisteollisuutta ja yleisesti päivittäistavarakauppaa on pidetty taantuman menestyjänä tai ainakaan kansantalouden taantuman vaikutukset eivät näy kyseisillä aloilla niin voimakkaasti. Kuluttajien tullessa entistä hintatietoisemmiksi karsien pois suurempia investointeja ja esimerkiksi lomamatkoja, käyttävät he silti rahaa niin sanotun herkuttelukategorian tuotteisiin ja ruokaan. Näin ollen onkin mielenkiintoista analysoida myös tämän kategorian toimintaa taantumassa. Makeisteollisuuden yritykset voisivatkin käyttää yleistä talouden taantumaa hyödyksi. Markkinoilla olevan hälyn pienentymisen mahdollisuutena voitaisiin panostaa markkinointiin jopa aiempaa enemmän saavuttaen parempaa näkyvyyttä entistä edullisemmin media- ja mainontakustannusten pienentyessä.

Verotus on kuitenkin muuttanut makeisteollisuuden markkinoita viimeisien vuosien aikana ja makeisalan yritykset ovat joutuneet kamppailemaan verotuksen kiristyksen johdosta tulleen hintojen nousun ja sitä myötä myynnin heikkenemisen kanssa.

Taantuman pitkittyessä myös elintarviketeollisuus ja päivittäistavarakauppa on alkanut kärsimään. Päivittäistavarakaupan myynti on vähentynyt viime vuosina ja liikevaihdon nousua on kannatellut ruoan hinnan nousu. Liikevaihdon kasvu on hidastunut viime vuosina ruoan hinnan kasvun hidastumisen johdosta. (Tilastokeskus 2015c.)

Kertakulutushyödykkeiden parissa toimivista yrityksistä Nestlé ja Cloetta valikoituivat haastattelun kohteiksi. Molemmat ovat kansainvälisiä yrityksiä, joilla Suomen toiminta on vain osa isoa kokonaisuutta. Suomen Nestlé Oy:ltä haastattelussa oli jäätelökategorian markkinointipäällikkö Minna Brunberg ja Cloetalta vastaavasti raikastuskategorian markkinointipäällikkö Laura Forsman. He puhuivat haastatteluissa lähtökohtaisesti vain oman kategoriansa sisällä tapahtuneesta toiminnasta ja muutoksista. Nestlén Brunberg kertoo, kuinka taantuma saattaa vaikuttaa herkuttelukategoriaan monesti jopa piristävästi. Tässä taantumassa näin ei kuitenkaan ole ollut, mutta taustalla on ollut taantumasta riippumattomat syyt. Vuonna 2011 Suomeen astui voimaan makeisvero, joka koski kolmea kategoriaa: virvoitusjuomia, makeisia ja jäätelöä. Tämä kiloperusteinen veromuutos näkyi voimakkaasti Suomen jäätelömarkkinoilla, jossa syödään paljon painavia kotijäätelöpakkauksia.

”Veromuutoksen seurauksena jäätelömarkkinat syöksyi välittömästi 20% laskuun, tälläistä muutosta ei varmasti näin nopeasti moni kategoria koe. Kotipakkauksien hinnat nousivat verouudistuksen myötä 50-60% ja irtojäätelöpuolella 20-30%. Tämän takia tämän taantuman vaikutuksia on jopa hieman vaikea arvioida, koska samaan aikaan on tapahtunut niin voimakkaita muutoksia muutoinkin.” (Minna Brunberg 2015)

Cloetan Laura Forsman näkee tämän hetkisen pitkittyneen taantuman vaikutukset selkeämmin makeismarkkinoilla, vaikka ala onkin yleensä ollut niin sanotusti taantumasuojattu. Cloetta operoi läheisessä yhteistyössä Suomen suurimpien elintarvikekauppojen kanssa ja niiden valtasuhteiden muutokset vaikuttavat myös Cloetan jokapäiväiseen arkeen. Kuluttajien ostovoima on asettanut haasteita myös makeismarkkinoille, joka ei ole pystynyt taantuman aikana kasvamaan. Yrityksen arvoketjussa tapahtumien muutoksen johdosta, myös markkinoiden kysyntä on heilahdellut.

”Sitten ihan kun ihmisten ostovoima heikkenee ni kyllä meidän täytyy pohtia miten me sopeutetaan meidän näkemys siihen että me halutaan kuitenkin kasvattaa meidän liiketoimintaa ja pyrkiä vastaamaan kuluttajien toivomuksiin ja kuluttajien toivomukset muuttuvat sen myötä miten heillä on ostovoimaa.” (Laura Forsman 2015)

Erityisesti taantumaan eivät kumpikaan yritys sano varautuneensa, koska selvää tarvetta ei ole ollut varautua. Brunberg tuo kuitenkin esille, että markkinoilla täytyy olla hereillä mahdollisten muutosten takia, esimerkiksi taantumana aikana arkikulutus ja halvemman hintasegmentin tuotteet ovat vahvistunut. Forsman selittää, että heillä ei edes ole pitkän ajan suunnitelmia, koska nykyään markkinat muuttuvat niin tiuhaan tahtiin. Hän nostaa myös esille yrityksen kansainvälisyyden ja koko konsernitason yhtenäisen strategian. Vaikka tällä hetkellä Suomen markkinat eivät kasva ja Suomessa ollaan pitkässä taantumassa, tilanne saattaa olla muilla alueilla hyvinkin erilainen.

”Että kyllä meillä on näkymä aina pariaksi vuodeksi eteenpäin mutta ei käytännössä kukaan kuvittele että me päästään semmosella maaliin kun se aika on käsillä.” (Laura Forsman 2015)

Kumpikaan yritys ei koe joutuneensa mukautumaan taantumana vaikutuksesta radikaalisti. Kuluttajien käytöstä kuitenkin seurataan molemmissa yrityksissä hyvin aktiivisesti. Nestlé on joutunut verotusuudistuksen myötä miettimään portfolioaan uudelleen, jotta pystyisivät myös jatkossa tarjoamaan edullisia tuotteita kuluttajille. Nestlé toi markkinoille tämän johdosta Pingviini-maitosarjan. Myös trendien kehityksessä pyritään olla Nestléllä tietoisia ja reagoida sen mukaan. Taantumassa kotoilutrendi ja kotona tapahtuva herkuttelu nostaa merkitystä. Cloetta luottaa vahvasti brändätyihin tuotteisiinsa ja niiden menestymiseen.

”Me ei olla lähetty siihen mitä esimerkiksi Valio tekee, että heillä on erikseen tämmönen arki-brändi.” (Laura Forsman 2015)

Markkinoinnin budjetointi ei ole kummallekaan yritykselle selkeä asia. Forsman ei näe budjettia yhtenä tietynä summana vaan työkaluna, jota tarpeen mukaan koko ajan muokataan. Markkinointibudjetti on heillä melko joustava ja antaa mahdollisuuden investoida markkinointiin, mikäli huomataan potentiaalinen markkinointikanava tai –kampanja. Nestléllä puolestaan markkinointibudjettiin vaikuttavat ennemminkin sään vaihtelut, kuin taantuma. Mediainvestoinnit saattavat laskea syksyllä, jos kesällä on ollut huono sää. Brunberg mainitsee myös taantumasta johtuvan mediamainonnan hintojen tippumisen heille positiivisena asiana, joista heidän kategoriansa voi hyötyä. He eivät kuitenkaan lähde tämän myötä panostamaan entistä enemmän taantumana aikana, vaan pysyvät pitkän ajan strategiassaan.

