

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN LAITOS

Jasu Siitarinen

**TOIMIALAMURROKSEN VAIKUTUS ASIAKASARVONLUONTIIN JA
STRATEGISEEN MARKKINOINTIIN VENEALALLA**
Case: Marino Oy Ab

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen taustaa	10
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	12
1.3 Tutkimusote ja näkökulma	14
1.4 Aihepiirin rajaus ja keskeiset käsitteet	14
1.5 Tutkimuksen rakenne	15
2. VENETOIMIALA KOTIMAISILLA MARRKINOILLA	18
2.1 Venetoimiala Suomessa ja sen kohtaamat murrokset	18
2.2 Toimialatason muutokset	23
2.3 Toimialamurroksen haasteet yrityksille	28
2.4 Toimialamurrokseen vastaaminen	34
3. ASIAKASARVO JA ARVONLUONTI YRITYSTOIMINNASSA	37
3.1 Asiakasarvo ja koettu arvo	37
3.2 Asiakasarvo arvonaluonnin perustana	39
3.3 Arvoulottuvuudet	39
3.4 Arvonluonnin muotoja	42
3.5 Asiakasarvot liiketoimintasuunnitelman ajurina	45
3.6 Teoreettinen viitekehys	48
4. METODOLOGIA	51
4.1 Metodologiset valinnat	51
4.2 Tutkimusaineiston hankinta	51
4.3 Tutkimusaineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi	53

5. EMPIIRINEN TUTKIMUS	56
5.1 Asiakasarvonluonti venetoimialalla	56
5.1.1 Marino venetoimialan kentässä	61
5.1.2 Marinon strateginen markkinointi perinteisesti	62
5.1.3 Marinon strategiset toimintatavat uusilla markkinoilla	63
5.1.4 Toimialamurroksen vaikutukset Marinon arvonluontiin	65
5.2 Kuluttajatutkimuksen rakenne	68
5.2.1 Marino Mustang kuluttajien silmissä	70
5.2.2 Kuluttajien näkemys Marinon mainonnasta	74
5.2.3 Kuluttajien veneen hankintakriteerit	76
5.3 Empiirinen yhteenveto	83
6. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	85
6.1 Tutkimuksen tulokset	85
6.2 Johtopäätökset ja teoreettiset implikaatiot	88
7. LÄHDELUETTELO	90
8. LIITTEET	98

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELOT

Kuvio 1. Marino veneiden valmistusmäärät veneluokittain 1958-2016.	22
Kuvio 2. Veneluokkien vuosittaiset kappalemyynnit Suomessa.	23
Kuvio 3. Yrittäjien liikevaihtoennusteet sekä toteutunut liikevaihto.	24
Kuvio 4. Suomen venekaupan tunnuslukuja.	26
Kuvio 5. Yrittäjien henkilöennusteet tulevalle kaudelle.	27
Kuvio 6. Arvon teorian kategorisointi. (Gummerrus 2013).	43
Kuvio 7. Marinon tuottamat venemäärät segmenteittain vuosilta 1958-2016.	59
Kuvio 8. Kuluttajatutkimukseen vastanneiden ikäjakaumat & vastanneiden määrät.	69
Kuvio 9. Yhteenveto ikäluokkien syistä hankkia Marino Mustang.	71
Kuvio 10. Marino Mustang muihin kokoluokkansa veneisiin nähden.	72
Kuvio 11. Kuluttajien mielipide Marino Mustangin soveltuvuuksista ikäluokittain.	73
Kuvio 12. Vastaukset ikäluokittain, En omista Marino Mustangia, sillä?	74
Kuvio 13. Vastaukset ikäluokittain, missä olen nähnyt Marinon mainontaa?	75
Kuvio 14. Kuluttajien näkemys Marinon mainonnasta ikäluokittain.	76
Kuvio 15. Veneen hankintakriteerit tärkeysjärjestyksessä alle 30-vuotiailla.	78
Kuvio 16. Veneen hankintakriteerit tärkeysjärjestyksessä 30-40-vuotiailla.	79
Kuvio 17. Veneen hankintakriteerit tärkeysjärjestyksessä 40-50-vuotiailla.	80
Kuvio 18. Veneen hankintakriteerit tärkeysjärjestyksessä yli 50-vuotiailla.	81
Kuvio 19. Veneen hankintakriteerit tärkeysjärjestyksessä kootusti.	82
Taulukko 1. Keskeiset suomalaiset veneidenvalmistajat ja niiden tuotemerkit.	19
Taulukko 2. Asiakasarvon & asiakastyytyväisyyden eroja. (Eggert & Ulaga 2002).	38
Taulukko 3. Innoduelin tutkimuksen yhteenveto: Mustangin hankintakriteerit.	67

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Jasu Siitarinen	
Tutkielman nimi:	Toimialamurroksen vaikutukset asiakasarvonluontiin ja strategiseen markkinointiin venealalla, Case: Marino Oy Ab	
Ohjaaja:	Arto Rajala	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Laitos:	Markkinoinnin laitos	
Oppiaine:	Markkinointi	
Aloitusvuosi:	2009	
Valmistumisvuosi:	2017	Sivumäärä: 100

TIIVISTELMÄ

Lähes 60 vuotta vanha kotimainen veneenvalmistaja Marino on liiketoiminnassaan murrosvaiheessa. Kymmeniä vuosia keskisuuria veneitä valmistanut ja myynyt yritys on toimialamurroksen myötä siirtynyt vain pienien veneiden valmistukseen. Tutkimuksessa selvitetään suomalaisen venetoimialan muutoksia sekä toimialamurroksen syitä, joita peilataan Marinon kontekstiin.

Tutkimusongelmana on selvittää mitä haasteita toimialan ja markkinoiden muutokset asettavat Marinolle ja muille veneen valmistajille Suomessa sekä tutkia miten ne vaikuttavat ja näkyvät Marinon strategioissa ja käytännöissä.

Tutkimuksessa pyritään tutkimaan Marinon uuden asiakaskunnan mielipiteitä Marinon tuoteperheestä sekä veneen hankintakriteereistä. Tutkimuksen tarkoituksena on teorian sekä empirian avulla etsiä tietoa markkinoista ja kuluttajista Marinon uuden ja tehokkaamman strategisen markkinoinnin taustalle.

Teorialuvuissa käsitellään venetoimialaa Suomessa sekä asiakasarvoon, arvonluontiin ja arvoulottuvuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tutkimusote on deskriptiivis-analyttinen. Tutkimuksessa on käytetty apuna havainnointia, sekundääriaineistoja, haastatteluita sekä on järjestetty aiheeseen liittyvä kuluttajatutkimus.

Toimialamurroksen haasteet kehottavat Marinaa mm. keskittymään kohdennetumpaan markkinointiin kohderyhmittäin sekä uudelleen arvioimaan heterogeenisemmän asiakaskuntansa tarpeet ja toiveet. Kuluttajalähtöisillä markkinoilla ensiluokkainen asiakasarvonluonti on avainasemassa ja luo ehdot pärjäämiselle omassa kilpailukentässä.

Reliabiliteetiltaan ja validiteetiltaan tutkimus on luotettava ja johtopäätöksiin on kiteytetty keskeiset tulokset teoriakeskustelun sekä empirian kautta. Tutkimus toimii loistavana tiedon lähteenä Marinon uuden strategisen markkinoinnin suunnittelun apuvälineenä.

AVAINSANAT: asiakasarvo, arvoulottuvuudet, arvonluonti, positointi

1. JOHDANTO

Suomi on siitä erityinen maa, että noin joka seitsemännellä kansalaisella on vene. Olemme Norjan ja Uuden-Seelannin ohella maailman tiheimmät veneen omistajat suhteutettuna väkilukuun. Keskiverto vene Suomessa on 1980-luvulla valmistettu 7,5 metriä pitkä valkoinen lasikuituvene. (Helsingin Sanomat 08.08.2015).

Vahvasti kilpailtu markkina ja vaikeat taloudelliset ajat ovat jo vuosia riepottelleet venealaa ja ajaneet monet veneidenvalmistajat ahtaalle ylellisyshyödykkeiden kysynnän ollessa heikkoa, sillä vene on väistämättä voimakkaiden nousukausien tuote. Alhainen kysyntä vaikeuttaa myös kotimaista veneteollisuutta ja työllistymistä. (YLE uutiset 05.06.2009). Venekaupan liikevaihto romahti vuosina 2008-2009 peräti 40 prosenttia, eikä ala ole vielääkään täysin toipunut. (Helsingin Sanomat 08.08.2015). Noususuhdanteessa veneala porskuttaa hyvin vanavedessä, mutta suhdanteiden heilahtaessa ala sukeltaa ensimmäisenä ja nousee viimeisenä. (Suomen Kuvalehti 10.02.2007). Uudet tilastot kertovat jo venealan tuotannon piristymisestä Suomessa merkkikohtaisesti. ATM –veneenvalmistaja on jo hukkunut tilauksiin. ”Tällä hetkellä näyttää oikein hyvältä. Töitä on riittävästi – jopa vähän liikaa. Meillä on täysi työ saada kaikki veneet tehtyä, jotka on voitava luovuttaa ennen lomakauden alkua.” (YLE uutiset 13.5.2015). Vaikka toimiala on vieläkin hiljainen kotimaisen kysynnän vuoksi, on vienti piristynyt huomattavasti. Tällä hetkellä yritysten tuotannosta menee vientiin jo noin 75 prosenttia, eikä kotimaan kysyntäkään enää sukella. Kotimaisen kysynnän hiipuminen näyttää hiljalleen pysähtyvän ja kotimainen veneteollisuus merkkikohtaisesti purjehtiikin jo pikkuhiljaa myötätuulessa. Kansainvälisten messujen avaamat vientimarkkinat antavat toivoa suomalaisille veneenvalmistajille. (YLE Uutiset 13.5.2015)

Venekauppa painottuu tänä päivänä myös huomattavasti pienempiin veneisiin kuin nousukausilla. Ihmisten vapaa-ajan vietto on muuttunut, joten kallis yksittäinen investointi ei ole perusteltua. Eniten hankitaan nykyään 6-8 metrin päiväretkiveneitä.

Neljää viikkoa ei enää välttävättä vietetä vesillä, vaan tehdään ulkomaanmatkoja ja käydään ehkä golfaamassa. (YLE 21.6.2016).

1.1 Tutkimuksen taustaa

Venealaa Suomessa pioneerimaisesti 50-luvulla muuttanut suomalainen veneenvalmistaja Marino kuuluu pohjoismaiden vanhimpien, edelleen liiketoimintaa harjoittavien veneidenvalmistajien joukkoon. Marino astui 50-luvulla veneenvalmistuksen murrosvaiheessa toimialalle tuoden tullessaan lujitemuovista valmistetut veneenrungot. Tätä ennen rungot valmistettiin pääsääntöisesti puumateriaaleista. (Kipparilehti 7/2010). Marino on ollut tuottavimpia veneidenvalmistajia Suomessa vuosikymmeniä ja nähnyt markkinoiden huiput ja kuopatkin. Yrityksen kulta-aikana 70- ja 80- luvuilla, toimivat käytännölliset ja asuttavat joka sään matkaveneet olivat Marinon valttia. Rohkea muotoilu, laatumielikuva, räätälöinti sekä vallankumouksellinen valmistustapa muotoilivat brändimielikuvan hienoksi ja arvokkaaksi luksustuotteeksi (Ben Fagerström, Marino). Marino on vaalinut aina kotimaista työllistämistä ja kotimaista laatumielikuvaa. Laatu näkyy myös perinteisen käsilaminoinnin eri vaiheiden seikkaperäisessä tarkastamisessa. Puutyöt viimeistellään hellin käsin, kulmien ja saumojen on oltava täydellisiä. Marinon puutyöt ovat monen mielestä alansa huippua. Yritys tuottaa kaikki veneensä Suomessa kotimaisella käsityöllä. Tämä eettinen syy työllistää suomalaisia sekä mahdollistaa paremman laadunvalvonnan. Marino on myös historiansa aikana voittanut Vuoden Vene –tittelin miltei jokaisella tuotteellaan. (H.Ericsson 2008: 106).

Alalla on nähtävissä tuotantojen siirtäminen halvemman työvoiman perässä ulkomaille, muun muassa Puolaan. Tämä kustannustehokkuuteen ja massatuotantoon perustuva päätös näkyy myös lopputuotteen hinnassa suomalaisilla markkinoilla. Puolassa toimiva alihankkija Slepsk onkin tällä hetkellä Euroopan suurimpia venetehtaita (YLE Uutiset 12.2.2016). Kotimaisen käsityönhinta nostaa lopputuotteen hintaa ja onkin osasyynä ajanut Marinon suurempien veneiden kysynnän viime vuosina olemattomiin. Marino on

myynyt parhaimmillaan satoja veneitä vuodessa, kun nykyiset tuotantoluvut ovat kutistuneet muutaman kymmenen pieneneen luokkaan.

Kysyntä on heijastunut tuotannon pienentymiseen sekä hidastumiseen, että yrityksen selviämiseen veneenvalmistajana pääsääntöisesti pienempien veneiden tarjonnalla. (H.Ericsson 2008: 92). 80-luvulla Marino on ollut Suomen myydyimpiä venemerkkejä mutta tänä päivänä yritys tuottaa käsityönä pääsääntöisesti pienempien veneluokkien veneitä eikä tästä syystä mahdu 30 myydyimmän venemerkin sarjaan. (Venemestari 1/2007). Yritys on viimevuosina joutunut sulkemaan ja myymään tehtaitaan ja keskittyykin nyt pääsääntöisesti pieneneiden valmistukseen. (H.Ericsson 2008: 88). Pieneneissä Marinolla on erittäin kilpailukykyinen ja suosittu tuoteperhe. Yrityksen strategiat, toimintatavat sekä markkinointi toimivat toistaiseksi samalla kaavalla nykyisten pieneneiden kohdalla, kuin aiemmin suurempien veneiden kanssa. Kohderyhmien sekä veneenhintojen muuttuessa on syytä tutkia toimintatapojen muutosta sekä tehokkaampia ja vaihtoehtoisia toimintatapoja toimia uudella markkinalla-alueella.

Marino tunnistaa kysynnän ja asiakaskunnan käyttäytymisen muutokset koko venealan ollessa muutospainessa. (H.Ericsson 2008: 93). Marinon yritysjohto haluaa selvittää tämänhetkistä markkinatilannetta sekä asiakasarvonluonnin suunnittelua uuden tuoteperheen tehokkaammalle strategiselle markkinoinnille. Yrityksellä on kova hinku olla kärkikahinoissa pieneneiden tarjontatantereella jatkossakin. Kunnianhimoinen perheyritys, joka on nauttinut kuluttajien suosioista, osaa tavoitella ja odottaa vastaavaa vielä jatkossakin. Onnistuminen vaatii toimialamurroksen tutkimista kotimaisilla markkinoilla sekä uuden asiakaskunnan uudelleen arvioimista. Markkinapaikan, kilpailijoiden sekä asiakkaiden käytöksen ja tarpeiden tunteminen tulisi johtaa tehokkaampaan strategiseen markkinointiin sekä yhtenäisempään liiketoiminnan harjoittamiseen. Pro-graduni toimii laajamittaisena työkaluna yrityksen tulevien markkinointistrategioiden sekä asiakasarvonluonnin suunnittelussa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Marino on vaikuttanut vahvasti suomalaisen veneteollisuuden vallankumoukseen 1950-luvulla tuoden ensimmäisenä lasikuidusta valmistetut veneenrungot. Vuosikymmenten varrella yritys on kasvanut tasaisesti muiden kotimaisten veneen valmistajien rinnalla suhdanteiden mukana. Marinon venemallisto on laajentunut ja elänyt kysynnän mukaan ja tuotemallistoa on kohdennettu poikkeuksetta high end -päätyyn laatu- ja maksukykyisille asiakkaille. Viimeinen vuosikymmen on koetellut yritystä rankasti, kilpailun, toimialan ja suhdanteiden muutoksessa. Yrityksen tarjonnan muutokset ja implementoituminen uudelle markkina-alueelle, on tuonut Marinolle uuden asiakaskunnan, joka on suurempaa massaa ja johtaa asiakasarvonluonnin uudelleen suunnittelemiseen. Yrityksen strategia on keskittynyt nykyään pienveneiden ja muiden lasikuituvalmisteiden valmistukseen, tarkoittaa myös muutosta kohderyhmissä, markkinoinnissa sekä myynninedistämässä. Laadusta, kotimaisuudesta ja vahvasta brändillä tunnettu Marino on välillisesti pakotettu poistumaan high end -markkinoiden mukavuusalueeltaan. (Ben Fagerström, Marino)

Tutkimusongelmana on selvittää mitä haasteita toimialan ja markkinoiden muutokset asettavat Marinolle ja muille veneen valmistajille Suomessa. Tutkimusongelmana on myös selvittää miten edellä mainitut haasteet ja muutokset heijastuvat Marinon strategioissa ja käytännöissä. Tutkimuksessa selvitetään myös sisäisiä ja ulkoisia haasteita siirtyä markkinoiden pakottamana high endistä low end -markkinoille.

Aikaisempaa tutkimusta kotimaiselta venetoimialalta on verrattain vähän, mutta toimialakatsauksia sekä alan julkaisuja on löydettävissä paljon. Venealan muutokset sekä nyt suunnitteilla oleva venevero, ovat ylittäneet monesti uutiskynnyksen, joten uutisia toimialasta on kohtuullisesti julkaistu. Oheiseen tutkimukseen on kerätty paljon informaatiota eri lähteistä, jotta realistiset tilastot kotimaisesta veneteollisuudesta viimeisen parin vuosikymmenen ajalta on voitu tutkimukseen luoda. Tutkimuksessa kerätään myös aineistoa kuluttajailta sekä markkinoilta. Tutkielma poikkeaa aikaisemmista kotimaisen venealan tutkimuksista siten, että oheinen tutkimus koostaa

toimialasta selkeitä tilastoja sekä tavoittelee Marinon strategisen markkinoinnin tehostamista kokonaisuuden ymmärryksen kautta. Tutkimuksen tavoitteena on siis tuottaa jäsentynyttä tietoa ja ymmärrystä markkinoista ja niiden muutoksista yrityksen päätöksenteon tueksi. Tutkielma etenee johdonmukaisesti johdannosta, teorialukuihin, metodologiaan, empiriaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkielma on muodostettu niin, että sitä voidaan ilman aiheeseen perehtymistä lukea. Marinon kehitystä peilataan matkan varrella kotimaisiin venealan kilpailijoihin toimialamurroksien eri vaiheissa.

Tutkimuskysymykseksi muodostuu, millä ehdoilla onnistutaan uuden asiakaskunnan kanssa ja mitä se tarkoittaa yrityksen johtamisessa. Millä ehdoilla strateginen muutos yrityksessä tehdään ja mitkä ovat sen sisäiset vaatimukset.

Tutkielman *ensimmäisenä tavoitteena* on tunnistaa toimialamurroksen vaikutukset venealan rakenteeseen.

Toisena tavoitteena on kartoittaa, minkälaisia sisäisiä ja ulkoisia paineita murrokset luovat asiakasarvonluomiselle.

Kolmantena tavoitteena on koota, miten Marino on kohdannut haasteet ja miten niihin on reagoitu.

Neljäntenä tavoitteena on tuottaa ymmärrystä, miten Marino voisi kehittää tarjontaa ja arvolutaustaan jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla.

Tavoitteet saavutetaan, kun kartoitetaan toimialamurrosta kotimaisilla venemarkkinoilla ja havaittuja toimialamurroksen ja toimialatason muutoksia rinnastetaan tutkimuksessa Marinon tapoihin reagoida markkinoiden muutoksiin. Tämän lisäksi tavoitteiden saavuttaminen vaatii asiakaskuntaan perehtymisen aikaisempien tutkimusten sekä empiirisen tutkimuksen kautta.

1.3 Tutkimusote ja näkökulma

Tutkimusotteeksi on valittu deskriptiivis-analyttinen. Kyseinen tutkimusote kuvaa ja analysoi ilmiötä sekä siihen reagoimista. Tutkimuksessa toimiala ja sen murros toimivat ilmiönä ja Marino yksittäisenä toimijana sekä reagoijana. Minkälaisia haasteita Marino on kohdannut ja miten sen on niihin reagoinut. Tutkimus pohjautuu kotimaisen venetoimialan murrokseen sekä asiakasarvonluontiin uusilla markkinoilla, jotka liitetään Marinon kontekstiin saatavilla tutkimustuloksilla.

Tutkimukseen on valittu yrityksen näkökulma, sillä tutkimus käsittelee markkinoita yleisesti ja on tuotettu palvelemaan liikkeenjohtoa. Tutkimus on pohjimmiltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kyseisessä laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ilmiön luonnetta ja analysoidaan mitkä mekanismit vaikuttavat ilmiöön ja miten sitä voidaan hallita. Tapaustutkimus on valittu tutkimustavaksi, koska aiheesta on verrattain vähän empiiristä tutkimusta ja olemassa olevan teorian testaus sekä linkittäminen case-yritykseen havainnoinnin, haastatteluiden ja aineiston keruun avulla. Tutkimusta voisi luonnehtia intensiiviseksi (klassiseksi) tapaustutkimukseksi, sillä tutkimus pyrkii tuottamaan paljon tietoa, holistista ymmärrystä sekä avointa vuorovaikutusta empirian ja teorian välillä. (Eriksson & Koistinen 2005).

1.4 Aihepiirin rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkimus sijoittuu ja samalla rajoittuu Suomen markkinoille ja suomalaisiin veneenvalmistajiin, lähtökohtaisesti kuitenkin vain Marinoon. Keskeisiin käsitteisiin kuuluu tutkimuksessa kotimainen venetoimiala, toimialamurros, asiakasarvo, asiakasarvonluonti ja onnistumisen ehdot uudella markkina-alueella. Käsitteisiin luokitellaan myös strateginen markkinointi.

Asiakasarvo

Asiakasarvo käsitteenä kuvastaa lähtökohtaisesti asiakkaan subjektiivista kokemusta tuotteesta tai palvelusta. (Woodall 2003). Teorian mukaan arvo syntyy ja määrittyy asiakkaan toimesta. (Grönroos & Gummerus, 2014). Näin ollen asiakasarvo luodaan asiakkaan ja tuotteen / palvelun vuorovaikutteessa. (Vargo & Lusch 2004).

Arvoulottuvuudet

Arvolupaukset koetaan asiakkaan toimesta arvoulottuvuuksien kautta. Arvoulottuvuuksien kautta voidaan tunnistaa ostoprosessiin vaiheet sekä syyt. Arvoulottuvuuksiin voidaan laskea muun muassa sosiaaliset, emotionaaliset ja funktionaaliset hyödyt sekä tilanne- ja uutuusarvoon liittyvät tekijät. (Sheth ym. 1991.)

Arvonluonti

Vargo & Lusch, 2008, määrittelee arvonluonnin prosessiksi, jonka kautta saadaan asiakkaan hyvinvointia kasvamaan. Tämän prosessin myötä, asiakas pystyy saavuttamaan sellaista hänellä ei ennen ole ollut. (Grönroos 2008). Arvonluonnin tarkennetaan olevan tilanne- sekä ympäristösidonnaista, joka syntyy yksilöllisesti. (Vargo & Akaka 2009)

Positionti

Positionti käsitteenä on tärkeää jotta voidaan sijoittaa case-yritys toimialalle kilpailijoiden joukkoon. Tämä merkitsee yksinkertaisimmillaan sitä, että saavutetaan toivottu ja suotuisa mielikuva kohdeasiakkaan mielessä. (Pulkinen 2003: 199). Positiontiin kuuluu myös teoria, jolla tarkoitetaan kaikkea sitä mitä brändin nimi kuluttajalle tarkoittaa. (Laakso 2003: 150).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Tutkielman lukijalla ei tarvitse olla ennakkotietoa aiheesta eikä aihepiiristä. Ensimmäinen luku on johdantoluku, joka perehdyttää lukijan tutkimukseen, sisältää yleisen katsauksen tutkimuksen sisällöstä, kattaen tutkimuksen taustan, tarkoituksen ja tavoitteet, näkökulmat, tutkimusotteen, aihepiirin rajauksen sekä keskeiset käsitteet että tutkimuksen rakenteen.

Toinen pääluku on ensimmäinen teorialuku, joka syventyy toimialan murrokseen kotimaisilla markkinoilla. Luvussa katsastetaan toimialatason muutoksia sekä toimialamurroksen tuomia haasteita kotimaisille veneentekijöille. Luvussa käsitellään myös toimialamurroksen vaikutukset yrityksen strategioihin ja käytäntöihin yleisellä tasolla ja yritysکوhtaistemmin Marinon kontekstiin nitoen. Kolmas pääluku on toinen teorialuku, joka perehtyy asiakasarvoon ja arvonluontiin. Luvussa määritellään asiakasarvo ja sen synty muuttuneilla markkinoilla, asiakasarvonluonnin teoriaa ja tämän dynamiikan haasteita.

Neljäs pääluku, metodiluku, sisältää tapaustutkimuksen peruspiirteet. Luvussa käsitellään metodien valinnat, käytetyt metodit, empiirisen tutkimuksen toteuttaminen, tutkimuksessa käytetyn aineiston hankinta ja analyysit sekä tutkitaan luotettavuuden arviointia. Luku antaa pohjaa tulevalle empiria osiolle.

Viidennessä pääluvussa, lähtökohtaisesti empiirisessä luvussa, käydään läpi Marinon kontekstia sekä empiiristä aineistoa. Luvussa keskiössä on aineiston kuvausta, sen analysointia sekä tulkintaa. Kappaleessa liitetään Marino venetoimialan kenttään ja tutkitaan yrityksen markkinointia sekä toimintatapojen muutoksia toimialamurroksen vaikutuksesta. Kappaleen lopussa, luodaan pohjaa seuraavalle kappaleelle, jossa yhdistetään teoriasta tehtyjä johtopäätöksiä ja empiirisesti saatuja tuloksia.

Kuudes ja viimeinen pääluku on tärkeä kappale, joka toimii tutkimuksen yhteenvedona johtopäätöksineen. Johtopäätökset kiteyttävät keskeiset tulokset sekä peilaavat niitä teoriaosuuden havaintoihin. Kappaleen tarkoituksena on luoda tutkimusongelmaan vastaukset edellisten päälukujen avustamana. Luvussa liitetään tutkielmassa opittua toimialamurroksen vaikutuksista asiakasarvonluontiin sekä strategiseen markkinointiin,

niin että Marinolla on kattavat eväät tuottaa uutta ja tehokkaampaa strategista markkinointisisältöä ja laajempi ymmärrys markkinoistaan ja asiakaskunnastaan.

2. VENETOIMIALA KOTIMAISILLA MARKKINOILLA

2.1 Venetoimiala Suomessa ja sen kohtaamat murrokset

Aluksi katsastetaan Suomen veneteollisuutta yleisellä tasolla. Haetaan ymmärrystä veneteollisuuden laajuudesta kotimaisen teollisuuden kentässä ja selvitetään minkälaisia veneitä Suomessa valmistetaan ja ketkä niitä valmistavat. Suomessa tunnustetaan reilu parikymmentä suurehkoa veneenvalmistajaa, jotka työllistävät vuosittain keskimäärin 3-4 tuhatta vakituista työntekijää. Näiden suurehkojen veneenvalmistajien lisäksi markkinoille mahtuu useita kymmeniä, monille tuntemattomampia, pieniä veneentuottajia, joiden toiminta on hyvin pientä tai valtaosin harrastelähtöistä. Niissä monet työntekijät ovat osa-aikaisia kausiluonteisen tuotannon vuoksi. Pohjanlahden rannikko, noin 200 kilometrin pituinen taipale Vaasasta Kalajoelle, on perinteikästä veneenrakennusseutua, jossa peräti 60 prosenttia Suomessa valmistettavista veneistä ja veneteollisuuden tuotteista syntyy. (Helsingin Sanomat 06.10.2016). Vuodessa Suomesta valmistuu noin 22-25 tuhatta venettä, joista suurin osa menee vientiin. (YLE Uutiset 13.5.2015).

Suomalaista veneteollisuutta on helppo lähestyä tutustumalla kotimaiseen tarjontaan. Veneiden valmistajat on ohessa luokiteltu viiteen eri ryhmään veneiden koon, valmistajan ja tuotemerkin mukaan. Veneiden kokoluokka listaus on tehty hyödyntäen Veneilyn Keskusliiton kokoluokkastandardia. (Finnboat 2016). Listausta hankaloittaa muutamien valmistajien eri tuotemerkkien kohdentuminen monille segmenteille, vaikka lähtökohtaisesti tietty venemerkki tuottaa mallistoaan vain tiettyyn segmenttiin. Tähän poikkeuksena ovat vanhat veneveistämöt, jotka ovat tuottaneet monia mallistoja vuosikymmenten aikana. Listaukseen on koottu venealan keskeisimmät kotimaiset moottoriveneiden valmistajat tunnettuuden ja volyymin perusteella.

Veneluokka	Valmistaja	Merkki
1. Suuret veneet (yli 10m)	Botnia Marin Finn-Marin Linex Boats Sarins Båtar	Targa Grandezza Nord Star Minor
2. Keskisuuret veneet (8-10m)	Bella Veneet Tristan Boats Marino <2013 XO Boats Axopar Boats	Aquador Tristan Marino XO Axopar
3. Keskikokoiset veneet (6-8m)	Bella Veneet Bella Veneet Bella Veneet Finn-Marin Tekno Marin Yamaha Motors	Flipper Bella Yamarin Finnmaster Seiskari Buster
4. Pienet veneet (alle 6m)	Marino Terhi Termalin Silver Boats Juha Snell ATM-Veneet	Marino Terhi Suvi Silver Faster ATM
5. Erikoisvalmisteiset veneet	Boomerang Boats Kewatec Aluboot Uudenkaupungin Työvene	

Taulukko 1. Keskeiset suomalaiset veneidenvalmistajat ja niiden tuotemerkit.

