



Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Teknistaloudellinen tiedekunta

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Veronika Olegovna Bogdanoff

**IT-ALAN PK-YRITYKSEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN
ANALYYSI JA MARKKINOINTISTRATEGIA**

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi

diplomi-insinöörin tutkintoa varten Lappeenrannassa 04.02.2009

Työn tarkastajat: Professori Risto Salminen, Professori Tuomo Kässi

Työn ohjaaja: Tekniikan lisensiaatti Jarmo H.

TIIVISTELMÄ

Tekijä:

Veronika Bogdanoff

Aihe:

IT-alan pk-yrityksen liiketoimintaympäristön analyysi ja markkinointistrategia

Osasto: Tuotantotalous, teollisuusyritysten kansainväliset toiminnot

Vuosi: 2009

Paikka: Helsinki

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

80 sivua, 15 kuvaa, 2 kuvioita, 1 taulukko ja 1 liite

Tarkastajat: professori Risto Salminen, professori Tuomo Kässi

Hakusanat: asemointi, asiakastarve, markkinointistrategia, segmentointi, SWOT, Porter, tarjooma

Keywords: positioning, customer need, marketing strategy, segmentation, SWOT, Porter, offering

Taloudellisen laman aikana monet yritykset pyrkivät tehostamaan omaa toimintaa tarkastelemalla uudelleen itselleen tärkeitä liiketoiminnan prosesseja. Tässä diplomityössä suoritetaan IT-alan pk-yrityksen liiketoimintaympäristön analyysi käyttäen SWOT- työkalua ja Porterin viiden voiman mallia. Tämän jälkeen selvitetään Yritys Oy:n asiakastarpeita sekä yrityksen tarjoomaa. Tämän jälkeen suoritetaan potentiaalisten asiakkaiden segmentointi. Jokaiselle segmentille muodostetaan oma tarjooma ja asemoidaan se. Asemointi tapahtuu muodostamalla jokaiselle segmentille omaa sanomaa, joka perustuu segmentin tarjoomaan. Segmentointi pyritään toteuttamaan asiakaslähtöisesti. Työn lopussa muodostetaan Yritys Oy:lle markkinointistrategia.

ABSTRACT

Author: Veronika Bogdanoff

Title of the thesis:

Business environment research and marketing strategy of small and middle size business of IT field

Department: Industrial engineering, International operations of industry companies

Year: 2009

Place: Helsinki

Thesis. Lappeenranta University of Technology.

80 pages, 15 pictures, 2 figures, 1 table and 1 attachment

Supervisors: professor Risto Salminen, professor Tuomo Kässi

Keywords: positioning, customer need, marketing strategy, segmentation, SWOT, Porter, offering

During economic recession a lot of enterprises try to optimize own operations by examining again business processes which are important to them. The target of this thesis is to analyze business environment of small and middle size business of IT field using SWOT tool and Porter's five forces model. After that there will be investigated Enterprise Co. customer needs and offering of enterprise. After that there will be carried out segmentation of potential customers. There will be created the special offering for each segment and performed the positioning of it. The positioning will be made by creating the special message to each segment. The message is based on offering of each segment. The segmentation will be performed as customer-oriented as possible. In the final part of the thesis the marketing strategy will be build for Enterprise Co.

ALKUSANAT

Monta vuotta meni ennen kuin pääsin tähän elämän vaiheeseen. Tämä vuosi on ollut todella mielenkiintoinen: muutto pääkaupunkiseudulle, opiskeluelämästä siirtyminen työelämään, naimisiinmeno.

Useita kuukausia meni tähän työhön, oikein tuloksekkaita kuukausia. Viiden vuoden opiskelutarkoitus tuli kirkkaammaksi. Ymmärsin, että opiskelin oikeaa alaa ja olen myös oikealla eli omalla alalla töissä.

Haluan kiittää omaa rakasta aviomiestäni Mikaelia jatkuvasta henkisestä tuesta!
Rakastan sinua, kulta!

Haluan kiittää omia vanhempiani Nataliaa ja Olegia ja erityisesti isoäitiäni Nadezdaa oikean elämän suunnan näyttämisestä. Rakastan ja kunnioitan suuresti teitä kaikkia!

Haluan kiittää professori Risto Salmista erittäin hyvistä ohjeista tämän diplomityön kirjoittamiseen. Teidän luennot ovat erinomaiset ja työelämässä todella hyödylliset! Kiitän myös professori Tuomo Kässiä mielenkiintoisista luennoista ja erinomaisista harjoitustehtävistä sekä opiskelijoiden tuesta!

Erityiset kiitokset minun erinomaisille mukaville kollegoille: Jarmo H:lle, Timo P:lle, Risto N:lle, Ari H:lle, Petri J:lle, Timo K:lle, Jari R:lle, Kari O:lle. Kiitoksia teille paljon osallistumisesta haastatteluihin ja neuvoista!

Helsingissä 04.02.2009

Veronika Bogdanoff

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Työn tausta.....	1
1.2 Tärkeimmät kysymykset ja työn rajaukset	3
1.3 Menetelmät ja raportin rakenne	4
2 IT-ALAN KEHITYSNÄKYMÄT.....	7
3 PORTERIN VIIDEN VOIMAN MALLI	10
4 MARKKINOINTISTRATEGIAN KOMPONENTIT	13
4.1 Markkinoinnin määritelmä	13
4.2 Markkinointistrategian määritelmät.....	14
4.3 Markkinointistrategian olennaiset kysymykset	15
4.4 Markkinointistrategian lajit	16
4.5 Markkinointistrategian komponentit.....	17
4.5.1 SWOT.....	17
4.5.2 Tarpeen määrittely	19
4.5.3 Tarjooma.....	21
4.5.4 Segmentointi	22
4.5.5 Asemointi.....	31
5 YRITYS OY:N TAUSTA	32
5.1 Yritys Oy:n tausta	32
5.2 Näkemys IT-alan kehityksestä Yritys Oy:n edustajien silmin.....	34
6 YRITYS OY:N LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI.....	36
7 YRITYS OY:N MARKKINOINTISTRATEGIAN RAKENTAMISPROSESSI.....	41
7.1 SWOT case Yritys Oy	41
7.1.1 Vahvuudet.....	41
7.1.2 Heikkoudet.....	43

7.1.3	Mahdollisuudet	44
7.1.4	Uhat	45
7.1.5	SWOT-analyysin tärkeimmät tulokset.....	48
7.2	Tarpeen määrittely	52
7.2.1	Tarve	52
7.2.2	Tarjooma.....	54
7.3	Segmentointi ja kohdesegmenttien valinta	56
7.3.1	Segmentoinnin kriteerit ja makrosegmentit	56
7.3.2	Mikrosegmentit ja potentiaaliset asiakasyritykset	59
7.4	Kontaktirajapinta	63
7.5	Asemointi.....	64
8	MARKKINOINTISTRATEGIAN VALINTA JA TÄRKEIMMÄT LINJAUKSET	69
8.1	Markkinointistrategian valinta.....	69
8.2	Markkinointistrategian tärkeimmät päälinjaukset	71
9	YHTEENVETO.....	75
9.1	Yhteenveto.....	75
9.2	Johtopäätökset	77
9.2.1	Pohdinta työssä käytetyistä menetelmistä.....	77
9.2.2	Suosituksset Yritys Oy:lle.....	79
	LÄHTEET	81
	LIITTEET.....	86

LYHENNELUETTELO

B2B = Business-to-Business

B2C = Business-to-Customer

BKT = Bruttokansantuote

ERP = Enterprise Resource Planning systems

PMO = Project Management Office

SAAS = Software as A Service

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Vallitsevan taloudellisen laman aikana yhä useammat yritykset pyrkivät tehostamaan omaa toimintaa, leikkaamaan kustannuksia, keskittymään entistä enemmän ydinosaamiseensa. Toisaalta yritykset pyrkivät entistä enemmän erilaistamaan omia tuotteita ja palveluita muiden samalla alalla toimivien yritysten tuotteista ja palveluista. Yksi olennaisimmista kysymyksistä, johon yritys etsii aina vastausta, mutta joka korostuu entistä enemmän taloudellisen laman aikana, on: ”Miten löydetään uusia asiakkaita?” Uusien asiakkaiden saaminen on tärkeä tekijä, joka määrää yrityksen olemassaolon. Mikäli kysyntä vähenee tai katoaa kokonaan, vaarantuu yrityksen tilanne. Yrityksillä yleensä on niin sanottuja vanhoja asiakkaita, joiden kanssa yhteistyö on jatkunut vuosia. Mutta vanhojen asiakkaiden tyytyväisinä pitäminen ei kuitenkaan anna yritykselle varmuutta tulevaisuudesta.