”Saatamme kategoriana hyötyä taantumien aikaisesta tilanteesta, jolloin jotkin mediat ovat tyhjillään ja mainostuskulut ovat pienemmät, kun kysyntään mainonnalle on vähemmän yritysten kamppaillessa taantumassa. Emme kuitenkaan aktiivisesti hyökkää taantumien aikana, koska mainosstrategiamme pohjautuu siihen että pyrimme tarkkailemaan mitä kautta ja millä mediakombolla pystymme tavoittamaan haluamamme kuluttaja mahdollisimman hyvin. Strategiaamme ei kuulu, että etsimme mediasta edullisia ratkaisuja.” (Minna Brunberg 2015)

Tuotelanseeraukset ovat jäätelömarkkinoilla isossa roolissa. Suomalaisen jäätelönkulutus on henkilöä kohden Euroopan suurinta ja tämän myötä Nestlé tuo uutuuksia myös syksyllä. Taantuma ei ole vaikuttanut tuotelanseerauksien määrään. Kuluttajankäyttäytymistä pyritään kuitenkin aktiivisesti seuraamaan ja tutkimaan. Esimerkiksi tuotelanseerauksia saattaa olla kotijäätelöpakkauksien puolella enemmän taantumassa, koska taantuma on lisännyt kuluttajien kotona tapahtuvaa herkuttelua. Forsman pitää tärkeänä uudenlaisten ja innovatiivisten toimintojen kokeilemisen. Kuluttajatutkimuksiakin tehdään, mutta valmius kokeilla uusia asioita täytyy säilyttää myös taantumassa.

Digitaalisiin markkinointiväyliin on molemmissa yrityksissä panostettu aiempaa enemmän. Tämä johtuu lähinnä kuluttajien ajankäytön muutoksesta. Kuluttajat viettävät aikaa yhä enemmän netissä ja mainonta halutaan myös sen takia kohdistaa sinne. Nestlé on panostanut digitaalisiin väyliin koko ajan enemmän, mutta miettien aina brändin kohderyhmää ja pääkohderyhmän käyttäytymistä verkossa.

”Kohderyhmänä esimerkiksi nuoret teknologiasta kiinnostuneet miehet käyttäytyvät hyvin eritavalla kuin esimerkiksi perheen äidit.” (Minna Brunberg 2015)

Monesti yritykset pyrkivät esimerkiksi olemaan läsnä sosiaalisessa mediassa, koska kokevat että kaikki muutkin ovat siellä. Tämä on hyvin väylälähtöinen ajattelutapa. Ensimmäiseksi keksitään markkinointiväylä ja sen jälkeen mietitään, millä viestillä tämän väylän kautta voitaisiin tavoittaa kuluttajat. Cloetta näkee asian eri tavalla ja haluavatkin mennä selkeästi viesti edellä ja sen jälkeen miettiä mahdollisimman tehokasta väylää välittää haluttu viesti mahdollisimman suurelle potentiaaliselle kuluttajajoukolla.

”Me lähdetään mieluummin luovuus edellä, kuin että tuolla on nyt joku uusi väline että mennäänpä sinne. Enemmän niin että meillä on itellä joku tavoite ja sitten mietitään miten me saadaan tässä nykyisessä mediakäyttöympäristössä, joka muuttuu suunnilleen

kuukausittain, ni miten me saadaan meidän viesti mahdollisimman hyvin ulos.” (Laura Forsman 2015)

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

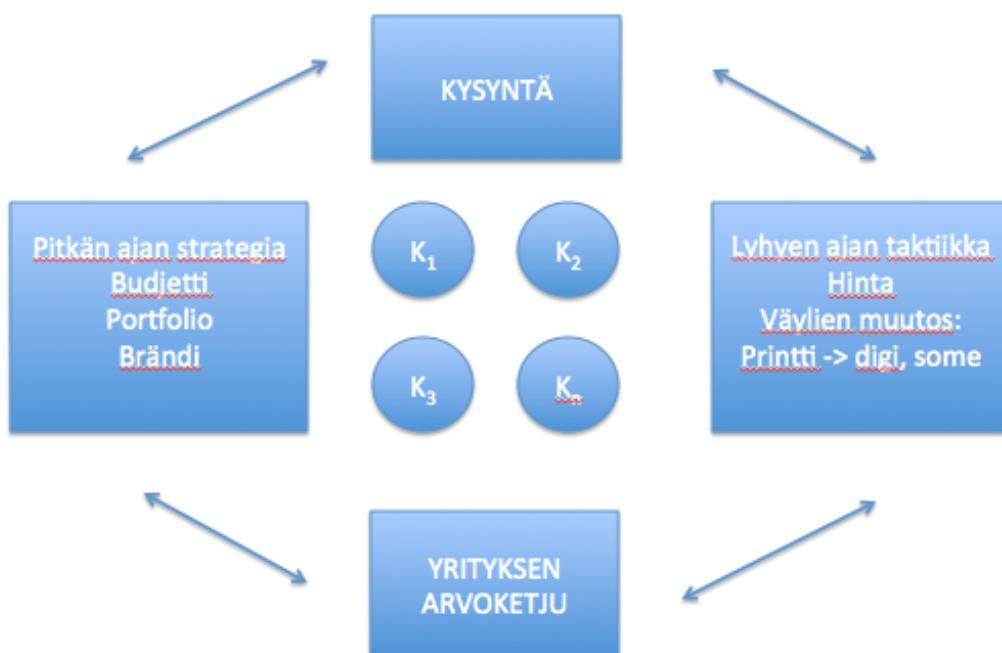
Tämän tutkielman tarkoitus oli selvittää yrityksen markkinointikeinoja taantumien aikana ja analysoida, miten yritykset ovat muokanneet markkinointitoimintojaan vaikeina aikoina. Talouden heilahteluiden vaikutuksilla on tapana vaikuttaa koko kansantalouteen, kun ne siirtyvät toimialasta toiseen (Goodell & Martin 1992: 5). Taantumasta johtuvia seurauksia yrityksen menestymiseen on tiedossa paljon, mutta markkinoinnin johtamisen muodostumisesta ja markkinointikeinoista vaikeina aikoina on kuitenkin vain vähän tutkittuja havaintoja (Srinivasan ym. 2005: 110; Gulati ym. 2010: 63). Taloudellisen taantumien aikana yritykset joutuvat monesti miettimään markkinointistrategiaansa uudelleen. Markkinointiin ei välttämättä ole käytettävissä varoja yhtä paljon kuin ennen ja paineet tehokkaaseen ja tulokselliseen markkinointiin kasvaa. Taantuma on usein normaalitilaan verrattuna vain lyhykestoinen poikkeama taloudessa. Tutkimuskohde on kuitenkin erityisen mielenkiintoinen ja ajankohtainen tällä hetkellä, sillä talouden taantuma on jatkunut harvinaisen pitkään, eikä talouden elpymisestä näy vielä merkkejä. Empiirinen tutkimus toteutettiin tekemällä teemahaastatteluja erilaisten yritysten markkinointipäätäjille. Tutkimuksen tarkoituksen saavuttamiseksi asetettiin työn alussa kolme tavoitetta.