Ensimmäinen ryhmä muodostuu suuria aluksia valmistavista yrityksistä. Veneet on suunniteltu high end -päätyyn, jossa suurten ja kalliiden veneiden katteet ovat korkeat, mutta markkinat erittäin herkät heilahteluille. Ensimmäisen ryhmän veneiden kokoon kuuluvat hinnakkaat yli 10 metrin veneet, joiden hinnat kyseisessä segmentissä liikkuvat muutamista sadoista tuhansista euroista ylöspäin. Kyseisten veneiden käyttötarkoitus on jo hyvin laaja suuren kokoluokkansa ansiosta. Nämä yövyttävät, pidemmän ajettavuuden ja raskaamman kelin mahdollistavat veneet on tarkoitettu kestäväksi ja toimimaan jopa liikkuvina kesäasuntoina. Suuren kokoluokan moottoriveneitä Suomessa valmistaa viisi

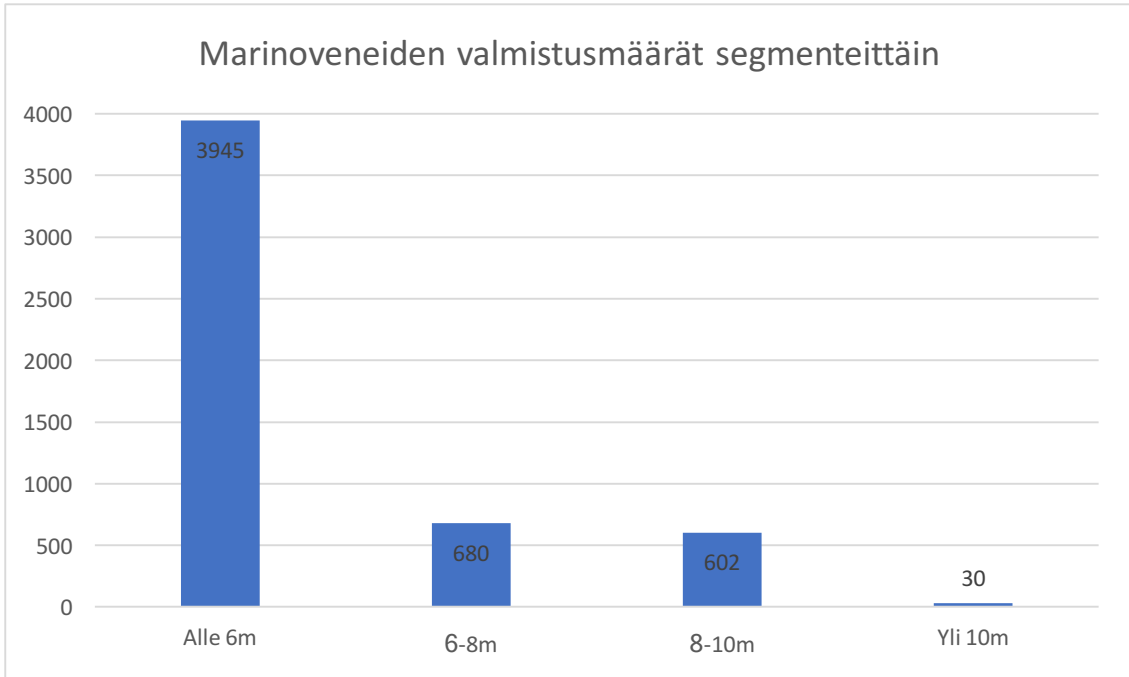
yrittäjä, jotka tuottavat yhteensä muutamia kymmeniä kappaleita suuria aluksia vuositasolla. Yli kymmenen metrin veneiden valmistajat ovat pääsääntöisesti kokeneempia, vanhempia toimijoita, jotka ovat olleet alalla pitkään ja keskittyvät lähtökohtaisesti vain suuren kokoluokan veneiden valmistukseen, jossa kuluttajakohtainen räätälöinti on laajaa ja viennin osuus huomattava. (Finnboat 2016). Marino on tuottanut tähän suurten veneiden segmenttiin reilut 30 Marino merkkistä venettä 80-luvun lopulla. Tämän lisäksi Marino on historiansa aikana valmistanut alihankkijana yli 10 metrin veneitä muille vene merkeille noin 10 kappaletta. (B. Fagerstöm 2016, H. Ericsson 2008: 124). Yritystä voidaankin tilastojen myötä pitää erittäin vahvasti suurten veneiden kehitykseen vaikuttaneena veneenvalmistajana ja luotettavana tuottajana.

Toinen ryhmä koostuu keskisuurista moottoriveneistä, jotka luokitellaan 8-10 metrin mittaluokkaan. Kyseinen veneluokka on markkina-alue, johon monet markkinoilla pärjänneet veistäjät laajentavat mallistojaan silloin kun kysyntä pienemmässä luokassa on huipussaan. Tämä on nähtävissä tällä hetkellä muun muassa veneenvalmistaja Axoparin ja XO:n suunnitelmissa. (Kauppalehti 12.02.2016). Monet yritykset, kuten Marinokin, ovat laajentaneet mallistojaan tähän kokoluokkaan oman kysynnän kasvaessa roimasti yhtä pienemmässä kokoluokassa. Keskisuuria veneitä valmistetaan vuositasolla useista kymmenistä useisiin satoihin. Ryhmä koostuu usein massavalmisteisista veneistä, joiden kuluttajakohtainen räätälöinti on pientä. Ryhmän hintaluokka on muutaman kymmenen tuhannen ja muutaman sadan tuhannen välillä. Kyseisen ryhmän tuotteiden käyttötarkoitus on useimmiten siirtymisiin, lyhyisiin päivämatkoihin, retkeilyyn ja satunnaisiin yöpymisiin liittyvää, sekä jonkun verran kalastukseen ja tavaran siirtoon kohdistuvaa käyttöä. (Finnboat 2016). Tässä veneluokassa Marino kilpaili yli 40 vuotta tuottaen segmenttiin reilut 600 venettä. Markkinapaikka oli ansaittu pienempien veneiden menestyksellä ja kysyntä suurempiin Marino veneisiin ajoi yrityksen laajentamaan tarjontansa kyseiseen segmenttiin jo vuonna 1983. (B. Fagerstöm 2016, H. Ericsson 2008: 124).

Kolmanteen ryhmään luokitellaan keskikokoiset veneet. Luokassa veneen mitta on kuudesta kahdeksaan metriä ja hinnat muutamista tuhansista, kymmeneen tuhansiin euroihin. Veneiden käyttö kohdistuu kokoluokkansa vuoksi siirtymiseen, kalastukseen ja

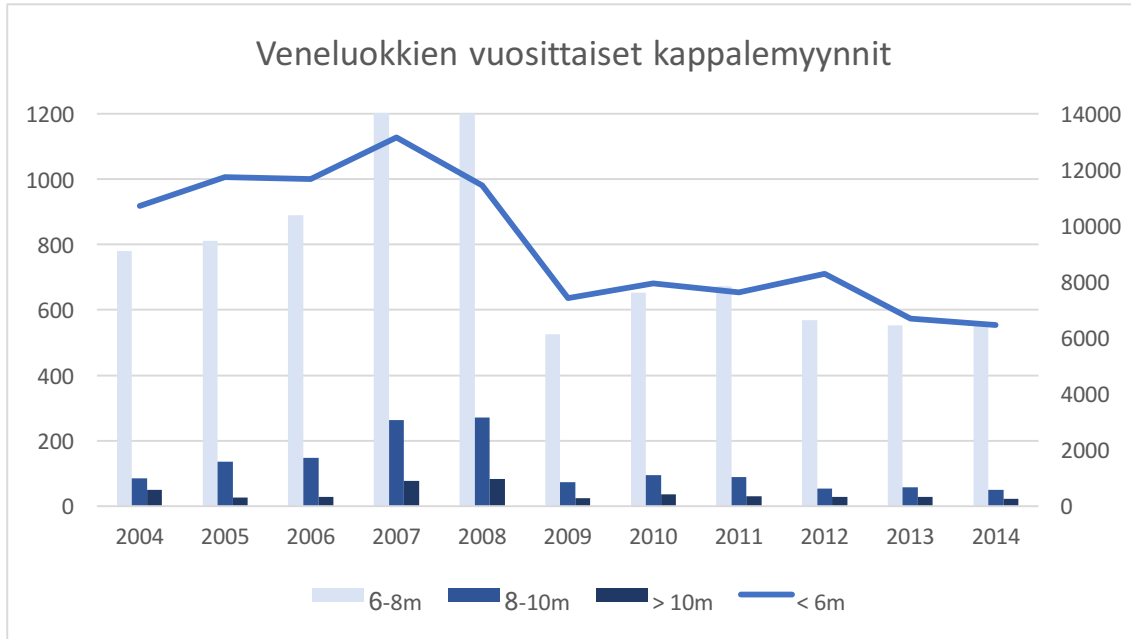
mökkiveneilyyn kohtuullisten säiden vallitessa. Keskikoisten veneiden tuotantomäärät ovat jo monista sadoista tuhanteen kappaleeseen vuodessa. Veneiden runkomateriaalina käytetään niin alumiinia kuin lujitemuoviakin ja lähtökotaisesti vain pienet osakokonaisuudet tilataan ulkopuolelta. Marino on 60 toimintavuotensa aikana vaikuttanut myös tässä 6-8 metristen veneiden luokassa tuottaen kyseiseen veneluokkaan veneitä lähes 700 kappaletta. Huomattava osuus näistä on myyty 70- ja 80-luvuilla, ja on muistettava, että tuohon aikaan veneilyn harrastajille kyseinen kokoluokka oli jo varsin suuri. (B. Fagerstöm 2016, H. Ericsson 2008: 124)

Neljänteen ryhmään kuuluvat pienet, alle kuuden metrin mittaiset moottori- ja soutuveneet. Kyseinen luokka sisältää suurimman kilpailun, mutta myös suurimmat markkinat. Pienet moottoriveneet ovat Suomen kysytyin veneluokka, johon veneitä valmistetaan monista tuhansista reiluun kymmeneen tuhanteen kappaleeseen vuositasolla. Kokoluokassa yritykset kilpailevat volyymilla, veneet ovat varustelutasoiltaan kevyintä luokkaa ja hinnat ovat tuhannesta muutamaan kymmeneen tuhanteen euroon. Kokoluokan veneet ovat kysytyjä järviseuille sekä rauhallisille merialueille ja markkinat pääsääntöisesti kotimaassa. Tällä hetkellä kyseinen veneluokka on Marinolle elintärkeä, sillä lähtökotaisesti kaikki yrityksen venemallit kuuluvat tähän pienimpään veneluokkaan. Marino tuottaa vuositasolla noin 20 kappaletta käsityönä valmistettua venettä Suomen markkinoille. Vaikka Marinon tuotepereheeseen on historian aikana kuulunut kaikkien kokoluokan veneitä, on yritys aina silti valmistanut eniten alle 6 metrin veneitään. Kuudenkymmen vuoden aikana Marino on tuottanut käsin vajaan 4 tuhatta alle kuuden metrin venettä. (B. Fagerström 2016, H. Ericsson 2008: 124).



Kuvio 1. Marino veneiden valmistusmäärät veneluokittain vuosilta 1958-2016.

Viidenteen ryhmään kuuluvat erikois-, työ- ja ammattikäyttöön tarkoitettut veneet. Luokassa veneiden koot ja käyttötarkoitukset vaihtelevat laajasti viranomaisveneistä ammattikalastusveneisiin. Venetyypit vaihtelevat huippunopeista kumiveneistä korkeasti varusteltuihin erikoistehtäviä hoitaviin työjuhtiin. Tuotteiden hinnat ovat erikoistilausten pitkäkestoisuuden ja yksilöidyn tuotannon vuoksi erityisen kalliita. Erikoisveneisiin voidaan muun muassa luokitella räätälöidyt poliisin, palolaitoksen, puolustusvoimien ja meripelastuksen venekalustot sekä lauttaliikenteen alukset. (Finnboat 2016).



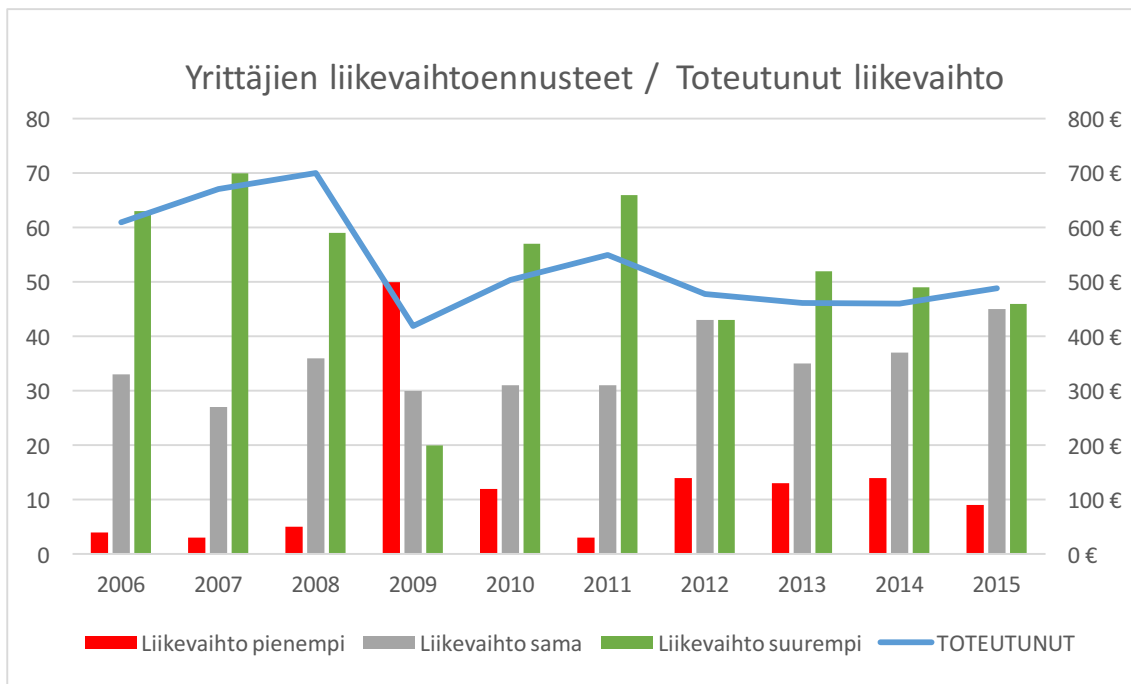
Kuvio 2. Veneluokkien vuosittaiset kappalemyyynnit Suomessa.

Kolmannen ja neljännen veneluokkasegmentin eli alle kuusi metristen ja 6-8 metristen veneiden kilpailu markkinoilla on lähtökohtaisesti melko kotimaista. Keskinäinen kilpailu on merkkikohtaista, vaikka venemerkit kuuluisivatkin saman konsernin piiriin. Pienten veneiden segmenteissä suuret kuljetuskustannukset suhteessa markkinoiden kokoon ja tuotteiden arvoon pitävät ulkomaalaiset kilpailijat poissa. Ensimmäisen kategorian suuret veneet kilpailevat Suomessa vähemmistössä ulkomaalaisten merkkien kanssa. Tässä kategoriassa myös suomalaiset tavoittelevat asemaa, jossa tehokas yksilöllinen kustomointi, tekninen edelläkävijyys ja kotimaisuus ovat valttia. Laadulla ja yrityksen maineella onkin huomattava merkitys hintakilpailussa pärjäämiseen. (Kurki & Vuorinen 2010, Finnboat 2016).

2.2 Toimialatason muutokset

Vuosi 2008 oli suomalaiselle veneteollisuudelle eräs kaikkien aikojen parhaista vuosista. Yhdysvaltojen finanssikriisi, kallis öljy ja halpa dollari kuitenkin tekivät varjoa tulevalle vuodelle. Uutta kilpailua povattiin läntiseen Eurooppaan poikkeuksellisin määrin Yhdysvalloista, sillä heidän oma kauppansa oli romahtanut

olemattomiin. USA:n venemarkkinat ovat maailman suurimmat. Siellä veneiden myynti vastaa koko muun maailman veneiden myyntiä yhteensä. Kysynnän kova pudotus Yhdysvaltain markkinoilla ja halpa dollari tukevat vientiyritystä Eurooppaan. Vuoden 2008 ylikierroksille kiihtyneen venekaupan tulevaisuuden hiipumisen näkymät eivät huolestuttaneet veneidenvalmistajia, päinvastoin monet odottivat ylikuuman tilanteen rauhoittumista. (Taloussanomat 16.6.2008). Monet yrittäjät osasivat odottaa seuraavalle vuodelle myynnin hidastumista. Venealan Keskusliiton Finnboatsin kyselystä selviää, että puolet veneenvalmistajista uskoi liikevaihdon pienenevän seuraavalle vuodelle 2009. Pelätty mutta ennustettu tilanne realisoituikin vuonna 2009, kun kotimaisen venealan kokonaisliikevaihto romahti ennätysvauhdilla, yli 40 prosenttia edellisestä vuodesta 2008.

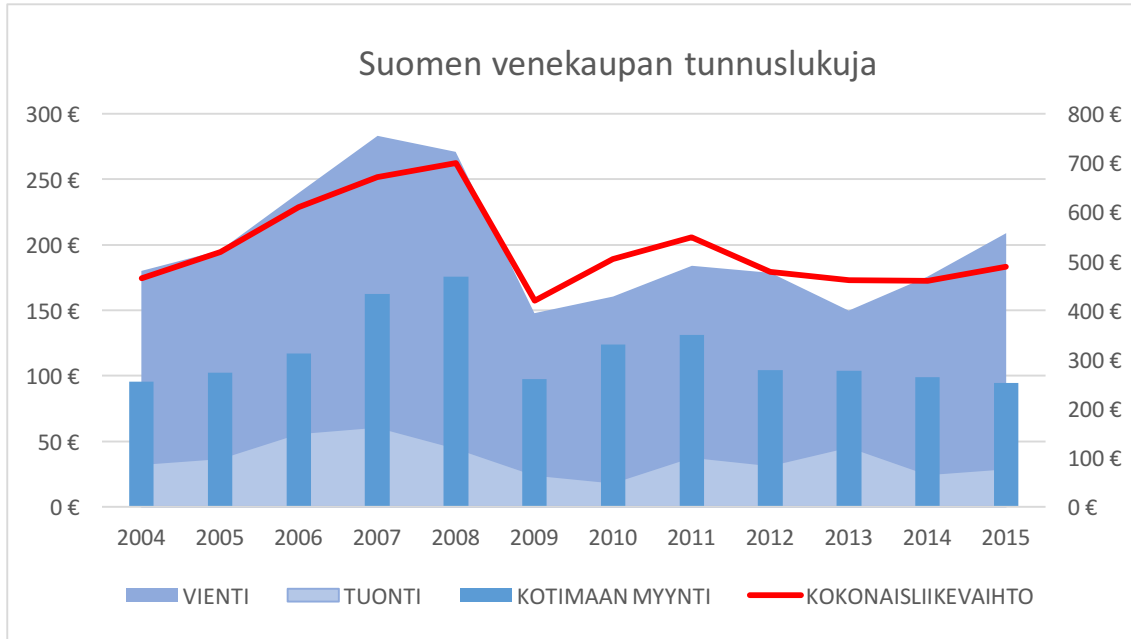


Kuvio 3. Finnboatsin vuosittainen selvitys venealan yrittäjien liikevaihdon ennusteista. Vasen akseli ennusteiden prosentuaalinen osuus kyseiselle vuodelle tehdystä ennusteista. Oikea akseli kuvastaa toteutunutta veneteollisuuden kokonaisliikevaihtoa miljoonissa euroissa. Palkit kuvaavat yrittäjien liikevaihto ennusteita.

Edellä oleva taulukko on muodostettu Finnboatsin yrittäjille kohdistetusta vuosittaisesta kyselystä, jossa ennustetaan tulevan eli seuraavan vuoden liikevaihdollisia näkymiä.

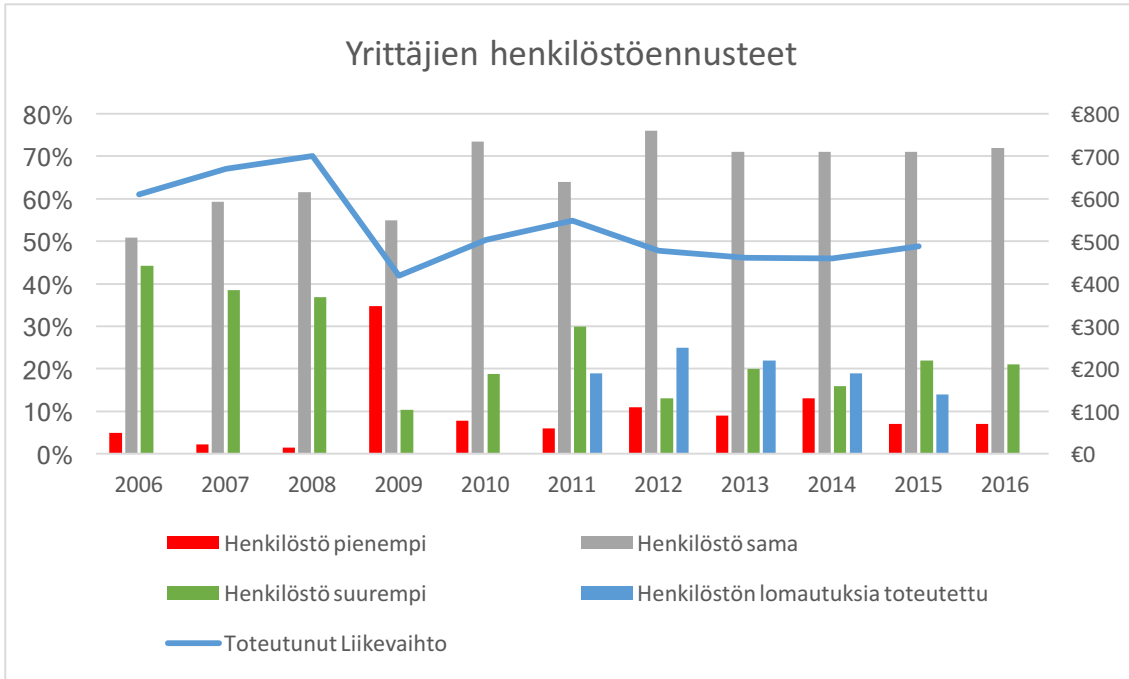
Taulukossa on nähtävissä kyseiselle vuodelle ennustettu liikevaihdon kehitys sekä toteutunut liikevaihto. Kaaviosta on nähtävissä, että viimeisen kymmenen vuoden aikana yrittäjät ovat valtaosin onnistuneet näkemään seuraavan vuoden liikevaihdon kulkusuunnan. Poikkeuksena vuodelle 2012 ja 2013 povattiin nousua tai tasaisuutta, vaikka kokonaisliikevaihto onnistui kuihtumaan ensin 14,9 prosenttia ja seuraavana vuonna 3,5 prosenttia.

Venealaa pidetään tunnetusti erittäin syklisenä ja haastavana toimialana. Niin kotimaan kuin maailmantaloudenkin heilahtelut heijastuvat selkeästi luksustuotteiden myyntiin. ”Vene on siitä hankala myynituote, että talouden hiipuesssa se on ensimmäisiä hyödykkeitä, joista asiakas luopuu ja talouden kasvuvaiheessa se on taas viimeisiä asioita, jonka kuluttaja hankkii”, pohtii Finn-Marinin toimitusjohtaja Kielinen. (Kauppapolitiikka 08.06.2016). Valtaosalle kuluttajista vene on kestokulutushyödyke, jota ei tarvitse elääkseen. Veneellä vietetty aika vuositasolla Suomessa on keskimäärin vain kymmenistä tunneista muutamaan sataan tuntiin ja on huomattavasti kalliimpi sekä vaivalloisempi sijoituskohde kuin esimerkiksi auto. (Merenkululaitos, 2005). Muihin kulkuneuvoihin verrattuna veneiden ostopäätökseen käytetään myös suhteellisen paljon aikaa, joka johtuu lähtökohtaisesti korkeasta hinnasta ja merkityksestä kuluttajalle. Suurin osa veneiden myynnistä kohdistuu kansantalouksien nousukausille, kun taas taantumissa kaupankäynti voi pysähtyä täysin tietyillä segmenteillä. Oheisen tilastollisen teorian turvin voidaan osoittaa venetoimiala yhdeksi syklisimmistä toimialoista.



Kuvio 4. Suomen venekaupan tunnuslukuja. Vasen akseli kuvastaa viennin, tuonnin sekä kotimaan myynnin asteikkoa miljoonissa euroissa. Oikea akseli kertoo kokonaisliikevaihdon miljoonissa euroissa.

Myynnin heilahtelut riippuvat tosin myös veneluokista. Myynnin kokonaisheilahtelua on tasoittanut esimerkiksi erikois- ja ammattikäyttöön tuotetut veneet viranomaisille tai muille julkisille organisaatioille. Taloussuhdanteiden vaihtuessa julkiset tilaukset ovat keskimäärin säännöllisempiä. Vuoden 2009 lopussa venealan yritysten työvoimasta seitsemänkymmentä prosenttia oli lomautettuna tai jatkuvan lomautusuhan alla alan polkiessa paikallaan. (Yle Uutiset 22.10.2009). Venekauppa kävi säästöliekillä vielä 2011 kun epävarma taloustilanne oli ajanut kuluttajat varovaisiksi. Muun muassa Bella-Veneet lomautti 170 työntekijää eli noin puolet henkilöstöstään. (Yle Uutiset 11.10.2016). Huviveneiden myynnin ollessa alamaissa erikoisveneiden valmistaja Kevatec Aluboat onnistui työllistämään koko henkilöstönsä, sillä viranomaistilaukset tekivät kauppaansa. (Yle Uutiset 22.10.2009). Erikoistyöveneitä toimitetaan muun muassa poliisille, puolustusvoimille, pelastuslaitokselle niin kotimaahan kuin muihin Pohjoismaihin, Baltiaan ja Keski-Eurooppaan.



Kuvio 5. Finnboatsin kyselyn perusteella luotu kaavio yrittäjien ennusteista kyseisen vuoden omiin henkilöstömääriin. Vasen akseli kuvastaa pylväsparametrien vastausprosentteja ja oikea akseli kuvastaa toteutunutta liikevaihtoa miljoonissa euroissa.

Finnboatsin suorittamien yrittäjäkohtaisten kyselyiden perusteella on luotu kaavio, jossa näkyy vuosikohtainen ennuste muuttuvasta henkilöstömäärästä, yrittäjien omissa yrityksissä. Viimeisen kymmenen vuoden ajan yli puolet yrittäjistä on poikkeuksetta ilmoittanut henkilöstömääränsä säilyvän muuttumattomana seuraavalle vuodelle. Ainoastaan vuonna 2009 enemmistö yrittäjistä ilmoittaa oman henkilöstönsä pikemminkin pienevän kuin suurenevan tulevalle kaudelle. Päätöstä johdatteli kaavion 2.3. mukainen vahva ennuste toimialan hiljenemisestä. Dataa henkilöstömäärän toteutuneesta luonteesta on kerätty vasta 2010 lähtien, jonka vuoksi kaaviosta selviävät henkilöstön lomautustilastot vain viimeiseltä viideltä vuodelta. Kaaviosta selviää kuinka suuri osuus lomautuksia aikoneista yrityksistä on toteuttanut lomautukset. Vuoden 2010 jälkeen siis vain viidesosa on toteuttanut ennustamansa lomautukset.

Taantuman aikana vahvassa asemassa ovat myös superjahtien valmistajat, joihin voidaan luetella muun muassa Etelä-Pohjanmaalainen Baltic Yachts, jonka tuotteet ovat 20-60 metrin luokkaa ja edullisimmillaan puolentoista miljoonaa euroa. Veneen valmistajat

eivät kuulu tutkimuksen listaukseen, sillä yritykset valmistavat vain purjeveneitä, mutta on poimittu näyttämään roolinsa erilaisena veneenvalmistajana taantumatilanteessa. Lisbeth Staffans, Baltic Yachtsin toimitusjohtaja uskoo suhdanteiden koskevan heidän toimintaansa pitkällä viiveellä vasta vuosien päässä notkahduksesta, sillä veneiden toimitusajat voivat olla jopa viiden vuoden luokkaa ja tilaukset toimitetaan melkein sadan prosentin varmuudella aina ulkomaille. (Taloussanomat 16.6.2008).

Venetoimiala muuttuu monella saralla. Yritysostoja ja fuusioita on tapahtunut 2000-luvulla erittäin paljon sekä vene- että moottorivalmistajien keskuudessa. Muutamia esimerkkejä yrityskaupoista; Terra Patris Oy osti 60% Suomen tehokkaimmasta veneiden valmistaja Finn-Marine Oy:stä ja Fiskars myi Buster venemerkinsä Yamaha Motors Europelle. (Kipparilehti 2015, Venelehti 2010). Suuret konsernit ostavat pieniä paikallisia valmistajia. Kilpailusta tulee globaalimpaa; Ranskan, Englannin, Saksan ja Japanin toimijat liittyvät joukkoon maailmanmarkkinoilla ja pakettitarjoukset yleistyvät veneiden ja moottorivalmistajien keskuudessa. Suuret jälleenmyyjät sitoutuvat myymään vain tiettyjä venemerkkejä nauttien pienten merkkinen liikkumattomuus. (Turun sanomat 14.09.2016, Talouselämä 18.08.2015).

2.3 Toimialamurroksen haasteet yrityksille

Kun toimiala tunnustetaan sykliseksi on tuottajilla mahdollisuus varautua muuttuviin markkinoihin strategisilla toimilla. Voimakkaat markkinoiden muutokset on huomioitava hyvissä ajoin ja osattava varautua notkahduksiin vastapainoisilla toimintatavoilla:

1. Mahdollisuudet mukauttaa tuotantoa kysynnän mukaan
2. Mahdollisuudet vaihtoehtoisiin liiketoimintamahdollisuuksiin

Toimintatavat vaativat usein myös paljon resursseja. Tuotannon mukauttaminen äkkiseltään vaatii muun muassa hyvän muuttuvien sekä kiinteiden kulujen suhteen, toimintojen mahdollisen ulkoistamisen, nopean tuotantoprosessin ja jatkuvan kysynnän muutosten seurannan. Vaihtoehtoiset liiketoimintatavat usein vaativat myös riittävää resurssipohjaa, vankkaa rahoitusasemaa, verkostoitumista, tehokasta projektijohtamista

ja nopeaa asiakaslähtöistä tuotekehitystä. (Kurki & Vuorinen 2010, B. Fagerström 2016). Suurilla veneenvalmistajilla on mahdollista muokata tuotevalikoimaansa sekä valita kohde markkinoita, joilla riittää kysyntää. Esimerkiksi Venäjälle näytti vienti kasvavan vielä 2008 muun muassa öljyn kallistumisen myötä. Bella-Veneiden toimitusjohtaja Raimo Sonninen arvioi että ”jos suhdanteet heikkenevät odotettua kovemmin, loppuvat taitavamman valmistajan keinot väistellä menoa.” (Taloussanomat 16.06.2008).

Esimerkkiä vaihtoehtoisten liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisestä ei tarvitse etsiä Marinoa pidemmältä. 1990-luvun taantumassa veneiden kysyntä oli seisahtanut ja monet veneiden valmistajat joutuivat ensimmäistä kertaa lomauttamaan henkilöstöään. Veneiden valmistaja Marino tarttui oma-aloitteisesti vaihtoehtoiseen liiketoimintamahdollisuuteen tuottaen lasikuidusta muita valmisteita. Tehokkaalla asiakaslähtöisellä tuotekehityksellä Marino alkoi valmistaa Maximedialle, nykyiselle JCDecaux:lle, vihreitä bussipysäkki rakennelmia sekä ulkomainontapylväitä. Marino vei nimiinsä pohjoismaiden tilaukset sekä patentit ratkaisusta. Toisena tuotteena yritys valmisti risteilyaluksiin lujitemuovista saniteettitiloihin lattiaelementtejä, jotka säästivät painoa noin 100 tonnia keskimääräisesti laivaa kohden perinteisiin metalli- ja keramiikkaratkaisuihin verrattuna. Vaihtoehtoinen liiketoiminta loi Marinolle väliaikaisen tukijalan heikoilla venemarkkinoilla ja kattoi yrityksen liiketoiminnasta parhaimmillaan jopa seitsemänkymmentä prosenttia vuosittaisesta liikevaihdosta. (H.Ericsson 2008).