Yrityksen prosessien tehostaminen ja panostaminen juuri oikeaan aikaan oikeaan asiaan ovat avainasemassa. Vaikka monet toimitusjohtajat pitävät markkinointia turhana toimintona, markkinoinnin rooli korostuu juuri vaikeissa liiketoimintaolosuhteissa. Markkinointihenkilön osaamisesta ja kyvyistä aika pitkälti riippuu, miten yritys näkyy ulospäin, minkälaisia mielikuvia siitä on, onko se laajalti tunnettu markkinoilla vai ei. Markkinointitoimenpiteiden tehokkuus ja oikea ajoitus ovat entistä enemmän avainasemassa. Yksityiskohtaisemmalla tasolla tarkastettuna markkinointihenkilöstön kyky tunnistaa potentiaalisia asiakkaita, ottaa yhteyttä oikeaan henkilöön oikeaan aikaan ratkaisevat uuden asiakaskontaktin syntymistä.

Tässä diplomityössä keskitytään Yritys Oy:n markkinointistrategian rakentamiseen. Markkinointistrategia on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa, tosin pienissä yrityksissä niitä on melko vaikeata erottaa toisistaan.

Markkinointistrategia antaa selkeän linjauksen siitä miten markkinoinnissa toimitaan. Markkinointistrategialla ei ole yhtenäistä määritelmää markkinointialan kirjallisuudessa. Kukin yritys ymmärtää markkinointistrategialla itselleen tärkeitä johtolankoja sekä linjauksia. Kuitenkin kirjallisuus myös määrittää yleisiä linjauksia siitä mitä markkinointistrategiaan on sisällyttävä.

Markkinoiden analyysi strategian laatimisen yhteydessä sekä yrityksen sisäisen toiminnan analysointi ovat tärkeitä. Markkinan analyysin kautta yritys näkee markkinoiden todellisen tilanteen ja tunnistaa itselleen tärkeitä uhkia kuten esimerkiksi substituuttituotteet. Sisäisen toiminnan arviointi on myös tärkeätä, sillä sitä kautta yritys tunnistaa omat virheet ja pyrkii korjaamaan niitä siten, että niistä ei olisi kasvanut suuria uhkia tulevaisuudessa. Potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisen ja ryhmittelyn yhteydessä yritys pystyy markkinoidessaan keskittymään olennaiseen. Asemoinnin kautta pystytään rakentamaan asiakkaalle oikea viesti omasta tarjoomasta.

Seuraavassa kahdessa kappaleessa esitetään tärkeimpiä kysymyksiä, joihin etsitään vastauksia. Tämän jälkeen käsitellään menetelmiä, joita tässä diplomityössä käytetään analyysien suorittamiseen, sekä raportin rakennetta.

1.2 Tärkeimmät kysymykset ja työn rajaukset

Diplomityön aloittamisen yhteydessä asetetaan kysymykset, joihin valmis diplomityö antaa selkeitä vastauksia. Kuten diplomityön otsikosta selviää, tässä keskitytään Yritys Oy:n liiketoimintaympäristön analyysiin sekä potentiaalisen markkinointistrategian rakentamiseen.

Tällöin pääkysymykset, joihin etsitään vastauksia, ovat seuraavat:

- Minkälainen on Yritys Oy:n liiketoimintaympäristö?
- Mikä on Yritys Oy:n kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin?
- Mikä on Yritys Oy:n markkinointistrategia?
- Miten hankitaan uusia asiakkaita?
- Miten kohdistetaan Yritys Oy:n liiketoimintaa?

Suoritettua kaikkia analyyseja sekä rakennettua potentiaalista markkinointistrategiaa työn lopussa on oltava tällöin selkeät vastaukset edellä mainittuihin kysymyksiin.

Työssä keskitytään Yritys Oy:n vain yhteen liiketoiminta-alaan eli projektihallinta-alaan. Rajaus tehdään sen takia, että juuri projektihallinta-ala muodostaa suuren osan yrityksen koko liiketoiminnasta ja toimintaa halutaan kohdistaa tarkemmin juuri sillä alueella.

1.3 Menetelmät ja raportin rakenne

Tämän diplomityön ensimmäisessä osassa selvitetään Yritys Oy:n toimintaympäristöä käyttäen Porterin viiden voiman mallia. Tällöin saadaan selville yrityksen tuotteiden mahdolliset substitootit, alalle mahdolliset tulijat, asiakkaiden ja toimittajien neuvotteluvoima sekä kaikkien näiden voimien määrittämä alalla vallitsevan kilpailun intensiteetti. Tästä saadaan täydellinen kuva yrityksen kilpailuympäristöstä sekä pystytään tunnistamaan tärkeitä uhkia.

Markkinointistrategian laatimisen yhteydessä yleensä seurataan nykyistä markkinoiden tilannetta, yrityksen tilannetta, arvioidaan asiakkaiden tarvetta ja yrityksen tarjontaa, tämän jälkeen suoritetaan potentiaalisten asiakkaiden segmentointia minkä jälkeen jokaiselle segmentille muodostetaan oma tarjonta ja asemoidaan se. Kirjallisuuden mukaan markkinointistrategia voi sisältää paljon muitakin osia, kuitenkin Yritys Oy:n tarpeiden nähden niitä ei ole asianmukaista käsitellä tässä.

Tällöin ensimmäiseksi suoritetaan SWOT-analyysi, jonka avulla ryhmässä yhdessä yrityksen johdon ja työntekijöiden kanssa pohditaan, mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä mitkä mahdollisuudet ja uhat tulevaisuuden toiminnan kannalta. Markkinointistrategiaa laatiessa käytetään alan kirjallisuuden näkökulmia markkinointistrategian määritelmiin sekä sisältöön.

Markkinointistrategian laatimisen yhteydessä selvitetään asiakkaiden tarpeet käyttämällä hyödyksi Yritys Oy:n asiakastietokantoja, asiakaspalavereiden sekä yhteydenottojen muistiinpanoja, työntekijöiden ja johdon kokemusta.

Tarpeiden selvittämisen jälkeen otetaan käyttöön tarjooma- sekä asemointi-ajattelutavat. Tarjoomaan otetaan mukaan kaikki tuotteet ja palvelut, asemoinnin yhteydessä yritetään muodostaa asiakkaille sellainen sanoma eli luoda sellainen mielikuva, joka jää mieleen.

Segmentointia eli potentiaalisen asiakaskunnan jakamista homogeenisiin ryhmiin suoritetaan asiakaslähtöisesti ottamalla asiakastarpeita segmentoinnin kriteeriksi.

Markkinointistrategiassa määritetään yleiset strategiset linjaukset pohjautuen kaikkiin edellä mainittuihin analyyseihin sekä pyritään kartoittamaan tärkeimpiä tulevan toiminnan linjauksia.

Tässä diplomityössä suoritetaan laaja alan kirjallisuuden tutkiminen, tietoja myös kerätään haastattelemalla Yritys Oy:n työntekijöitä käyttäen liitteessä olevaa lomaketta. Haastatteluista saatua aineistoa ei käytetä diplomityössä suoraan. Tällöin lomakkeessa esitetyistä kysymyksistä ensin muodostetaan oma mielikuva, sen jälkeen verrataan sitä saatuihin vastauksiin. Tämän jälkeen kirjoittajan näkemyksen mukaan kirjoittajan vastaukset täydennetään aineistoista saaduilla ajatuksilla tai jätetään täydentämättä, mikäli haastateltavien näkökulma on hyvin erilainen kuin kirjoittajan.