Ensimmäisenä tavoitteena oli tuottaa käsitteellinen perusta ilmiölle. Ensimmäisen tavoitteen ohjaamana tutkielmassa analysoitiin taantumien vaikutuksia kuluttajien ja yritysten käyttäytymiseen. Kuluttajat tulevat taantumien aikana entistä hintatietoisemmiksi, jolloin yritysten on tarkkaan mietittävä strategiaansa. Esimerkiksi Starbucksin ja McCafén tapauksessa kuluttajien hintatietoisuus toi Starbucksille suuria ongelmia, kun taas McDonald's sai suuria tuloja tullessaan markkinoille aivan uudella edullisen kahvin konseptilla. Yritysten täytyy pystyä mukautumaan taantumien aikaisen kysynnän laskun haasteisiin ja huomioida kuluttajien ostokäyttäytymisen ja muut yrityksen arvoketjussa tapahtuvat muutokset.

Taantumien aikainen markkinointi mielletään monesti yrityksen selviytymisstrategiaksi kohti parempia aikoja. Budjetteja leikataan, henkilöstöä vähennetään ja riskejä minimoidaan. Yrityksen olisi kuitenkin hyvä miettiä taantumien aikaisia markkinointitoimia ja talouden uhkia myös mahdollisuutena. Monet tutkimukset osoittavat, että yritykset, jotka panostavat taantumien aikana markkinointiin, kohtaavat selkeitä hyötyjä, koska suurin osa kilpailijoista vähentää markkinointikulujaan samanaikaisesti (Picard 2001; Barwise & Styler 2002; Gulati ym. 2010).

Vaihtoehtoja taantumassa toimimiselle on varmasti yhtä monta, kuin on taantumassa toimivia yrityksiä. Yritys voi alentaa hintoja, vähentää kampanjoita ja mainoksia, jotka eivät toimi tai siirtää kalliimpia markkinointitoimia halvempiin vaihtoehtoihin (Kotler & Caslione 2009: 188–189). Taantumun aikana niin kuluttajan kuin yrittäjänkin täytyy suoriutua mahdollisimman suotuisasti vaikeasta tilanteesta huolimatta. Vaikka kaikki brändit eivät leikkaa kulujaan, niin yritykset, jotka näin tekevät, löytävät itsensä helposti hyvin vaikeasta ja heikosta asemasta kun taantuma loppuu.

Toisena tavoitteena oli kehittää tutkielman viitekehys luomalla malli yrityksen käyttäytymisestä taantumassa. Tavoitteena oli mallin avulla luoda empiriassa käsiteltävät teemat ja kuvailla yritysten taantumun aikaista markkinointikäyttäytymistä teorian pohjalta. Tavoitteena oli selvittää erilaisia markkinointisuunnitelmien, -budjettien ja -väylien muodostamista taantumassa. Mallissa yrityksen pitkän ajan strategiset päätökset kohtaavat lyhyen ajan taktiikoiden kanssa yrityksen arvoketjun ja markkinoiden kysynnän muutoksien johdosta. Yritykset nähdään mallissa keskellä, jotka tekevät taantumassa erilaisia kombinaatioita pitkän ja lyhyen aikavälin päätösten välillä.



Kuvio 7. Tutkimuksen viitekehys.

Markkinointisuunnitelmaa tutkiessa nousi esiin erityisesti pitkän ajan strategiasta poikkeamisen vaarat. Yritykset painottavat monesti taantumana aikana liikaa lyhyen ajan ongelmanratkomiseen vahingoittaen pitkän aikavälin strategiaa ja menestystä (Porter 2008; Cupman 2009: 42–44). Yritysten on kuitenkin varisinkin pitkässä taantumassa pakko mukauttaa toimintaansa lyhyen ajan taktiikoilla.

Kolmantena tavoitteena oli kuvailla ja selittää empiirisen aineiston avulla yritysten käyttäytymistä taantumassa. Tavoitteena oli analysoida yrityksen käyttämiä ratkaisuja markkinoinnissa ja arvioida mihin suuntaan yritykset ovat lähteneet muokkaamaan markkinointiaan tämän hetkessä taantumassa.

Taantumana aikana kulutus pienenee ja kuluttajat ovat entistä varovaisempia ostopäätöksissään (Goodell & Martin 1992: 7). Monia isoja ostopäätöksiä jätetään kuluttamatta tai lykätään tulevaisuuteen. Tämä näkyi erityisesti investointihyödykkeitä myyvien yritysten kohdalla. Uusien asuntojen rakentaminen on tällä hetkellä vähäistä ja molemmat investointihyödykemarkkinoilla toimivat case-yritykset ovat joutuneet mukauttamaan toimintojaan radikaalin kysynnän heikentymisen myötä.

Teoriaa tutkiessa käy ilmi, että yritysten markkinointibudjettien vähentäminen voi olla kohtalokasta erityisesti taantumana jälkeisen talouden elpymisen aikana. Yrityksen täytyisi nähdä markkinoinnin budjetoiminen myös taantumana aikana investointina, eikä vain kuluna. Iso osa yrityksistä vähentää markkinointibudjettiaan taantumana aikana, mutta monet tutkimukset ovat osoittaneet markkinointibudjetin kasvattamisen olevan yritykselle hyvin tuottoisaa (Goodell & Martin 1992; Roberts 2003). Taantuma antaa yritykselle hyvän mahdollisuuden esimerkiksi kasvattaa markkinaosuutta tai vahvistaa brändiä (Brown 1991: 14). Case-yrityksistä Pohjolan Design-Talo Oy on huomionut erityisen hyvin taantumana mahdollisuudet markkinoinnissa. He ovat säilyttäneet markkinointibudjettinsa ennallaan ja ovat onnistuneet kasvattamaan markkinaosuutta. Myynti ei ole kasvanut oleellisesti, mutta he ovat käyttäneet vahvaa tasettaan hyväksi panostamalla brändin kehittämiseen taantumassa. Näillä toimilla he pyrkivät asemoimaan itsensä mahdollisimman hyvään asemaan talouden elpymisen alkaessa. Vastaavasti Yritys X on joutunut leikkaamaan markkinointibudjettiaan, eikä ole pystynyt kasvattamaan markkinaosuutta taantumana aikana.