Kansantalouden luomat haasteet ovat näkyneet veneiden kysynnässä, mutta osansa se on tehnyt myös valtion kassaan. Venevero valmistelevalle työryhmä pyrkii jatkossa keräämään 19 miljoonan euron verotulot jotka on kirjattu hallitusohjelmaan. (Kipparilehti 2015). Veneilijöiden etujärjestö on huolissaan hallituksen päätöksestä veneiden verollepanon muutoksista. Suomen Purjehdus ja Veneily ry:n hallituksen puheenjohtaja Salaterä, ”tuntuu, että veroa ei ole valmisteltu huolella ja poliittinen päätös tehdään heppoisin perustein”. Suomessa uskotaan rekisteriin kuuluuvan kymmeniä tuhansia haamuveneitä, jotka vääristävät kokonaislaskemia. Suurimpien ökyveneiden, joita arvioidaan olevan Suomessa toistasataa, pelätään siirtyvän Viron lipun alle tuhansien veroeurojen säästämiseksi vuositasolla. Tasapuolinen, oikeudenmukainen ja selkeäksi toivottu venevero, voisi tällä tapaa kaatua tavallisten veneiden kannettavaksi. Toimialalla

uskotaan, että veropohja pettää heikkojen laskelmien sekä asiantuntijuuden puutteiden vuoksi ja kelkka kääntyy kuten Ruotsissa. Venevero poistettiin Ruotsissa, kun sen ylläpito tuli kalliimmaksi kuin kertymä. Riskinä on, että verokannosta tulee niin kallista, että siitä koituu vain haittaa. Oheisvaikutukset venealan kehitykseen sekä sen työllisyyteen voivat viedä viimeisimmätkin mahdollisuudet vaikeuksissa olevilta kotimaisilta veneenvalmistajilta. (Yle Uutiset 13.09.2016). Marinon toimitusjohtaja Ben Fagerström on ollut mukana veneliiton työryhmässä tuottamassa hallitukselle lausuntoa veneveron vaikutuksista sekä sisällöstä. Kuten Veneily ry:n hallituksen puheenjohtaja Salaterä mainitsi, on monen alan yrittäjän mielestä suunnittelu tehty huolimattomasti ja perusteettomasti. Veneveron lähtökohta rokottaa ”herrojen huvikuunareita”, kyllä on muuttunut normaalien veneilijöiden maksettavaksi. (Iltalehti 18.1.2017). Normaaleilla veneilijöillä tarkoitetaan nyt suurinta massaa eli veneluokkaa, jota on eniten Suomessa ja näin ollen veneveron keräämisen lähtökohta on muuttunut radikaalisti. Yrittäjien suurin huolenaihe on veneilyn eli harrastuksen verotus ja pahimmillaan se vaikuttaa negatiivisesti veneilyn ehdoilla toimiville sadoille vierasvenesatamille sekä muille tuhansille saaristolaispalveluille, jotka elävät veneilyn voimasta. Yrittäjien yhteisnäkemyks on, että valtio tienaa paremmin veneilyn ja sen oheistoimintojen kautta, kuin veneveron myötä. Venevero voi pahimmillaan olla kynnyksen veneen ostoon sekä veneen käyttöön, joka on suoraan verrannollinen kotimaisen veneteollisuuden hyvinvointiin ja pitkälti veneilyn ehdoilla toimiville saaristolaispalveluille ja matkailulle. Hallitus on kuullut veneilyn ammattikuntaa lain velvoitteella. Suomen purjehdus- ja veneily ry: mukaan ”lakiesitys on epäonnistunut, sillä on mahdotonta ajatella, että sellainen vero tehtäisiin, joka on nolla- tai miinusmerkinen”. (Iltalehti 18.1.2017). Veneilyn ammattikunta sekä Veronmaksajien Keskusliitto, ovat ilmoittaneet, että esitelty venevero ei tuottaisi kuten on laskelmoitu ja sen vaikutukset toimialaan sekä oheistoimintoihin ovat enemmän negatiiviset kuin positiiviset kaikin puolin. Ammattikunnan laskelmat osoittavat myös, että hallituksen tavoittelemat 19 miljoonan suoranaiset verotulot ovat todellisuudessa vain noin 10 miljoonan veroeuron luokkaa, sillä tämänhetkinen venerekisteri on erittäin puutteellinen. (B. Fagerström).

On muistettava, että yli 95% Suomessa myytävistä veneistä valmistetaan Suomessa. Veneteollisuus työllistää tuhansia ja kotimaan markkinat ovat valtaosalle veistämyistä elintärkeitä. Etujärjestöjen huoli on siis aiheellinen. Hallituksen valmisteleva vuosittainen

veneiden käyttömaksu voi olla viimeinen pisara monen potentiaalisen veneenhankkijan ostopäätösprosessissa. Mikäli markkinat vielä vaikeutuvat on riskinä, että moni veneenvalmistaja joutuu sulkemaan ovensa. (Venetieto 2016). Muun muassa oppositio ilmoittaa esityksen upottamisesta takaisin meren pohjaan. He tukevat etujärjestön mukaan ideologiaa, jossa valtion taloudelle on hyödyllisempää antaa ihmisten harrastaa aktiivista veneilyä ja saaristolaiselämää. (Uusi Suomi 2016).

Haasteita moottoriveneiden valmistajille luovat myös menoveden hinnan nousut. Venebensa kallistuu kesä kesältä. Maailmanpolitiikka ei juuri vaikuta venebensen hintaan, vaan sen hinta nousee aina. Kesällä 2012 venebensasta sai maksaa tasan kaksi euroa litralta, vaikka tuote on täysin identtistä henkilöautojen polttoaineen kanssa. (Helsingin Sanomat 2012). Veneasemien hinnat ovat osoitus kilpailun puutteen vaikutuksesta tuotteen hinnoitteluun. Veneasemat ovat harvassa ja usein etäällä toisistaan. (Talouselämä 2011). Suurempien dieselvoimaisten huviveneiden matkakustannukset nousivat huomattavasti loppuvuodesta 2008 kun laki yksityisestä huvivenealuksesta suoritettavasta polttoainemaksusta tuli voimaan. Lain nojalla huviveneiltä kiellettiin sakkujen ja käyttökiellon uhalla dieselöljyä lievemmin verotetun tai verottoman polttoaineen, polttoöljyn, eli kansankielellä löpön käyttö. (Tulli 6 / 2016). Veneilijöiden mukaan seuraavien vuosien aikana oli huomattavissa suurempien huvialusten lyhyet matkat sekä jatkuvat seisonnat satamissa. Menoveden hinnannousu keskimääräisestä polttoöljyn 80 sentistä dieselin reiluun puoleentoista euroon litralta näkyi kuluttajien matkakassassa. Suuren veneluokan tankkien täyttö saattoi nousta jopa puolelatoista tuhannella eurolla per tankkaus. Suurien veneiden kysyntä romahti muutoksen astuessa voimaan, eikä ole lähelläkään entisiä huippuaikoja. (B. Fagerström 2016). Kysynnän muutos suurien veneiden myyntikäyrässä näkyy muun muassa kuviossa 2.2.

Haasteita toimialalle luo myös kuluttajalähtöisemmäksi sekä kuluttajien markkinoiksi muuttunut kilpailukenttä. Kuluttajien tottumukset ja vaatimukset kuitenkin muuttuvat koko ajan ja myös veneala tarvitsee kehittyäkseen ja kasvaakseen uusia ajatusmalleja. (Finnboat 2007). Venealalle tieto trendien muutoksista tulee joskus hitaasti. Varsinkin alihankkijat kokevat muutosten tulevan joskus liian myöhään. (Kurki & Vuorinen 2010). Venealan uusiin trendeihin kuuluu rohkea muotoilu. (Suomen Kuvalehti 09.02.2016).

Trendit pyritään ottamaan veneenvalmistuksessa huomioon kilpailuetujen ja kysynnän turvaamiseksi, mutta trendien ohimenevyys kuitenkin aiheuttaa resurssiperäisiä haasteita yrityksissä. Trendien ennustaminen, tuotekehitys ja valmistaminen ovat pitkiä prosesseja, mutta välttämättömiä. Esimerkiksi vuonna 2013 vallitsi keskihyttitrendi ja avomallisten veneiden huippusuosio alkoi väistyä. Trendien seuraaminen ja niihin vastaaminen on parhaimmillaan palkitsevaa ja raivaa tietä markkinoilla. Vuonna 2013 keskihyttitrendiin vastanneet veistämöt kirjasivatkin korkeimmat myynnit juuri kyseisillä venemalleillaan. (Talouselämä 7.2.2014).

Markkinakentän muutoksiin liittyvät myös toimialalla noteerattu kokonaisvaltaisempien palveluiden kysyntä. Useimmat kuluttajat toivovat huollon, säilytyksen, satamapaikan ja muiden palveluiden kokonaisuutta. Perinteisten veneenomistajien rinnalle on myös syntynyt osaomistajien ja käyttöoikeudesta kiinnostuneiden ryhmät, joiden palveluiden tarpeet poikkeavat tavanomaisista veneilijöistä. (Finnboat 2007). Veneilyliiton Keskusjärjestöstä vahvistetaan, että toimiala tarvitsisi piristyäkseen veneilytuotteita, jotka eivät suoranaisesti liity veneen omistamiseen. Esimerkkinä annetaan Välimeren palvelujärjestelmät, jotka vievät matkailijoita viikoksi merille nauttimaan suuressa seurueessa tai jopa kulkueessa. Tapahtumassa veneily on toissijaista, mutta tuotteena erittäin onnistunutta ja palveluna erittäin kannattavaa. (Kauppalehti 14.06.2016).

Toimialamurroksen haasteet hankaloittavat yritysten toimintaa varsinkin kulissien takana, sillä kuluttajien kasvavat vaatimukset edellyttävät uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä vaikeassakin markkinatilanteessa. (Soprano 04.10.2012). Bellan toimitusjohtaja Sonninen kertoo pakkolomauttaneensa 170 työntekijää eli noin puolet henkilöstöstänsä vuonna 2011. Jäljelle jäänyt henkilöstö pyörittää tuotantoa, mutta lähtökohtaisesti keskityttiin uusien venemallien suunniteluun. Sonnisen mukaan finanssikriisin tilanteen oietessa, veneala on kokenut murroksen, eikä tule olemaan entisensä. Yritykset, jotka pystyvät luomaan parhaat uudensukupolven tuotteet uudella teknologialla, ovat voittajia. (Yle Uutiset 11.10.2011). ”Vaikka venemalli olisi hyvä, siitä pitää osata luopua ajoissa. Ei voi olla niin, että vuodet kuluvat ja vain patjojen värit vaihtuvat, kuten monilla veistämöillä on tapana.” (Talouselämä 7.2.2014). Monet valmistajat painottavatkin juuri tuotekehityksen tärkeyttä, kysynnän ja teollisuuden hiljentyessä. (Kauppalehti 17.9.2016).

Työvoimakustannusten ollessa Suomessa kilpailijamaita korkeammat, on monen veistämön strategia silti pitää tuotanto Suomessa. (Kipparilehti 2016). Vuonna 2008 Finnboatin toimitusjohtaja Huju ei uskonut suomalaisten veistämöiden liikkuvan halvemman työvoiman perässä ulkomaille. Suomalainen käsityö on valttia maailmalla, eli sitä arvostetaan ja kotipaikkakunnalle ollaan uskollisia. Tämän lisäksi alihankintaverkoston luominen sekä laadunhallinta vaativat erittäin paljon resursseja, joita harvalta veistämöltä löytyy. (Taloussanomat 16.6.2008, Kauppapolitiikka 08.06.2016). Toimialamurroksessa on tänä päivänä huomattavissa entistä laajempi alihankkijoiden työllistäminen ulkomailta. Puola on alihankintavalmistajien luvattu maa. Puola on kasvanut halvan työvoimansa vuoksi maailman toiseksi suurimmaksi veneiden valmistajaksi heti Yhdysvaltojen jälkeen ja Puolassa valmistetaan Eurooppaan myytävät yhdysvaltalaiset venemerkit. Suomalaisista toimijoista Puolaan tuotantonsa ovat viime vuosina vieneet Axopar Boats sekä XO Boats. Axopar Boatsin operatiivinen johtaja Viitala perustelee strategisella päätöksellä, että veneen rakentaminen on hyvin työvoimavaltaista. Alihankinta halvan työvoiman perään on näkynyt poikki toimialojen jo vuosia. Trendi näkyy nyt myös venetoimialalla, jossa on totuttu kilpailemaan kotimaisuudella. Kaikista Pohjoismaista löytyy veneenvalmistajia joiden tuotannot ovat keskittyneet juuri Puolaan tai Baltiaan, josisa palkkataso on noin kolmannes esimerkiksi Suomen palkoista. (Helsingin Sanomat 06.10.2016). Tilastot kuitenkin osoittavat, että lähtökohtaisesti vain uudet kotimaiset toimijat suorittavat tuotannollisen toimintansa ulkomailla. Pääsääntöisesti suomalaiset veneet valmistetaan edelleen Suomessa, joka on erittäin hyvä asia ja on kansantalouden mallioppilas teollisuudelle. (Kauppalehti 14.06.2016).

Eräänä toimialakohtaisena haasteena on laatu rajatuilla markkinoilla. Tämä kaksijakoinen ongelma vaivaa valmistajia, sillä laatuveneet kestävät hyvin hoidettuina kymmeniä vuosia. Kunnollisen pienen veneen hankittuaan, ei kuluttajan välttämättä tarvitse harkita veneen vaihtoa vuoksi vuosiin. Haasteena yrityksillä onkin saada asiakas kaupolle ja vaihtamaan tuotteesta toiseen. (Kauppapolitiikka 08.06.2016). Tämän vuoksi monet yritykset tarjoavatkin asiakkailleen vuosittain lisävarustepaketteja sekä talvisäilytysmahdollisuuksia sekä muita oheistuotteita ja -palveluita. (B. Fagerström 2016).

2.4 Toimialamurrokseen vastaaminen

Monet suomalaiset yritykset ovat saaneet kritiikkiä puutteellisesta panoksesta myynninedistämiseen ja markkinointiin verrattuna muiden länsimaalaisten yritysten strategioihin. Venealalla puutteet voivat johtua resursseista, mutta myös perinteisestä suhtautumisesta markkinointiin. Kritiikkiä venetoimiala on saanut myös markkinointiviestinnästä, myyntitilanteen hallinnasta ja jälkimarkkinoinnista (Hentinen ym. 2007). Toimiala tuntuu kuitenkin hiljalleen heräävän yhteisvoimin uuteen aikakauteen edellä mainituilla, kuin myös monilla muilla saroilla. Finn-Marinin johtoryhmän mielestä suomalainen veneteollisuus tarvitsisi menestyäkseen taitojen ja resurssien yhdistämistä. Tällöin ala olisi valmis kasvamaan ja pystyisi jatkossakin takaamaan huippuluokkaa edustavaa veneenvalmistusta. (Kipparilehti 20.2.2015).

Tekes suunnitteli vuonna 2007 venealalle yhteistyötä ja erikoistumista kehittävän neljävuotisen Vene-ohjelman, jonka tavoitteena oli sitouttaa suomalaiset veistämöt, korkeakoulut, tutkijat ja viranomaiset toimialan uusiutumiseen ja kilpailukyvyyn kasvattamiseen. Tekesin mukaan liian moni yritys on jäänyt kasvamatta ja tekee välttävää tai huonoa tulosta, vaikka kysyntää ja mahdollisuuksia olisi tarjolla. Ohjelman kokonaisrahoitus olisi 25 miljoonaa ja lopputuloksena veistämöt tekisivät kasvavassa määrin tehokkaampaa yhteistyötä ja syvempää erikoistumista. (Tekniikka&Talous 22.10.2007).

Ohjelma loi suuren määrän tutkimustietoa ja ainutlaatuista yhteistyötä tutkijoiden ja veistämöiden, sekä tutkimuslaitosten että korkeakoulujen välille ja on laajuudeltaan merkittävää jopa kansainvälisellä tasolla. Ohjelmasta on veistämöiden edustajien mukaan ollut konkreettista hyötyä. Opituilla asioilla on helpompaa kohdata kuluttajien kasvavat vaatimukset muotoilun, trendien, energia- ja kustannustehokkuuden sekä materiaalivalintojen suhteen, sillä edelliset ovat pakottaneet venetoimialan uudistumaan. Taantuman aikana tuote- ja palvelukehitykseen kyyneiltä yrityksiltä odotetaan menestystä nousukauden alkaessa. ”Veneala on noussut tärkeäksi suomalaiseksi pk-toimialaksi juuri viennin nopean kasvun ansiosta. Nämä neljä ohjelmavuotta ja saavutetut tulokset tuottavat hedelmää vielä vuosia ohjelman päättymisen jälkeenkin”, toteaa Venealan Keskusliitto Finnboatin toimitusjohtaja Jouko Huju. (Soprano 04.10.2012).

Monet valmistajat painottavatkin juuri tuotekehityksen tärkeyttä kysynnän ja teollisuuden hiljentyessä. (Kauppalehti 17.9.2016). Tuotekehitykseen keskittyminen auttaa sen sijaan suomalaisia veneenvalmistajia menestymään ulkomailla. (Helsingin Sanomat 06.10.2016). Tuotemerkki Busterilla vannotaan myös innovaatioiden nimeen. Säännöllinen mallien uudistaminen on säilyttänyt Busterin myydyimpien veneiden kärkekahinoissa jo vuosia. (Talouselämä 7.2.2014). Tuotekehitykseen satsaaminen on ollut päällimmäinen puheenaihe veistäjien keskuudessa, sillä sen toivotaan lisäävän yrityksen kannattavuutta ja tulokset näyttävätkin väitteellä olevan perään. Tuotekehitys ja korkea laatu ovat suurilla ja keskisuurilla veneluokilla ainoita keinoja pärjätä kilpailussa. Finn-Marinin satsatessa puolitoistamiljoonaa euroa tuotekehitykseensä, kasvatti yritys liikevaihtoaan 40 prosenttia, vajaan 28 miljoonaan euroon. Veneteollisuudessa on tulosten kautta huomattu, että ankeat ajat kotimaassa voidaan taloudellisesti paikata tehokkaalla viennillä. (Helsingin Sanomat 06.10.2016). Venealan Keskusliitto on ottanut tehtäväkseen parantaa venenäkyvyyttä. Tässä foorumissa vaihdetaan erittäin laajasti kokemuksia siitä, kuinka eri maissa tehdään veneilyn edistämistä. Suomessa tehdään paljon töitä edistämisen eteen erityisesti sosiaalisen median kautta. Sieltä halutaan löytää uusia kohderyhmiä muun muassa veneilystä kiinnostuneita nuoria. (Kauppalehti 17.09.2016).

Toimialan piristeenä pidetään vuosittaisia venemessuja Helsingin messukeskuksessa sekä syksyn uivia venemessuja Helsingin Lauttasaassa ja vuoden viimeisimpiä venemessuja isänpäivänä Turussa. (Talouselämä 7.2.2014). Vuosittain kansainvälisillä messuilla edustavat Finn-Marinin johtajat kertovat asiakas- ja jälleenmyyntikohtaamisten tulevan lähes sataprosenttisesti isoilta venemessuilta ja vasta tämän jälkeen arvostelumenestysten ja sosiaalisen median ja muiden kanavien kautta. (Kauppapolitiikka 08.06.2016). Marinon vuosittaiset venetilaukset tapahtuvatkin pääsääntöisesti juuri messujen kautta. Noin 70 prosenttia veneistä tilataankin juuri edellä mainittujen messujen aikana. Ulkomainonta sekä muut mainontamuodot luovat mielenkiinnon ärsykeitä, mutta messut toimivat kaupanteon mahdollistajana, kun asiakas pääsee kontaktiin brändin ja tuotteiden kanssa. (B. Fagerström 2016).

Floating show tyyppiset tapahtumat, joissa kansainvälinen lehdistö tulee tutustumaan uusiin suomalaisiin veneisiin, ovat meille elintärkeitä. Suomi on erikoistunut tietyn

tyyppisiin veneisiin, jotka pärjäävät omassa kategoriassaan erittäin hyvin. Kesällä 2016 Nauvon messuilla oli esillä 33 kappaletta suomalaisia uutuusveneitä, joissa vieraili 51 toimittajaa 22 eri maasta. Oheisten ohjelmien kaltaisten vientiponnistusten tukeminen on laskettu tuottavan 15 kertaisesti. Tapahtuman järjestäjät pitävätkin tapahtumaa malliesimerkkinä vienninedistämisestä. (Kauppalehti 17.09.2016).

Venealan Keskusliiton sekä Suomen Tullin tilastojen mukaan veneteollisuuden vienti on hurjassa kasvussa. Vuoden 2016 alkukauden vienti kasvoi 68 prosenttia ja kappalemääräinen vienti 53 prosenttia vuoteen 2015 verrattuna. Tullitilastojen mukaan viennin osuus tuotannosta kasvaa ja vientiin kohdistuu entistä enemmän kalliimman hintaluokan veneitä. (Talouselämä 18.08.2016). Kotimaisten veistämöiden vienti oli edelleen kasvussa varsinkin Norjan ja Ruotsin markkinoiden ansiosta samalla kun venekauppa Suomessa hiipui. (Kauppalehti 17.09.2016). Uuteen sesonkiin valmistautuvalla venetoimialalla puhaltaakin jo uusia tuulia. Myynissä uskalletaan maltillisesti arvioida jo muutaman prosentin kasvua. Muutoksia on nähtävissä veneiden kehityksessä sekä tuotannossa. (Suomen Kuvalehti 09.02.2016). Seuraavaksi käsitellään tärkeyttä tunnistaa markkinat sekä oikeat toimintatavat arvonluonnissa. Seuraava kappale antaa myös reunaehdot arvonluonnin kehitykselle, tärkeydelle ja tehokkaalle liiketoiminnalle oman kohderyhmänsä kanssa.

3. ASIAKASARVO JA ARVONLUONTI YRITYSTOIMINNASSA

3.1. Asiakasarvo ja koettu arvo

Entistä vaativammat kuluttajat ja kansainvälinen kilpailu ajavat yrityksiä etsimään vaihtoehtoisia tapoja päästä tavoitteisiin sekä pärjätä muuttuvilla markkinoilla. Vuosituhannen vaihteessa oli nähtävissä suuri muutos organisaatioissa. 80- luku toi tullessaan tehokkaan laadunvalvonnan ja organisaatiot oppivat nopeasti, kuinka kehittää tuotanto- sekä sisäisiä prosessejaan. Woodruff (1997:139) muistuttaa perinteisen organisaation ehostustoimenpiteiden, kuten laadunvalvonnan ja tuotekehityksen ohella keskittymään ensiluokkaisen asiakasarvon tuottoon. Slywotzky (1996) kertoo että organisaatiot, jotka onnistuvat luomaan erinomaista asiakasarvoa arvokkaille asiakkaille, nostavat yrityksen arvoa. Arvokkaat asiakkaat määrittävät taloudellista arvoa yksittäisten asiakkuuksien kesken, kun taas organisaation arvon määritelmä on, kuinka arvokas se on omistajilleen.

Asiakasarvon määritelmän Woodruff (1997) kertoo yksinkertaisesti olevan, mitä asiakkaat haluavat ja toivovat saavansa, kun he ostavat ja käyttävät ostettua tuotetta.

Allen & Gale (1994) kertovat oman näkemyksensä asiakasarvosta olevan markkinoiden ymmärrys laadusta sopeutettuna suhteelliseen tuotteen hintaan.

Butz ja Goodstein (1996: 63) mukaan asiakasarvolla tarkoitetaan emotionaalista sidettä asiakkaan ja yrityksen välillä kun asiakas on käyttänyt tuotetta ja todennut tuotteen tuovan lisäarvoa.

Monroe (1990: 46) määrittelee asiakasarvon syntyvän tuotteen laadun ja hyötyjen suhteesta tuotteeseen uhrattuun hintaan.

Zeithamlin (1988: 14) mukaan arvo on asiakkaan kokonaiskäsitelmä tuotteen hyödyistä ja eduista, jotka pohjautuvat kuluttajan omaan käsitykseen mitä on saatu ja mitä sen eteen on luovutettu.

Arvoa on perinteisesti tuoteorientoituneessa organisaatiossa määritelty valmistajan toimesta. Se on sulautettu kohdemuuttujan resursseihin ja määritelty vaihdon arvona. Asiakasorientoituneessa liiketoimintaympäristössä arvoa on taas määritelty kuluttajan mieltämänä arvona. Arvo syntyy kuluttajan saavuttamista hyödyistä verrattuna uhrauksiin, kuten monet aiemmin luetelleet määritelmät kertoivat. Yritys nähdään tässä teoriassa vain arvojen mahdollistajana. (Vargo & Lusch 2004: 7).

Asiakkaan kokema arvo syntyy lähtökohtaisesti asiakkaan suhteesta yritykseen ja vain osittain yrityksen ja asiakkaan välisestä suhteesta. On kuitenkin selvää, että huomio ei ole tuotteissa vaan asiakkaisiin kohdistuvassa arvонуontiprosessissa missä arvo on nähtävissä ja ymmärrettävissä kuluttajan näkökulmasta. Markkinoinnissa huomio on arvонуonnissa ja arvонуontiprosessissa eikä niinkään vain tuotteen hyvien ominaisuuksien kokonaisuudessa. (Grönroos & Gummesson 2014).

Asiakasarvolla ja koetulla arvolla on näin ollen tärkeä rooli, joka yritysten on noteerattava. Yritysten on tiedostettava, mitä kuluttajat arvostavat ja vaalivat, jotta kilpailuetu markkinoilla mahdollistuu. (Sweeney & Soutar 2001). Asiakasarvo voidaan erotella asiakastyytyvyydestä sillä, että asiakasarvo ottaa huomioon kaikki ostosprosessin vaiheet. Seuraavassa kappaleessa käsitelläänkin asiakasarvoa arvонуonnin perustana.

Asiakasarvo	Asiakastyytyväisyys
<ul style="list-style-type: none"> • Tietokäsite • Ennen/jälkeen osto -kokemus • Strateginen suuntautuminen • Nykyiset & potentiaaliset asiakkaat • Toimittajan ja kilpailijan tarjoamat 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnekäsite • Oston jälkeinen kokemus • Taktinen suuntautuminen • Nykyiset asiakkaat • Toimittajan tarjoama

Taulukko 2. Asiakasarvon & asiakastyytyvyyden eroja (Eggert & Ulaga 2002)

3.2 . Asiakasarvo arvonluonnin perustana

Vargo & Lusch (2004: 11) yhtyvät edelliseen teoriaan korostaen, että yritys voi ainoastaan tarjota arvolupauksia ja asiakkaan on määriteltävä arvonluojat sekä osallistuttava sen luomiseen yhteistoimin tuottajan kanssa. Jos kyseessä on aineellinen tuote se on sulautettu tietämykseen, jossa on kohderyhmälle arvopotentiaalia, mutta siihen ei ole sisällytetty hyödykkeellistä arvoa. Kuluttajan on ymmärrettävä, että arvopotentiaali on sovittava moniin tarpeisiin koko prosessin matkalla. Yritys siis voi vain luoda arvolupauksia, jotka mahdollistavat yritystä houkuttelevampaan asemaan kilpailijoihinsa nähden.

Tämän päivän asiakaslähtöisillä markkinoilla lähtökohtana ei ole tuote eikä palvelu vaan asiakkaan mieltämän suhteen arvo, hänen sekä yrityksen välillä. Viime vuosina monet yritykset ovat korostaneet tarjoamiensa tuotteiden tai palveluiden laatua sekä asiakastyytyväisyyttä. Tämän mahdollistaakseen on yrityksen ymmärrettävä nykyisiä asiakkaitansa, heidän kulutustottumuksensa yrityksen tuotteisiin sekä heidän mielipiteensä kyseisen yrityksen asiakaspalvelusta. Asiakasarvo korostuu, kun todetaan syyt miksi asiakas valitsee tietyn, analysoiden ensin laajaa tuotevalikoimaa, yrityksen aineettomia ulottuvuuksia kuten imagoa ja brändiä sekä monesti myös yrityksen kantaa sosiaalisiin sekä ympäristöön liittyviin agendoihin.

Kestävän kilpailuedun luonnissa arvonluonti on merkittävä tekijä. Se on hyvä sitoa toimintatapoihin, strategioihin sekä tavoitteisiin. Arvon synnyn teorioiden ymmärtämisen lisäksi on tärkeää tiedostaa miten kuluttajat tekevät ostopäätöksiä ostoprosessin aikana. Seuraavan kappaleen arvoulottuvuudet selventävätkin kyseistä teemaa.

3.3. Arvoulottuvuudet

Asiakkaat etsivät arvoa ostoprosessien aikana. He etsivät muun muassa omiin arvoihin sopivaa laadun, asiakaspalvelun sekä hinnan yhdistelmää. Ostoprosessin aikana asiakkaat

tutkivat monia kontekstin yksityiskohtia kuten hintaa, brändiä, palvelua ja imagoa muodostaen omaa näkemystään arvosta. Tästä syystä yrityksen on tunnistettava oman tarjonnan yksityiskohdat sekä tiedettävä arvonluojat tuotteissaan. (Dodds 2003: 5). On yleistä uskoa, että taloudellinen arvo nähdään merkittävimmäksi tekijäksi kuluttajan ostopäätösprosessissa. Monet yritykset kilpailevatkin hinnoilla geneerisillä markkinoilla. Taloudellinen arvo määritellään asiakkaan tai kuluttajan kokemaksi arvoksi rahalle, verrattuna kilpaileviin palveluihin tai tuotteisiin. Seuraavaksi käydään läpi muutama teoria kuluttajien ostopäätösprosesseista sekä heidän kokemasta arvosta. On mahdotonta, että kuluttajat kokisivat arvot samalla tavalla sekä samanlaisten arvoulottuvuuksien kautta.

Teorian arvoulottuvuuksista on luonut muun muassa Sheth, Newman sekä Gross. Heidän teoriansa lähtökohtana on selvittää ja kertoa miksi ja miten kuluttajat tekevät tietynlaisia ostopäätöksiä monien tuotteiden ja eri brändien joukosta. Teoria noteeraa viisi arvoulottuvuutta, jotka vaikuttavat kuluttajan ostopäätösprosessiin. Sheth ym. mukaan kuluttajaan vaikuttavat arvoulottuvuudet voidaan jakaa sosiaaliseen, emotionaaliseen, funktionaaliseen, tilanne- sekä uutuusarvoon. Kyseiset arvoulottuvuudet luotiin kuvaamaan sekä tutkimaan tuotteisiin ja brändeihin kohdistuvia ostopäätöksiä. (Sheth ym. 1991). Koettua arvoa ovat tutkineet myös Pihlström ja Brush (2008). Heidän teoriaan sisältyy edellisten ulottuvuuksien lisäksi myös hinta-laatusuhde sekä mukavuusarvot. Kyseisen teorian mukaan arvoulottuvuudet korreloivat vahvasti uusintaostoihin ”Word of Mouthin” sekä maksuhalukkuuden kautta.