Lomaketta pyrittiin tekemään siten, että jokaisen henkilön haastattelun perusteella olisi muodostunut selkeä kuva hänen näkemyksistä Yritys Oy:n nykytilanteesta sekä sisäisestä näkökulmasta että kilpailuympäristön näkökulmasta. Samalla saadaan kuva henkilön näkemyksistä Yritys Oy:n tulevaisuudesta sekä toimenpiteiden ehdotuksia tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Seuraavaksi esitetään tämän diplomityön prosessikaavio, joka havainnollistaa jokaisen kappaleen syöttötietoja sekä tuloksia.

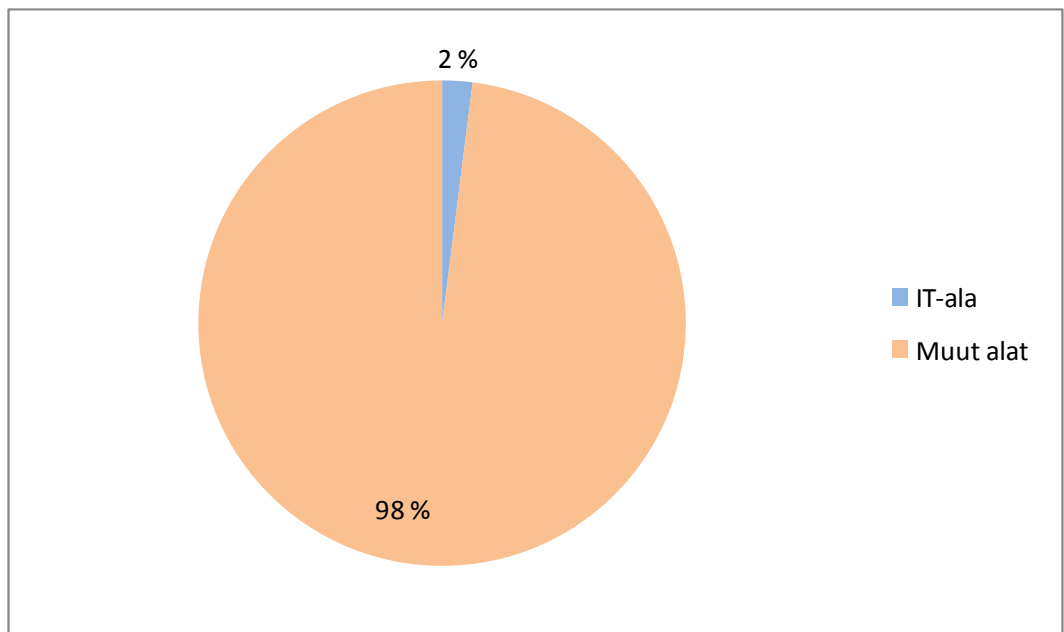
Taulukko 1: Diplomityön prosessikaavio

Syöttötieto	Luvun otsikko	Tulos
Ajankohtainen informaatio alan lehdistä ja asiantuntijoiden mielipiteet IT-alan kehitysnäkymistä	IT-alan kehitysnäkymät	Yleiskuva IT-alan nykyisestä tilanteesta sekä kehitysnäkymistä
Teoria Porterin kehittämästä viiden voiman mallista	Porterin viiden voiman malli	Porterin viiden voiman malli analyysityökaluna Yritys Oyn liiketoimintaympäristön analysointiin
Markkinointistrategian teoreettiset määritelmät, olennaisimmat kysymykset, tärkeimmät markkinointistrategian komponentit (SWOT, tarveanalyysi, tarjoama, segmentointi, aseointi)	Markkinointistrategian komponentit	Näkemykset markkinointistrategian määritelmästä sen valintaa varten; kysymykset joihin on vastattava markkinointistrategiaa laatiessa, markkinointistrategian laatimisen yhteydessä suoritettavat liiketoimintaympäristön analyysit sekä yrityksen sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta
Yritys Oyn historia, tärkeimmät toimintaa kuvaavat luvut, tuotteet, palvelut, toimintatavat, tavoitteet, työntekijöiden sekä johdon näkemykset IT-alan tilanteeseen	Yritys Oyn tausta	Näkemykset Yritys Oyn taustasta, tuotteista sekä toiminnasta, tavoitteiden ymmärtäminen, mahdollisuus verrata alan asiantuntijoiden ja työntekijöiden näkemykset
Porterin viiden voiman malli analyysityökaluna Yritys Oyn liiketoimintaympäristön analysointiin	Yritys Oyn liiketoimintaympäristön analyysi	Yritys Oyn tuotteiden substitootit, alalle tulijat, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima, kilpailun intensiteetti, Yritys Oyn vahvuudet sekä heikkoudet suhteessa alan kilpailuun
Markkinointistrategian määritelmät; kysymykset joihin on vastattava markkinointistrategiaa laatiessa, markkinointistrategian laatimisen yhteydessä suoritettavat liiketoimintaympäristön analyysit sekä yrityksen sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta	Yritys Oyn markkinointistrategian rakentamisprosessi	Yritys Oyn vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat ja niiden yhteys toisiinsa sekä mahdolliset toimenpiteet, Yritys Oyn asiakastarpeiden määrittely sekä tarjoaman määrittely, potentiaalisen asiakaskunnan segmentointi sekä kohdesegmenttien valinta, Yritys Oyn potentiaalinen kontaktirajapinta asiakaskunnalla, tarjoaman aseointi segmentteittäin
Markkinointistrategian määritelmät ja rakentamisprosessissa saadut tulokset	Markkinointistrategian valinta ja tärkeimmät linjaukset	Markkinointistrategian tärkeimmät päälinjaukset ja keinot Yritys Oy:lle selviytyä kilpailussa
Käytännön analyysistä saadut tulokset	Yhteenveto	Johtopäätökset ja suositukset Yritys Oy:lle

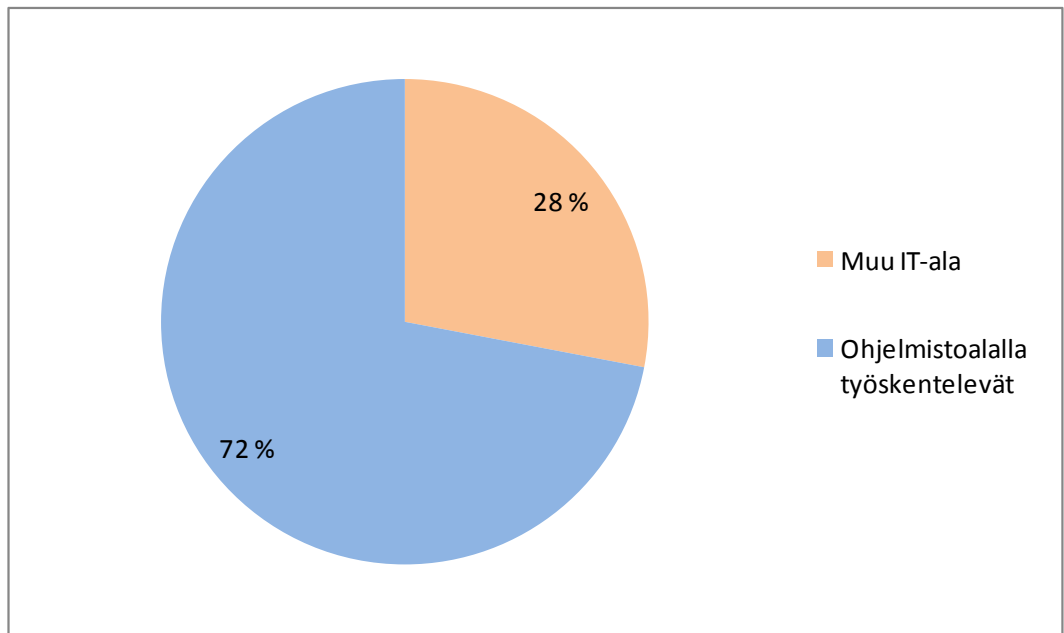
2 IT-ALAN KEHITYSNÄKYMÄT

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen selvityksen mukaan koko IT-alan osuus Suomen BKT:sta on kaksinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Nykyinen IT-alan osuus BKT:sta on vähän alle 2 prosenttia. Vuonna 2006 IT-alalla oli yhteensä 8000 yritystä. Niiden yhteenlaskettu henkilöstömäärä on ollut 46 000, joista 33 000 työskenteli nimenomaan ohjelmistoalan yrityksissä. (Ali-Yrkkö et al., 2008)

Seuraavassa kahdessa kuviossa on havainnollistettu yllä mainitut tilastotiedot.