Kuluttajat tulevat taantumana aikana entistä hintatietoisemmiksi ja siirtyvät käyttämään halvempia tuotteita ja brändejä. Yritys joutuu monesti turvautua hintojen alentamisiin

säilyttääkseen asemansa kilpailijoihinsa nähden ja vahvistaakseen heikentyntä myyntiä (Kotler 2005: 70; Kotler & Caslione 2009: 188; Cupman 2009: 10–11). Hintojen alentamisissa piilee kuitenkin monia vaaroja. Taantumien jälkeistä hintojen nousua ei moni kuluttaja tule hyväksymään. Toinen hintojen alentamiseen liittyvä riski on kannattavuuden heikkeneminen. Hintojen alentaminen ei välttämättä tuo tarpeeksi lisää myyntiä, jolloin tuotto jää tavoitteesta ja yritys joutuu ongelmiin. Kolmas ongelma voi syntyä kannibalisoimisesta. Myytäessä halvempaa tuotetta tietystä brändistä taantumien aikana, voidaan lyhyellä aikavälillä menettää alkuperäisen tuotteen myynnit kokonaan. Pidemmän aikavälin ongelma voi muodostua, jos brändin imagoarvo ja brändin asema markkinoilla heikkenee halvemman tuotteen johdosta. (Goodell & Martin 1992: 7-8.)

Kotler (2005: 70) sen sijaan kehottaa yrityksiä harkitsemaan hintojen väliaikaista laskemista, vaikka se laskisikin yrityksen voittoa. Kotler vetoaa siihen, että yrityksen on tärkeämpää panostaa asiakassuhteiden säilymiseen, kuin antaa asiakkaiden kokeilla kilpailijoiden vastaavia tuotteita.

Tutkittavista yrityksistä yksikään ei suoranaisesti ollut taantumien johdosta tehnyt hinnanalennuksia. Esimerkiksi Cloetta luottaa taantumien aikanakin vahvoihin brändeihin, eikä hinnan alentamista ole pidetty vaihtoehtona. Design-Talo ei ole julkisesti alentanut hintoja, mutta myöntää että joitakin toteutuneita kauppoja on jouduttu tekemään normaaleja suuremmilla alennuksilla taantumien aikana. Yritys X ei ole myöskään alentanut hintoja, vaikka yrityksen kohderyhmälle hinta on merkittävämpi syy kuin joillakin kilpailijoilla. Hintojen alentamisen sijaan sekä Design-Talo, että Yritys X ovat aktiivisesti pyrkineet luomaan kuluttajille lisäarvoa erilaisilla lisäpalveluilla.

Hintojen alentamisen riskejä onkin pyritty korvaamaan tuoteportfolion mukauttamisella taantumien aikana. Kalliimpien tuotteiden myynnit saattavat hiipua, kun taas halvemmat tuotteet myyvät hyvin. Tällöin avainasemissa ovat tuoteportfolion tarjonnan laajuus ja sen tarjoamat vaihtoehtoiset tuotteet kuluttajien kulutuksen muutoksiin. Kuten aiemmin kävi ilmi, viime taantumassa Lumene pystyi tarjoamaan kalleimmista tuotteista luopuneille asiakkailleen muita yrityksen tuotteita (Riipinen 2012: 15). Haastateltavista yrityksistä moni oli joutunut miettimään tuoteportfolionsa mukauttamista. Nestlé toi markkinoille uuden Pingviini-maito sarjan, koska verotusuudistuksen myötä tuotteiden hinnat nousivat huomattavasti. Kyseinen lanseeraus tehtiin, jotta he pystyisivät myös jatkossa tarjoamaan edullisia tuotteita kuluttajille. Yritys X sen sijaan on pyrkinyt

kehittämään taantumassa parhaiten myyvää pienintä talomalliaan vastaamaan paremmin kuluttajien muuttuneita tarpeita. Philips on panostanut portfoliossaan edullisempiin tuotteisiin tuoden taantumana aikana markkinoille kokonaan uuden tuotesarjan, joka on suunnattu edullisemmille markkinoille. Philips pyrki tällä muutoksella vastaamaan uusien kilpailijoiden asettamiin haasteisiin.

Yritykset eivät myöskään korostaneen hinnan merkitystä Laitisen (1994: 104-105) 1990-luvun alun lamaa käsittelevässä tutkimuksessa. Sen sijaan markkinoinnin tehostaminen oli avainasemassa. Yritysten vastauksissa korostettiin laadun, palvelun ja henkilökohtaisen myyntityön olleen tärkeimmät markkinointikeinot laman aikana. Tämän nostavat vahvasti esille myös Design-Talo ja Yritys X. Design-Talon koko strategian pohjalla on jatkuva laadukas ja asiakasvastuullinen työ. Yritys X pyrkii taantumana aikana kohtaamaan asiakkaita entistä enemmän panostamalla messumainontaan. Molemmat yritykset myös painottavat taloesittelyiden tärkeyttä taantumassa.

Niin taantumana, kuten myös koko markkinoinnin perusajatuksen pitäisi lähteä liikkeelle siitä, että markkinointi tulee yrityksessä nähdä sijoituksena, eikä pelkästään kustannuksena. Valitettavan usein etenkin taantumassa kysynnän heikentyessä markkinointi nähdään vain kustannuseränä. (JWT 2008: 6.)

Markkinoinnin tehtävänä on taantumana aikana saada jokaisesta käytetystä eurosta mahdollisimman paljon tulosta ja arvoa. Yritykset, jotka onnistuvat tässä tehtävässä, ovat hyvin asemoituneena valmiina nousukiitoon talouden elpyessä ja ovat etulyöntiasemassa kilpailijoihinsa nähden. (Hollis, 2008a: 1.) Tehokkuuden tärkeys korostui myös selvästi case-yrityksien keskuudessa. Monella yrityksellä on taantumana aikana vähemmän resursseja käytettävissä markkinoinnissaan, joten paineet entistä tuloksellisempaan ja tehokkaampaan markkinointiin kasvaa. Tästä seuraa myös suuntaus riskittömämpään ja innovatiivisempaan markkinointiin. Riskittömyys ilmenee yritysten halusta panostaa markkinointiin, jonka tuloksellisuus on selvästi nähtävissä ja hallittavissa. Taantumana aiheuttama tilanne markkinoilla luo markkinoinnille entistä enemmän painetta luoda älykkäämpiä ja innovatiivisempia markkinointiratkaisuja budjetin ollessa pienempi, mutta tulostavoitteiden pysyessä ennallaan (Wilkinson 2010). Markkinointikampanjoiden täytyy olla entistä innovatiivisempia, koska pienellä rahalla täytyy saada paljon näkyvyyttä. Innovatiivisuus ja riskittömyys nähdään monesti toisensa poissulkevinä. Yritys, joka pystyy tasapainoilemaan riskittömän ja innovatiivisen markkinoinnin välillä on taantumassa vahvoilla.

Monet yritykset käyttävät taantumassa reaktiivista strategiaa mukaillen kilpailijoiden toimia. Markkinoinnin proaktiivisuus on kuitenkin tutkimuksien (Srinivasan ym. 2005) mukaan taantumassa tärkeää ja suositeltavaa. Päätöksentekojen nopeuden, ketteryden vaikutukset korostuvat talouden ollessa epävakaa ja arvaamaton (Riipinen 2012: 15).