Funktionaalinen arvo määritellään koetuksi eduksi tuotteen fyysisten ominaisuuksien tai toimivuuden myötä. Perinteisesti tämä toiminnallinen arvo on koettu vahvimaksi ajuriksi ostopäätösprosesseissa. (Sheth ym. 1991). Funktionaalisella perusteella ostopäätöksen tehneet kuluttajat arvostavat toimivuutta helposti muita syitä vahvemmin, kuten ulkonäön perusteella tehtyä veneostosta. (Sheth ym. 1991)

Sosiaalinen arvo syntyy hyväksyntänä sosiaalisella tai minä –tasolla. Ryhmään kuuluu monesti näkyvät tuotteet kuten korut, vaatetus ja muut tuotteet joiden presenssille ympärillä olevat altistuvat. Esimerkiksi vene voidaan ostaa ulkonäön sekä huomion perusteella tai hyväksyntää ja itsetuntoa kohottavista syistä ennemmin kuin

funktionaalista tai muista syistä. Sosiaalisen ulottuvuuden vastakohtaksi lasketaan informaatiopalveluiden käyttö, sillä niitä käytetään usein yksin ja ilman sosiaalista kanssakäymistä. (Sheth ym. 1991)

Emotionaalinen arvo sisältää tuotteeseen, palveluun tai ostoprosessiin liittyvän vahvan tunnetilan tai tunteita herättävän ärsykkeen, kuten kynttiläillallinen, kauhuelokuva tai lapsuuden muistot. Emotionaalisia ulottuvuuksia on mahdollista lisätä tuotteisiin rajatusti, mutta vahvimmat sidokset löytyvät muisteista, joihin on vaikeampi vaikuttaa. (Sheth ym. 1991)

Uutuusarvoa Sheth ym. määrittelevät arvoksi, joka herättää mielenkiintoa, kysymyksiä sekä innostusta uutuusarvoa kohtaan. Täysin uudet tuotteet tai palvelut tai brändit voidaan nähdä vahvoina tekijöinä kuluttajan ostoprosessissa. Vastakohtana ostopäätös voi johtua myös kyllästyneisyydestä vanhaan tai nykyiseen kulutettuun brändiin, tuotteeseen tai palveluun. Uutta voi olla myös halu ja innostus kokeilla esimerkiksi uutta venemerkkiä, tai halu käydä ulkomailla oppiakseen vieraan kulttuurin muotoja. (Sheth ym. 1991)

Tilanne arvo syntyy usein tilanne- ja tapauskohtaisesti. Ehdolliseen tai tilanne ulottuvuuteen kuuluvat monesti palvelut, joita voi olla välttämätöntä hyödyntää kuten ambulanssikyyti. Kategoriaan kuuluvat myös sesonkiset kulutustuotteet kuten joulukortit tai traditionaaliset välttämättömyydet esimerkkinä morsiamen häähäpuku. (Sheth ym. 1991)

Tuotteiden ja palveluiden luojien sekä valmistajien on tärkeää tiedostaa ostopäätösprosesseihin esitettyjä ulottuvuuksia sekä teorioita, mutta ostopäätöksiin on silti hankalaa täysin vaikuttaa. Erilaisia kulutustapoja ja ostopäätöksiä on yhtä monta kuin asiakkaitakin, mutta kokonaisuuden hahmottaminen sekä ulottuvuuksien tunnistaminen auttavat tarjonnan luonnissa sekä hallinnassa. Kuluttajan ostopäätös on monesti arvoulottuvuuksien summa. Ostopäätökseen vaikuttaa monesti enemmän kuin yksi ulottuvuus. Kuluttaja voi ostaa esimerkiksi kultaa funktionaalisen arvon myötä, jolloin kulta toimii toiminnallisesti inflaation suojana, mutta samalla taloudellista turvaa tuottavasta eli emotionaalisesta syystä eikä muilla ulottuvuuksilla ole paljoakaan arvoa. Sama asiakas voi myös ostaa samalla arvolla kultakoruja sosiaaliin arvoihin vedoten hakien sosiaalisia etuja tai itsetunnon kohotusta, jolloin taas funktionaaliset sekä muut ulottuvuudet ovat heikompia syitä ostoprosessissa. (Sheth ym. 1991).

Teorioiden mukaan voisi päätellä, että valmistajan tai tarjoajan olisi syytä maksimoida kaikkien arvoulottuuksien attribuutteja, jotta kuluttaja valitsisi juuri ”meidän” tuotteen tai palvelun. Tutkimusten mukaan edellä mainittu tapa ei välttämättä ole tehokkain tapa, sillä kuluttajat ovat valmiita monesti tyytymään tietyn ulottuvuuden arvoihin saadakseen huomattavaa arvoa jollekin toiselle ulottuvuudelle. (Sheth ym. 1991). Esimerkkinä kuluttaja voi tehdä venettä ostaessaan päätökseen maksaa suurempaa hintaa erittäin hienosta ja uudesta veneestä. Tällöin kuluttajalle tärkeitä arvoja olisivat uutuus, sosiaalinen, emotionaalinen arvo. Pienemmässä roolissa tällöin olisivat toiminnallinen sekä ehdollinen arvo.

Pihlström & Brush 2008 listasivat teoriaansa edellisten lisäksi myös mukavuusarvon, joka on kuluttajalle helppouden sekä suoraviivaisuuden edun luoja ajan ja vaivan säästäjänä.

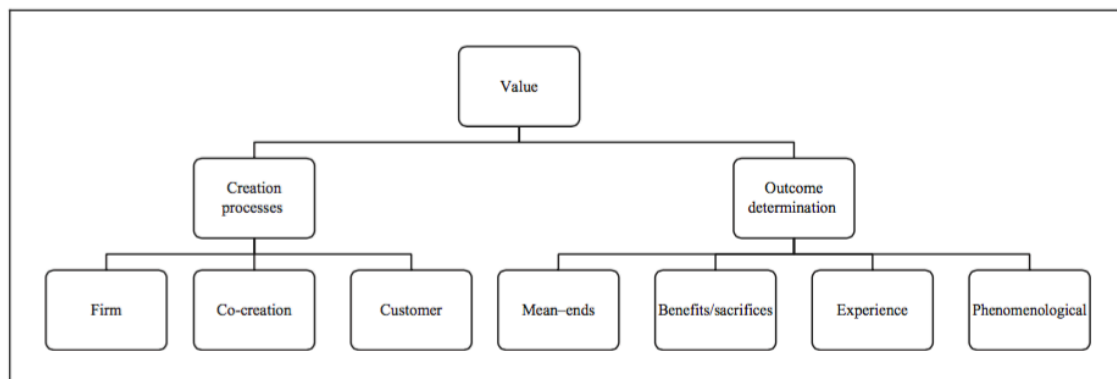
Kun tuotetta tai palvelua suunnitellaan, on hyvä määritellä asiakasarvo ja hahmotella miten kuluttaja voisi luoda arvoa arvoulottuuksien kautta. Tämä ymmärrys mahdollistaa paremmin kohdistetun tuotteen oikealle kohderyhmälle, järkevällä hinnalla, oikealla varustelutasolla sekä tyytyväisellä ostokokemuksella. Seuraavassa osiossa käsitellään tarkemmin arvonluonnin muotoja.

3.4 Arvonluonnin muotoja

Ylivertaisen asiakasarvontuottaminen on enenemissä määrin yksi markkinoinnin primääritavoitteista ja se nähdään tärkeäksi kilpailukyvyn säilyttämiselle. (Gummerus 2013:20). Konsepti omaa monia tulkintamuotoja aiheista: mikä ja kuka luo arvoa, ketkä kuuluvat arvonluontiprosessiin ja miten arvo muodostuu. Yleisiä arvon syntymisen teorioita ovat arvonluonnin tapahtuminen yrityksen sisäisten toimintojen kautta, yrityksen ja asiakkaan yhteistyön tuloksena tai ainoastaan asiakkaan kautta (Vargo and Lusch 2008, Heinonen ym. 2010). Arvotutkimus on saanut ajan mittaan kritiikkiä sen monista tulkintamuodoista sekä konseptuaalisesta epäselkeydestä. Arvoa tutkitaan eri kanteilta sekä eri näkökulmista, mutta tutkijat ovat silti samaa mieltä että yritysten on

tunnistettava oman tarjontansa arvonluojat sekä ymmärrettävä, kuinka asiakkaat heidät arvostavat yrityksenä sekä tuotteen- tai palveluntuottajana. (Gummerus 2013). Gummerus (2013:20) toteaa, että on loogista olettaa, että yhdistämällä arvonluontitoimenpiteet sekä arvon hahmotus voivat yritykset analysoida, mitkä toimenpiteet ovat tärkeitä kilpailuedun saavuttamiselle tai sen säilyttämiselle. Webster (1994:29) näkee, että ydinkysymys yritykselle on: kuinka asiakas määrittelee arvon ja kuinka me yrityksenä arvon välitämme tai tarjoamme. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia arvonluontia sekä arvoa lopputulemana. (Gummerus 2013).

Arvonluonti ja asiakasarvo voidaan luokitella arvonluontiprosessiin sekä arvon lopputulemaan. Arvonluontiin kuuluu tuottajan resurssit, aktiviteetit sekä muut vuorovaikuttajat. Gummerus (2013) määrittelee arvon lopputuleman, kuinka kuluttajat mieltävät arvon tuotetta tai palvelua ostaessa tai käyttäessä. Oheinen kuvio hahmottaa arvonluontiprosessin jakaumaa.



Kuvio 6. Arvon teorian kategorisointi. (Gummerus 2013)

Arvo on kirjallisuuden mukaan jaettu kahteen kategoriaan. Arvonluontiprosesseja pidetään jatkuvina prosesseina, jossa arvo luodaan yksin tai yhdessä. Arvo lopputulemana taas mielletään ajallisesti kiinteäksi käyttöön tai kokemukseen. (Gummerus 2013:22).

Arvonluontiprosessit on perinteisesti nähty kuuluvan yrityksen toimiin, joka tarkoittaa, että yritykset on nähty arvonluojina sekä arvontuottajina. (Kotler 1972, Porter 1985).

Hiljattain kirjallisuus on siirtynyt kohti vuorovaikutuksena tapahtuvaa arvonluontia kuluttajan ja yrityksen kesken. (Vargo and Lusch 2008). Teoria asiakkaan vastuulla tapahtuvasta arvonluonnista on myös nostettu esille. Tämän teorian mukaan vain asiakas voi luoda yrityksen valmistamalle tuotteelle tai palvelulle arvoa ja on itse vastuussa, miten arvo koetaan tai luodaan. (Grönroos 2008, Heinonen ym. 2010).

Monet viitekehykset osoittavat arvonluonnin olevan yritys- ja tuotekeskeistä, muun muassa Porterin (1985) resurssipohjainen teoria, jossa arvonluonti nähdään sisäisten resurssien maksimoimisena. Yrityskeskeisessä arvonluonnissa vain yritys voi vaikuttaa arvonluontiin ja asiakas on vain passiivinen tekijä ja ainoastaan tuotteen käyttäjä. (Gummerus 2013).

Edellä mainitulle teorialle on syntynyt vaihtoehtoinen alusta, joka näkee arvonluonnin tapahtuvan vuorovaikutuksena yrityksen ja asiakkaan välillä (Vargo & Lusch 2008). Tässä palvelu- ja asiakaskeskeisessä logiikassa otetaan huomioon markkinoiden muuttuminen yhä palvelukeskeisempää mallia. (Gummerus 2013). Håkanson ja Snehota (2006) avaavat teoriaa metaforalla, että ”yksikään yritys ei ole saari”. Liiketoiminta on nähtävä jatkuvana vuorovaikutuksellisen prosessin ympäristön kanssa kilpailuedun saavuttamiseksi ja vältettävä vain sisäisiä päätöksentekoprosesseja. Yritysten tehtäväksi nähdään kokonaisuuden luonti sisältäen tuotteet sekä palvelut. Kokonaisvaltaisen palvelukonseptin luonti edellyttää yritykseltä hyvää asiakaskunnan tuntemusta sekä yksittäisten kuluttajien arjen kartoittamista. (Grönroos 2008; Heinonen et al. 2010; Vargo & Lusch 2004a, 2008.) Gummerus (2013:24) mainitsee, että maksimoidakseen yrityksen sekä asiakkaan hyödyn, on asiakas osallistuttava arvonluontiin esimerkiksi osallistuttamalla heitä yrityksen toimintoihin, kuten tuotekehitykseen. Optimaalisessa tilanteessa yrityksen tuottavuus tehostuu sekä asiakasarvo kasvaa.

Arvonluonti asiakkaan päässä on uusin koulukunta. Tämä liiketoimintalogiikka on ainoa kategoria joka sivuuttaa yrityksen aktiviteetit miltei kokonaan. Arvonluonnin kerrotaan tapahtuvan yrityksen ulottumattomissa, asiakkaan päässä. Kuluttaja määrittelee arvon kuluttamalla tuotetta tai palvelua omassa arjessaan, onko arvoa tuotettu tai eikö ole. Yrityksen tehtäväksi nähdään vain arvon tuoton mahdollistaminen. (Gummerus 2013: 25)

Woodruff (1997: 151) toteaa, että kilpailuedun saavuttaminen ylivertaisella asiakasarvonluonnilla on kilpailun keskiössä jäädäkseen. Pitkän aikavälin edut ovat huomattavat, eivätkä yritykset voi kieltää asiakkaiden mielipiteiden merkitystä. Organisaatioiden suunta kohti asiakaskeskeisempää rakennetta tarkoittaa yrityskulttuurin, rakenteen ja yritysjohton kykyjen uudelleen arviointia.

3.5 Asiakasarvot liiketoimintasuunnitelman ajurina

Yrittäjät tunnistavat enenemissä määrin pitkän aikavälin tuottojen johtuvan onnistuneesta asiakasarvon hallinnasta. Perustelulle (Dodds 2003) kertoo olevan monta syytä. Monet perustelevatkin, että asiakkaat näkevät kokonaisuuden arvopakettina, joka määräytyy tasapainosta laadun, asiakaspalvelun sekä hinnan suhteen. Tämä koostuu siis aineellisista sekä aineettomista attribuuteista, joita potentiaalinen asiakas punnitsee ostopäätösprosessin aikana. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että asiakas ostaa tuotteen, jos arvopaketin tasapaino sekä henkilökohtainen mieltymys kohtaavat toisensa. (Dodds 2003: 1). Dodds toteaa, että nykyään asiakkaat kuluttavat tuotteisiin tai palveluihin, joissa heidän arvonsa kohtaavat. Jos kuluttaja arvostaa matalan hinnan tuotteita, he ostavat halpoja tuotteita tai jos he esimerkiksi arvostavat omaa aikaansa, he ostavat tuotteet nopeimman ja helpoimman tien kautta. Yritykset ovatkin vastanneet kuluttajakäyttäytymiseen arvonluonnilla kehittyneempien tuotteiden, hintojen leikkausten sekä laajempien palveluiden kautta. Tehokkaalla ja onnistuneella arvonluonnilla yritykset hallitsevat markkinoita paremmin kuin yritykset, joilla arvonluonti ei ole kestävä. (Dodds 2003: 2).

Tämä asiakasarvoon keskittyminen johtaa laajempaan katsaukseen yrityksen tarjonnasta sekä sen asiakkaista. On ymmärrettävä miksi asiakkaat ostavat, ostavat uudelleen tai eivät enää osta yritykseltä. Mitkä ovat heidän mieltymyksensä ja tarpeensa sekä miten heidän tarpeensa saisi tyydytettyä. On myös osattava luokitella asiakkaita, jotka ovat tuottoisia tai potentiaalisia liiketoiminnan kasvun kannalta ja jotka johtavat mahdollisiin tappiollisiin kaappoihin. Oletukset asiakasarvon kokonaisuudesta tulee tutkia huolella,

jotta varmistetaan tarkka ymmärrys kysynnän ajureista. Tutkimuskysymyksiin Simchi-Levi (2010:19) listaa muun muassa:

- Arvostaako asiakas alhaisia hintoja, ylivertaista laatua, erinomaista asiakas- tai huoltopalvelua
- Toivooko asiakas nopeaa vai valittavaa toimitusaikataulua
- Minkälaista ostoprosessitapahtumaa asiakas vaalii
- Toivooko asiakas kattavaa tuotevalikoimaa vai pienempää valikoimaa hieman alhaisemmilla hinnoilla.

Simchi-Levin (2010: 19) mukaan edellä mainitut kysymykset voivat auttaa määrittelemään oikeanlaisen strategianluonnissa, joten edellä mainittujen tulisikin toimia ajureina liiketoimintasuunnitelmissa. Hänen mukaansa myös jokaisen sisäisessä keskustelussa, joka liittyy liiketoimintasuunnitelmiin, on muistettava seuraava sääntö; ”The operations strategy that a company deploys must be driven by the value proposition that the firm provides to its customers.” Tästä johtuen ennen kuin sopivaa liiketoimintasuunnitelmaa indentifioidaan on äärimmäisen tärkeää ymmärtää yrityksen määrittämää asiakasarvoa. Simchi-Levi (2010: 21) määrittelee asiakasarvon: kuinka asiakkaat mieltävät yrityksen tarjonnan, sisältäen tuotteet, palvelut sekä aineettomat osiot. Asiakkaiden havainnointiin liittyvät monet aihealueet.

- Tuotekohtaiset innovaatioasteet ”Functional and innovative products typically require different supply chain strategies” (Simchi-Levy 2010: 22)
- Tuotevalikoima sekä saatavuus ”Different channels may require different supply chain strategies” (Simchi-Levy 2010: 25).
- Hinta ja brändi ”Competition on price requires tight control of supply chain costs” (Simchi-Levi 2010:28).
- Kylkiäiset sekä oheispalvelut ”Differentiation through after-sale service requires specialized supply chain capabilities” (Simchi-Levy 2010: 29).
- Keskenäinen suhde ja kokemukset ”Improved customer experience requires a higher level of supply chain excellence” (Simchi-Levy 2010: 31).

Listan kolme ensimmäistä asetetaan oleellisiksi ja kaksi viimeistä ovat kehittyneemmän tason ulottuvuuksia, joita voidaan pitää tapoina luoda uniikkia lisäarvoa sekä differoituja kilpailijoista. (Simchi-Levi 2010: 21).

Simchi-Levy (2010: 31-32) kertoo todistaneensa monen yrityksen epäonnistuneita toimia kun asiakasarvon määritelmä, arvolupaus sekä liiketoimintasuunnitelma eivät kohtaa. Monesti on kyse yrityksen puutteellisista taidoista toteuttaa suunniteltua liiketoimintastrategiaa tai toimitusketjun strategiaa. Monet epäonnistumiset johtuvat myös toimitusketjustrategian geneerisestä luonteesta. Markkinoiden monimuotoisuus ja tunnusomaiset eroavaisuudet vaativat kohdistettua ja markkinakenttäkohtaista strategiaa.

Simchi-Levy (2010:32) mainitsee myös jatkuvasti ajankohtaisemman, kuluttajille tärkeän teeman, joka entistä vahvemmin luetaan mukaan asiakasarvon määritelmiin, yrityksen sosiaaliset vakaukset ja vastuullisuudet. Tähän luetellaan ympäristökysymykset, kuten hiilijalanjälki, kierrätys, pakkaus, veden käyttö sekä energiatehokkuus. Muita sosiaalisia aiheita ovat yhteisön kehitys, turvallisuus aspektit sekä työolosuhteet.

Asiakkaat haluavat tietää tarkalleen mitä saavat rahalleen vastineeksi. Heidän näkemyksensä ovat keskiössä, kun puhutaan laadun, palvelun ja hyödyn suhteesta tuotteen tai palvelun hintaan. Tästä syystä yrityksen on tärkeää tunnistaa kohderyhmät sekä potentiaaliset asiakkaat, jotta mahdollisimman tehokas arvonluonti onnistuu mahdollistaen tyytyväisyyden tuomat pidemmät asiakassuhteet. (Dodds 2003: 4)

Kun yritys investoi tuotekehitykseen, henkilöstöön sekä varallisuuteen, voidaan tehokkaalla tuotannolla laskea hintoja, tuottaa laadukkaampia tuotteita sekä palveluita teknologian ja luotettavuuden myötä. Tämä mahdollistaa paremman arvonluonnin pitkällä aikavälillä. (Dodds 2003: 12).

Yritykset käyttävät usein huomattavia summia markkinointiin uusien tuotteiden lanseerauksessa, monesti pienellä onnistumisasteilla. Doddsin mukaan yritykset usein sivuuttavansa tosiasian, että heillä on liian pieni intressi nykyisiin tai vanhempiin tuotteisiin, vaikka potentiaalia tuotteilta löytyisikin, jos ne vain nähtäisiin uutena mahdollisuutena. Dodds jakaa tutkimuksessaan kymmenen kohdan listauksen, josta voidaan määritellä vanhojen tai nykyisten tuotteiden potentiaali muuttuvassa

kontekstissa. Nämä seuraavat kymmenen kohtaa voivat elvyttää tuotteen sekä tuottaa huomattavaa lisäarvoa uudelleen hinnoittelulla, uudelleen positioinnilla sekä markkinoinnilla. (Dodds 2003: 38-40)

- Markkinoiden monimuotoisuus (kohderyhmän vaihto)
- Onko uusia tai vaihtoehtoisia kuluttajakuntia (käyttötarkoituksen vaihto)
- Voidaanko laskea hintaa ja tavoitella kannattavuutta volyymin myötä (tuotantomuutokset)
- Voidaanko käyttää trendejä hyväksi (Tuoteominaisuudet, Markkinointitempaukset)
- Voidaanko hyödyntää käyttämättömiä tuotteita (Tuotantotavasta aiheutuvien ylijäämien hyödyntäminen muuhun liiketoimintaan)
- Onko tuote geneerinen, jonka voisi brändätä (Erotautuminen)
- Voiko tuotteen varjopuolista tehdä etuja (Markkinointi)
- Voidaanko myydä houkuttelevammalla tavalla (Markkinointi)
- Voidaanko jakeluketjua laajentaa (Jälleenmyynti verkosto)

3.6 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys toimii tutkimuksen rakenteen kuvaajana. Osiossa käydään läpi tutkimuksen pääkäsitteet sekä niiden suhde. Tutkimuksessa käsitellään pohjimmiltaan toimialamurroksen vaikutusta asiakasarvonluontiin. Ohessa on tarkoitus kiteyttää molemmat osa-alueet ja hahmottaa niiden suhdetta.

Perinteisesti arvoa on tuoteorientoituneessa yrityksessä määritelty valmistajan puolesta. Asiakasorientoituneessa liiketoimintaympäristössä arvoa on taas määritelty kuluttajan mieltämänä arvona. (Vargo & Lusch 2004: 7). Venetoimiala muuttuu jatkuvasti kuluttajalähtoisemmäksi. Tämä näkyy suurena haasteena veneiden valmistajille, sillä trendien ja kilpailijoiden seuranta sekä tuotekehitys vievät paljon resursseja ja uuden malliston saaminen markkinoille voi kestää vuoden tai kaksi. (Fagerström).

Toimialamurrokseen vaikuttavat myös vahvasti suhdanteet, verotus ja muuttuvat säädökset. Marinon tapauksessa vuonna 2008 tapahtunut suurempien veneiden tilauksien radikaali romahdus käynnisti suuren muutoksen yrityksen tulevaisuuden suunnitelmissa.

Vuosikymmenten ajan Marino on palvellut suurempien veneiden ostajakuntaa. Toimialamurros on ajanut yrityksen tilanteeseen jossa he tarjoavat tätä nykyä vain pienempää veneluokkaa. Tämän pienemmän veneluokan potentiaaliset ostajat eli Marinon uusi asiakaskunta on tarpeiltaan, tottumuksiltaan ja vaatimuksiltaan erilainen, kuin asiakaskunta johon Marino on vuosikymmenien saatossa tottunut. Murros on näin ollen ajanut yrityksen tilanteeseen, jossa on jouduttu tutustumaan uuteen asiakaskuntaan, arvonluontiin ja arvolupauksiin uudelleen. Uusi asiakaskunta on suurempaa massaa ja johtaa asiakasarvonluonnin uudelleen suunnittelemiseen.

Toimialalla tapahtuneet muutokset ajavat siis yritykset tilanteeseen, jossa on mietittävä muutoksia perinteisiin toimintatapoihin pärjätäkseen nopeasti ja vahvasti muuttuvilla markkinoilla. Tutkimuksen kolmannessa luvussa on jo esitetty, että on keskityttävä ensiluokkaisen asiakasarvon tuottoon, perinteisten toimenpiteiden, kuten tuotekehityksen ja laadunvalvonnan ohella. Woodruff (1997:139). Yritykset, jotka onnistuvat luomaan erinomaista asiakasarvoa arvokkaille asiakkaille, nostavat yrityksen arvoa. Slywotzky (1996). Näin ollen asiakasarvolla on tärkeä rooli, joka yritysten on huomioitava. Yritysten on tiedostettava kuluttajien vaatimukset sekä tiedettävä mitä he arvostavat, jotta kilpailuetu markkinoilla mahdollistuu. (Sweeney & Soutar 2001).

Viime vuosina monet yritykset ovat korostaneet tarjoamiensa tuotteiden tai palveluiden laatua sekä asiakastyytyväisyyttä. Tämän mahdollistaakseen on yrityksen ymmärrettävä nykyisiä asiakkaitansa, heidän kulutustottumuksensa yrityksen tuotteisiin sekä heidän mielipiteensä kyseisen yrityksen asiakaspalvelusta. Asiakasarvo korostuu, kun todetaan syyt miksi asiakas valitsee tietyn tuotteen, analysoiden ensin laajaa tuotevalikoimaa, yrityksen aineettomia ulottuvuuksia kuten imagoa ja brändiä sekä monesti myös yrityksen kantaa sosiaalisiin sekä ympäristöön liittyviin agendoihin. Kestävän

kilpailuedun luonnissa arvonluonti on merkittävä tekijä ja se on hyvä sitoa toimintatapoihin, strategioihin sekä tavoitteisiin.

4. METODOLOGIA

4.1 Metodologiset valinnat

Aineistoa kerätään sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin menetelmin. Menetelmiä yhdistämällä saadaan parempi kuva toimialan ja yrityksen kohtaamista haasteista asiakasarvonluomisessa. Kvalitatiivista eli laadullista menetelmää käytetään usein, kun selvitetään merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen keskiössä on todellisuuden kuvaaminen, kun ollaan kiinnostuneita esimerkiksi merkitysrakenteista. (Metsämuuronen 2008: 14). Laadulliselle tutkimukselle on myös yleistä, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonkeruuta ja aineistoa kerätään luonnollisissa olosuhteissa. (Hirsjärvi ym. 2001:155). Erikssonin & Koistisen (2005:4-7) mukaan, tapaustutkimus nimensä mukaisesti viittaa tietyn tapauksen tai ilmiön tutkimukseen. Metsämuuronen (2008: 16) ehdottaa tapaustutkimuksen määritelmäksi empiiristä tutkimusta joka monipuolisesti aineistoja käyttäen tutkii ajankohtaista ilmiötä sen todellisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksen tavoitteina pidetään kokonaisvaltaisen ja syvällisen ymmärryksen luomista tutkittavasta tapauksesta. Jos tutkijalla on vähän kontrollia, aiheesta on vain vähän empiiristä tutkimusta, miten / miksi / mitä –kysymykset ovat keskeisiä tai jos tutkimuskohteena on jokin ilmiö, on tapaustutkimuksen valinta perusteltua. (Eriksson & Koistinen 2005: 4-5). Kyseisessä tutkimuksessa kartoitetaan kuluttajien mielipiteitä muun muassa Marinon tuotteista, mainonnasta sekä veneen hankintakriteereistä ja vastaukset kartoitetaan ikäluokittain. Laajan aineiston toivotaan tutkimuksessa auttavan Marinon uuden ja tehokkaamman strategisen markkinoinnin luontiin.

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksessa aineiston keruuseen on teorian, sekundääridatan sekä havainnointien lisäksi kuuluu Marinon yritysjohdon haastattelu sekä kuluttajille järjestetty kysely.

Marinolta on haastateltu keskeistä toimijaa, Toimitusjohtaja Ben Fagerströmiä, syvähaastattelun menetelmin. Kahden tunnin kestoinen syvähaastattelu on litteroitu sekä koottu tutkimuksessa narratiiviseen eli kerronalliseen muotoon läpi tutkimuksen. Aineistoa on hankittu myös kuluttajatutkimuksen keinoin. Lähtökohtana oli saada tutkimukseen suuri määrä henkilöitä, joille Marino oli merkinä ja veneenvalmistajana tuttu sekä kuluttajia joille yritys sekä sen valmistamat tuotteet ovat ennalta tuntemattomia ja vieraita. Tutkimuksen alkuvaiheessa aineiston keruu vaihtoehtoja ja menetelmiä oli suunnitteilla monia, mutta tehokkaimmaksi aineistonkeruu menetelmäksi muodostui venemessuilla järjestetty kuluttajatutkimus. Helsingin keväiset venemessut isännöivät vuosittain toistakymmentä tuhatta kävijää, joka mahdollisti tehokkaan täsmäiskun kuluttajatutkimuksen järjestämiseen. Helsingin venemessut valittiin tutkimuksen järjestämiseen juurikin suuren kävijämäärän ja ajankohdan vuoksi.

Aineisto kerättiin kyselylomaketta käyttäen. Kyselylomake oli rakennettu lyhyeksi, seitsemän kysymyksen sisältäväksi paperilapuksi. Vaikka kvalitatiivisissa tutkimuksissa suositaan avoimia kysymyksiä, on tässä tutkimuksessa niitä vältetty tehokkuuden ja mielekkäämmän vastauskokemuksen vuoksi. Avoimet kysymykset Hirsjärven ym. mukaan (2001: 178-179) tarjoaa vastaajille paremman mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin ja tunnistaa motivaatioihin sekä arvoihin liittyviä tekijöitä. Strukturoitu kyselylomake oli tehty kuluttajaystävälliseksi eli sen teossa oli otettu huomioon tyylikkyys, helppous sekä yksinkertaisuus, jonka täyttämiseen ei menisi paria minuuttia kauempaa. Kyselyyn vastaajia valittiin satunnaisesti Marinon osastolla pyörivästä ihmisjoukosta. Porkkanana lomakkeen täyttöön oli järjestetty arvonta kyselyyn vastaajien kesken, jossa vastaajien kesken arvottiin Marino Fling-pulka. Kysely järjestettiin kaikkina kuutena messupäivänä. Kyselylomakkeita oli teetetty yhteensä 140 kappaletta, jotka saatiin kaikki tavoitteiden mukaisesti täytettyä.

Tutkimuksessa on myös tehty Marinon toimitusjohtaja Ben Fagerströmin haastattelu. Haastattelutyyppejä voidaan jakaa Hirsjärven ym. (2001: 192-199). mukaan strukturoituun lomakehaastatteluun, puoli strukturoituun teemahaastatteluun sekä strukturoimattomaan avoimeen haastatteluun. Haastattelussa etuina ovat

vuorovaikutuksen tuomat kysymysten tarkennukset, sekä lisäkysymykset että kattavammat perustelun mahdollisuudet.

Oheisessa tutkimuksessa haastattelu järjestettiin toimitusjohtajan kotona avoimen eli strukturoimattoman haastattelun tavoin. Teeman sekä kysymykset olivat ennalta määritetty mutta muutaman tunnin haastattelu pidettiin vapaamuotoisena, jossa kuitenkin kaikki ennalta määritetyt aiheet käytiin tehokkaasti läpi, joka kuuluu strukturoimattoman haastattelun tyyliin. (Metsämuuronen 2008: 37-41).

4.3 Tutkimusaineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi

Aineiston analysointi yksi tutkimusprosessin hankalimpia osa-alueita. Kerätty materiaali on analysoitava ja siitä on rakennettava ymmärrys, josta voi koosta ja muodostaa johtopäätöksiä. (Eriksson & Koistinen 2005: 29-30). Aineiston analyysiprosessi voidaan tutkimusmenetelmästä riippumatta jakaa neljään vaiheeseen. (Eriksson & Koistinen 2005: 31, Ronkainen ym. 2011: 123-126).

1. Ensiksi tutustutaan kokonaisuuteen. (mitä aineisto sisältää, mitä puuttuu)
2. Aineisto luokitellaan ja jäsennellään helpommin ymmärrettäväksi
3. Aineistosta pyritään löytämään merkityksiä ja tulkitaan havaintoja
4. Selkeytetään tulkintoja ja muodostetaan kokonaisvaltainen kuva, jota verrataan aiempaan teoriaan.