Kuvio 1. IT-alan osuus Suomen BKT:sta nykyään



Kuvio 2. Ohjelmistoalalla työskentelevien määrä suhteessa koko IT-alalla työskentelevien määrään

Tietoviikko-lehti 15.8.2008 kertoo nykyisestä IT-alan tilanteesta. Artikkelin mukaan osaavasta työvoimasta on tällä hetkellä pulaa, ja monet yritykset etsivät nimenomaan projektipäälliköitä tai sovelluskehittäjiä. Tarkoittaako tämä sitten juuri sitä, että IT-alan projektit ovat kasvussa, että monet yritykset tahtovat ostaa IT-palveluita, kehittää olemassa olevia konsepteja ja järjestelmiä.

Ohjelmistoyrittäjät-yhdistyksen puheenjohtaja Matti Heikkosen mukaan alan valmistuneille tarvitaan lisäkoulutusta. Heikkosen mukaan koulutusjärjestelmä pohjautuu vanhoihin liiketoimintamalleihin ja projektiliiketoimintamallit, joita opetetaan antavat vain suppean kuvan siitä todellisuudesta.

Lehden mukaan alalla ei enää riitä pelkästään teknisten ongelmien ratkaisukykyä, on osattava nähdä kokonaisuuksia ja johtaa kokonaisia kansainvälisiä projekteja. Osaamisen on oltava myös poikkitieteellinen, jotta kuva tehtävistä ei olisi liian suppea (Tietoviikko, 2008).

Tekniikka&Talous-lehti puolestaan väittää, että suomalainen ohjelmistoala kasvaa reippaasti. Lehden artikkelin mukaan suomalainen ohjelmistotuoteliiketoiminta on vuonna 2006 liikevaihdoltaan ollut 1,41 miljardia euroa ja kasvoi tällöin 13,1

prosenttia. Sitä edeltävänä vuonna eli vuonna 2005 vastaava kasvu oli vain 9,2 prosenttia.

Kotimaan liikevaihto kasvoi 15,3 prosenttia, kun taas kansainvälinen liikevaihto puolestaan vaajan 10 prosenttia. Kasvuvauhtia kuitenkin ennustetaan hidastuvan. TKK:n professorin Jyrki Kontion mukaan toimiala on kypsynyt ja kilpailukyky on kasvanut huippuunsa. Ohjelmistotuotteiden liiketoiminnan liikevaihto kasvoi Suomessa paljon nopeammin kuin missään muualla maailmassa. Useat asiantuntijat pitävät alan kehittymismahdollisuudet hyvinä ja ovat sitä mieltä, että kehitykseen on ehdottomasti panostettava samoin kuin yritysten kansainvälistymiseen. Tekesin toimialajohtajan Risto Setälän mukaan jos pieni yritys aloittaa kansainvälistä toimintaa, niin sille sopivat erinomaisesti Internet-pohjaiset myyntimallit ja ratkaisut (Laurila, 2007).

IT viikko – lehden mukaan suomalainen ohjelmistoala on kansainvälinen, mutta sisäisenä haasteena tällä hetkellä on markkinointitaitojen puute. Pieni yrityskoko nähdään myös yhtenä haasteena. Kasvu ja kansainvälistyminen hidastuvat sen takia, että yrityksillä on vaikeuksia rakentaa omia strategioita, on heikko markkinoiden sekä asiakkaiden tuntemus. (Nikulainen, 2008)

Tietokone-verkkajulkaisu puolestaan väittää, että suomalainen ohjelmistoalan yritys kasvaessaan yli 30 henkilön kokoiseksi on vaarassa. Vaara on nimittäin lehden mukaan siinä, että sellaisen yrityksen kannattavuus voi heiketä huomattavasti. Mahdollisuus ”selviytyä” sellaisesta kasvusta asiantuntijoiden mukaan on siinä, että uskaltaa myös epäonnistua ja toisaalta oppia sellaisista yrityksistä, jotka kasvoivat mutta joiden toiminta on jäänyt kannattavaksi. Suomalaisten yritysten verkostoituminen tapahtuu kansainvälisissä yhteyksissä aivan liian viimeisenä. (Järvinen, 2008)

Seuraavassa diplomityön osassa esitetään tarkemmin tässä käytetyt menetelmät, niiden perusteet sekä hyödyt.

3 PORTERIN VIIDEN VOIMAN MALLI

Porter on tunnettu enimmäkseen hänen kehittämästä viiden voiman mallista. Useissa julkaisuissa, jotka käsittelevät markkinoiden tilannetta jollakin alalla sekä kilpailutilannetta sillä alalla Porterin mallia on käytetty markkinoiden ja kilpailutilanteen erinomaisena ja monipuolisena analyysityökaluna. (Ormanidhi et al., 2008, s. 55–64)

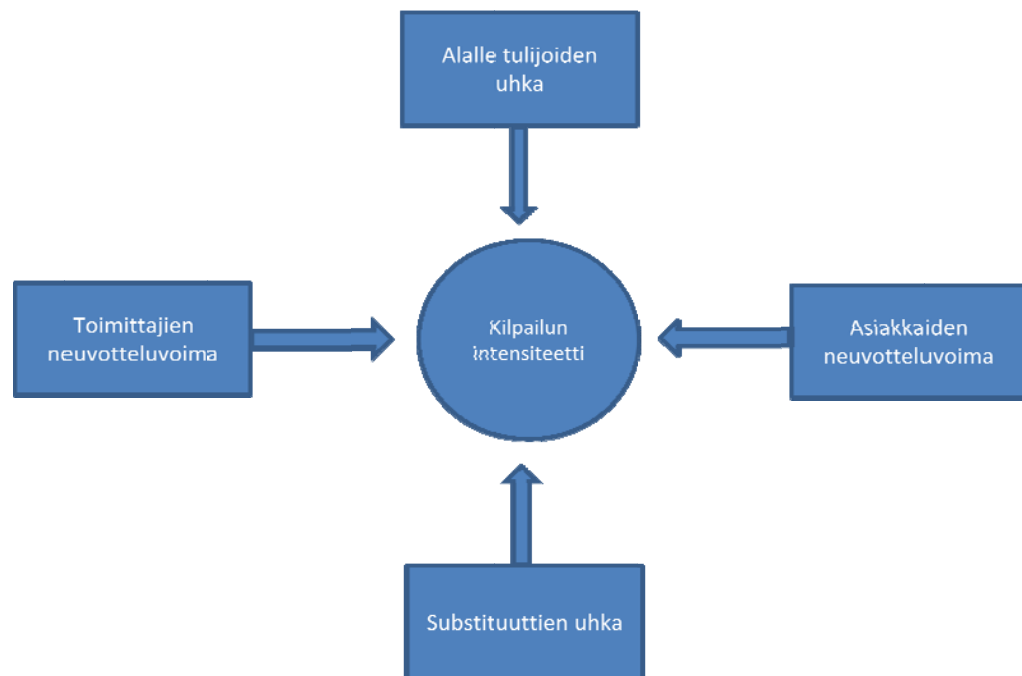
Porterin ajatusten mukaan toimiala on areena, jossa on olemassa kilpailua. Toimiala koostuu yrityksistä, jotka tuottavat niin sanottuja substituuotteja eli samantyyppisiä tuotteita tai palveluita. Mutta Porter sai oivalluksen siitä, että yritykset omaavat melko samanlaista kilpailuympäristön struktuuria. Tämä struktuuri eli rakenne koostuu puolestaan viidestä komponentista, joita on nimetty viideksi kilpailuvoimaksi. Nämä voimat ovat nähty determinantteina toimialan kokonaisesta kilpailukyvyistä. (Ormanidhi et al., 2008, s. 55–64)

Mallissa esitettyjä voimia ovat: uusien alalle tulokkaiden uhka, kilpailun intensiteetti nykyään alalla toimivien yritysten välillä, substituuttituotteiden mahdollisuus ja paine, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima.