Design-Talo on joutunut hakemaan innovatiivisia ratkaisuja niin lakimuutosten kuin potentiaalisen asiakaskunnan muutosten myötä. Lakimuutokset ovat ajaneet heitä kehittämään entistä innovatiivisempia ratkaisuja, jotta kustannukset pysyisivät alhaalla ja toiminta olisi jatkossakin kannattavaa eivätkä hinnat nousisi liikaa. Ostajakunnan keskittyminen suuriin kasvukeskuksiin ajaa Design-Taloa myös miettimään innovatiivisia rakennustapoja pienille tonteille. Enää ei yrityksen markkinointi pärjää ylivoimaisella tehokkuudella tai laadulla, vaan tämän päivän menestystarinat vaativat ylivoimaista luovuutta (Kotler 2005: 71). Esimerkiksi Cloetta panostaa markkinoinnissa innovatiivisiin ratkaisuihin ja meneekin markkinoinnissaan aina luovuus edellä. Case-yrityksistä Cloetta oli ainoa, joka toi vahvasti esiin innovatiivisen markkinoinnin tärkeyden.

Markkinoinnin tulee ottaa huomioon niin pitkän kuin lyhyenkin ajan näkökulma myös taantumassa. Vaikka markkinointisuunnitelma ja -budjetti kokisivat muutoksen taantumana aikana, täytyy yrityksen kuitenkin pitää mielessä pitkän ajan suunnitelmat. Esimerkiksi Louis Vuittonin toimitusjohtaja Yves Carcelle kuvasi osuvasti tilannetta kertomalla, ettei yritys ikinä vaihda pitkän ajan strategiaansa lyhyen ajan ongelmien takia. (JWT 2008: 4.)

Gulatin ym. (2010: 63-69) tutkimus on yksi harvoista tehdyistä analyyseistä, joka arvioi taantumana aikaisten liikkeenjohdollisten toimintojen vaikutusta taantumana jälkeiseen nousukauteen verraten sitä taantumana edeltävään aikaan. Tutkimus nostaa hyvin esille yrityksen mukautumiskyvyn tärkeyden sekä oikeiden kulujen vähentämisen ja oikeisiin asioihin investoimisen välisen suhteen tärkeyden. Lyhyen ajan ratkaisut eivät kuitenkaan monesti johda pidemmän aikavälin menestykseen; myös näiden ratkaisujen täytyisi tukea vahvasti pidemmän aikavälin strategista suuntaa. (Porter 2008; Cupman 2009: 42-44.) Strategian muutokseen on varauduttava, vaikka kyse onkin ohimenevästä taantumasta. Strategian pohjana on kyky ymmärtää uuden, dynaamisen aikakauden haasteet ja mahdollisuudet, eikä vain yrittää selviytyä vaikeiden aikojen yli. Tällä hetkellä taantuma on kestänyt ennätyskellisen pitkään eikä helpotusta näytä ihan vielä tulevan, joten yrityksen mukautuminen markkinoilla on entistä tärkeämmässä asemassa.

Joillakin toimialoilla taantumien vaikutukset voivat olla pysäyttämättömiä. McKinsey-tutkimuslaitos korostaa, että taantumasta ei välttämättä ole enää paluuta entiseen, vaan se voi hyvin muuttaa markkinoiden tilaa pysyvästi. (Beinhocker, Davis & Mendonca 2009: 59.)

Haastateltavissa yrityksissä esimerkiksi Design-Talo ja Philips ovat kyseenalaistaneet strategiaansa ja mukauttamaan toimintojaan taktisilla liikkeillä. Taantuma tuntuukin olevan monelle strategisen mietinnän hetki. Philips toi esiin myös sen, kuinka taantumien johdosta kaikkia päätöksiä mietitään entistä tarkemmin ja päätökset siirtyvät aiempaa enemmän ylemmälle johdolle.

Kaiken kaikkiaan markkinointi taantumien aikana luo yrityksille paljon enemmän mahdollisuuksia, kuin mitä monet yrityksen johtohenkilöt osaavat edes ajatella. Hälyn ollessa pienempi, markkinoilla on tilaa mainonnalle ja näkyvyyttä voikin vaikeina aikoina saada talouden normaalitilaan verrattuna edullisemmin ja helpommin.

Mainonnassa selvä suuntaus on viime vuosina ollut digitaalisiin väyliin. Taantumien aikaisessa markkinoinnissa yritykset suuntaavat rahaa ja resursseja tehokkaampiin ja helpommin mitattavissa oleviin markkinointivälineisiin ja kanaviin (Racolta-Paina & Mateescu 2009: 82). Taantuma on tullut ehdottomasti kiihdyttämään tätä trendiä, sillä digitaalisessa markkinoinnissa korostuvat juuri ne asiat, mihin yritykset haluavat tällä hetkellä panostaa: tehokkuus ja kohdistaminen. Digitaalisessa ja sosiaalisen median markkinoinnissa tulokset ovat helpommin nähtävissä kuin perinteisessä printtimainonnassa. Markkinointiviestintään halutaan panostaa kohdistamalla taantumien aikana erityisesti niin, että viesti välittyy yrityksen potentiaaliselle kohderyhmälle. Markkinoinnin kohdentaminen on digitaalisessa mainonnassa helpompaa kuin perinteisessä mainonnassa.

Erilaiset taktiset ja lyhyen ajan valinnat ajan valinnat korostuvat taantumien aikaisessa markkinoinnissa. Taantumien aikana markkinoiden hälyn pienentyessä myös mainonnan kulut pienentyvät. Taantumien pitkittyessä kulut tippuvat jatkuvasti. Design-Talo toi tämän esille ja kertoi, kuinka he tekevät tällä hetkellä vain lyhyitä mainossopimuksia pelaten mainossopimusten hinnoilla. Jos he maksaisivat vuoden vanhoja hintoja, maksaisivat he selvästi ylihintaa mainonnastaan. Samsungilla on isona mainostajana hyvät alennukset mediassa ja heille hinnat eivät ole tippuneet kuten Design-Talolla. Samsung ja Cloetta ovat markkinoinnissaan menneet aina melko lyhyellä aikajänteellä. Samsung nosti myös esille että enää ei tehdä esimerkiksi vuoden mittaisia

mainontasopimuksia kuten ennen. Nestlé ei ole mukauttanut markkinointiaan mainoshintojen takia, vaan pysyttelevät pitkän ajan strategiassaan. Taantumassa on myös mahdollisuus solmia pitkiä sopimuksia hintoja hyödyntämällä. Tällaisissa tilanteissa, mikäli se yrityksen markkinointistrategiaan sopii, kannattaa yrityksen yrittää neuvotella mahdollisimman pitkä sopimus taantumän aikaisella edullisella hinnalla. (Hollis 2008b: 3-4). Tällä hetkellä taantumän jatkuessa tämä saattaa sisältää suuren riskin, jos hinnat tippuvat edelleen.