Edellä avattu aineiston analyysiprosessi kuvaa myös kyseisen tutkimuksen vaiheita. Aineistojen keräämisen jälkeen kaikki lomakkeet käytiin läpi ja etsittiin lomakkeet jotka vaativat hylkäämistä. Näin ollen jäljellä oli varteenotettava kokonaisuus, johon oli helpompi tutustua tarkemmin. Aineisto avattiin graafiseen muotoon, josta kokonaisuus sekä ikäjakaumat olivat nähtävissä. Aineisto oli nyt ymmärrettävässä, luettavassa sekä vertailtavassa formaatissa, jota oli mahdollista verrata havainnointiin ja teoriaan. Myös haastattelun analyysiprosessi mukaili neljä vaiheista kaavaa. Äänitetty muutaman tunnin keskustelu vaati perehtymistä sekä aineiston karsimista. Nauhoitettu keskustelu oli

jäsentelyn kannalta helppo kirjoittaa ylös ja poimia oleelliset aihealueet. Aineistoa oli näin helpompi verrata ja liittää tutkimuksen eri vaiheisiin kokonaisuuden täydentämiseksi.

Aineiston luotettavuus on tutkimuksen kannalta erittäin tärkeää. Ilman luotettavaa informaatiota, tutkimuksella ei ole arvoa ja voidaan lukea fiktioksi. Luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa reliabiliteetin (paikkansapitävä) ja validiteetin (pätevyys) kautta. Paikkansapitävyydellä tarkoitetaan tulosten toistettavuuden mahdollisuutta. Eli päädytäänkö tuloksilla samaan tulokseen tutkijasta riippumatta. Pätevyydellä tarkastellaan tulosten kykyä mitata, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2001: 213-215). Hirsjärvi ym. (2001) mainitsevat, että eritoten tapaustutkimusta on kritisoitu tieteellisen luotettavuuden, paikkansapitävyuden ja yleistettävyyden puutteista. Myös tutkijan subjektiivisuus voidaan nähdä tulokseen heijastavana tekijänä. Kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus perustuu pitkälti aineiston laajuuden, metodologisen johdonmukaisuuden, otannan ja tutkijan pätevyyden perusteella. Myös tutkimuksessa säännöllisesti läpikäyty luotettavuuden arviointi auttaa mahdollistamaan tutkimuksen paikkansapitävyuden ja pätevyyden. (Morse ym. 2002: 13-20).

Luotettavuuden arviointi toimitusjohtaja Ben Fagerströmin haastattelun kohdalla on mielestäni yksiselitteistä. Yrityksen toimitusjohtajana hän on mielestäni luotettava lähde kertomaan Marinosta. Fagerström kuuluu myös veneliiton ja FinCE työryhmään sekä Finnboatin markkinointiosaston ja teollisuusjaoston hallituksen jäseneksi, joten on syytä olettaa, että hän tietää alasta sekä sen tilanteesta luotettavalla tasolla. Aineiston analysoinnin luotettavuuden kannalta on hyvä mainita, että haastattelutilanne äänitettiin. Haastattelut ovat tilannesidonnaisia sekä haastattelijan ja haastateltavan roolista riippuvaisia, mikä on otettava huomioon haastattelussa. (Hirsjärvi ym. 2001: 191-199). Subjektiivinen näkemys on toki hyvä ottaa huomioon, varsinkin kun puhutaan omasta yrityksestä mutta luotettavuuden arvion kannalta haastattelu ja haastateltava on pätevä. Haastattelutilanne pidettiin avoimena mutta lähtökohtaisesti yksipuolisena jotta vaikutteilta tai liialliselta vuorovaikutukselta vältyttiin.

Hirsjärven ym. mukaan (2001: 191-199). Kyselyn haitoiksi luetellaan muun muassa aineiston väärinymmärrykset sekä pinnallisuus. Strukturoitu kyselylomake on suppea eikä jätä varaa omille pohdinnoille, mutta sillä saavutetaan tehokkaat tulokset aiheille mistä kerätään informaatiota. Kyseiseen tutkimukseen luodut 140 lomaketta saatiin kaikki täytettyä. Niistä jouduttiin hylkäämään 8 kappaletta luotettavuuden puutteen ai muiden syiden vuoksi. Suurin syy hylkäämisiin oli vastaajan iän puuttuminen, jolloin ne olivat käyttökelvottomia tutkimuksessa. Lomakkeentäyttö tilanteessa ihmisillä oli mahdollisuus kysyä vastaukseen liittyen, joten vältyttiin pahimmilta väärinymmärryksiltä, joka taas lisää vastausten luotettavuutta.

5. EMPIIRINEN TUTKIMUS

5.1 Asiakasarvonluonti venetoimialalla

Tämä kappale antaa lukijalle ymmärrystä Marinon positioinnista markkinoilla eri vuosikymmenillä sekä yrityksen strategisista käännoksistä vuosien varrella. Ikänsä johdosta Marino on nähnyt toimialansa huiput sekä pohjat moneen otteeseen ja onkin ollut mukana muovaamassa suomalaista veneilykulttuuria jo miltei 60 vuoden ajan. Marinon polku on peräisin 1950-luvun lopulta, jolloin helsinkiläinen insinööri-austainen herrasmies uskoi hartaasti lasikuidun korvaavan puumateriaalin veneenvalmistuksessa. Lasikuidun opit Thor-Björn Fagerström, eli TB, oli saanut ruotsalaiselta ystävältään. Ensimmäisenä koekappaleena toiminut Marino vene valmistui kulosaarelaisessa kellarissa ja oli odotukset täyttänyt jolla, joka oli ensimmäisiä lasikuituvalmisteisia veneitä Suomessa. Ensimmäinen myyntiin tarkoitettu malli, Marino Family Sport, valmistui vuonna 1959 ja kuuden vuoden tuotannon aikana kyseisiä veneitä valmistettiin 40 kappaletta. Veneitä aloitettiin valmistaa aluksi oman perheen voimin ja pioneirimainen markkinapenetraatio jatkoi matkaansa Kulosaarelaisesta kellarista kohti suurempia tiloja ja laajentuvaa henkilöstöä Helsingin vanhaan kauppahalliin, Hämeenlinnaan, Pännäisiin ja sieltä Sipooseen.

Uusi markkinoita mullistanut veneenvalmistusmateriaali oli syntynyt, vaikka alkumetreillä olikin hankala saada ihmiset uskomaan sen mullistavasta luonteesta. Tätä kevyttä, huoltovapaata materiaalia pidettiin kuluttajien kesken hauraana ja vaarallisempänä kuin kelluva puuaines. Veneisiin luotiin tuplapohjia sekä umpinaisia osastoja, joista vesi ei pääse etenemään pohjakosketustilanteissa. Useat veneiden valmistajat omaksuivat uuden valmistusmateriaalin, mutta monet alalla toimineet yritykset luopuivat materiaalista jo alkumetreillä, sillä tuotantotapa vaati erikoisosaamista, resursseja, tuotekehitystä ja toimintatapojen radikaalia muutosta.

60-luvulla Marino-veneiden kysyntä kasvoi kasvamistaan. Yritys rakennutti omat tuhannen neliön toimitilat Sipooseen mahdollistaakseen tuotannon laajentumisen sekä

tehokkaamman laadunvalvonnan. Myyntinäyttely sekä muut myyntityöt hoidettiin Herttoniemen kupeessa Naurissaaren Merikeskuksessa. Ensimmäinen kulta-aika yrityksellä alkoi 1960-luvulla, kun valtiolla ja asukkailla alkoi taloudellinen elämänlaatu kohota. Moottorit, vauhti ja tyylikkyys olivat nuorilla avainsanoja ja Marino pyrki tarjoamaan vastiketta juuri tälle hurjapäiselle uudelle sukupolvelle. Marinon perustaja kilpaili veneillään avomeriluokassa koko työikänsä ja näin uusien Marino-veneiden kykyjä testattiin, tuotekehiteltiin sekä ehostettiin kovien merenkäyntikokemusten myötä. Jatkuva tuotekehitysprosessi oli tärkeä tinkimättömän laadun ja hyvän käyttökokemuksen varmistamiseksi. TB Fagerström toimi yrittäjyyden ohella myös Suomen Venetelakkayhdistyksen hallituksen jäsenenä, Suomen Vene- ja Moottoriyhdistyksen eli nykyisen Finnboatin hallituksen jäsenenä sekä Finnboatin teollisuus- ja vientiosastoissa.

70-luvun alussa lanseerattiin edelleen myynnissä oleva Swing tuotemalli. Vaikka tuote oli ollut väliaikaisesti 10 vuotta poissa tuotannosta, on kyseistä mallia myyty jo reilut tuhat kappaletta. Kyseisellä vuosikymmenellä valmistui uusi tuotantorakennus sekä talvisäilytysvarasto Sipoon toimipisteen kupeeseen. 70-lukua varjosti myös maailmanlaajuinen öljykriisi, joka hidasti talouskasvua sekä laukaisi taloustaantumaa. Öljykriisin aikana polttoaineiden hinnat kohosivat myös Suomessa voimakkaasti. Alkuvuodesta 1974 raskaan polttoöljyn hinta nousi melkein kolminkertaiseksi ja kevyen polttoöljyn hinta miltei tuplaantui yhdessä yössä. (Uusi Suomi 26.01.1974)

Energiakriisin unohduttua 1980-luvun alussa asuttavien moottoriveneiden kysyntä kasvoi huomattavasti. Kuluttajien muuttuviin vaatimuksiin alkoi enenemissä määrin kuulua mukavuus ja parempi asuttavuus. Matkaveneiden kysynnän kasvaessa Marino alkoi valmistaa yli 10 metrin aluksia uudessa, juuri valmistuneessa 3000 neliön tehtaassaan Pännäisessä länsirannikolla. 80-luku oli Marinon kulta-aikaa. Marino oli veneenvalmistajana kotimaisilla markkinoilla markkinajohtaja miltei kaikissa veneluokissa. Marino-veneiden laatu sekä brändi itsessään olivat tunnettuja veneilijöiden keskuudessa sekä tavoiteltu asema laadun ja brändin suhteen myös kilpailijoille. Marino-veeneen omistus oli monelle veneilijälle tavoite, joka oli laadukkaan ja kotimaisen veneen ohella myös tietynlainen statussymboli. (B. Fagerström 2016).

Parhaimmillaan Marino työllisti yhteensä yli 70 työntekijää kahdella paikkakunnalla ja näinä kiireisinä vuosina yritys hyödynsi myynnissään vajaata kymmentä jälleenmyyjää. Tuotantovolyyymi oli korkea ja veneitä valmistettiin ympäri vuoden. Yritys toi mallistoonsa neljä uutta venettä ja strategisen päätöksen kautta mallisto keskittyi katettuihin 7-10 metrin veneisiin. Näitä neljää keskisuuriin veneisiin kuuluvaa mallia valmistettiin kahdeksänkymmentä luvulta yhdeksänkymmentäluvun alkuun mallista riippuen neljästä yhdeksään vuotta. Yhteensä veneitä kyseisellä aikavälillä myytiin ennätyselliset reilut 600 kappaletta. Marinon suurimmalla yli 11 metrisellä ja suurimpaan veneluokkaan kuuluvalla aluksella oli hintaa huimat puoli miljoona markkaa. Alus oli kotimaisilla markkinoilla kilpailunkenttensä huippua ja tarkoitettu varakkaalle kohderyhmälle sekä yrityksille edustuskäyttöön.

90-luvulla maan talouden romahdettua monet jälleenmyyjät ajautuivat konkurssiin aiheuttaen Marinolle luottotappiota. Tästä lähtien Marino päätti lopettaa jälleenmyyjäverkoston käytön ja tänäkin päivänä yritys myy kaiken tuotannostaan suoraan loppuasiakkaille, poikkeuksena ulkomaiset jälleenmyyjät. Vuosikymmen oli yritykselle ja Suomelle vastoinkäymisten aikaa, jolloin hintavien tuotteiden kulutus laski radikaalisti. Venemarkkinoiden kuihtuessa olemattomiin alkoivat varastot täyttyä ja rahat huveta. Taantuma johdatti yrityksen uudistautumaan sekä miettimään vaihtoehtoisia selviytymiskeinoja. Marino sinnitteli hiljaiset vuodet tuottaen lasikuitu- sekä muita tuotteita muille toimialoille, muodostaen vaihtoehtoisesta toiminnastaan noin reilut kaksi kolmasosaan vuosittaisista liikevaihtoistaan. 90-luku oli Marinolle monissa määrin muutoksen aikaa. Kuten tutkimus on osoittanut, kysynnän hiipuminen on mahdollistanut laajemman tuotekehityksen sekä malliston uudelleen arvioinnin. Tuotekehittelyn tuloksena uudet keskikokoisen kokoluokan mallit julkaistiin sekä vanhoista malleista luovuttiin. Perheyrityksessä koettiin myös sukupolvenvaihdos, kun perustaja TB Fagerström siirtyi eläkkeelle ja hänen kolme poikaansa astuivat yrityksen ruoriin merkonomien koulutuksilla. Marinon toimintaperiaate sekä arvot säilyivät muuttumattomina sekä Marinon uusi toimitusjohtaja Ben Fagerström valittiin myös isänsä jalanjäljissä Finnboatin markkinointiosaston-, teollisuusjaoston sekä hallituksen jäseneksi ja FinCE -työryhmään, joka valmisteli EU:n huvivenemääräysten käyttöönottoa.

Marinolle arvoihin ovat aina kuuluneet kotimaiset laatuveneet, jotka valmistetaan stressittömässä työympäristössä. Laatu on aina näkynyt käsityön yksityiskohdissa sekä materiaalien valinnoissa. Turvallisuudesta ei ole tingitty ja venemallistot on aina rakennettu korkeimpien turvallisuusstandardien nojaan. Marino on alkuajoista lähtien koettu arvostettuna ja luotettuna yrityksenä kuluttajien silmissä. Se näkyy muun muassa tuotteiden pitkäikäisyydessä sekä jälleenmyyntiarvoissa vielä vuosikymmentenkin jälkeen. Yrityksen täsmälliset luovutusaikataulut, hyväksi koetut merikelpoiset rungot ja intohimo veneilyyn ovat olleet saloja yrityksen menestyksen takana. 80-luvulta lähtien miltei jokainen Marinon venemalli on saanut Vuoden Vene –ansiomerkin. Tuotteita on kehuttu kansainvälistä lehdistöä myöten ja veneitä on toimitettu Grönlantia ja Japania myöten. Muun muassa saksalainen venelehti Stander 2008, kirjoitti julkaisussaan ”Marino kerää Vuoden Vene –nimityksiä kuin postimerkkejä”. Yhtenä virstanpylväänä voidaan nostaa Marinon yli 11 metrisen lippulaivan toimitus Mustallemerelle tuolloin Venäjää hallinneelle Boris Jeltsinille vuonna 1994. Marino on vuosien saatossa tuottanut alihankintaa myös muiden suurten veneenvalmistajien tuotteita, kuten Nautor Swanin suuria purjeveneitä, sekä eräänä ylpeyden aiheena Marino veisti erikoistilauksena yli miljoona euroa maksaneen 15 metrisen huviveneen Espanjan Barcelonaan. (Ericsson 2008, Fagerström 2016)

Yrityksistä huolimatta vienti ei ole lähtenyt käyntiin kuten muilla suomalaisilla veneenvalmistajilla. Marinon korkean laadun sekä hinnan imago ei ole ollut yhteensopiva kaikille markkinoille eikä katettuja veneitä juurikaan tilattu aurinkoisin maihin. 2000-luku osoitti lupaavia merkkejä, mutta veneala on kokenut merkittäviä muutoksia niin tarjonnan kuin kysynnänkin saralla. Uudet tulokkaat ja jatkuvasti muuttuvat kuluttajien markkinat ovat olleet kohtalokkaita monille perinteisille alan toimijoille, jotka ovat tottuneet mukautumaan hiljalleen sekä varovaisesti. Marino tekee parhaansa pyrkiessään pitämään mallistonsa ajan henkeen sopivana, mutta muutoksen paine on valtava. Suuret muutokset vaativat niin taloudellisia kuin henkisiäkin resursseja ja yritys on tottunut olemaan omavarainen ja taloudellisesti riippumaton. Vuonna 2007, Marino tunnisti mallistossaan tarjonnan puutteen. Kuluttajille trendiksi nousi walk-around ja day cruiser -tyyppisten veneiden kysyntä yövyttävien perheveneiden sijaan. Yritys aloitti Tekesin käynnistämän kehitysprojektin myötä uuden mallin suunnittelun sisäisin resurssein ja toi markkinoille uuden kahdeksan metrisen APB (All Purpose Boat) veneen alkuvuodesta

2009. Rohkea, uuden sukupolven Marino oli syntynyt saaden huomiota kansainvälistä mediaa ja Vuoden vene palkintoja myöten. Veneen poikkeukselliset ominaisuudet sekä tyylikäs muotoilu ja normaalista poikkeava värityys näkyi kysynnässä. Kun vuonna 2009 kotimainen venemyynti romahti keskimäärin 40% säilyi Marinon myynti ainoana suomalaisena veneenvalmistajana ennallaan. Kysynnän tilanne realisoitui hieman myöhemmin näkyen myös Marinon liikevaihdossa seuraavina vuosina. Kyseistä venettä myytiin reilun viiden vuoden kuluessa yli 40 kappaletta, josta noin 25% ulkomaille. (Ericsson 2008, Fagerström 2016).

Vuonna 2013 venekauppa ei ollut vielääkään palannut normaalille tasolle. Heikon kysynnän sekä kalliiden tehtaiden ylläpidon yhtälö ei pitkässä juoksussa toimi. Monien muiden veneenvalmistajien tavoin oli Marinon myytävä kiinteistöjään resurssien keskittämiseksi. Suurempien veneiden tilauksien radikaali väheneminen aiheutti tilanteen, jossa Pännäisten tehdas, jossa yli kuuden metrin veneet valmistettiin, oli myytävä. Tätä nykyä Marino valmistaa suurempia mallejaan tilauksesta alihankintana ja valmistaa itse vain alle kuuden metrin veneitään. Marino, pohjoismaiden vanhin itsenäinen lasikuituveneiden valmistaja myy ylpeänä pienen veneluokan segmentissä 60-luvulla kehitettyjä ”retro” veneitä hyvällä menestyksellä. Klassikot Swing ja Mustang (liite 1) ovatkin saavuttaneet jo jonkunlaisen kulttiaseman suomalaisessa pienveneilyssä. Kesäisin Swing –kuskit kokoontuvat Sipoon edustalla ja ajavat 50 venekunnan letkassa ennalta määritetyn reitin vanhimman veneen johtaessa ja tuoreimpien seuratessa. Kyseisiä Swing-klassikoita alettiin valmistaa suuren kysynnän vuoksi uudelleen vuonna 2006 kymmenen vuoden tauon jälkeen. Nykyään Swingillä on oma kilpasarja sekä kerho, jota Marino tukee vuosittain. Mustang pohjautuu samaan pohjamuottiin kuin Swing mutta on käyttötarkoitukseltaan hieman poikkeava. Mustang otettiin uudelleen tuotantoon vuonna 2014 35 vuoden tauon jälkeen. Vahvan kulttiaseman ansiosta veneille riittää kysyntää ja mielenkiintoa. Retrohengen omaavat tuotteet ovat monen mieleen pienen kokonsa, hintansa sekä helpon ajettavuuden ansiosta.

Marinon tarjonta pohjautuu nykyään pitkälti ainoastaan kyseisiin veneisiin. Veneet herättävät paljon huomiota toimittajien sekä kuluttajien keskuudessa, sillä veneet ovat persoonallisia ja niitä on saatavissa kymmenissä eri väreissä. Alunperin väri vaihtoehdot keksittiin vuonna 2014, kun venemessuilta veneen ostaja sai kylkiäisenä veneen värisen

Helkama Jopon ja Hai –saappaat. Saappaiden ja Jopojen väriskaala laajennettiin myös veneiden värimallistoon. Näin hausalla markkinointitempauksella rikottiin vahingossa venemaailmaa hallinneet valkoinen, harmaa ja sininen perusväri. Tämä erottuvuus on valttia, joka on elintärkeää ruuhkaisella kilpailukentällä.

Marinolla markkinointi on venealalle tuttuun tapaan muodostunut preesensistään venenäyttelyissä niin kotimailla kuin ulkomaillakin. Toisin sanoen valtaosa yrityksen markkinoinnista nähdään vain osallistumisesta venemessuille, mihin panostetaan sisäisesti erittäin paljon. Viimevuosina yrityksen venemallistot ovat suuremmissa määrin olleet näkyvissä laajalti ulkomainoksissa entisen Maxi Median eli nykyisen JCDEauxin yhteistyökuvioiden seurauksena. Värikkäät Marino-veneet ovat tuttu näky helmikuisten kaupunkien ulkomainoksissa. Yritys on tunnistanut nuoret potentiaalisiksi kohderyhmäkseen sekä internetin tuomat mahdollisuudet uudeksi markkinointi kanavaksi, mutta toistaiseksi Marino luottaa perinteiseen mainontaan ammattilehdissä ja paikallislehdissä sekä ulkomainonnassa. Tarjonnan ja uusien kohderyhmien muutokset eivät ole vielä näkyneet sisäisissä tai ulkoisissa toiminnoissa. Seuraavassa kappaleessa käsitellään tärkeyttä tunnistaa markkinat sekä oikeat toimintatavat arvонуonnissa. Seuraava kappale antaa myös reunaehdot päivitetyn arvонуonnin kehitykselle, tärkeydelle ja tehokkaalle liiketoiminnalle oman kohderyhmänsä kanssa.

5.1.1 Marino venetoimialan kentässä

Tutkimuksessa venetoimiala ja sen murros toimivat ilmiönä ja Marino yksittäisenä toimijana sekä reagoijana. Veneiden valmistaja Marino on kyseisen tutkimuksen case-yritys ja tästä syystä muodostaa empiirisen tutkimuksen kohteen. Oheisen kappaleen aineistoa on muun muassa kerätty Marinon yritysjohtajan kanssa tehdyn syvähaastattelun muodon sekä Helsingin venemessuilla järjestetyn kuluttajatutkimuksen avulla. Minkälaisia haasteita Marino on kohdannut ja miten sen on niihin reagoanut. Tutkimus pohjautuu kotimaisen venetoimialan murrokseen sekä asiakasarvонуontiin uusilla markkinoilla, jotka liitetään Marinon kontekstiin saatavilla tutkimustuloksilla.

5.1.2 Marinon strateginen markkinointi perinteisesti

Marino tukeutuu pitkälti perinteiseen mainontaan, kuten venemessuihin osallistumiseen sekä satunaisiin lehti-ilmoituksiin. Marinon toimitusjohtaja Ben Fagerström kertoo heidän mainostavan epäsäännöllisesti ammattilehdissä, jotta heitä ei unohdeta kuluttajien keskuudessa. Mainonta näkyy myös viikoittain pääkaupungilla ilmestyvässä ruotsinkielisessä HBL-sanomalehdessä, jossa mainos pyörii lehdessä toistuvasti kolme kertaa viikossa. Tällä mainoksella haetaan imagollista vaikutusta ja se toimii myös ammattilehtimainonnan tapaan muistutuksena olemassaolosta. Fagerström toteaa, että satunnaisesti he tarttuvat hyviin lehtimainontakampanjoihin, joita toisaalta tarjotaan vähenemissä määrin. Mainostilan perässä he eivät itse tosin juokse.

Marino on mainostanut erittäin paljon katukuvassa. Tammikuun lopulla Helsingin venemessujen aikaan kiinteät ulkomainontapaikat, kuten bussipysäkkien mainospaikat ja mainospylväät pyörittivät Marinon mainoksia ympäri Suomen. Tämä johtuu valtaosin siitä, että yritys valmistaa JCDeuxille nämä tumman vihreät lasikuidusta tehdyt mainosraamit. Heidän valmistussopimukseensa kuuluu tietty määrä Marinon mainontaa, joka valtaosin painottuu venemessujen ajoille. Marinon toimitusjohtaja kertoo, että juuri kyseisten värikkäiden pienveneiden mainonta bussi- tai raitiotievaunupysäkeillä on tuottanut tulosta. Fagerström kertoo saaneensa tuotteesta kiinnostuneita puheluita samalla, kun soittaja istuu pysäkillä bussia odottaen ja mainosta tutkien. ”Tätä välitöntä kiinnostusta ja yhteydenottoa ei lehtimainonnalla koskaan saavutettu”, toteaa Fagerström.

Yrityksessä tukeudutaan myös vahvasti toimitukselliseen mainontaan, kuten venelehtien artikkeleihin Marino-veneiden koeajoista sekä vertailuista. Ammattilehtien tekemät venekokeilut ovat erittäin tervetulleita, sillä yrityksen luotto omiin tuotteisiin on kova ja arvostelut yleensä myös sen mukaiset. Tämä täysin riippumaton lähde on vaikuttavaa mainontaa kuluttajille sekä totta kai maksutonta yrittäjälle. Venelehdet julkaisevat usein vähintään muutaman artikkelin Marinon tuotteista vuositasolla.

Kuten mainittu, Marinon markkinointi on perinteisesti keskittynyt venenäyttelyihin osallistumiseen, ulkomainontaan sekä satunnaiseen lehtimainontaan. Marino on vuosien saatossa perinteisesti tehnyt muutamia erottuvia markkinointi tempauksia. Vuonna 1964 Helsingin venemessuilla Marinon osasto erottui huomattavasti perinteisistä esillepanoista. Kaikki veneet oli asetettu pystyasentoon peräpeililleen, jolloin ne näkyvät kaikkien kilpailijoiden yli ja herättivät huomiota messukävijöissä. Veneet tekivät messuhinnoilla ennätyskauppaa ja jono veneentilaukseen oli pitkä vielä messujen sulkemisen jälkeenkin. 90-luvulla yritys järjesti myyntitempauksen Lucia-kulkueen yhteydessä. Kulkueessa ajaneella autolla oli venetrailerilla Marino-vene, jonka kyydissä olivat joulupukki ja tonttuja. Eräs huomion arvoinen tempaus tapahtui 2008, jolloin Marino APB vene oli tuotu Helsingin Diana puistoon esille, toki kaupungin luvalla. Suomen vanhimman ammattilehden, Venelehden, täyttäessä tänä vuonna 50-vuotta, julkaisi Marino juhlavuoden kunniaksi tismalleen saman mainoskuvansa kuin 50 vuotta aikaisemmin. (B.Fagerström, H.Ericsson 2008).

Kun yrityksen strategiat keskittyvät lähtökohtaisesti vain pienten veneiden tuotantoon ja myyntiin muuttuvat monet tutuksi tulleet toimintatavat sen mukana. Fagerström tiedostaa, että kohderyhmä on kasvanut valtavasti suurten veneiden kohderyhmään verrattuna. Kynnys pienten veneiden ostoon on huomattavasti matalampi ja edullisemmat veneen hinnatkin laajentavat potentiaalista ostajakuntaa nuorista vanhoihin kuluttajiin. Hänen mukaansa eräs kilpailuetu on myös tarinalla, minkä Marino kykenee tarjoamaan. Vanhimpana suomalaisena lasikuituveneiden valmistajana 58 vuoden iällä on paljon kerrottavaa. Muun muassa kyseiset tällä hetkellä myynnissä olevat pienveneet on suunniteltu ja tuotekehitetty 60- ja 70-luvun vaihteessa. Veneet ovat päivitetty tämän päivän elektroniikalla ja muilla lisävarusteilla, mutta yleiskuva retrohengestä on edelleen saatavissa ensisilmäyksellä.

5.1.3 Marinon strategiset toimintatavat uusilla markkinoilla

Fagerström kertoo strategiansa suuntautuvan vahvasti nuorekkaampaan imagoon. Hänen mukaansa tasapaksusta tarjonnasta on verrattain helppoa erottua esimerkiksi väreillä, kunhan erottuu. Veneitä perinteisesti värittävät siniset, valkoiset ja harmaat päävärit. Marinon strategia erottuvuuteen on käyttää veneissä uusia pirteitä väriyhdistelmiä. ”On oltava erottuva, jopa vahvasti erottuva luodakseen kilpailuetua kovasti kilpailulla markkinalla”, tiivistää Fagerström. Tällä hetkellä mainostetaan vain pienempään veneluokkaan kuuluvia venemalleja, Swingiä sekä Mustangia, sillä ne ovat menekkituotteita. Vuoden 2017 Helsingin venemessuillekin tuotiin vain kyseiset pienveneet ja ensimmäistä kertaa isoja Marino-veneitä ei enää messualueella nähdä. Suurempia veneitä mainostetaan enää vain ammattilehtien mainosruudukoissa. Kevään venemessuilla jaetaan toki isojen veneiden paperiesitteitä, jos asiakkaat ovat niistä kiinnostuneita, mutta suurempaa strategiaa suurempien veneiden esittelyyn ei ole suunniteltu. Fagerström kertoo myös, että paperiesitteitä voi jatkossa esimerkiksi postittaa venekerhojen jäsenille.

Tämä nykypäivän mainosalusta, sosiaalinen media sekä internet kokonaisuutena, ovat Marinolle vielä vieras pelikenttä. Internetin mainostilaa kuten bannereita on yritetty Marinolle myydä, mutta yhtäkään kampanjaan ei ole vielä toteutettu. Suurimpana syynä mainonnan sivuuttamiselle on innostuksen puute kyseisestä markkinoinnin kentästä. Marino on uudistanut kotisivunsa loppuvuodesta 2016 ja avasi ensimmäisen Facebook sivunsa alkuvuodesta 2017, jossa he melko aktiivisesti jakavat erityylyisiä päivityksiä yli 500 seuraajalleen.

Marino tunnistaa nuoret kuluttajat uutena potentiaalisena kohderyhmänä. Edulliset, pienehköt sekä värikkään sporttiset veneet tuottavat jatkuvasti innostusta maksukykyisissä nuorissa. Fagerström kertoo sosiaalisen median olevan mahdollisesti paras tapa tavoittaa nuoret, mutta kiinnostuksen herättäminen ulkomainonnalla toimii ensiaskeleena. Strategiana on siis lähtökohtaisesti saada nuoret, keski-ikäiset sekä vanhemmat kuluttajat kiinnostumaan ulkomainonnan kautta tuotteista, ja ohjata heidät Marinon kotisivuille tutustumaan tuotteisiin. Se, kuinka paljon somessa tapahtuvaa word-of-mouthia tapahtuu taustalla, ei ole yrityksen tiedossa. Sosiaalisen median sisältöä ylläpitää erään yrityksessä työskentelevän henkilön puoliso, joka opiskelee sosiaalisen

median markkinointia. Yksityiskohtaisempaa strategiaa ei Facebook-sivuston ylläpitoon ole sovittu eikä suurempaa seurantaa sivuston sisältöön tehdä. Sivusto toimii enemmän Marino-harrastajien ryhmänä kuin myynti työkaluna. Facebookin kautta on tosin myyty 40 lasikuitupulkkaa, joka on erittäin hyvä saavutus ja vahvistaa sosiaalisen median vaikuttavuutta myyntialustana, kertoo Fagerström. Yrityksessä vielä mietitään sosiaalisen median strategiaa sekä kontekstin sisällöntuottoa. Esimerkiksi julkaistaanko ammattilehtien tekemiä artikkeleita Marino-veneistä Marinon Facebook sivulla. Yritysjohdolle sosiaalinen media on vieras ulottuvuus, jolloin ulkoistettu henkilö tekee paljon päätöksiä ilman suurempaa strategiaa. Statiistikkaa tykkäyksistä sekä kävijämääristä raportoidaan yritysjohdolle silloin tällöin.