Porterin mukaan yhteinen kaikkien näiden voimien vaikutus määrittää kilpailun intensiteettiä jokaisella toimialalla. Puolestaan yksittäisen voiman intensiteetti riippuu paljonkin toimialasta. Kannattavuus puolestaan on käänteisessä riippuvuudessa näiden voimien yhteisvaikutuksen voimakkuudesta. Eli kannattavuus on sitä pienempi, mitä suurempi on viiden voiman intensiteetti. (Ormanidhi et al., 2008, s. 55–64)

Malli auttaa yrityksiä tiedostamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa alan kilpailutilaan. Porterin käsityksen mukaan jos yritys on tietoinen siitä, miten voimat vaikuttavat, niin yritys pystyy joko puolustautumaan tai hyökkäämään. Tällöin yritys pystyy asemoimaan itsensä vallitsevan tilanteen mukaisesti. (Ormanidhi et al., 2008, s. 55–64)

Porter on kuitenkin sitä mieltä, että sen lisäksi tai sen sijaan että yritys asemoi itsensä puolustautuvaan asemaan, niin se voi myös omin voimin vaikuttaa siihen vallitsevaan tilanteeseen. Mielenkiintoinen näkökulma asiaan on se, että kilpailijoina eivät ole vain alalla olevat yritykset. Kilpailijoiksi voivat tulla vaikka asiakkaat, substituutit, toimittajat tai potentiaaliset alalle tulijat. (Ormanidhi et al., 2008, s. 55–64)



Kuva 1. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Jussila, 2009)

Kuvassa 1 on esitetty Porterin viiden kilpailuvoiman malli kokonaisuudessa sekä neljän voiman vaikutus alan kilpailuintensiteettiin.

Uusien tulokkaiden uhka yleensä minimoituu siinä suhteessa, mikä on markkinoille tulon vaikeusaste. Hyvänä esimerkkinä voi olla alalle tulon korkeat kustannukset, alalla toimivien yritysten kustannusedut muussakin kuin rahallisessa muodossa, esimerkiksi hyvien partnerisuhteiden muodossa.

Erikoistuminen merkitsee paljon, esimerkiksi jos alalla toimivan yrityksen brändiä ei voi kopioida. (Marketing Teacher, 2000)

Asiakkaiden neuvotteluvoima on korkea, mikäli alalla on muutama suuri yritys. Asiakkaiden neuvotteluvoima on myös suuri, mikäli alalla on paljon pieniä toimittajia, jotka eivät ole erikoistuneet. Asiakkaiden neuvotteluvoima on korkea, mikäli asiakkaalle aiheutuu vain minimaaliset kustannukset toimittajan vaihdosta. (Marketing Teacher, 2000)

Toimittajien neuvotteluvoiman voimakkuus on käänteinen asiakkaiden neuvotteluvoiman voimakkuuden suhteen. Toisin sanoen, kuten ylempänä näkyy, mikäli toimittajan vaihdon kustannus on korkea, toimittajien neuvotteluvoima on suuri. Toimittajien neuvotteluvoima on myös korkea, kun alalla on voimakas brändi. Toimittajien neuvotteluvoima on myös suuri, mikäli alalla on hyvät mahdollisuudet toimittajille integroitua eteenpäin. Jos alalla ei ole asiakasklustereita, asiakkaiden neuvotteluvoima on pieni ja toimittajien neuvotteluvoima on käänteisesti suuri. (Marketing Teacher, 2000)

Korvaavien tuotteiden uhka ilmestyy siinä, missä tuotteet voi korvata tuotteita taikka tarvetta. Mikäli substituuatio on yleinen, esimerkiksi kilpailu tässä ja nyt asiakkaiden rahasta, korvaavien tuotteiden uhka on läsnä. Substituuttien uhka on myös aina olemassa siinä muodossa, että asiakas aina pärjää ilmankin tuotetta. (Marketing Teacher, 2000)

Kilpailun intensiteetti on suuri, mikäli alalle tulijoiden uhka on mahdollinen, mikäli alalla on substituuuttien uhka, toimittajat ja asiakkaat yrittävät kontrolloida tilannetta. (Marketing Teacher, 2000)

Seuraavaksi tarkastellaan teoriaa markkinointistrategiasta, tutkitaan sen määritelmiä, komponentteja ja muita yksityiskohtia.

4 MARKKINOINTISTRATEGIAN KOMPONENTIT

Tässä kappaleessa tarkastellaan alan kirjallisuuden monenlaisia määritelmiä markkinointistrategiasta. Ensiksi esitellään markkinoinnin kokonaisvaltainen määritelmä, sen jälkeen pohditaan minkälaisia komponentteja ja lähtökohtia on kartoitettava markkinointistrategian rakentamisen yhteydessä sekä sitä, minkälaiset mallit antavat hyvää pohjaa strategiselle ajattelulle.

4.1 Markkinoinnin määritelmä

Markkinointiin liitetään välillä aika paljon negatiivisia merkityksiä, mutta negatiivinen sisältö markkinointi omaa vain ja ainoastaan silloin kun sitä toteutetaan liiketoiminnan moraalialla ja periaatteita vastaisesti. Kaikissa muissa tapauksissa markkinointi on toiminta, joka auttaa yritystä saavuttamaan haluttua liikevoittoa. (Rissanen, 2000, s.46) Markkinointi on Rissanen mukaan toiminta, jonka tavoitteena on kuluttaja-asiakkaan ja/tai B2B-asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen tuotteiden ja/tai palveluiden vaihdannan kautta.

Ulkoisessa markkinoinnissa, johon sisältyy perinteisiä toimenpiteitä, kuten markkinatutkimusta, henkilökohtaista myyntityötä, hinnoittelua ja suhdetoimintaa, yritys antaa lupauksen, jonka on vastattava kohderyhmän tarpeita. (Grönroos, 2001, s.484)

4.2 Markkinointistrategian määritelmät

Hyvänä esimerkkinä palveluihin suuntautuneesta strategiasta on strategia, jonka lähtökohtana on ratkaista palvelun kuluttajan kaikki ongelmat kerralla palvelua korostavalla tavalla. Sen sijaan, että palvelun kuluttajalle on hankittava erilaisilta palvelujen tarjoajilta erilaisia palveluita, asiakkaan tarpeet kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi ja palvelu kehitetään tähän pohjautuen. Hinta sekä muut tekijät sovitetaan palvelun ominaisuuksiin perustuen. (Grönroos, 1989, s.89–90)

Sipilän mukaan markkinointistrategia on ”olennaisten päätösten luettelo”. Markkinointistrategia voi sisältää monia eri asioita, mutta pitkästä teoreettisesta asioiden luettelosta kukin yritys valitsee juuri niitä, jotka ovat juuri sille olennaiset. Markkinointistrategia tällöin voi sisältää esimerkiksi yhteenvedon sellaisista lähtökohdista, kuten potentiaalinen asiakaskunta, kilpailutilanne, erilaisia ydinpäätöksiä, kohderyhmien määrittelyä ja priorisointia, päätöksiä tuotteista ja palveluista kohderyhmien suhteen, mainontamuotoja ja markkinointikeinoja. (Sipilä, 1996, s.91–92)