Tärkeimpänä johtopäätöksenä tutkielmassa voidaan pitää sitä, kuinka taantumän aikana yritykselle on tärkeää nähdä sekä pitkän ajan strategia että lyhyen ajan taktiikan mahdollisuudet. Optimaalisesti näitä molempia hyödyntämällä saadaan yritys asemoitumaan markkinoilla niin, että he ovat valmiina menestymään talouden elpymässä. Kuten Gulati ym. (2010) tutkimuksessaan osoittaa yrityksen täytyy ymmärtää kulujen leikkaamisen ja uusien hankkeiden ja markkinointiin investoimisen optimaalinen suhde. Mukautuminen markkinoiden nykytilaan on avainasemassa varsinkin tällä hetkellä taantumän pitkittyessä. Lyhyen ajan taktiikkaa ei pidä nähdä pitkän ajan strategiaa romuttavana liikkeenä, vaan siihen on syytä panostaa järkevillä toiminnoilla niin, että ne tukevat yrityksen pitkän ajan tavoitteita. Markkinoinnista vähentäminen voi olla kannattavuutta parantava säästökohde lyhyellä aikavälillä, mutta se asettaa yrityksen hyvin hankalaan ja epäsuotuisaan tilaan talouden elpymässä tuottaen radikaaleja ongelmia pahimmillaan hyvin pitkälle aikajaksolle.

Haasteita tutkimukselle asetti haastatteluiden aihe. Haastatteluissa menttiin monesti melko syvälle yrityksen strategiseen päätöksentekoon, eikä luonnollisesti haastateltavat halunneet kertoa julkisesti kaikkia yksityiskohtaisia tietoja. Taantuma aiheena saattoi olla myös melko arka aihe haastateltaville. Myös haastattelujen kesto asetti haasteita aineiston keräämiselle. Haastateltavilla ei monesti ollut haastattelulle aikaa puolta tuntia enempiä. Haasteena lopputuloksille oli myös teemahaastattelun luonne. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen avulla rakennetut teemat ovat tutkijan tulkintoihin nojaavia. Yrityksen taantumän aikaiseen menestymiseen ja strategiseen ja taktiseen päätöksentekoon saattaa liittyä myös teemojen ulkopuolella olevia tekijöitä. Tämän lisäksi osa empiirisen aineiston avulla tehdyistä johtopäätöksistä voi olla tulkinnan varaisia, mikä on luonnollista laadulliselle tutkimukselle.

Tämän tutkielman tekoprosessin yhteydessä nousi esille monia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Tällä hetkellä talouden taantuma on vielä käsillä ja yritykset kamppailevat markkinoilla odottaen noususuhdannetta. Yrityksien taantumän aikaisten

strategisten ja taktisten päätösten suhdetta olisi mielenkiintoista verrata yrityksen taantumien jälkeisen, talouden elpymisen ja noususuhdanteen aikaiseen menestymiseen. Tällöin voitaisiin paremmin analysoida, miten eri taantumien aikaiset päätökset taloudellisesti vaikuttavat pidemmällä aikajaksolla tuoden tälle tutkimukselle runsaasti lisäulottuvuutta. Jatkotutkimuksessa voitaisiin käyttää hyväksi tämän tutkielman teoriarakennetta ja tutkittuja case-yrityksiä.

Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla yritysten vertailu ottaen huomioon myös esimerkiksi yrityksen koko, liikevaihto tai kannattavuuden mittareita. Kvalitatiivisen tutkimuksen ohella voitaisiin taantumien aikaisia päätöksiä peilata toteuttaen kvantitatiivinen tutkimus erilaisia tunnuslukuja ja yritysten tilinpäätöstietoja hyödyntäen. Näin pystyttäisiin luomaan laajempaa ymmärrystä ja tarkempaa analyysiä yritysten välisistä eroista. Tässä tutkielmassa käytettiin montaa erilaista esimerkkiä kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Jatkotutkimus voitaisiin kohdistaa jollekin tietylle toimialalla ja vertailla mahdollisimman montaa saman toimialan yritystä tarkemmin. Näin voitaisiin mahdollisesti entistä tarkemmin analysoida tiettyjen taktisten toimintojen kannattavuutta taantumassa. Tutkimuksessa voitaisiin myös esimerkiksi vertailla pörssiyritysten ja listaamattomien yritysten eroja taantumien aikaisessa markkinointitoiminnassa ja ymmärtää, mitkä ovat tekijät mahdollisten erojen taustalla.

LÄHDELUETTELO

- Ang, Swee H., Leong, Siew M. & Kotler, Philip (2000). The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses. *Long Range Planning* 33:1, 97-119
- Barwise, Patrick (1999). Advertising in a recession: The benefits of investing for the long run. Henley-on-Thames, UK: NTC Publications
- Barwise, Patrick (2001). It pays to advertise in a recession – does it? *Financial Times* [London UK] 13.11.2001: 8
- Barwise, Patrick & Styler, Alan (2002). Marketing expenditure trends. London, UK: London Business School/Havas Marketing Report. ISBN: 0-902583-34-4
- Beaver, Graham & Ross, Caroline (1999). Recessionary consequences on small business management and business development: the abandonment of strategy. *Strategy Change* 8:5, 251-261
- Beinhocker, Eric, Davis, Ian & Mendonca, Lenny (2009). The 10 Trends You have to Watch. *Harvard Business Review* 87:7-8, 55-60
- Birchall, Jonathan (2009). Out to launch in a downturn. *Financial Times* [London UK] 4.6.2009: 16.
- Bradshaw, Tim (2008). Unilever and P&G Ease Marketing Fears. *Financial Times* 23.6.2008: 26
- Brown, Priscilla C. (1991). Surviving with a splash. *Business Marketing*, 76:1, 14–14.
- Charan, Ram (2009). My (Recovery) Playbook. *Fortune* 31.8.2009 s.37-41
- Cloetta (2015). Saatavana World Wide Webistä: URL < <http://www.cloetta.fi/>>
- Covin, Jeffrey G. & Slevin, Dennis P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environment. *Strategic Management Journal* 10:1, 75-87

- Cupman, Julia (2009). Effective marketing strategies for a recession. B2B International. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.b2binternational.com/assets/ebooks/marketing_recession/effective_marketing_recession_ebook.pdf>
- Darroch, Jenny (2010). Marketing through turbulent times. Hampshire: Palgrave Macmillan. 176s. ISBN: 978-0-230-23730-8
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008). Qualitative Methods in Business Research. London: Sage. 337 s. 1. painos.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 268 s.
- Fielding, N. (1996) *Qualitative Interviewing*. London: Sage
- Gartner (2010). Gartner says marketing spending by high tech and telecom providers will increase in 2010. Saatavana World Wide Webistä: URL: <<http://www.gartner.com/newsroom/id/1356721>>
- Goodell, Phillips W., & Martin, Charles L. (1992). Marketing strategies for recession survival. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 7:4, 5-16.
- Grossberg, Kenneth A. (2009). Marketing in the Great Recession: an executive guide. *Strategy & Leadership* 37:3, 4-8
- Grundey, Dainora (2009). Branding strategies during economic crisis: avoiding the erosion. *Economy & Sociology* 2:2, 9-22,127
- Grönfors, Martti (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY
- Gulati, Ranjay, Nohria, Nitin & Wohlgezogen, Franz (2010). Roaring out of recession. *Harvard business review*, March 2010, 63-69
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). *Tutkimushaastattelu*. 1. Painos. Helsinki: Yliopistopaino. 213 s.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja Kirjoita*. 13. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 436 s.

- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula (2001). *Tutki ja Kirjoita*. 6–7. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 430 s.
- Hollis, Nigel (2008a). Marketing during recession: to spend or not to spend? [online] Millward Brown 4/2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0..C.B8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.millwardbrown.com%2FLibraries%2FMB_POV_Downloads%2FMillwardBrown_POV_MarketingDuringRecessionToSpendNotToSpend.sflb.ashx&ei=4sWkUISJE6OH4gSTiICAAg&usg=AFQjCNG5DlPrqmW3VsX1EmG2SbwWaKNr1Q>
- Hollis, Nigel (2008b). Marketing during recession: survival tactics [online]. Millward Brown 5/2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.docstoc.com/docs/21332472/Marketing-During-Recession-Survival-Tactics>>
- Holstein, J. & Gubrium J. (2004). *The active interview*. London: Sage
- Hooley, Graham J., Piercy, Nigel F. & Nicoulaud, Birgitte (2012). *Marketing Strategy & Competitive positioning*. 5. painos. New York: Pearson Financial Times / Prentice Hall. 578s. ISBN 978-0-273-74093-3
- Ikonen, Vappu & Autio, Jaakko & Elonen, Heikki U. (1992). *Suomen Pankki ja 1930-luvun lama*. Helsinki: Suomen Pankki. 119s. ISBN 951-686-357-4
- JWT (2008). Marketing in a recession [online]. New York: JWT. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://ebookbrowse.com/marketing-during-a-recession-jwt-11-14-08-pdf-d12336036>>
- Kim, Peter (1992). Does advertising work: a review of a evidence. *Journal of Consumer Marketing* 9:4, 5-21
- Kotler, Philip (2005). *Markkinoinnin avaimet*. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 205s. ISBN 952-5592-08-1
- Kotler, Philip & Caslione, John A. (2009). How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal of Customer Behaviour* 8:2, 187-191

- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage
- Köksal, Mehmet H. & Özgül, Engin (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning* 25:4, 326-342
- Laitinen, Erkki K. (1994). *Suomalainen yritys ja lama*. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy. 162s. ISBN 951-96324-2-5
- Laitinen, Erkki K. (2000). Long-term success of adaptation strategies: evidence from Finnish companies. *Long Range Planning* 33:6, 805-830
- Latham, Scott F. & Braun, Michael R. (2010). Jilted? The managers little book for keeping customers in a recession. *Journal of Business Strategy* 31:1, 4-10
- Lindberg-Repo, Kirsti (2005). *Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus*. Juva: WSOY. 291s. ISBN 951-0-312126
- Lovelock, Christopher H. (1997). Fear of recession: The best way to deal with it is to prepare for it *Marketing Management* 6:3, 14-16
- Maddox, Kate (2009). IDC: Tech Marketing budgets will increase 3,5% this year. *BtoB*, 95:4, 4.
- MarketingSherpa (2008). *Marketing during a downturn* [online]. Warren, USA: MarketingSherpa ISBN:978-1-932353-76-1 Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<http://www.marketingsherpa.com/Reports/DownturnReport.pdf>>
- Miller, Danny (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academic of Management Journal* 31:2, 280-308
- Nestlé (2015). Nestlé-konsernin vuositulo: vakaata kasvua haastavissa oloissa. Saatavana World Wide Webistä: URL:
<<http://www.nestle.fi/media/pressreleases/nestl-konsernin-vuositulo-vakaata-kasvua-haastavissa-oloissa>>

- Pearce II, John A. & Michael, Steven C. (1997). Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant. *Journal of Business Venturing*, 12:4, 301-314
- Philips (2015). Saatavana World Wide Webistä: URL: <<http://www.philips.fi/about/company/companyprofile.page>>
- Picard, Robert G. (2001) Effects of recession on advertising expenditures: An exploratory study of economic downturn in nine developed countries. *Journal of Marketing* 14:1, 1-14
- Piercy, Nigel F., Cravens, David W., Lane, Nikala (2010). Marketing out of the recession: recovery is coming, but things will never be the same. *The Marketing Review* 10:1, 3-23
- Pohjola, Matti (2008). *Taloustieteen oppikirja*. 1.painos. Helsinki: WSOY. 264s. ISBN 978-951-0-34550-4
- Porter, Michael E. (2008). Why America Needs an Economic Strategy. *BusinessWeek* 11/10/2008, 4107, 38-42
- PwC Global CEO Survey (2015a). Keskeiset tutkimustulokset. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/ceo-survey-2015-finland-summary.pdf>>
- PwC Global CEO Survey (2015b). Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>>
- Quelch, John A. & Jocz, Katherine E. (2009). How to Market in a Downturn. *Harvard Business Review* 4/2009

- Racolta-Paina, Nicoleta-Dorina & Mateescu, Veronica-Maria (2009). Marketing budgets in a financial and economic crisis. North American and European perspective. *Journal Studia Europaea* 54:3, 77-92
- Rao, C. P., Erramilli, M. Krishna, Ganesh, Gopala K. (1988). Impact of domestic recession on export marketing behaviour. *International Marketing Review* 7:2, 54-65
- Riipinen, Kirsi (2012). Johtajan työ on uskoa tulevaan. *Ekonomi* 8/12. s.10-15
- Roberts, Keith (2003). What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery? *Strategy & leadership* 31:4, 31–39. ISSN 1087-8572
- Rollins, Minna, Nickell, David, Ennis, Justin (2014). The impact of economic downturns on marketing. *Journal of Business Research* 67, 2727-2731.
- SAK (2015). Yt-neuvottelujen kuukausivertailut 2013–2014. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/yt-neuvottelujen-kuukausivertailut-20132014-2014-08-05>>
- Silverman, David (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage
- Shama, Avraham (1993). Marketing strategies during recession: A comparison of small and large firms. *Journal of Small Business Management* 31:3, 62-72
- Sullivan, Elisabeth A. (2008). Austerity marketing. *Marketing News*. 15.10.2008 s.7-11
- Srinivasan, Raji, Rangaswamy, Arvind & Lilien, Gary L. (2005). Turning adversity into advantage: does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing* 22:2, 109–125
- Tilastokeskus (2015a). Bruttokansantuote pieneni vuonna 2014 0,1 prosenttia. Saatavana World Wide Webistä: URL: <http://www.stat.fi/til/ntp/2014/04/ntp_2014_04_2015-03-02_kat_001_fi.html>