5.1.4 Toimialamurroksen vaikutukset Marinon arvonluontiin

Kuten tutkimuksen alkuosassa on todettu, Suomen veneteollisuus on hyvin herkkä kansantalouden heilahteluille ja tästä Marinokin on saanut kokea omat hyödyt ja haitat 60-vuoden liiketoimintansa aikana. Marinon historiassa on aina luotettu siihen, että kiinnostuneet Marino-veneeseen ostajat löytävät tiensä Marino kauppoille, mutta nykypäivän saturoidut markkinat vaativat yrityksiä olemaan entistä oma-aloitteisempia pärjätäkseen kovassa kilpailussa. Marino on tottunut tuottamaan ja luomaan erittäin korkealaatuista suurempien veneiden tuotesarjaa maksukykyisille asiakkaille. Suurempien veneiden poistuessa tuotannosta ja keskittymisen suuntautuminen retrohenkisiin pienveneisiin on muuttanut potentiaalista ostajakuntaa rajusti, se ei toistaiseksi näy tarpeeksi vahvasti markkinoinnin muutoksissa. Suuria ja pieniä veneitä hankitaan eri valintakriteereillä ja potentiaaliset asiakkaat tavoitetaan kohdennetulla markkinoinnilla.

Asiakasrajapinnan tutkimuksia tekevä Innoduel suorittaa markkinatutkimuksia osallistuttamalla vastaajia kysymysten luontiin. Tämä pelillinen tutkimustapa tekee kyselyyn vastaamisesta mielenkiintoisen sekä lopputulokseltaan tarkemman, sillä vastaaja pääsee myös itse määrittämään kysymyksiä muille vastaajille. Innoduel suoritti vuonna 2016 Marino Mustangin omistajille kyselyn jossa haettiin hankintapäätöstä

Mustangin ostoon. Kyselyyn vastasi vain 25 henkilöä, mutta vastattuja kysymyksiä käsiteltiin yli 300 kappaletta. Se mitä Innoduelin tutkimustavasta saadaan perinteisistä asiakasrajapintatutkimuksista poiketen paremmin selville, ovat todelliset ja luotettavat vastaukset kysymykseen, sillä vastaaja voi lisätä omia ideoitaan mukaan.

Tutkimus paljasti, että suurimmat hankintapäätökset Marinon Mustangin ostoon ovat olleen seuraavat:

- Kauniin kesäpäivän ehdoton katseenvangitsija, saa aina vain iloisia katseita!
- Veneen ajattomuus ja retrohenkisyys.
- Rungon ominaisuudet. Terävän keulan ja syvän V-muotoisen pohjan ansiosta reipasta ja roiskeetonta kulkua myös aallokossa.

On huomioitavaa, että Marinon eräs suurin myyntiargumentti markkinoinnissa on kotimaisuus sekä yrityksen tarinan nyanssit. Kyseisessä tutkimuksessa kotimaisuus on vasta neljännellä sijalla hankintapäätöksiä tärkeydessä. Marinon messuosastoilla vahvasti esillä oleva tarinapuoli Atlantin ylityksestä on hankintakriteerilistalla aivan viimeisten joukossa. Voisi todeta, että kotimaisuus ja tarinallisuus toimivat lähinnä lisäarvoina tai kiinnostuksen herättäjinä, mutta näiden perusteella ei vielä tehdä kauppvoja. Tutkimustuloksista on nähtävissä, että veneen ulkonäkö edustaa kahdella kärkisijalla hankinta kriteereissä. Tämän lisäksi noin puolet kymmenen suosituimman valintakriteerin joukosta koskevat veneen ominaisuuksia, kuten pitkää elinikää, turvallisuutta, ajo-ominaisuuksia sekä taloudellista veneilyä.

Hankintapäätöksistä on johdettavissa, että kuluttajat, jotka kyseisen hintaluokan venettä ovat hankkimassa, voisivat päätyä Marino Mustangiin veneen ulkonäköllisten seikkojen eli sosiaalisten arvojen sekä sen ominaisuuksien eli funktionaalisten arvojen vuoksi. Näistä syistä suurin osa veneen nykyisistä omistajista ovat veneestä kaupat tehneet. Olisiko tästä nähtävissä että Mustangin omistajat vaalivat vahvasti sosiaalisia sekä funktionaalisia arvoja, jolloin venettä tulisi markkinoida vahvemmin näiden ostopäätöskriteerien mukaan.

Statistics

Participants:25
 Votes:312
 All ideas:25
 User generated ideas:7

List of ideas

Rank	Idea	Win rate %
1	Kauniin kesäpäivän ehdoton katseenvangitsija, saa aina vain iloisia katseita!	81
2	Veneen ajattomuus ja retrohenkisyys.	79
3	Rungon ominaisuudet. Terävän keulan ja syvän V-muotoisen pohjan ansiosta reipasta ja roiskeetonta kulkua myös aallokossa.	76
4	Kotimainen, suomalaista käsityötaitoa kunnioittava, taidonnäyte.	71
5	Kokoluokassaan ainutlaatuinen.	70
6	Turvallisuus. Mustang-veneen runko on tuotekehitetty avomerikilpailuiden olosuhteisiin ja se näkyy myös laadussa.	68
7	Veneen kestävä käsin laminoitu runko on huoleton ja kestää sukupolvelta toiselle.	65
8	Aito retrovene, 1960/70-luvulla eniten myyty vene Suomessa, pala historiaa.	64
9	Erinomainen hinta-laatusuhde ja hinta-käytösuhde. Edullinen vene ominaisuuksiin nähden.	58
10	Pieni suuri vene. Pienessä veneessä on kaikki huviveneilyn mahdollisuudet!	55
11	Veneen kaunis ja huoliteltu ulkonäkö. Mm. istuinten ruudullinen tikkauskuvio tekee veneestä viimeistellyn.	53
12	Todella miellyttävä vene ajettavaksi reilummassakin aallokossa. Totelee ohjastajaansa hienosti, suosittelen ehdottomasti kaikille.	53
13	Räätäloitävyys, veneen värin voi valita itse.	52
14	Veneen lisävarusteiden monipuolisuus, pressukaton ketterä asentaminen, istuinpedit, pöytä, jne.	48
15	Ylivertaiset ajo-ominaisuudet.	45
16	Mustang-vene on kevytkuinen ja taloudellinen.	38
17	Helppo kuljettaa, kun ei tarvitse jarrutraileria!	36
18	Mielenkiintoinen tarina, Atlantin ylitys 1970.	35
19	Turvallinen monikäyttöinen vene, joka soveltuu erinomaisesti retkeilyyn, vesiturheiluun sekä mökki ja yhteysveneeksi!	30
20	Edullinen investointi. Samalla hinnalla ei ole vastaavia ominaisuuksia tarjolla toisilla venemerkeillä.	27
21	Käytännölliset yksityiskohdat, esimerkiksi keulakannelle meno on helppoa askeleenkestävälle pelkääjän kahvalle astumalla.	26
22	Yöpymismahdollisuus, täydellinen pieni retkivene!	23
23	Veneen värinen lukittava laatikko, johon laitetaan kaikki rannalle/kahvilaan/autoon jätettävä nykyteknologia, jotta ei häiritse veneilyä!	18
24	Venettä voisi helposti personoida teippauksilla isojen lasikuitupinta-alojen johdosta.	0
	Mustangiin sopivia tuotteita: pikee, veneilytakki, -housut, tuulen pitävä fleese,collage yms. kivat värit- kirkas keltainen, valkoinen.	

Taulukko 3. Innoduelin tutkimuksen yhteenveto. Marino Mustangin hankitakriteerit.

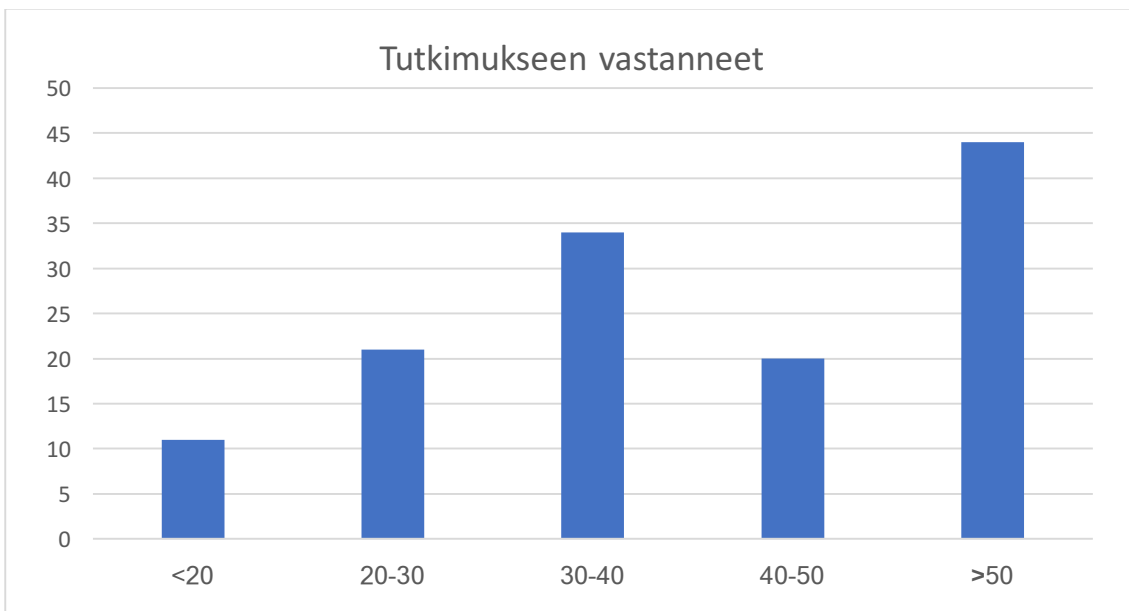
Toimialamurros on näkynyt Marinon arvonluonnissa siten, että suurempien veneiden tuomat sosiaaliset ja funktionaaliset arvot on jätetty sivuun. Suurten ja yövyttävien matkaveneiden tuotanto odottaa kysynnän kasvua. Yksittäisiä tilauksia ei ole kustannustehokasta tuottaa, joten tilauksia on saatava tietty määrä, jolloin tuote-erää on taas mahdollista tehdä. Näin ollen arvonluonti ei tällä hetkellä kohdistu suurempien veneiden ostajakunnalle. Toistaiseksi arvonluonnin muutokset ovat näkyneet Marinolla uusien kohderyhmien tunnistamisessa. Heidän osallistuttamisensa on vielä verrattain vähäistä, sillä veneet ovat olleet tuotannossa jo lähes puolivuosisataa ja ne on todettu toimiviksi. Kuluttajia on osallistutettu veneen kehittämiseen matkan varrella ja Marino yrityksenä on erittäin avoin kehitys- ja erityistoiveille. Monet asiakkaiden erikoistoiveet, kuten satamapressut sekä monet muut ovat päässeetkin vuosien mittaan lisävarustelistalle.

5.2 Kuluttajatutkimuksen rakenne

Marino käy läpi tärkeää murrosvaihetta liiketoiminnassaan. Vuosi 2017 on ensimmäinen kerta 47 vuoteen, jolloin yritys edusti Helsingin keväisillä venemessuilla strategisten muutosten saattajana ainoastaan pienimmillä Marino Swing ja Mustang veneillään. Marinon liiketoimintasuunnitelma keskittyy valtaosin vain tämän alle 6 metrin kokoluokan veneisiin, joka on markkinoinnillisesti Marinolle uutta, sillä kohderyhmän laajuus ja saturaatio, veneiden kilpailuluokka sekä kilpailukenttä ovat yleisesti eri luokkaa kuin suurten veneiden parissa. Ymmärtääksemme uudella kentällä vaikuttavat tekijät järjestettiin messuille kuluttajatutkimus (liite 2). Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa ikäluokittain veneenhankintakriteerejä, mielipiteitä Marino Mustang mallista sekä sen suhteesta saman kokoluokan kilpailijoihin ja kuluttajien mielipiteitä Marinon harjoittamasta mainonnasta. Tutkimuksella pyritään allokoimaan ikäluokkien ajatusmaailmojen eroja, jotta voidaan koota tärkeää dataa eri ikäluokkien mieltymyksistä tuotekehitys ja markkinointi mielessä. Allokoidun datan arvo heijastuu lisäarvoksi strategisen markkinoinnin suunnittelulle. Toisin sanoen, kerätään ymmärrystä millä arvolupauksilla sekä tehokeinoilla kannattaa eri ikäluokkiin vedota, minkälaisella

sisällöllä ja missä kanavissa. Tutkimuksella haettiin myös kuluttajien mielipiteitä Marinon tämänhetkisen mainonnan tehokkuudesta sekä laadusta.

Tutkimus tapahtui kyselylomakkeella (liite 2), Marinon messuosastolla ja tutkimukseen vastanneiden kesken arvottiin Marino Fling-pulka. Kyselylomakkeita jaettiin 140 kappaletta ja tutkimukseen osallistujat valittiin Marinon osastolla olevista messukävijöistä sattuman varaisesti kuuden päivän aikana. Kaikki lomakkeet löysivät vastaajan, joten tutkimukseen vastasi 140 henkilöä. Lomakkeista hylättiin kahdeksan kappaletta koska vastaajat eivät kertoneet omaa ikäänsä. Ilman tietoa vastaajan iästä, ei vastauksia voitu kohdistaa mihinkään ikäluokista. Näin ollen tutkimuskelpoisia vastauslomakkeita oli 132 kappaletta. Alla olevasta taulukosta on havaittavissa, että tutkimukseen kartoitettu ikäjakauma kuluttajatutkimuslomakkeessa oli eroteltu viiteen osioon; alle 20, 20-29-vuotiaat, 30-39-vuotiaat, 40-50-vuotiaat sekä yli 50-vuotiaat. Alle 20-vuotiaita on vastaajien keskuudessa sen verran vähän, että heidät on jatkossa laskettu 20-30-vuotiaiden joukkoon monessa tutkimuksen mittarissa. Tällöin ikäryhmät jakautuvat tutkimuksessa vain 4 ryhmään.



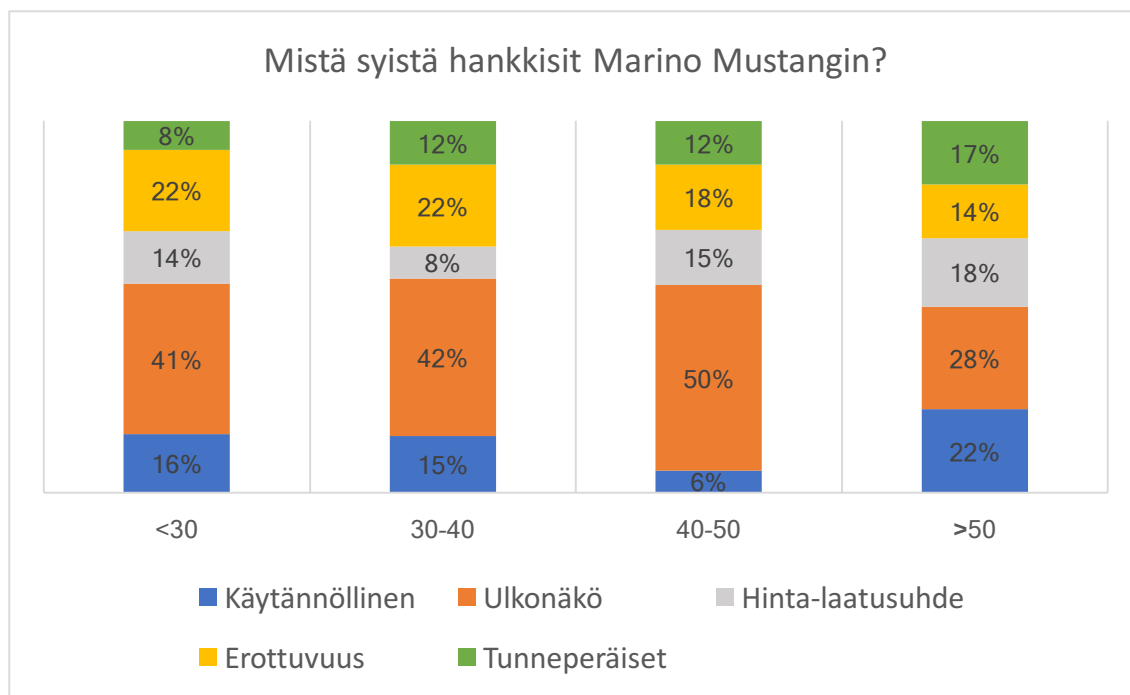
Kuvio 8. Kuluttajatutkimukseen vastanneiden henkilöiden ikäjakaumat sekä vastanneiden määrät.

Arvoulottuvuuksissa todettiin, että hankinta prosessin aikana kuluttajat etsivät omiin arvoihinsa sopivaa yhdistelmää. Hankintaprosessin aikana asiakkaat tutkivat kontekstin monia yksityiskohtia, kuten hintaa, brändiä, imagoa ja palvelua muodostaen oman näkemyksen arvosta. Yrityksen on siis tunnistettava oman tarjonnan yksityiskohtia ja tiedettävä arvonluojat tuotteessaan.

Marino Mustagin hankinta kysymys pyrkii etsimään syitä kyseisen veneen valintaan. Eroavatko kyseisen veneen hankinta kriteerit ikäluokittain vai nähdäänkö vene kaikissa ikäluokissa homogeenisesti? Kysymys kartoittaa kattavasti, miten vene nähdään kuluttajien silmissä ja missä veneen vahvuudet piilevät. Kysymyksissä selvitetään myös, miten kyseinen vene nähdään verrattuna kilpailevien merkkien saman kokoluokan veneisiin nähden. Kysymyksellä havainnollistetaan, miten vene asettuu markkinoille ja selventää positiointia sekä vahvuuksia että heikkouksia. Kuluttajatutkimuksen suorituspaikka oli Helsingin venemessuilla Marinon veneosastolla. Kyseisellä osastolla tutkimukseen vastanneilta kysyttiin miksi he eivät omista Marino mustangia. Marinon toimitusjohtajan mukaan kiinnostuneita ja potentiaalisia ostajia on paljon, mutta kauppoja tehdään vain murto-osa kiinnostuksen määrästä. Anonyymien kyselyn toivotaan valottavan tarkemmin mitkä ovat suurimmat syyt veneen ostamatta jättämiseen. Kyselyssä selvitettiin myös, onko Marinon mainonta ollut näkyvää ja laadukasta. Ikäjakaumasta oli tarkoitus kartoittaa tavoittaako mainonta kaikki kohderyhmät ja nähdäänkö mainonta laadukkaana kaikissa ikäluokissa.

5.2.1 Marino Mustang kuluttajien silmissä

Kuten aikaisemmin on mainittu, Innoduelin tekemän tutkimuksen mukaan myös oheinen tutkimus osoittaa, että Marino Mustang nähdään yleisesti tyylikkäänä ”kesäpäivän katseenvangitsijana”, tyylikkään ja erottuvan ulkomuotonsa ansioista. Ulkonäkö on Innoduelin tutkimuksen mukaan ollut suurin syy Mustangin hankkineille kuluttajille ja oheinen tutkimus osoittaa, että myös kuluttajille, jotka eivät venettä omista olisi ulkonäkö suurin syy juuri Marino Mustangin hankkimiselle.

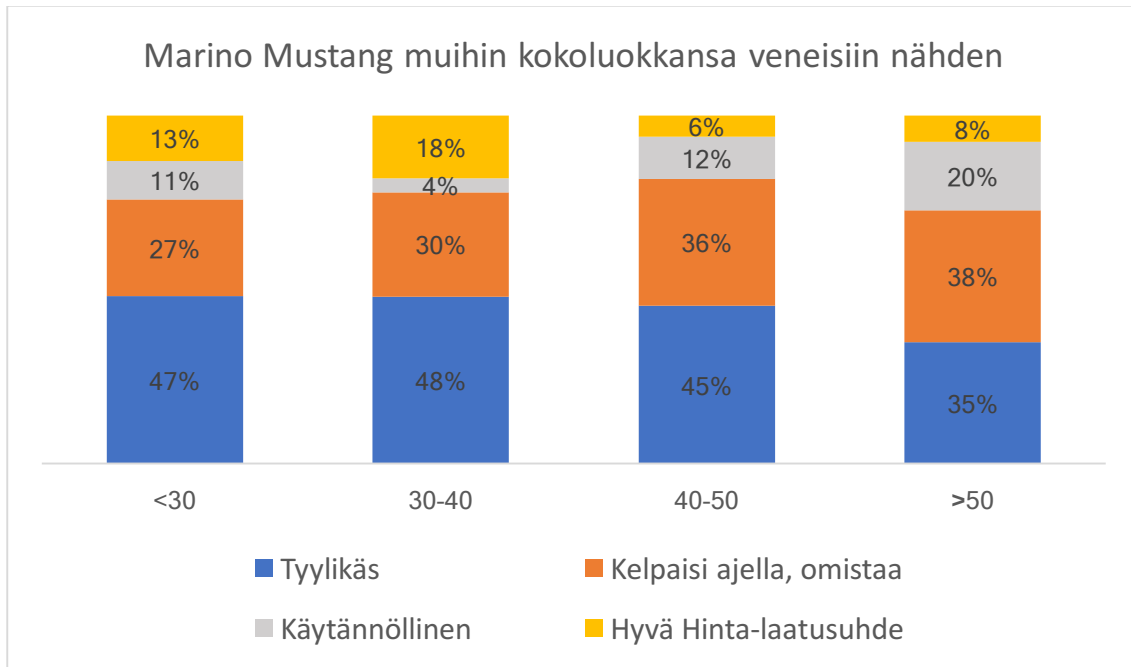


Kuvio 9. Yhteenveto ikäluokkien syistä hankkia Marino Mustang

Kuten yllä olevasta kaaviosta on nähtävissä, ulkonäölliset seikat sekä erottuvuus muihin veneisiin ovat hallitsevimpiä syitä hankkia Marino Mustang, ikäluokasta riippumatta. Marinon kulta-aika ja sen muodostama ylellinen ja arvostettu brändimielikuva 80-luvulla näkyy hieman yli 50-vuotiaiden tunneperäisessä osuudessa. Monilla kyseisen ikäluokan kuluttajilla on ollut Marino vene lähipiirissään nuorempana, joka vaikuttaa vahvasti omaan mielikuvaan Marinosta, sen laadusta ja mielenkiinnosta merkkiä kohtaan. Tuloksista on myös huomattavissa, että vanhemmalla ikäluokalla ulkonäkö ja erottuvuus ovat suhteessa pienessä roolissa Mustangin hankintaan kuin nuoremmilla polvilla.

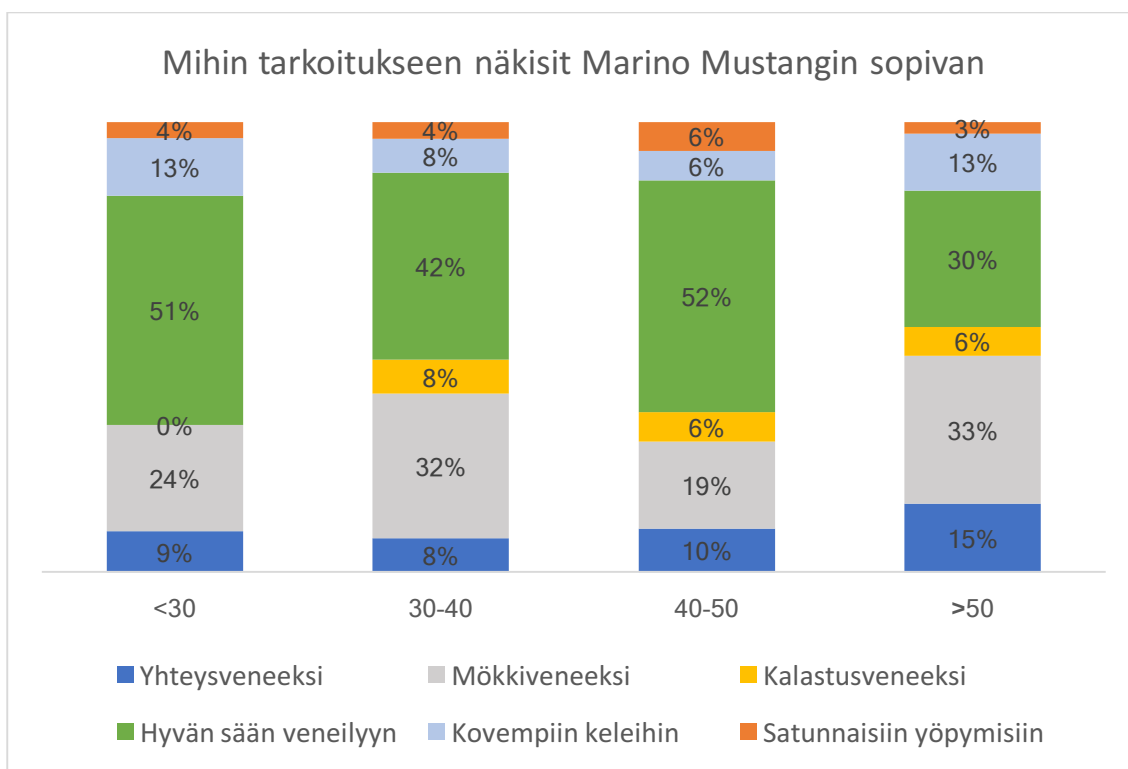
Tutkimukseen vastanneet kuluttajat olivat myös samaa mieltä keskenään siitä, että Marino Mustang on muihin kokoluokkansa merkkeihin nähden tyylikkäämpi vaihtoehto kuin kilpailevat mallit kotimaisilla venemarkkinoilla. Kyseinen vene nähdään kaikissa ikäluokissa vahvasti tyylikkäänä sekä todetaan että vene olisi mielekästä omistaa ja ajella. Veneen käytännölliset ominaisuudet ovat saaneet hieman heikommat arvostelut kilpaileviin merkkeihin verrattuna varsinkin nuorten keskuudessa ja vanhemmat ikäluokat näyttävät olevan vähemmän sitä mieltä, että hinta-laatusuhde on hyvä kilpaileviin

malleihin verrattuna. Tosin on huomioitava, että kukaan 140 vastaajasta ei sanonut hinta-laatusuhteen olevan huono eikä, että vene ei olisi hänen tyylisensä.



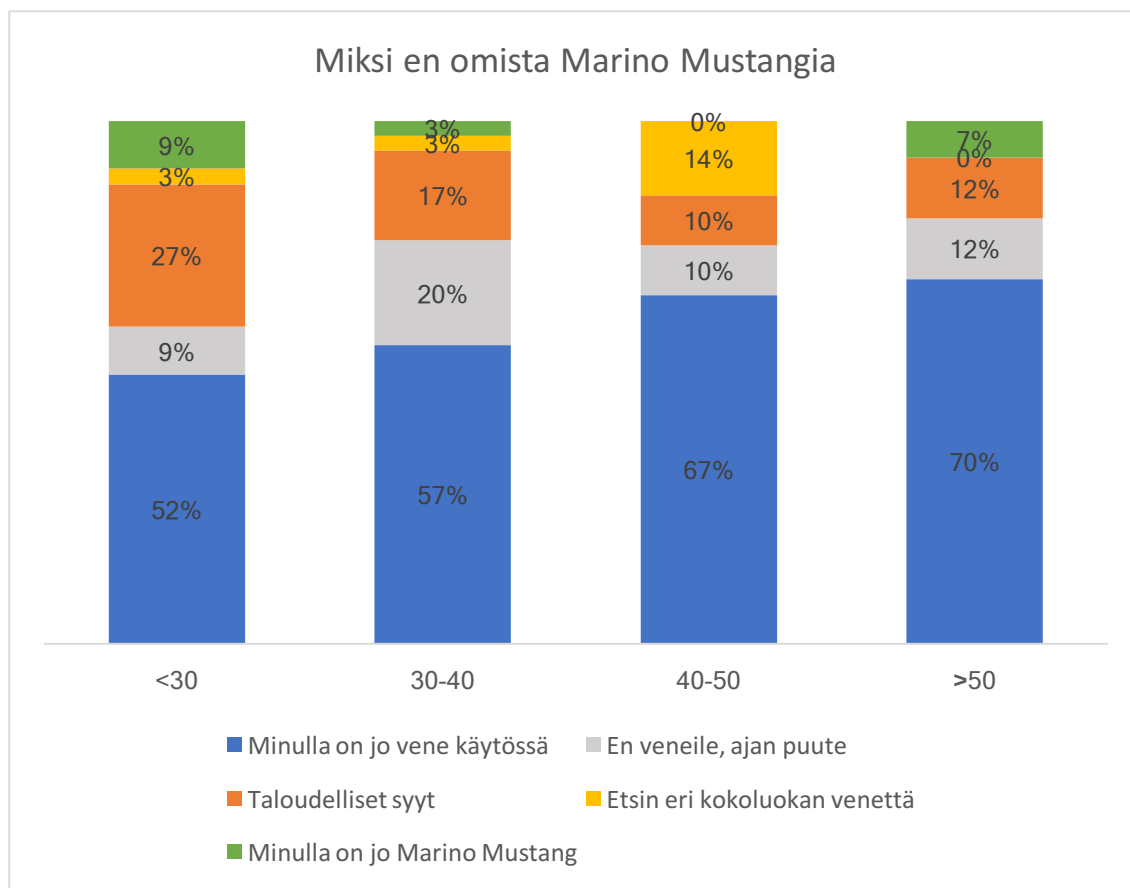
Kuvio 10. Tulokset kuinka kuluttajat näkevät Marino Mustangin suhteessa saman kokoluokan kilpaileviin merkkeihin nähden. Vastausvaihtoehdot; (Huono Hinta-laatusuhde) ja (Ei minun tyylinen) on poistettu grafiikasta, sillä ne eivät saaneet yhtäkään merkintää 140 vastaajan seulasta.

Marino Mustang on verrattain matala, kapea ja äärimmäisen kevyt vene omassa kokoluokassaan. Monet vastaajista eivät olleet venettä nähneet kuin messuosastolla. Kuitenkin luotettavuus kuluttajien hahmotuskykyyn veneen ominaisuuksista voidaan säilyttää, sillä vain 12% kyselyyn vastanneista ei veneile. Kuluttajat ovat siis enimmäkseen tehneet arvionsa veneen käyttötarkoituksesta messuosastolla ollessaan myös kuvien, puheiden ja toki kokemustensa perusteella. Alla olevasta grafiikasta on luettavissa, että vene nähdään ikäluokasta riippumatta lähinnä hyvän sään veneenä sekä mökkiveneenä. Vastaajat mainitsivat, että Mustang nähdään vain pienissä määrin yhteysaluksena, kovempaan keliin ja yöpymiskäyttöön soveltuvana. Vanhempi ikäluokka tosin mainitsee veneen sopivan hyvin myös kalastuskäyttöön.



Kuvio 11. Kuluttajien mielipide Marino Mustangin soveltuvuuksista ikäluokittain.