Markkinointistrategia on yksi olennaisimpia liiketoimintastrategian osia. Asiantuntijayrityksissä niiden toiminnan laadun ja muodon takia on vaikeata erottaa liiketoimintastrategia, markkinointistrategia tai esimerkiksi henkilöstöstrategia toisistaan, koska ne muodostavat kokonaisuuden ja täydentävät toisiaan. Markkinointistrategia sen varsinaisen laatimisen jälkeen täsmentyy ajan myötä yksittäisten yksityiskohtaisten myyntisuunnitelmien kautta. Tärkeimpänä markkinointistrategian tarkoituksena on esittää juuri omalle yritykselle sopivin ja kohdeyrityksiin parhaiten vaikuttava (parempi kuin kilpailijoilla) markkinointikeinojen yhdistelmä. Markkinointikeinojen yhdistelmän on kyettävä vaikuttamaan sekä potentiaalsiin että vanhoihin asiakkaisiin paremmalla tavalla kuin kilpailijoiden yhdistelmän. (Sipilä, 1996, s.86–87)

Markkinoinnissa onnistumiseen ei ole yhtä ainoata tietä. Ei ole riittävää, jos yritys vain tekee useampia toimintoja hiukan paremmin kuin sen kanssa kilpailevat

yrietykset. Menestyksekkäs strategia on silloin menestyksekkäs todellisuudessa, kun se poikkeaa huomattavasti kilpailijoiden strategioista. (Kotler, 1999, s.25)

Hyvää ja ainutlaatuista strategiaa tietenkin kilpailijat yrittävät kopioida. Mutta jos pienten osien kopioiminen onnistuu, niin koko strategisen arkkitehtuurin kopioiminen on hankalaa ja kannattamatonta kilpailijoille. (Kotler, 1999, s.26)

4.3 Markkinointistrategian olennaiset kysymykset

Kotler on tutkimuksissaan pyytänyt markkinointijohtajia kertomaan tärkeimmät kysymykset, joita he joutuvat pohtimaan markkinointistrategiaa laatiessaan. Useimmiten mainittuja kysymyksiä tällöin ovat:

- miten löydetään ja valitaan oikeat markkinasegmentit?
- miten erilaistetaan tarjontaa kilpailijoiden tarjontaan verrattuna?
- miten yrityksen on suhtauduttava sellaisiin nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin, jotka panostavat alentamaan hintoja?
- mitkä ovat tärkeimmät keinot liiketoiminnan lisäämiseen?
- miten voidaan vähentää asiakkaiden hankkimisen kustannuksia?
- miten voidaan pitää asiakkaita pitkään uskollisina?

(Kotler, 1999, s.27)

Strategisessa suunnitelmassa pohditaan markkinoihin vaikuttavia tekijöitä sekä yrityksen markkinoilla tavoittelemaa asemaa ja sen saavuttamiseksi tarvittavia toimenpiteitä. (Kotler, 1999, s.217)

4.4 Markkinointistrategian lajit

Markkinointistrategian valintaan vaikuttavat useat tekijät, esimerkiksi yrityksen koko, markkinatilanne, markkinoinnin tavoitteet, yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, ympäristön uhat ja mahdollisuudet sekä yrityksen imago. Strategia esittää yrityksen käyttäytymistavan markkinatilanteessa. (Pyydönniemi et al., 1989, s.48)

Markkinointistrategia voi puolestaan olla hyökkäävä, puolustava tai markkinatilanteeseen sopeutuva.

Hyökkäävän strategian valinnut yritys pyrkii tekemään ratkaisuja ennen kilpailijoita. Markkinointi tällöin luo alalle kilpailua ja on näkyvää (Opetushallitus, 2008, A).

Puolustavan strategian valinnut yritys toimii puolustaakseen itseä eikä hyökkää. Yritys tyytyy nykytilanteeseen eikä pyri kasvattamaan markkinaosuuttaan. (Opetushallitus, 2008, B)

Sopeutuvan strategian valinnut yritys ei ole kovin kilpailukykyinen, tällöin se joutuu sopeutumaan nykytilanteeseen markkinoilla. (Opetushallitus, 2008, C)

4.5 Markkinointistrategian komponentit

Tässä osiossa pohditaan tärkeimpiä markkinointistrategian komponentteja sekä prosesseja, joita on suoritettava ennen varsinaisen strategian valintaa ja toiminnan päälinjojen hahmottamista.

4.5.1 SWOT

Nelikenttäanalyysi on erittäin tehokas keino tuoda yrityksen tarkasteluun useampia tekijöitä jotka voivat vaikuttaa päätöksentekoon tulevaisuudessa. Nelikenttäanalyysi on hyvä havainnollistamisen keino.

SWOT-analyysissä tarkastellaan sekä yrityksen ulkoisia että sisäisiäkin tekijöitä. Sisäisillä tekijöillä tässä analyysissä tarkoitetaan yrityksen heikkoja ja vahvoja puolia. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan yrityksen ympäristössä olevia mahdollisuuksia ja uhkia.

Koko analyysin tavoitteena ja tällöin lopputuloksena on se, että suoritettuaan sitä yritys pystyy korjaamaan heikkouksiaan hyödyntäen ympäristön mahdollisuuksia. Yritys pystyy samalla ylläpitämään ja kehittämään vahvuuksiaan, torjumaan uhkia välttääkseen kriisiä omista heikkouksista johtuen sekä varautumaan ajoissa uhkiin säilyttääkseen vahvuuksiaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Rope, 1986, s.174–175).

Tässä on huomattava, että yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia analysoitaessa yleensä keskitytään nykytilanteeseen, kun taas mahdollisuuksia ja uhkia tarkasteltaessa keskitytään tulevaisuuden näkymiin. Tämä tekee SWOT-analyysistä sekä nykytilanteeseen suuntautunutta että tulevaisuuteen suuntautunutta. (Rope, 1986, s.174–175)

Ulkoisia tekijöitä analysoitaessa on muistettava ottaa kaikki mahdolliset ympäristötekijät, jotka voisivat jollakin tavalla vaikuttaa markkinointiratkaisuihin. Tämä on toisaalta luonnollista, sillä kilpailijayritykset aina seuraavat sitä, mitä

muut tekevät ja samalla itse yritys myös aina seuraa kilpailijoita. (Rope, 1986, s.174–175)

Jatkuvat muutokset tuottavat yritykselle uhkia ja mahdollisuuksia joita tunnistamalla yritys pääsee kehittymään vahvistamalla uhkia vasten. Tällöin muutoksia on osattava tehokkaasti ennakoida. Hyvällä ennakkoinnilla samoin tietysti riskit minimoituvat. Oikeat päätökset tulee tehtyä oikeaan aikaan, tämän kautta yritys ehtii suorittaa tiettyjä toimenpiteitä. Päätöksiä on tehtävä nopeasti ja toimenpiteitä suoritettava nopeasti myös, jolloin analyysi on todella tärkeä. (Rope, 1986, s.174–175)

Sisäisten tekijöiden analyysillä tarkoitetaan yrityksen omien resurssien kehittymisen analysointia. Yritys pystyy hyödyntämään näitä tietoja omasta kilpailuympäristöstä tunnistettujen mahdollisuuksien muuttamiseen omiksi menestystekijöiksi. Samassa vaiheessa on tunnistettava heikkoudet, jotka estävät kokonaan tai jollakin tavalla rajoittavat mahdollisuuksien hyödyntämistä sekä samalla lisäävät uhkien todennäköisyyttä toteutua. (Rope, 1986, s.174–175)

Nelikenttäanalyysiä suoritettuaan yritys pystyy heikkojen ja vahvojen puolien analysoinnin jälkeen lähteä kehittämään toimintaansa. Ulkopuolisten tekijöiden analysoinnin jälkeen yrityksen on reagoitava näihin muutoksiin nopeasti. (Rope, 1986, s.174–175)

Lopuksi esitetään vielä kuva, joka sisältää analyysin komponentit sekä strategisten johtopäätöksiä ohjenuorat.