- Tilastokeskus (2015b). Talousluottamuksen lievä nousuvire jatkui tammikuussa. Kuluttajabarometri 2015, tammikuu. Saatavana World Wide Webistä: URL: <http://www.tilastokeskus.fi/til/kbar/2015/01/kbar_2015_01_2015-01-27_tie_001_fi.html>
- Tilastokeskus (2015c). Heikko taloustilanne heijastuu vähittäiskauppaan. Saatavana World Wide Webistä: URL: <http://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-12-08_009.html>
- Uslu, A. T. (1999). Strategic marketing management during the economic crisis periods and consumer behavior. *Marmara University IIBF Journal* 15:1, 465-477
- Uusitalo, Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Vilkka, Hanna (2005). *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Weimann, Greg (2009). Marketing during an economic downturn. *The ASHA Leader*
- Welch, Jack & Welch, Suzy (2009). The Recession's Painful Reality. *BusinessWeek* 9.2.2009 s.72
- Werner, Lawrence R. (1991). Marketing Strategies for the Recession. *Management Review* 80:8, 29
- Wilkinson, Melissa (2010). Marketing plays critical role. *Charter*, 24-26
- Williamson, Peter J. & Zeng, Ming (2009). Value-for-Money Strategies for Recessionary Times. *Harvard Business Review* 87:3, 66-74
- Wuorio, Jeff (2009). How to ramp up marketing in downturn. *Entrepreneur* 37:7, 54-57
- Zarnowitz, Victor (1985). Recent Work on Business Cycles in Historical Perspective: Review of Theories and Evidence. *Journal of Economic Literature* 23:2, 523-580

Zehir, Cemal (2005). The activation level of crises and the change of strategic targets of enterprises in Turkey during the depression era. *Journal of American Academy of Business* 5:2, 293-299

Zmuda, Natalie (2009). How e-mail became a direct-marketing rock star in recession. *Advertising Age* 80:17, 27

Zook, Chris & Rigby, Darrell (2001). How to think strategically in a recession. *Harvard Management Update* 6:11, 3-4.

LIITTEET

Liite 1. Kuluttajien näkemykset ja aikomukset

	Keskiarvo 10/1995-	Maksimi 10/1995-	Minimi 10/1995-	01/2014	12/2014	01/2015	Näkymä
A1 Kuluttajien luottamusindikaattori = $(B2+B4+B7+D2)/4$	11,8	22,9	-6,5	9,9	4,4	6,0	--
B2 Oma talous 12 kk:n kuluttua (saldoluku)	8,4	14,1	2,3	7,3	5,5	6,7	-
B4 Suomen talous 12 kk:n kuluttua (saldoluku)	3,2	25,3	-27,1	7,3	-4,6	-2,5	-
B6 Inflaatio 12 kk:n kuluttua (prosenttia)	2,3	4,6	0,6	2,7	2,0	1,7	
B7 Työttömyys Suomessa 12 kk:n kuluttua (saldoluku)	-3,1	27,6	-51,1	-16,8	-27,6	-24,0	--
B8 Työttömyyden uhka omalla kohdalla nyt (saldoluku)	-0,9	7,6	-18,8	-9,9	-7,5	-8,9	--
C1 Ajankohdan otollisuus kestotavaroiden ostamiseen (saldoluku)	18,2	41,8	-14,2	12,9	12,1	19,2	=
C2 Ajankohdan otollisuus säästämiseen (saldoluku)	11,0	36,8	-19,6	8,8	2,4	6,8	-
C3 Ajankohdan otollisuus lainanottoon (saldoluku)	16,8	42,0	-47,1	15,2	11,8	14,3	=
D2 Kotitalouden säästämismahdollisuudet 12 kk:n sisällä (saldoluku)	38,9	52,2	10,9	41,9	44,5	44,0	+

Kysymyksen **saldoluku** saadaan vähentämällä vastausvaihtoehdoja painottaen myönteisten vastausten prosenttiosuudesta kielteisten vastausten prosenttiosuus. **Kuluttajien luottamusindikaattori** on sen osatekijöiden saldolukujen keskiarvo. Saldoluvut ja luottamusindikaattori voivat vaihdella -100:n ja +100:n välillä – mitä korkeampi (positiivinen) lukema, sitä valoisampi näkemys taloudesta.

Näkymä -sarakkeen selitykset: ++ Näkymä hyvin valoisa, + Näkymä valoisa, = Näkymä neutraali, - Näkymä huono, -- Näkymä hyvin huono. Saldoluvun poikkeamaa keskiarvosta verrattu keskihajontaan.

Liite 2. Teemahaastattelun kysymysrakenne

Peruskysymykset

Yritys, toimiala, henkilöstö

Henkilön positio, työkokemus, vastuualue

1. YLEISET TAANTUMAN VAIKUTUKSET MARKKINOILLA

-Miten yleinen taantuman on vaikuttanut teihin ja teidän markkinoihin?

-Miten koet yrityksenne onnistuneen markkinoilla viimeisen kolmen vuoden aikana?

2. SUUNNITTELU, VALMISTAUTUMINEN

-Miten taantumaan oli varauduttu?

-Miten taantuman jatkumiseen on varauduttu?

-Voiko taantumaan varautua?

3. MUKAUTUMINEN

-Miten olette mukautuneet taantuman aikaisiin haasteisiin?

-Ollaanko pidetty kiinni pitkänajan suunnitelmissa?

-Onko tehty lyhytaikaisia suunnitelmia?

4. BUDJETOINTI

-Onko henkilöstövähennyksiä markkinointi- ja myyntihenkilöstössä?

-Onko markkinointibudjettia muokattu?

-Mitä ollaan markkinoinnissa karsittu?

-Ollaanko keskitytty tiettyihin peruslinjoihin?

-Mikä on myyntihintojen merkitys taantumassa?

5. PORTFOLION HALLINTA

-Oletteko hallinneet tuoteportfoliota taantuman johdosta?

Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?

- Onko panostettu halvimpiin tuotteisiin?
- Onko tuotelanseerauksia ollut normaalisti?

6. INNOVAATIOT, EXPLORATION EXPLOITATION

- Onko innovaatioiden panostamiseen tullut muutoksia taantumassa?
- Onko seurattu aktiivisesti kilpailijoiden toimenpiteitä?
- Exploration vs. exploitation, reaktiivisuus vs. proaktiivisuus: ollaanko menty markkinoiden mukana vai aktiivisesti kehitetty uutta?

7. MARKKINOINTIVÄYLÄT

- Miten markkinointiväyliin panostaminen on muuttunut? Mihin panostettu lisää, mitä vähennetty?
- Mistä muutos johtuu? Miten se on vaikuttanut markkinointiin?
- Miten digitaalisuus/some näkyy? Jos kasvanut, johtuuko taantumasta vai yleisestä markkinoinnin suuntautumisesta digipuolelle.

Liite 3. Haastateltavat yritykset ja henkilöt

Yritys X

Pohjolan Design-Talo Oy – Tapio Vyörykkä

Philips Lightning – Tuula Tamminen

Samsung – Eva Carrero

Nestlé – Minna Brunberg

Cloetta – Laura Forsman