Kuluttajille esitetty mielenkiintoinen kysymys, miksi en omista Marino Mustang – venettä, vastaa moneen kysymykseen samanaikaisesti. Kaikissa ikäluokissa hallitsevana syynä näkyi veneen omistus, eli valtaosalla on jo oma vene tai vene kesäisin käytössä. Tutkimus paljasti myös, että veneenomistus kasvaa tasaisesti mitä vanhempaan ikäluokkaan mennään ja että nuorilla taas taloudelliset syyt ovat suuremmissa roolissa kuin vanhemmilla ikäluokilla. Grafiikasta on myös havaittavissa, että monilla vastaajilla on itsellään tai lähipiirissä Marino Mustang. On huomioitavaa, että kyselylomakkeesta löytyi vaihtoehdoksi, Marino Mustang ei ole minun tyylliseni. 140 vastanneesta kukaan ei tätä vastausta valinnut, joten grafiikasta vaihtoehto on karsittu pois. Tämä kertoo kuluttajien rehellisestä mielenkiinnosta kyseistä venettä kohtaan. Tutkimus paljastaa, että 40-50-vuotiaat ovat messuilla veneen osto- tai vaihtotarkoituksella, mutta etsivät eri kokoluokan venettä Mustangiin nähden.

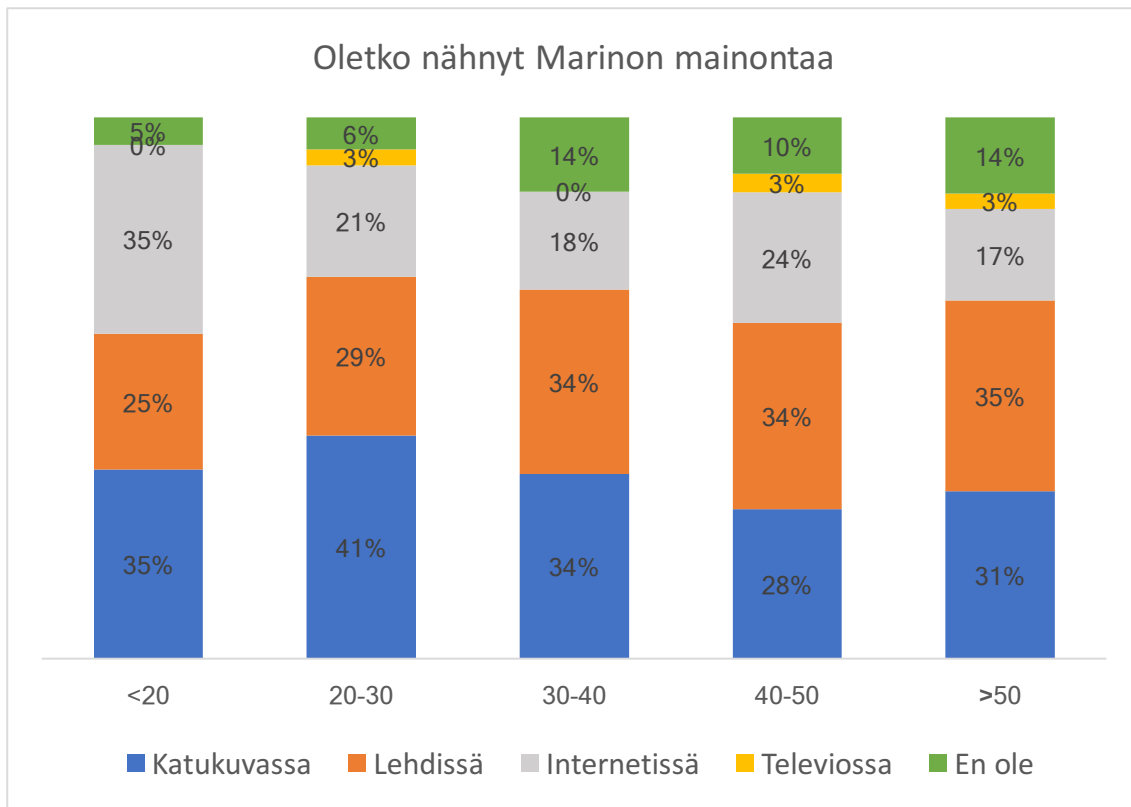


Kuvio 12. Vastaukset ikäluokittain kysymykseen, En omista Marino Mustangia, sillä?

5.2.2 Kuluttajien näkemys Marinon mainonnasta

Marinon mainonnan laatu ja näkyvyys olivat yksi teema kuluttajatutkimuksessa. Holistisen ymmärryksen saamiseksi tutkimus selvitti ikäluokittain kuluttajien mielipiteitä Marinon mainonnan laadusta, informatiivisuudesta sekä selkeydestä, että niiden toimivuudesta. Tutkimuksessa kysyttiin myös missä kanavissa kuluttajat ovat törmänneet Marinon mainontaan. Kyselylomakkeessa annettiin vaihtoehtoisia kanavia kuusi kappaletta: katukuva, lehdet, internet, televisio, radio sekä vaihtoehto, jos mainontaan ei ole törmännyt. On muistettava, että Marino on käyttänyt ostettua mainostilaa vain katukuvassa sekä lehdissä. Lehdet pitävät sisällään veneilyn ammattilehdet sekä Hufvudstadsbladetin. Ostettua mainostilaa internetistä, televisiosta tai radiosta ei ole koskaan tilattu. On helpottavaa huomata, että ostettu mainostila on tavoittanut yli 60% vastanneista ja vain alle kymmenesosa on jäänyt tavoittamatta ostetusta mainostilasta.

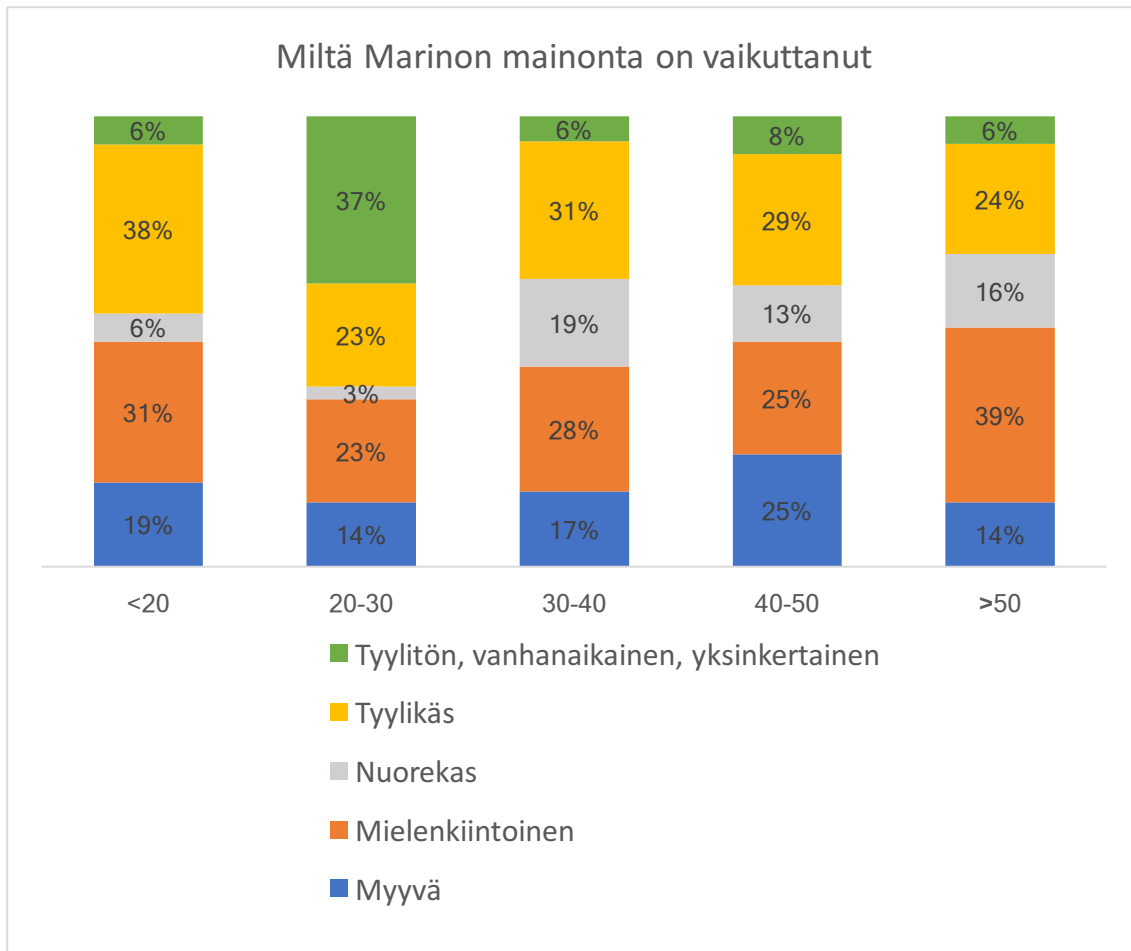
Mielenkiintoista vastauksesta tekee se, että vajaa neljäsosa vastanneista on nähnyt Marinon mainontaa internetissä, vaikka ostettua mainostilaa ei ole kyseisellä kanavalla ollut. On totta, että Marinoon liittyviä artikkeleita on huomattavasti internetin syövereissä, muun muassa ammattilehtien ja iltapäivälehtien julkaisuja. On ymmärrettävää, että monet vastanneet ovat voineet tulkita kyseiset näkyvyydet mainonnaksi.



Kuvio 13. Vastaukset ikäluokittain kysymykseen, missä olen nähnyt Marinon mainontaa.

Tutkimuslomakkeeseen oli asetettu yhteensä kahdeksan monivalinta adjektiivia kuvaamaan mainonnan kokonaisuutta. Kahdeksasta vaihtoehdosta neljä oli positiivisia ja toiset neljä negatiivisempia vaihtoehtoja. Negatiivisempien vastausten jäädessä vähemmistöön, on ne yhdistetty taulukossa yhden sarakkeen (vihreän) alle. Kyseiseen sarakkeeseen kuuluvat vaihtoehdot, tyyli-ton, vanhanaikainen, yksinkertainen sekä mitäänsanomaton. Positiiviset ovat eriteltyinä taulukossa tyylikkääseen, nuorekkaaseen, mielenkiintoiseen sekä myyvään. Marinon mainonta on vastanneiden mielestä herättänyt

valtaosin positiivisia mielipiteitä. Mainonta on tuntunut kaikissa ikäluokissa tyylikkäältä, mielenkiintoiselta sekä myyvältä lukuun ottamatta 20-30-vuotiaita. Heidän näkemyksensä on, että mainonta on hieman päivettyä ja tyyliä. On myös syytä huomata, että vanhemmat ikäluokat pitävät mainontaa nuorekkaampana kuin nuoret ikäluokat.



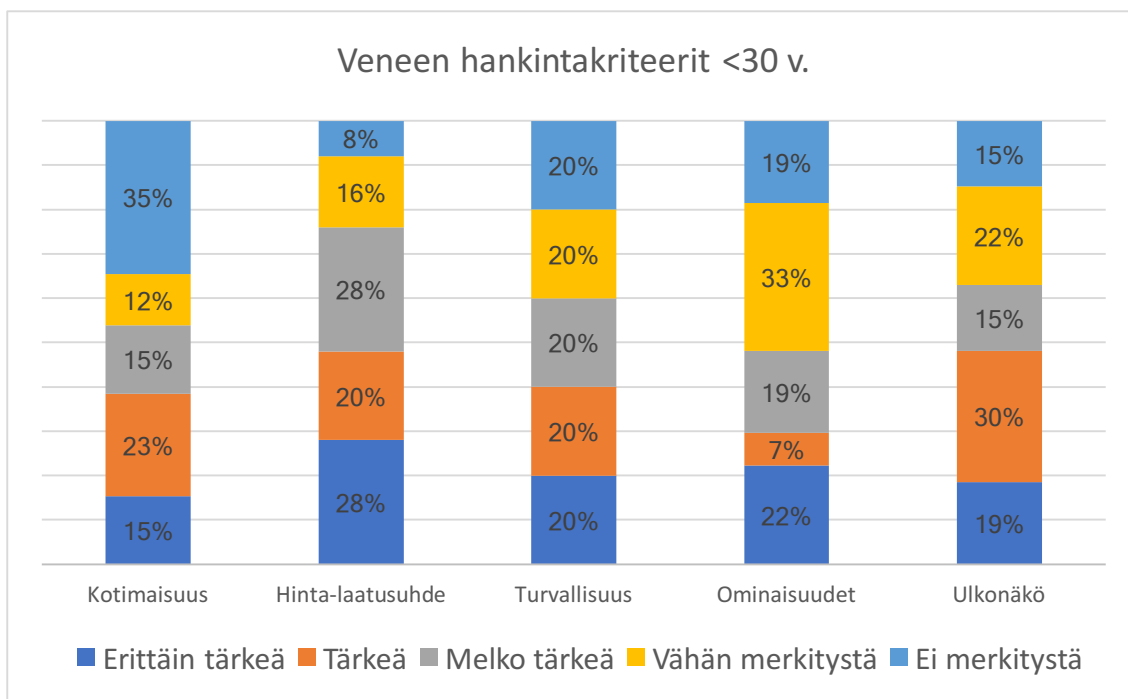
Kuvio 14. Kuluttajien näkemys Marinon mainonnasta ikäluokittain.

5.2.3 Kuluttajien veneen hankintakriteerit

Kuluttajatutkimuksen tärkeänä osiona oli myös selvittää veneenhankintakriteerit ikäluokittain. Tulokset ikäluokkien preferensseistä ovat erittäin tärkeitä tehokkaan strategisen markkinoinnin suunnittelulle. On arvokasta tietää mitä ulottuvuuksia

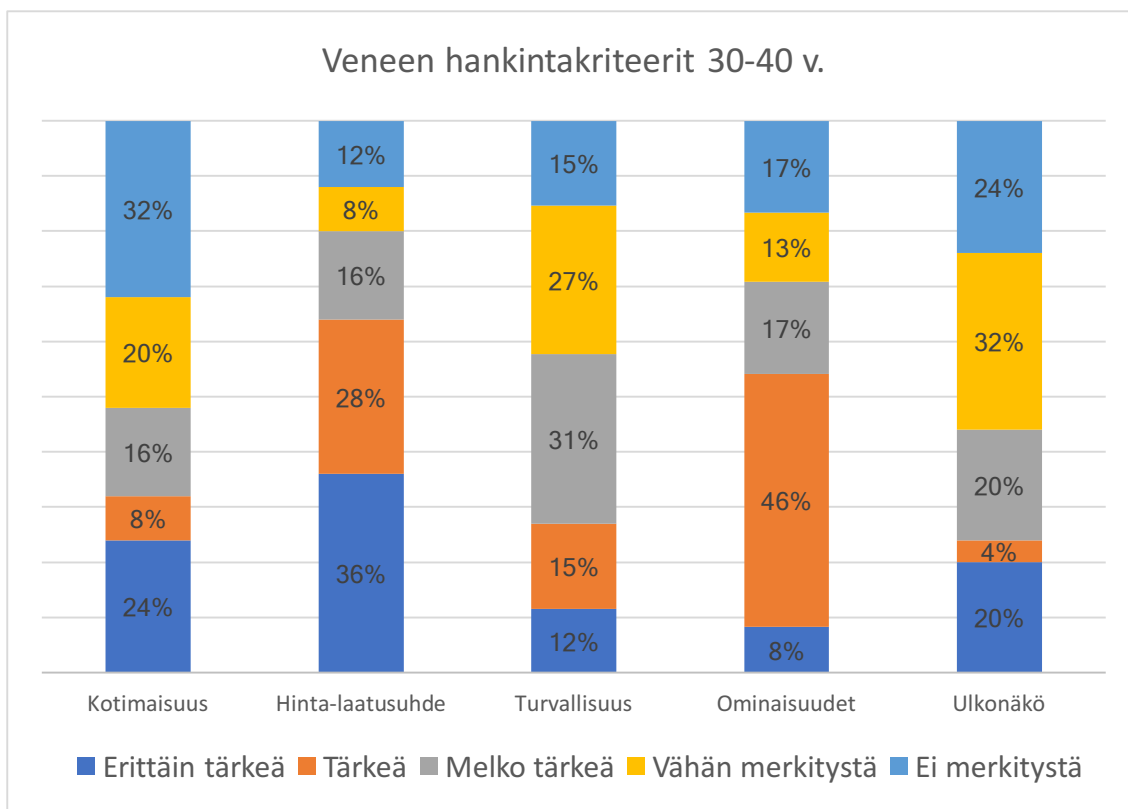
kuluttajat pitävät ostoprosessissaan tärkeinä ja vähemmän tärkeinä. Kohdennettuun mainontaan tietyille kohderyhmille esimerkiksi kohdeyleisön iän mukaan on hyvä tiedostaa millä argumenteilla vaikuttaa, mitä korostaa ja mihin kohdentaa resursseja. Lomakkeessa oli lueteltu viisi veneen hankintakriteeri vaihtoehtoa, jotka tulisi asettaa tärkeysjärjestykseen numeroilla yksi, kaksi, kolme, neljä ja viisi. Numerot kuvastivat tärkeys järjestystä seuraavalla tavalla. 1 = erittäin tärkeä, 2 = tärkeä, 3 = melko tärkeä, 4 = vähän merkitystä ja 5 = ei merkitystä. Seuraava grafiikka kertoo kaikkien ikäluokkien kootun keskiarvon, eli sisältöön kuuluu kaikkien ikäluokkien vastaukset.

Selvitetään seuraavaksi kuinka eri ikäluokkien veneen hankintakriteerit eroavat toisistaan. Tilastosta näkyy, että alle 30-vuotiaille veneen hankinnassa on tärkeää, hintalaatusuhde sekä ominaisuudet, ja juurikin tässä järjestyksessä. Tulos on mielestäni järkeenkäypä. Nuorilla veneen ostajilla voisi olettaa olevan pienempi hankintabudjetti, joten heidän voisi olettaa olevan tarkkoja mitä saavat rahalleen vastinetta. Ulkonäön olin uskonut olevan vähintään toiseksi tärkeä kriteeri. Veneen turvallisuus hankintakriteerinä on melko neutraalia. Voisiko tähän vaikuttaa olemassa oleva luottamus kotimaisiin veneisiin. Tällöin turvallisuudesta ei tehdä sen suurempaa kriteeriä, jos perus luottamus veneisiin on olemassa. Alle 30-vuotaiden keskuudessa on luettavissa, että kotimaisuudella ei juurikaan ole väliä sillä melkein puolet vastaajista (47%) ovat merkinneet kotimaisuudella olevan vain vähän merkitystä tai ei merkitystä lainkaan.



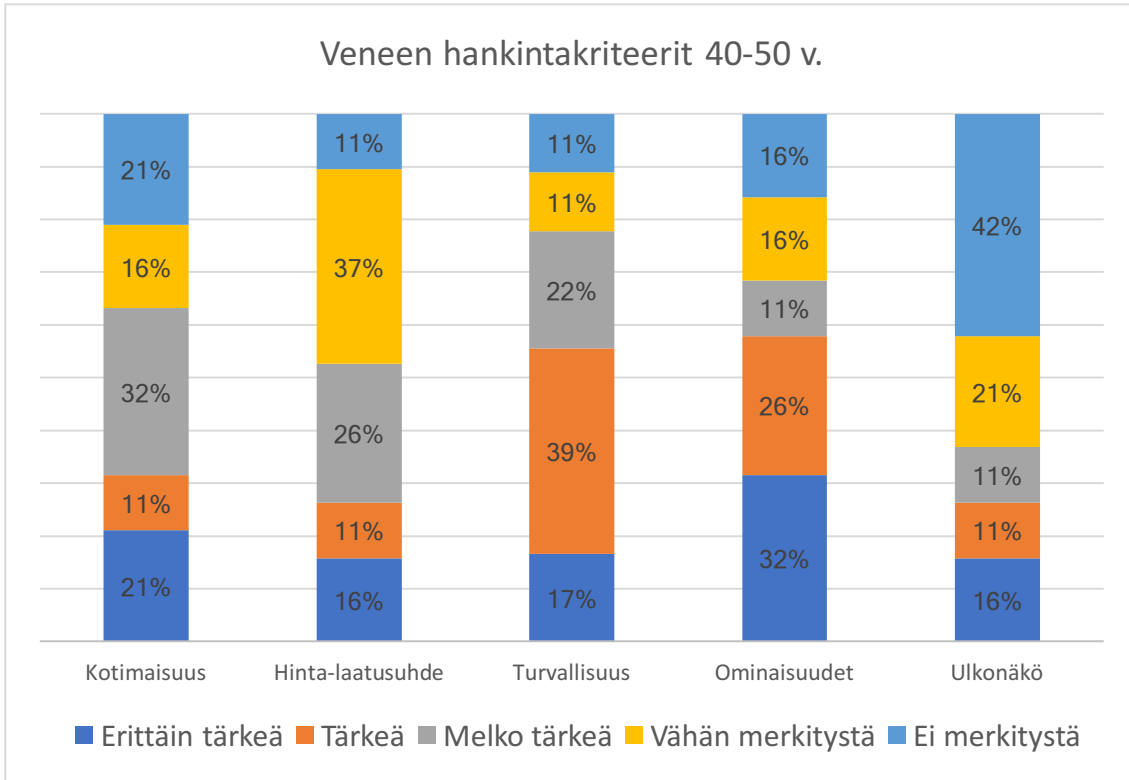
Kuvio 15. Veneen hankintakriteerit tärkeysjärjestyksessä alle 30-vuotiailla.

30-40-vuotiaiden veneenhankintakriteerit ovat pitkälti samankaltaiset kuin nuoremmassakin ikäluokassa. Hinta-laatusuhde ja ominaisuudet ovat arvosteltu tärkeimmiksi kriteereiksi ja kotimaisuus sekä ulkonäkö vähiten tärkeäksi kriteeriksi. Turvallisuus edustaa edelleen pienemmällä painoarvolla taulukossa. Moni kuluttaja toivoo päivän päätteeksi siis käytännöllistä järkiostosta, jossa ulkomuoto ja valmistusmaa ovat sivuseikkoja. Turvallisuuden saadessa heikkoja kriteerejä voidaan olettaa, että Suomessa myytävät CE –merkin saaneet veneet ovat kaikki riittävän turvallisia, että turvallisuusaspektiin kiinnitetään nykyään huomattavasti vähemmän huomiota.



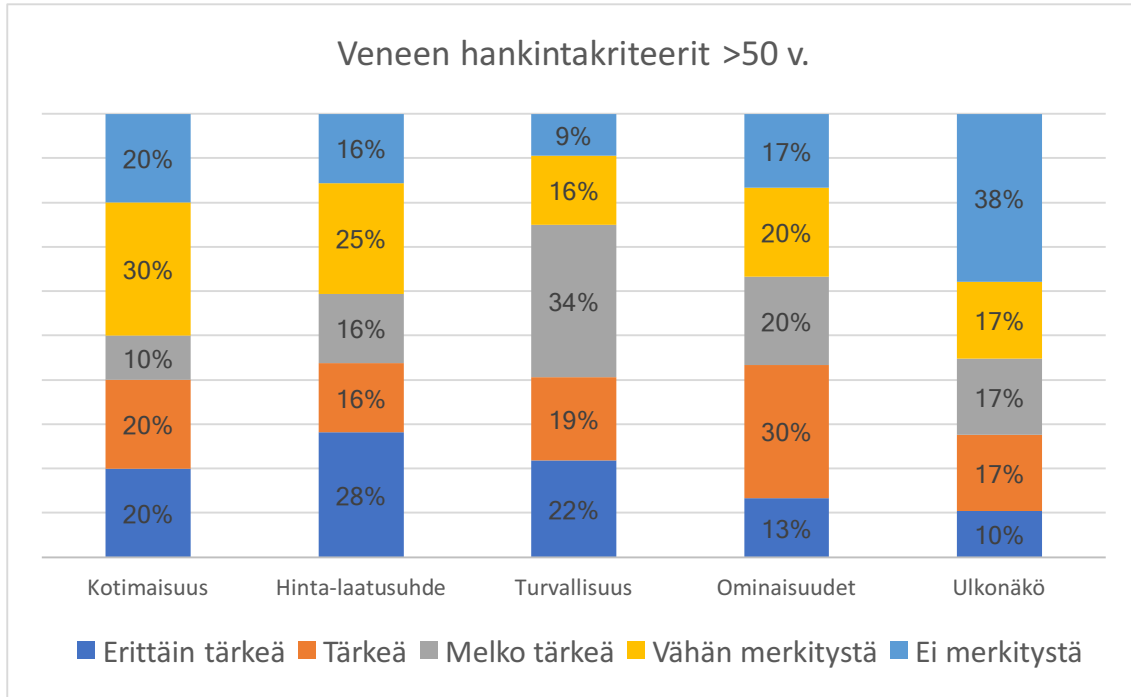
Kuvio 16. Veneen hankintakriteerit tärkeysjärjestyksessä 30-40-vuotiailla.

40-50-vuotiaiden keskuudessa on nähtävissä jo hieman muutosta. Tässä keski-ikäisten ryhmässä ominaisuudet ovat tärkeimmässä roolissa. Heille on tärkeää esimerkiksi veneen pohjan muoto joka vaikuttaa bensankulutukseen, materiaalit sekä veneen käyttöön liittyvät varusteet ja käytännöllisyydet. Turvallisuus seuraa ominaisuuksien tärkeyttä vahvana takaa-ajajana, eli kyseinen ikäluokka vaalii myös turvallisuuteen keskittyvää myynninedistämistyötä. Yllättäen kotimaisuus on heille miltei tärkeämpää kuin hinta-laatusuhde saati ulkonäkö. On mielenkiintoista huomata, että keski-ikäisille hinta-laatusuhde sekä ulkonäkö ovat erittäin vahvasti vähiten tärkeitä kriteereitä veneen hankintaprosessissa.



Kuvio 17. Veneen hankintakriteerit tärkeysjärjestyksessä 40-50 -vuotiailla.

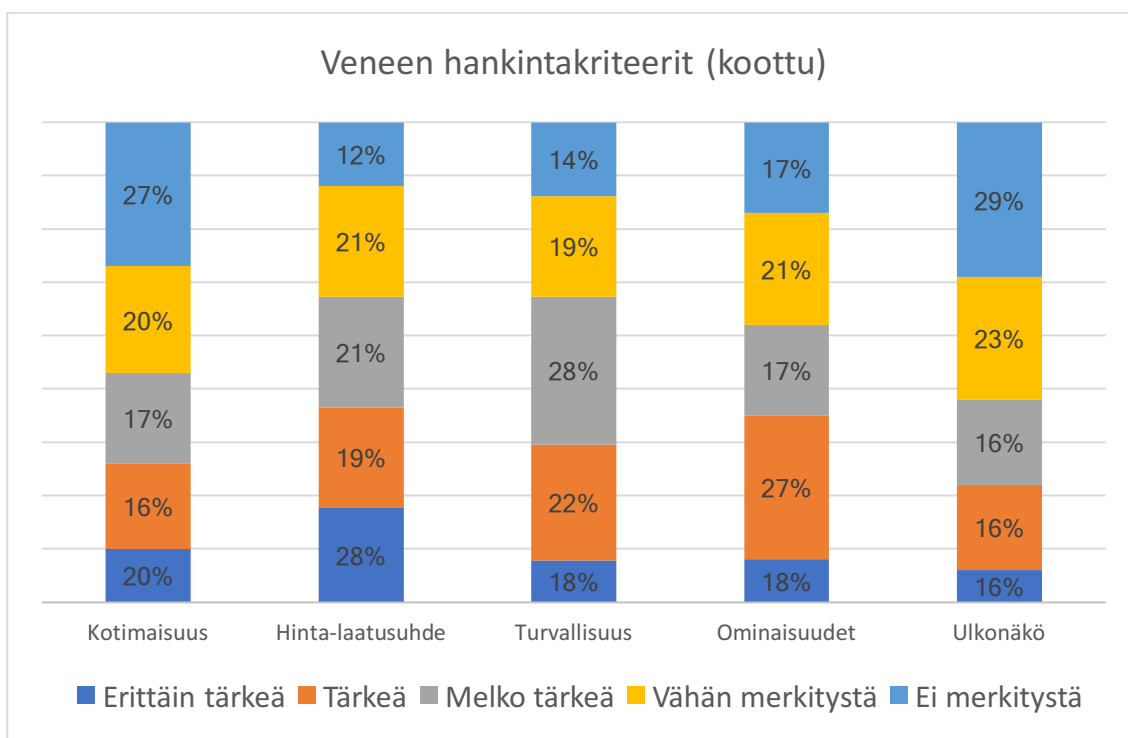
Tutkimuksen vanhin ikäluokka, yli 50-vuotiaat, ovat edellisen ikäluokan kanssa samaa mieltä siitä, että ulkonäöllä ja kotimaisuudella ei ole huomattavaa painoarvoa veneen hankinnassa, mutta ominaisuuksilla on merkitystä. Myös turvallisuus ja hinta-laatusuhde ovat verrattain kantavia kriteerejä kuten nuorillakin potentiaalisilla veneen hankkijoilla.



Kuvio 18. Veneen hankintakriteerit tärkeysjärjestyksessä yli 50-vuotiailla.

Seuraava grafiikka kertoo kaikkien ikäluokkien kootun keskiarvon, eli sisältöön kuuluu kaikkien ikäluokkien kootut vastaukset. Grafiikasta on luettavissa, että suurin osa kuluttajista on arvostanut hinta-laatusuhteen tärkeäksi attribuutiksi ostoprosessissa eli hinta-laatusuhde on tärkein ja ensimmäinen kriteeri kuluttajien veneenhankinnassa. Veneen ominaisuudet, kuten bensankulutus, pohjan muoto, lisävarusteet ja tilat ovat seuraavaksi tärkeimpiä ominaisuuksia veneenhankinnassa. Turvallisuuden kuluttajat arvostavat taulukon keskivaiheille. Voi olla, että monet luottavat jo veneiden yleiseen turvallisuustasoon ja että sen ei tarvitse enää tänä päivänä olla pääprioriteetti. Grafiikka kertoo myös, että yhteenvetona kaikkien ikäluokkien kesken kotimaisuus ja ulkonäkö ovat vähiten tärkeitä kriteereitä veneen hankinnassa. On mielenkiintoista, että samat kuluttajat jotka ylistävät Marino Mustagin ulkonäköä ja haluaisivat kyseisen veneen juuri sen ulkonäön perusteella, eivät kuitenkaan anna lainkaan painoarvoa ulkonäölle hypoteettisessa veneenostotilanteessa. Herääkin kysymys tutkimuksen tuloksista, onko veneen ulkonäkö tarpeeksi vahva muuttamaan ihailun ostoksi. Hankintakriteerien mukaan hinta-laatusuhde ja ominaisuudet ovat kuluttajille tärkeimpiä seikkoja, mutta

Mustangiin liittyneissä tilastoissa hinta-laatusuhde ja käytännöllisyys eivät saaneet ylivertaista painoa.



Kuvio 19. Veneen hankintakriteerit kaikkien ikäluokkien keskiarvona.

Kuten tulokset kertovat, on ulkonäkö monelle mieluinen syy hankkia Marino vene, mutta varsinaisessa ostoprosessivaiheessa ulkonäön prioriteetti on vain nuorisolla. Markkinoinnissa on täten huomioitava kohderyhmät sekä käytetyt markkinointikanavat. Nuorille kohdistetussa mainonnassa on hyvä vedota laadukkaisiin kuviin ulkonäön ominaisuuksista, kun taas vanhemmalle kohdeyleisölle vetoaa tehokkaammin turvallisuuden, hinta-laatusuhteen ja ominaisuuksien sisältö.