Kuva 2. SWOT-analyysi ja sen strategiset linjaukset (muokattu lähteestä Tekes, 2007)

4.5.2 Tarpeen määrittely

Uudessa markkinointiajattelutavassa yritykset kehittävät omaa tietämystä omista asiakkaista. He kuuntelevat asiakkaiden tarpeita ja ovat valmiita tarjoamaan markkinoille joustavia ratkaisuja. Yhä monet yritykset kutsuvat asiakkaita osallistumaan tuotekehitysprosesseihin. Tällaiset yritykset käyttävät yhä useammin videoneuvotteluja, Internet-sivuja sekä muita uuden teknologian ratkaisuja. Tällaiset yritykset tuottavat asiakkaille omilla tuotteilla sekä palveluilla korkeata lisäarvoa. Sellaiset yritykset, jotka osaavat luoda korkeata lisäarvoa asiakasyrityksille, osaavat viestiä siitä, osaavat pitää lupauksia, vievät voiton kotiin. (Kotler, 1999, s.28–29)

Yrityksen kaikista tärkeimpänä menestystekijänä on asiakkaiden todellisten tarpeiden tunnistaminen. Yrityksen asiakas on ainut yrityksen todellinen rahoittaja, sillä kaikki muut sijoittajat haluavat omille sijoituksilleen useimmiten rahallisen tuoton silloin, kun asiakkaalle riittää tuote tai palvelu taikka niiden kombinaatio. (Rissanen, 2000, s.46)

Asiakkaan tarpeen määrittelyyn on osallistuttava markkinoinnin asiantuntijoiden lisäksi myös tuotekehitysyksikön asiantuntijat. Riippumatta siitä onko tuleva projekti asiakaskohtainen tuote vai standardituote, on erittäin suotava ottaa tarpeiden määrittelyn vaiheeseen aina myös asiakasta. Kun tuote on asiakaskohtainen ratkaisu, niin tarpeita on järkevää tunnistaa ja muuttaa niitä vaatimuksiksi tuotannolle sen konkreettisen asiakkaan kanssa, kenelle tuote menee. Kun taas tuote on standardituote, niin sitä suositellaan käsittelemään useampien asiakkaiden kanssa, tällöin tarpeita pystyy määrittämään tarkemmin. Joissakin tapauksissa on muistettava tutkia myös asiakkaan asiakkaiden tarpeita, varsinkin jos asiakasyritys toimii B2B-markkinoilla. (Koskinen, 1995, s.87)

Tällainen tarveanalyysi antaa aika hedelmällistä tulosta toimittajayritykselle, sillä analyysin perusteella toimittajayritys tiedostaa tilannetta myös asiakkaan näkökulmasta. Toimittajayritys pystyy jopa kartoittamaan asiakasyrityksen potentiaalisten toimittajien kenttää.

Tarpeita on kartoitettava niin, että analyysin perusteella toimittajayrityksellä olisi konkreettisia tuotteen teknisiä ominaisuuksia sekä palveluvaatimuksia. Näihin vaatimukseen yleensä kuuluu käyttöönoton helppous, käyttöönoton tuki, koulutukset. Kartoitettujen asiakastarpeiden perusteella muodostetaan molemmin puolin optimaalinen tuote-palvelu kokonaisuus. Erityistä huomiota on kiinnitettävä sellaisiin asiakkaiden tarpeisiin, joihin toimittajayrityksellä ei ole vielä vastinetta (Koskinen, 1995, s.87–88).

Tulevan tarjooman tietyt ominaisuudet ovat yhdelle asiakasyritykselle tärkeämpi kuin toiselle. Tähän vaikuttaa aika paljon asiakasyrityksen liiketoiminta-ala. Tuotantoyritys arvostaa ihan eri asioita kuin esimerkiksi suunnitteluyritys. Toimittajien kilpailutuksen kautta yritykset saavat edullisempia hintoja ja varmistavat monipuolista tietovirtaa. (Koskinen, 1995, s.88)

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan tuotteiden tai palveluiden tuottamia hyötyjä. Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Asiakkaat etsivät ratkaisuja eli paketteja, jotka he

voivat käyttää ja tämän kautta saada omalle liiketoiminnalle lisäarvoa. (Grönroos, 2001, s.26–27)

Asiakkaan edustajat ovat aina jonkun verran mukana palvelua tuottaessa. Tapaamisessa asiakkaan kanssa yrityksen edustaja saattaa joutua tekemään välittömiä päätöksiä ja toimenpiteitä, muuttamaan työskentelytapoja, antamaan lisätietoja. Vain yrityksen edustaja, joka tuottaa palveluita, voi kokemuksen avulla huomata muutoksia asiakkaan tarpeissa. (Grönroos, 2001, s.489)

4.5.3 Tarjooma

Yritykset pyrkivät laajentamaan liiketoimintansa tekemällä tuoteparannuksia, kehittämällä omia tuotteita ja/tai palveluita paremmalle tasolle kuin kilpailijoilla. Tosi asia on kuitenkin se, että raha yritykseen tulee asiakkailta, joten omaa liiketoimintaa on mietittävä asiakkaiden silmin.

Myyjäyrittäjien on kuitenkin mietittävä tarkkaan, miten se voi olla apuna asiakkaan liiketoiminnassa ja yksityiskohtaisemmin tarkastettuna asiakkaan hallinnoimissa prosesseissa. Jos myyjäyrittäjä pohtii aihetta tästä näkökulmasta, niin tällöin ajattelu on asiakaslähtöistä eikä suinkaan tuote- tai palvelulähtöistä, kuten on ollut perinteisesti (Anttila, 2006).

Pohdiskelujen ja ponnistelujen jälkeen myyjäyrittäjien liiketoiminta muuttuu asiakaslähtöiseksi ja tällöin on vahvasti sidoksissa tarjooma-ajatteluun. Tarjooma-ajattelun lähtökohtana on pelkkien tuotteiden ja palveluiden myynnin lisäksi parantaa asiakasyrittäjien liiketoimintaa prosesseista erilaisiin käytäntöihin asti. Tällöin tiedon välittäminen organisaatioiden välillä on tärkeä. Tarjooma-ajattelun lähtökohtana on tärkeiden asiakastietojen kerääminen.

Asiakastietoja voi kerätä useimmista eri lähteistä: itse asiakkaiden palautteista, omista tai kilpailijoiden tuotteista, tutkimuksista, erilaisista tietokannoista, asiakaspalaverien muistiinpanoista ja niin edelleen. Hyödyntämällä näitä tietoja voidaan myyjäyrittäjien strategisia prosesseja parantaa, luoda uusia ja vielä

tärkeämpi asiakaskohtaisia konsepteja ja aikaisemmin olevat ratkaisut integroida osaksi uutta tarjoomaa (Anttila, 2006)

Tarjooman ainutlaatuisuus kilpailijoiden verrattuna pohjautuu luottamukselliseen suhteeseen asiakkaiden kanssa, kun informaation kulku molemmin puolin ei ole estetty ja asiakkaiden tarpeita todellakin otetaan huomioon.

Tarjooman uudistuminen tai alusta asti luominen on onnistunut silloin, kun on luotu uusi arvokokonaisuus asiakkaalle, josta hän on valmis maksamaan. Kaikki yrityksen tarjooman luomisen prosessiin osallistuvat henkilöt ovat osana tarjoomaa. Asiakkaan todellisia prosesseja ja käytäntöjä on ymmärrettävä (Anttila, 2006).