Tutkimuksessa on avattu kattavasti toimialamurroksen tuomaa muutosta niin suomalaiselle veneteollisuudelle kuin Marinon liiketoiminnallekin ja kuinka se vaikuttaa asiakasarvonluontiin sekä strategiseen markkinointiin. Strateginen markkinointi on Marinolle tärkeämmässä roolissa kuin koskaan aikaisemmin ja kyseiseen agendaan kuluttajatutkimuksesta saatu sisältö toimii arvokkaana pohjana tulevalle strategiselle

markkinoinnille. Tutkimuksessa läpikäyty sisältö ja laajempi ymmärrys markkinoista sekä asiakaskunnasta antaa eväät uuden ja tehokkaamman strategisen markkinoinnin luomiselle. Seuraavassa kappaleessa on tarkoitus tiivistää tutkimustulokset yhteen ja vastata konkreettisesti tutkimusongelmaan sekä avata havaitut johtopäätökset.

5.3 Empiirinen yhteenveto

Empiirinen yhteenveto kokoaa yhteen kuluttajatutkimuksen tuloksia eli onko kuluttajien sekä Marinon näkökulmat linjassa keskenään. Nousiko kuluttajien keskuudesta esiin asioita jota Marino ei ole ottanut huomioon tai pitääkö Marino jotain ulottuvuuksia tärkeämpänä kuin kuluttajat. Marinon toimitusjohtaja Fagerström kertoi, että heidän arvoihin ovat aina kuuluneet kotimaisuus, tinkimätön laatu sekä huolelliset yksityiskohdat. Mainitut arvot ovat varmasti Marinon menestyksen kulmakivi ja yksi syy yrityksen suurien veneiden kysyntään sekä suosioon, mutta pätevätkö samat arvot pienempien veneiden ostajiin?

Tutkimukseen kuulunut kuluttajatutkimus sekä Innoduelin tekemä tutkimus osoittaa, että kotimaisuus ei ole kuluttajilla ensimmäinen eikä toinen, saati kolmaskaan veneen osto kriteeri. Kotimaisuus toimii selvästi lisäarvona ja kiinnostuksen herättäjänä mutta pelkästään näiden vuoksi ei vielä tehdä kauppvoja. Tutkimus paljasti, että valtaosa kuluttajista pitää veneen hankinnassa tärkeänä sen ominaisuuksia, kuten pitkää elinikää, turvallisuutta, taloudellisuutta ja sen ulkonäköä. Marinon laatutietoinen politiikka tukee kuluttajien toivetta tässä suhteessa. Yrityksen tavoitteena on tehdä pitkäikäisiä, arvonsa säilyttäviä veneitä joilla on hyvät runkomuodot taloudelliseen ja turvalliseen ajoon. Hankintapäätöksistä taas on johdettavissa, että kuluttajat, jotka kyseisen hintaluokan venettä ovat hankkimassa, voisivat päätyä Marino Mustangiin veneen ulkonäöllisten seikkojen eli sosiaalisten arvojen sekä sen ominaisuuksien eli funktionaalisten arvojen vuoksi. Innoduelin tekemästä tutkimuksesta selviää, että näistä syistä suurin osa veneen nykyisistä omistajista ovat veneestä kaupat tehneet. Olisiko tässä nähtävissä, että Mustangin omistajat vaalivat vahvasti sosiaalisia sekä funktionaalisia arvoja, jolloin

venettä tulisi markkinoida vahvemmin näiden ostopäätöskriteerien mukaan. Tuloksista on myös huomattavissa, että vanhemmalla ikäluokalla ulkonäkö ja erottuvuus ovat suhteessa pienessä roolissa Mustangin hankintaan kuin nuoremmilla polvilla. Marinon kulta-aika ja sen muodostama ylellinen ja arvostettu brändimielikuva 80-luvulla näkyy hieman yli 50-vuotiaiden tunneperäisessä osuudessa kyselyä. Monilla kyseisen ikäluokan kuluttajilla on ollut Marino vene lähipiirissään nuorempana, joka vaikuttaa vahvasti omaan mielikuvaan Marinosta, sen laadusta ja mielenkiinnosta merkkiä kohtaan. Marinon markkinoinnissa voitaisiin harkita kohdennettua ja erilaista mainontaa eri kohderyhmille vahvemman ja tehokkaamman mainonnan nimessä. Kuluttajat ja yritykset ovat molemmat yhtä mieltä siitä, että Marino Mustang on erottuva, tyylikäs ja katseita vangitseva hienon kesä päivän vene. Vene erottuu retrohenkisellä olemuksella sekä laajalla väri vaihtoehdo skaalalla joihin kilpailijat eivät ole vastanneet.

Kuluttajatutkimus sekä toimitusjohtajan kanssa tehty syvä haastattelu käsitteli myös Marinon markkinointia. Yritys on ollut näkyvillä varsin perinteisin menetelmin, kuten ammattilehdissä ja katukuvassa. Marino tunnistaa nuoret ensimmäistä kertaa uudeksi ja potentiaalisesti asiakaskunnakseen ja ymmärtää, että heidät tavoittaa parhaiten internetistä, eli verkon tarjoamien eri kanavien kautta. Tällä hetkellä sosiaalisen median sekä muiden internetin alustojen käyttö mainonnassa on vielä erittäin vähäistä. Kuluttajatutkimus paljasti, että mainonta on tällä hetkellä kohdistettu vanhimmalle ikäluokalle. Vain yli 50-vuotiaat pitivät mainontaa mielenkiitoina, kun taas nuoremmat 20-30-vuotiaat pitivät mainontaa lähtökohtaisesti tyyliittömänä, vanhanaikaisena ja yksinkertaisena. Marino voisi miettiä mainonnan kohdistamista tehokkaammin nuorille, tavoilla ja tyyliillä jotka vetoavat heille paremmin. Mainonta on tutkimuksen mukaan saavuttanut 60% kyselyyn osallistuneista kuluttajista. Näkyvyys on näin ollen ollut melko hyvää, mutta Internetin kautta tapahtuva kohdennettu mainonta voisi nostaa näkyvyyttä vielä huomattavasti laajemmalle yleisölle.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimus vaati tarkkaa teorian analysointia ja sen liittämistä venealan ja Marinon kontekstiin. Lukuisat kansainväliset kuin myös kotimaisetkin tieteelliset artikkelit, tutkimukset, kirjat sekä uutisoinnit että venealan tunnusluvut ovat olleet vankkana pohjana tutkielman teoriaosuuden rakentamisessa. Teoriaosuuden ymmärrys loi pohjaa metodiluvulle sekä empiriaosiolle. Marinon johdon haastattelut ovat toimineet tukena ja vertailukohtina teorialle sekä metodeille läpi tutkimuksen. Olemme päässeet tutkielmassa pisteeseen, jossa voidaan nitaa yhteen teorian ja empirian tulokset kokonaisuuden hahmottamiselle sekä johtopäätöksille. Tutkielmaa voidaan pitää reliabiliteetin eli paikkansapitävyyden kautta hyvänä. Tällä tarkoitetaan, että tulosten toistettavuuden mahdollisuutta, eli päädytäänkö tuloksilla samaan tulokseen tutkijasta riippumatta. Uskon että suurempi otanta voisi hieman muuttaa kuluttajatutkimuksen tuloksia mutta lähtökohtaisesti vastaukset säilyisivät lähes samoissa suhteissa. Tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden arvioisin olevan hyvä. Tutkimuksessa saatiin tutkittua aiheita mitä oli tarkoitus tutkia ja käytetyt tutkimustavat olivat tehokkaat ja suunnitelmien mukaiset.

Tutkimusongelmana oli löytää mitä haasteita toimialan ja markkinoiden muutokset asettavat yrityksille ja miten ne heijastuvat Marinon strategioihin ja käytäntöihin. Tutkielman toinen kappale avasi kuinka kansantalouden heilahtelut vaikuttavat venealaan. Venealan sykliisyys sekä kilpailun koveneminen ovat vahvimpia tekijöitä markkinoiden pakottamaan tilanteeseen luopua suurempien Marino-veneiden tuotannosta. Myös Marino-veneiden vienti on huomattavasti pienempää kuin kilpailijoiden, joka vaikuttaa myös valmistusmääriin. Kustannussyistä markkinat ja toimialamurros ovat pakottaneet Marinon keskittymään pienempien veneluokkien tuotantoon. Marinon pärjäämisen eduksi voidaan havaita strateginen toimi, eli liiketoiminnan mukauttaminen kysynnän mukaan sekä vaihtoehtoiset liiketoimintamahdollisuudet lasikuidun valmistajana. Myös tuotannon sekä resurssien

mukauttaminen markkinoiden tilanteeseen on laskenut kipukynnystä pärjätä syklisellä alalla.

Kotimaisen toimialamurroksen vaikutusta Marinon pelikenttään, pidettiin tutkielman keskiössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli siis myös määrittää asiakasarvonluonnin dynamiikan haasteet ja niihin vastaaminen. Tarkoituksena oli, että uudet suuremman massan markkinat saataisiin tehokkaammin haltuun ja luotua sekä tehokkaampaa ja kohdennetumpaa strategista markkinointia. Kolmas kappale perusteli asiakasarvon ja koetun arvon tärkeyttä kilpailuedun saavuttamiseksi. Edellisen ymmärrys luo pohjaa paremmin kohdistetulle tuotteelle oikeaan kohderyhmään, järkevällä hinnoittelulla, oikeilla ominaisuuksilla, mahdollistaakseen myös tyytyväisen asiakaskokemuksen. Teemaa syvennettiin signaaliperusteisten hyötyjen tuomilla arvoulottuvuuksilla, jotta ymmärrys asiakasarvon ja asiakasarvon luonnin kokonaisuudesta hahmotettaisiin. Tutkimuksessa havaittiin, että kestävän kilpailuedun luonnissa arvonluonti on merkittävä tekijä. Se on hyvä sitoa toimintatapoihin, strategioihin sekä tavoitteisiin. Asiakkaat etsivät arvoa ostoprosessien aikana. He etsivät muun muassa omiin arvoihin sopivaa laadun, asiakaspalvelun sekä hinnan yhdistelmää. Ostoprosessin aikana asiakkaat tutkivat monia kontekstin yksityiskohtia kuten hintaa, brändiä, palvelua ja imagoa muodostaen omaa näkemystään arvosta. Tästä syystä yrityksen on tunnistettava oman tarjonnan yksityiskohdat sekä tiedettävä arvonluojat tuotteissaan. Nämä tekijät voivat olla pieniä yksityiskohtaisia venesuunnittelun ratkaisuita tai isoja asiakaspalveluun ja palvelukonseptiin liittyviä linjauksia. Kun tuotetta tai palvelua suunnitellaan, on hyvä määrittellä asiakasarvo ja hahmotella miten kuluttaja voisi luoda arvoa arvoulottuvuuksien kautta. Tämä ymmärrys mahdollistaa paremmin kohdistetun tuotteen oikealle kohderyhmälle, järkevällä hinnalla, oikealla varustelutasolla sekä tyytyväisellä ostokokemuksella. Toisin sanoen kenelle, miksi ja milloin.

Tutkimuskysymykseksi on muodostettu onnistumisen ehdot uuden asiakaskunnan kanssa sekä sen vaatimukset yrityksen johdossa. Tutkimuksen tavoitteena oli myös määrittellä onnistumisen ehtoja uudella markkina-alueella, uusien kuluttajien ja uusien kilpailijoiden keskuudessa. Tutkimus selvitti näin tärkeää taustatietoa ja pohjaa tulevan strategisen markkinoinnin suunnittelulle. On todettava, että kilpailuedun ja tyytyväisen

asiakaskokemuksen perustalle on tehtävä monia ratkaisuja, joiden pohjalla on kuitenkin tehokas asiakasarvon luonti ja todenmukainen tietämys asiakaskunnasta. Uuden asiakaskunnan kanssa onnistuminen vaatii siis molemminpuolisen suhteen rakentamista. On tunnistettava omat potentiaaliset asiakkaat, opittava tuntemaan heidän tarpeet ja sen jälkeen toteuttaa toiveet tiiviissä yhteistyössä. Yrityksen on vaalittava ja kunnioitettava asiakkaan arvoja ja mielipiteitä tässä muuttuneessa asiakaslähtöisessä toimialassa. On kannattavampaan seurata kuluttajien tarpeita kuin vaalia tuotelähtöistä toimintamallia. Trendit ja toiveet ovat jatkuvasti muuttuvia joka tekee toiminnasta entistä haastavampaa mutta on muistettava, että jokainen kilpailija painii samojen haasteiden kanssa. Uuden asiakaskunnan syvällisempi tunteminen on ensimmäinen askel kohti joustavampaa tulevaisuutta ja auttaa myös strategisen markkinoinnin suunnittelussa. On osattava mukautua muuttuneilla markkinoilla, vaalien kuitenkin omia arvoja ja perinteitä. Yrityksen johdon tulisi pitää kirkkaana mielessään, että asiakaslähtöinen toimintatapa on oltava kaiken keskiössä.

Tutkimuksen empiriaosioissa selvisi, että Marino Mustang hankittaisiin mieluiten ulkonäön ja erottuvuuden vuoksi ja on muihin kokoluokkansa kilpailijoihin nähden kuluttajien mielestä tyylikkäämpi. Mustang nähdään kuluttajien keskuudessa vahvasti hyvän sään sekä mökkiveneilyyn sopivana veneenä. Nämä ovat tärkeitä havaintoja jotka ovat hyvä yrityksessä tunnistaa uusien kampanjoiden suunnittelussa, sekä tavoissa vaikuttaa asiakkaisiin. Suurin syy Mustangin oston esteeksi tunnistettiin jo olemassa oleva vene. Ongelman ratkaisuksi voisi miettiä muun muassa; otamme vanhan veneesi vaihdossa -kampanjaa. Tutkimuksen mukaan veneen hankintakriteereissä hinta-laatusuhde ja ominaisuudet olivat kuluttajille tärkeimpiä seikkoja. Mustangiin liittyneissä tilastoissa hinta-laatusuhde ja käytännöllisyys eivät saaneet korkeita arvosanoja. Tässä siis tunnistettu ristiriita, joka olisi hyvä suoristaa.

Markkinoinnissa geneeristä mainontaa olisi tulosten mukaan hyvä muokata kohderyhmän ja kanavan mukaan mainosten tehokkaamman osuvuuden vuoksi. Tänä päivänä internet toimii erittäin hyvänä alustana kohdennettuun mainontaan, joka olisi tärkeä ottaa huomioon kanavien valinnassa. Tämä nykypäivän mainosalusta, sosiaalinen media sekä internet kokonaisuutena, ovat Marinolle vielä varsin vieras pelikenttä. Vaikka

tämänhetkinen mainonta koettiin tutkimuksessa tyylikkääksi ja tehokkaaksi löytyy nuorten aikuisten ikäjakaumasta toiveita laadukkaampaan mainontaan.

6.2 Johtopäätökset ja teoreettiset implikaatiot

Marinon onnistuminen uudella pelikentällä vaatii toimialamurroksen tutkimista kotimaisilla markkinoilla sekä asiakaskuntien erojen uudelleen arvioimista. Markkinapaikan, kilpailijoiden sekä kuluttajien käytöksen ja tarpeiden tunteminen on ollut tutkielman ytimessä, jotta tehokkaampi markkinointistrategia sekä yhtenäisempi liiketoimintasuunnitelma, että asiakasarvon luonnin perustat olisi luotettavampaa toteuttaa. Tutkielma laajamittaisena työkaluna oheisten sisältöjen tuottoon tuntuu onnistuneen. Marinon keskittyminen pienempien veneiden myyntiin väistämättä aiheuttaa kohderyhmien uudelleen arviointia, jota varten tuotettiin kevyt kuluttajatutkimus. Tämä laajempi kohdemarkkina sisältää saturoidun asiakaskentän sekä erilaiset syyt veneen hankinnalle kuin suurempien veneiden kohdalla. Edellä mainitut syyt olivatkin syitä tutkia muutoksia Marinon kohderyhmissä, markkinoinnissa sekä asiakasarvon luonnissa.

Jatkotutkimukseksi ehdottaisin syvempää taustatutkimusta kilpailijoista sekä heidän visioistaan. Mihin kotimainen veneteollisuus on menossa? Onko mahdollista tehdä tiiviimpää yhteistyötä muiden veneenvalmistajien kanssa? Tutkimus on koonnut yhteen kotimaisen veneteollisuuden kohtaamat haasteet sekä kattavaa teoriaa asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta. Tutkimusta voidaan mielestäni yleistää muihin kotimaisiin veneiden valmistajiin jotka ovat kohdanneet samat haasteet. Toimialamurros ja sen tuomat haasteet vaikuttaa geneerisesti kaikkiin alan toimijoihin. Asiakasarvonluonti on yrityskohtaista ja vaatii oman asiakaskuntansa syvempää tuntemusta. Omista asiakaskunnista tuotetusta informaatiosta on yrityksen pystyttävä itse rakentamaan omat strategiansa.

Tutkimuksen perusteella kuluttajat arvostavat Marinaa brändinä sekä liputtavat eettiselle valinnalle kotimaisesta tuotannosta. Täysin kiistattomasti kuluttajat näkevät veneen

erottavana, tyylikkäänä ja katseita kääntävänä hyvän kesäsään kulkupelinä, joka olisi mielekästä omistaa. Tutkimuksesta on opittu, että on kriittistä ymmärtää asiakkaita, kohderyhmien eroavaisuuksia ja heidän preferenssejä. Marinon on hyvä tutustua entistä paremmin uuteen asiakaskuntaan ja kuunnella mitä he veneiltänsä haluavat. Vahvan brändin ja hyvän laatumielikuvan olemassaolo on etu mutta sekin vaatii jatkuvaa ylläpitoa. Ymmärryksen implementointi arvonaluontiprosesseihin sekä strategiseen suunnitteluun mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen, tehokkaamman menekin sekä kestävämmän tulevaisuuden.

7. LÄHDELUETTELO

- Albrecht, Karl (1995). *Delivering Customer Value: It's Everyone's Job*. Productivity Press. ISBN 1563270951.
- Allen, F & Gale, D (1994) *Limited Market Participation and Volatility of Asset Prices*. American Economic Review, 84.
- Akaka, Melissa & Largo Stephen (2009). Service-Dominant Logic as a Founder for Service Science: Clarifications. *Service Science 1: 32-41*.
- Butz H & Goodstein, L (1996). Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. *Organizational Dynamics, Vol.24*.
- Dodds, Bill (2003). *Managing Customer Value*. Maryland. University Press of America. ISBN 0-7618-2631-9
- Eggert, Andreas & Ulaga, Wolfgang (2002). Customer Perceived Value: a Substitute for Satisfaction In Business Markets. *Journal of Marketing & Industrial Marketing 17:107-118*.
- Ericsson, Henry (2008). *Lasikuituveneiden Edelläkävijä*. Tammisaari. Ekenäs Tryckeri Ab. ISBN 978-952-92-4798-1
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005, 1–49. ISSN 0788-5415.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2014). *Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä, Vol.11: 3*. ISBN 978-951-698-3.

Eskola & Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. ISBN 9789547685047.

Fagerström, Ben (2016). *Marinon toimitusjohtajan haastattelu*.

Finnboat 23.11.2007. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
http://www.finnboat.fi/fi/fi_3_3_read.html?Id=1195633420.html>

Finnboat lehdistötiedote 8.2.2013. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
http://www.finnboat.fi/fi/fi_3_3_read.html?Id=1360243572.html>

Grönroos, Christian (2008). Service Logic Revisited: Who Created Value? And Who Co-Creates? *European Business Review*, Vol. 20:4 298-314.

Grönroos, Christian & Gummerus, Johanna (2014). The Service Revolution and its Marketing Implications: Service Logic vs Service-dominant Logic. *Journal of Service Theory and Practice* 24:3 206-229.

Gummerus, Johanna (2013). Value Creation Process and Value Outcomes in Marketing Theory. *Marketing Theory*, Vol 13:1 19-46.

Heinonen K, K-J Strandvik, B Edvardsson, E Sundström & P Andersson (2010). A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, Vol. 21:4 531-548.

Hentinen, M., Jolma, P., Furustam K-J., Aspara, J., Parvinen, P. M. T., Silfver, J. (2007). *Venealan tekniikan, muotoilun ja elinkeinotoiminnan haasteita. Toimialaohjelman esiselvitys*. Tekesin julkaisuja. Tekes.

Helsingin Sanomat 04.07.2012. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
<http://www.hs.fi/kaupunki/a1341292493638>>

Helsingin Sanomat 08.08.2015 Saatavana World Wide Webistä: <URL:
<http://www.hs.fi/kotimaa/a1438922111515>>

Helsingin Sanomat 06.10.2016. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
<http://www.hs.fi/talous/a1475646404765>>

Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara P (2001). *Tutki ja kirjoita*. Tummavuoren kirjapaino Oy. ISBN 951-26-46-18-8.

Håkanson, H & Snehota, I (2006). No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management, Vol.22* 256-270.

Iltasanomat 18.1.2017. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
http://www.iltalehti.fi/uutiset/201701182200055044_uu.shtml >

Kauppalehti 12.02.2016. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalainen-axopar-valloittaa-venemaa-ilmaa-vauhdilla/MWLWpb7M>>

Kauppalehti 14.06.2016. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/veneteollisuus-tarvitsee-facebookia-ja-twitteria/YTf8QNLS>>

Kauppalehti 17.9.2016. Saatavana World Wide Webeistä: <URL:
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/taas-uusi-huippuvene-suomesta---luksus-myy-nyt/7Vky6shW>>

Kauppapolitiikka 08.06.2016 Saatavana World Wide Webistä: <URL:
<http://kauppapolitiikka.fi/yritykset/2717/>>

Kipparilehti 2009. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://kipparilehti.fi/finn-marinille-uusi-paaomistaja/>>

Kipparilehti 7/2010. Saatavana World Wide Webeistä: URL:<http://kipparilehti.fi/jutut/marino-apb-sipoolaista-futurismia>>

Kipparilehti 2015 Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://kipparilehti.fi/uutiset/venevero-maksuun-2017-alusta/>>

Kotler, Philip (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing, Vol.36*.

Kurki, Tero & Vuorinen, Tero (2010). *Ui tai Uppoa: Toimialatutkimus Suomen Venealasta*. Vaasan Yliopisto.

Laakso, Hannu (2003). *Brändit kilpailuetuna*. Jyväskylä. Gummeruksen Kirjapaino Oy. ISBN 952-14-0732-8.

Lusch, Stephen & Vargo, Robert (2004). Envolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing, Vol. 68 1-17*.

Lusch, Stephen & Vargo, Robert (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of Academic Marketing Science, Vol 36:1 1-10*.

Metsämuuronen, Jaru (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia –sarja 4. Gummerus kirjapaino Oy. ISBN 978-952-5372-24-3.

Monroe, Kent (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. California. ISBN 0070427828.

Morse, Janice & Barret, Michel & Mayan, Maria & Olson Karin & Spiers, Jude (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitive Research. *International Journal of Qualitive Methods, Vol 1: 13-22*.

- Pihlström, M. & G.J. Brush. (2008). Comparing the Perceived Value on Information and Entertainment Mobile Services. *Psychology & Marketing* 25:8, 732-755.
- Porter, Michael (1985) *The Competitive Advantage: Creating Sustaining Superior Performance*. New York. The Free Press. ISBN 0-684-84146-0.
- Pulkkinen, Sirpa (2003). *Mielipaikka markkinoilla*. Helsinki. Sanoma Pro. ISBN 9789510274309.
- Ronkainen, S & Pehkonen, L & Lindblom-Ylänne, S & Paavilainen, E (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki. WSOYpro. ISBN 978-951-0-31610-8.
- Sheth, Jagdish N., Bruce I. Newman & Barbara L. Gross (1991). Why we buy what we buy: A Theory of consumption values. *Journal of Business Research* 22:2, 159–170.
- Simchi-Levy, David (2010). *Operation Rules: Delivering Customer Value through Flexible Operations*. London. The MIT Press. ISBN 978-0-262-01474-8
- Slywotzky, Adrian (1996) *Value Migration: How To Think Several Moves Ahead of the Competitor*. Harvard Business Press. ISBN 0875846327.
- Soprano 04.10.2012. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://soprano.fi/konserni/lehdistotiedotteet/veneala-valmiina-uuteen-nousuun>>
- Soutar, G & Sweeney J.C. (2001). Consumer Perceiver Value: The Development of a Multiple Item Scale. *Journal of Retailing*, vol.7t:2 203-220.
- Suomen Kuvalehti 10.02.2007 Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/venevienti-kurittaa-kotimaista-ostajaa/>>

Suomen Kuvalehti 09.02.2016. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
<http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/veneteollisuus-toipui-kriisista-ruotsin-ja-norjan-avulla-vienti-kasvoi-kymmenilla-miljoonilla/>>

Talouselämä 02.06.2011. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
<http://www.talouselama.fi/uutiset/veneasemat-nyhtavat-bensasta-poskettomia-hintoja-paitsi-yksi-3413122>>

Talouselämä 7.2.2014. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
<http://www.talouselama.fi/uutiset/venetehtaat-vajoavat-mutta-yksi-nousee-3451773> >

Talouselämä 18.8.2015 Saatavana World Wide Webistä:
<http://www.talouselama.fi/uutiset/suomen-venevienti-hurjassa-kasvussa-vientia-68-6574959>>

Taloussanommat 16.6.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
<http://www.iltasanomat.fi/taloussanommat/art-2000001574794.html>>

Tekniikka&Talous 22.10.2007. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
<http://www.tekniikkatalous.fi/innovaatiot/2007-10-22/Tekes-paneerivauhtia-veneteollisuuteen-3266340.html>>

Tulli 06/2016. Saatavana World Wide Webistä: <URL:
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/julkaisut_ja_esitteet/asiakasohjeet/valmisteverotus/tiedostot/027.pdf>

Turun Sanomat 14.9.2016 Saatavana World Wide Webistä: <URL:
<http://saaristo.ts.fi/jutut/suomen-venekauppa-rukataan-uuteen-uskoon/> >

Uusi Suomi 15.09.2016. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/203901-uusi-venevero-halutaan-palauttaa-meren-pohjaan-timo-soinin-argumentti-pohjautuu>>

Venemestarilehti 1/2007. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.venemestari.fi/file/b7c9ce482760e524e0ccf97001b6796e>>

Venelehti 2015. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://vенеlehti.fi/uutiset/yamaha-osti-busterin/>>

Webster, F (1994). *Market-Driven Management: Using The New Marketin Concept to Create a Customer-Oriented Company*. John Wiley, New York. ISBN 0471595764.

Woodall, Tony (2003). Conceptualizing ‘Value For The Customer’: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science, Vol 12:5 1-42*.

Woodruff R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 25:2 139–153*.

Zeithamlin, Valarie (1988). Consumer Perception of Price, Quality and Value: a Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing, Vol. 52:3 2-22*.

Yle Uutiset 05.06.2009 Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://yle.fi/uutiset/venealan_nakymat_vaihtelevat_rajusti/5262329>

Yle Uutiset 22.10.2009 Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://yle.fi/uutiset/3-5904877>>

Yle Uutiset 11.10.2011. *Venekauppa hiljentynyt jälleen*. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://yle.fi/uutiset/3-5435842>>

Yle Uutiset 13.05.2015. *Venemarkkinat näyttävät nousevan aallonpohjasta.* Saatavana World Wide Webeistä: <URL: <http://yle.fi/uutiset/3-7989639>>

Yle Uutiset 21.01.2016. *Veneteollisuus odottaa kasvua.* Saatavana World Wide Webeistä: URL:yle.fi/uutiset/3-8614021>

Yle Uutiset 12.02.2016. *Vaasalaisvene Axopar kiri kahdessa vuodessa Euroopan parhaaksi.* Saatavana World Wide Webeistä: URL:yle.fi/uutiset/3-8663260>

Yle Uutiset 13.09.2016. *Venevero karkoittaa arvokkaimmat veneet ulkomaille.* Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://yle.fi/uutiset/3-9160420>>

8. LIITTEET



Liite 1. Marino Mustang

KYSYMYKSET KOSKEVAT MARINO MUSTANG VENETTÄ!

Ikäsi?	Omistatko veneen?	Osallistuaksesi arvontaa, ilmoita: e-mail / puh. # _____
<input type="radio"/> <20	<input type="radio"/> Kyllä	
<input type="radio"/> 20-30	<input type="radio"/> En	
<input type="radio"/> 30-40		
<input type="radio"/> 40-50		
<input type="radio"/> 50 >		

1. MISTÄ SYISTÄ HANKKISIT MARINO MUSTANGIN? (Rastita ~~max~~ 3 vaihtoehtoa)

- Käytännöllinen Ulkonäkö Hintalaatusuhde
 Erottavuus Tunneperäiset syyt (muistot ym.)

2. MINKÄLAINEN MARINO-MUSTANG ON MUIHIN KOKOLUOKKANSA VENEISIIN NÄHDEN? (Rastita mieluisat)

- Tyylikäs Ei minun tyylinen Kelpaisi ajella ja omistaa Käytännöllinen
 Hyvä hintalaatusuhde Huono hintalaatusuhde

3. MIHIN TARCOITUKSEEN NÄKISIT MARINO MUSTANGIN SOPIVAN? (Rastita mieluisat)

- Yhteysveneeksi Mökkiveneeksi Kalastusveneeksi
 Hyvän sään veneilyyn Kovempiinkin keleihin Satunnaisiin yöpymisiin

4. OLETKO NÄHNYT MARINON MAINONTAA?

- Katukuvassa Lehdissä Internetissä Televisiossa Radiossa En ole

5. MILTÄ MAINONTA ON TUNTUNUT? (Rastita mieluisat vaihtoehdot)

- Myyvä Mielenkiintoiselta Nuorekas Tyylikäs
 Tyyliön Vanhanaikainen Yksinkertainen Mitään sanomaton

6. ASETA VENEEN HANKINTAKRITTEERISI TÄRKEYSJÄRJESTYKSEEN! (Numeroi 1, 2, 3, 4, 5)

___ Kotimaisuus ___ Hintalaatusuhde ___ Turvallisuus ___ Ominaisuudet ___ Ulkonäkö

7. MINULLA EI OLE MARINO MUSTANGIA, KOSKA?

- Minulla on jo vene Eivät ole minun tyyliä En veneile Taloudelliset syyt
 Ajan puute veneilyyn Etsin eri kokoluokan venettä Minulla on jo Marino ~~Mustang~~

KIITOS PALJON ja onnea arvontaan!

Liite 2. Kuluttajatutkimuslomake

Marinon toimitusjohtajan syvähaastattelu:

Haastateltava: Ben Fagerström, TJ, Marino

Haastattelun kesto: n. 2h

Paikka: Marinon toimisto, Sipoo

Aika: Tammikuu 2017

Haastattelija: Jasu Siitarinen

Haastelun runko:

- Kerro itsestäsi Marion kentässä sekä oma vaikutus suomalaisessa veneilyssä
- Marino Mustangin historian (kysyntä, valmistus, kehitys, tuotanto)
- Marino veneiden tuotanto (tuotantokapasiteetit, valmistusmenetelmät)
- Marino veneiden menekki / kysyntä eri alku ajoista nykypäivään
- Marinon tehtaat sekä alihankinta
- Marinon asiakaskanta ja sen muutokset
- Veneilyn yleiset muutokset (tarpeet, toiveet, kysyntä, vaatimukset)
- Veneilyn säädösten ja lakien muutosten vaikutukset (mm. venevero uudistus)
- Jälleenmyyntiverkosto Suomessa ja ulkomailla
- Marinon mainonta ja markkinointi strategiat
- Marinon tuotekehitys ja tulevaisuuden suunnitelmat