Tarjooma on tällöin yrityksen tuotteista ja palveluista sekä näihin liitetystä mielikuvista koostuva kokonaisuus, jonka kautta yrityksen kyky tuottaa lisäarvoa asiakkailleen konkretisoituu. (Tikkanen, 2005, s.217)

4.5.4 Segmentointi

B2B-markkinoilla segmentointiprosessin tavoitteena on saavuttaa yrityksiä, jotka muodostavat klustereita, jotka puolestaan koostuvat ”samanmielisistä” asiakasyrityksistä. Segmentointiprosessi linkittyy strategiaan siten, että yritys pystyy saavuttamaan kestäväää differentiointia markkinoilla. (Hague, 2008)

Segmentointi antaa yritykselle mahdollisuuden ymmärtää ja priorisoida omia toimintoja sekä myös nähdä sitä, mikä toiminto on tehnyt suuren vaikutuksen. Todellinen vaikutus voidaan nähdä markkinaosuuden kasvuna, tulojen kasvuna. (Calhoun et al., 1998)

Kaikkia asiakkaiden tarpeita ei pysty tyydyttämään, koska yrityksen resurssit ovat rajalliset. Tällöin yrityksen on panostettava niihin asiakkaisiin, joilla on todellakin tarpeita. Onnistunut segmentointi perustuu aina asiakkaiden tarpeisiin. (Gostick, 2008)

Segmentoinnin prosessi

Asiakkaiden tarpeiden selvittämisellä pyritään saamaan tietoja tuotteiden ja/tai palveluiden kehittämiseen, mahdollisesti koko tuote/palvelu valikoiman uudistamiseen. Jotta kaikki tarpeet olisivat otettu huomioon, erilaisten asiakasryhmien tunnistaminen myyjäyrittäjässä on tarpeen. Asiakkaiden segmentointiprosessia käytetään juuri tähän. Tällöin myyjäyrittäjä pystyy nopeasti reagoimaan asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin. (Vuorela, 1989, s.27)

Segmentointi on tällöin prosessi, jossa markkinat yleensä jaetaan potentiaalisten asiakkaiden ryhmiin. Segmentointia on useimmiten mielletty markkinoinnin suuntautumisen strategiaksi. Segmentit pyritään rajoittamaan siten että ne tarjoavat mahdollisimman pienen markkinointikustannuksen myynnin maksimoituessa. Segmentoinnissa siis asiakkaita jaetaan mahdollisimman homogeenisiin ryhmiin. Tällöin yhdelle ryhmälle yleinen piirre olisi tietty ostokäyttäytyminen tai jotkut sitä kuvaavat samanlaiset piirteet. (Vuorela, 1989, s.27)

Aika usein juuri pk-yritykset keskittyvät kapeisiin asiakassegmentteihin. Yritykset pyrkivät menestyksekkään liiketoimintaan, ja tällöin ne specialisoituvat ja löytävät itselleen perusteltua kilpailuetua. Specialisointia voidaan jakaa kolmeen pääryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostavat aluespecialistit, jotka keskittyvät esimerkiksi vain paikallismarkkinoille. Toisen ryhmän muodostavat niin sanotut tuotespecialistit, jotka nimensä mukaisesti keskittyvät tiettyihin tuote- tai palvelumuotoihin. Kolmas ryhmä muodostuu yhden asiakkaan specialisteista, jotka siis pyrkivät palvelemaan yhtä asiakasta mahdollisimman hyvin ja

monipuolisesti. Nämä jälkimmäiset ovat markkinoilla vain ja ainoastaan palvelujen ostajayrityksen myötä, ja esimerkkeinä näistä voivat olla pienet ohjelmistotalot, jotka palvelevat yhtä asiakasta monipuolisesti pitkällä aikavälillä. (Rissanen, 2000, s.94)

Useimmiten segmentoinnin dimensioina on käytetty seuraavia: maantieteellinen (asiakkaan sijainti), ekonominen (tulojen mukainen jaottelu), asenteellinen (nimensä mukaisesti asenteiden perusteella jaottelu). (Vuorela, 1989, s.27)

Asiakkaan tuotteista tai palvelusta saama hyöty voidaan pitää erittäin tärkeänä segmentoinnin kriteerinä, sillä se toisaalta kertoo tuotteen tai palvelun käyttötarkoituksesta. Tämä on todella tärkeä huomautus, sillä siitä, miten asiakasyritys tuottaa tai palvelua käyttää, riippuu, saako asiakasyritys maksimaalista hyötyä tuotteesta vai jääkö osa investoinnista takaisin maksamatta. Konsultointia ja koulutusta tällöin voidaan kehittää asiakaspalautteen perusteella. (Vuorela, 1989, s.28)

Segmentointiprosessin tärkeinä kriteereinä pidetään segmentin homogeenisuutta, segmenttien välisen eron yksiselitteisyyttä, segmenttien koon on oltava sopiva palvelujen tuotannon järkevään ja ergonomiseen järjestämiseen. (Vuorela, 1989, s.28)

Yhtenä tärkeänä tavoitteena segmentoinnissa on erottaa yrityksen nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita. Asiakkuuden ulkopuolelle jäävistä yrityksistä on tällöin selvitettävä syitä siihen. Tästä myyjä tai välittäjäyritys saa tärkeitä tietoja siitä, mihin pitää panostaa tuotteiden tai palvelujen kehittämisen suhteen. (Vuorela, 1989, s.28)

Potentiaalisia asiakasyrityksiä voidaan jaotella segmentteihin muodostamalla jokaiselle segmentille jonkinlainen yhtenäinen profiili erilaisten ennalta määritettyjen muuttujien suhteen. Potentiaalisten asiakkaiden profiilin kriteerinä ei voi kuitenkaan olla pelkästään halu käyttää palvelu, sitä on siis perusteltava tai valittava parempia selittäviä kriteereitä. (Vuorela, 1989, s.28)

Segmentointia suorittava yritys pystyy valitsemaan itselleen kiinnostava segmentti ja keskittyä siihen omassa liiketoiminnassaan. Segmentoinnin tavoitteena on erottaa tärkeimmät ja vähemmän tärkeimmät asiakkaat toisistaan. Segmentointikriteeriksi eettisistä syistä ei sovellu kuitenkaan ”asiakkaan vaikeus”. Sen sijaan tärkeitä piirteitä voivat olla palvelujen tärkeys yritykselle taikka riippuvuus palveluista. (Vuorela, 1989, s.28) Markkinointi keskitetään valittuihin kohderyhmiin, samalla saavutetaan kustannussäästöjä, jos markkinoinnissa onnistutaan. (Korkeamäki et al., 2002, s.184)

Yhtenä lähtökohtana segmentoinnissa on tehdä valinta siinä tehdäänkö segmentointi asiakastyypin vai asiatyypin mukaisesti. Useimmiten on suositeltava suorittaa segmentointia asiakkaan määrittelemän asian perusteella, mutta voidaan tapauksesta riippuen segmentoida myös asiakastyypin perusteella. (Vuorela, 1989, s.29)

Asian perusteella tapahtuva segmentointi antaa yritykselle mahdollisuuden pohtia sitä, miten voi omia palveluja jaotella eri ryhmiin palvelujen sisällöllisen puolen perusteella. Asiakastyypin mukainen segmentointi antaa taas yritykselle mahdollisuuden pohdiskella sitä, miten palvelujen kokonaisuutta voidaan kehittää erilaisten toiveiden täyttämiseksi. Pelkästään asioiden perusteella tapahtuva segmentointi voi kuitenkin jäädä liiankin pelkistetyksi kuvaksi koko tilanteesta. Segmentointiin on siis käytettävä useampia kriteereitä. (Vuorela, 1989, s.29)

On kuitenkin ymmärrettävä, että segmentointi on vain teorettinen malli, jonka avulla myyjäyritys voi jäsentää omia asiakassuhteita sekä pohtia erilaisia tärkeitä kehitystarpeita, erilaisia järjestelyjä. Käytännössä asiakasyritys ei välttämättä kuulu sille määrättyyn segmenttiin. Segmentointi on ymmärrettävä analyysivälineenä. (Vuorela, 1989, s.30)

Kuluttajamarkkinoilla empiirinen segmentointi eli jaottelu pelkästään asiakkaiden lausuttujen palautteiden mukaan on mahdollinen. Mutta B2B-markkinoilla segmentointia useimmiten suoritetaan esimerkiksi asiakasyrityksen tehtävien, palvelujen käyttötarkoituksen ja käyttötavan mukaan. Esimerkiksi asiakasyrityksestä voidaan selvittää, käyttääkö se saamiaan palveluja ja/tai

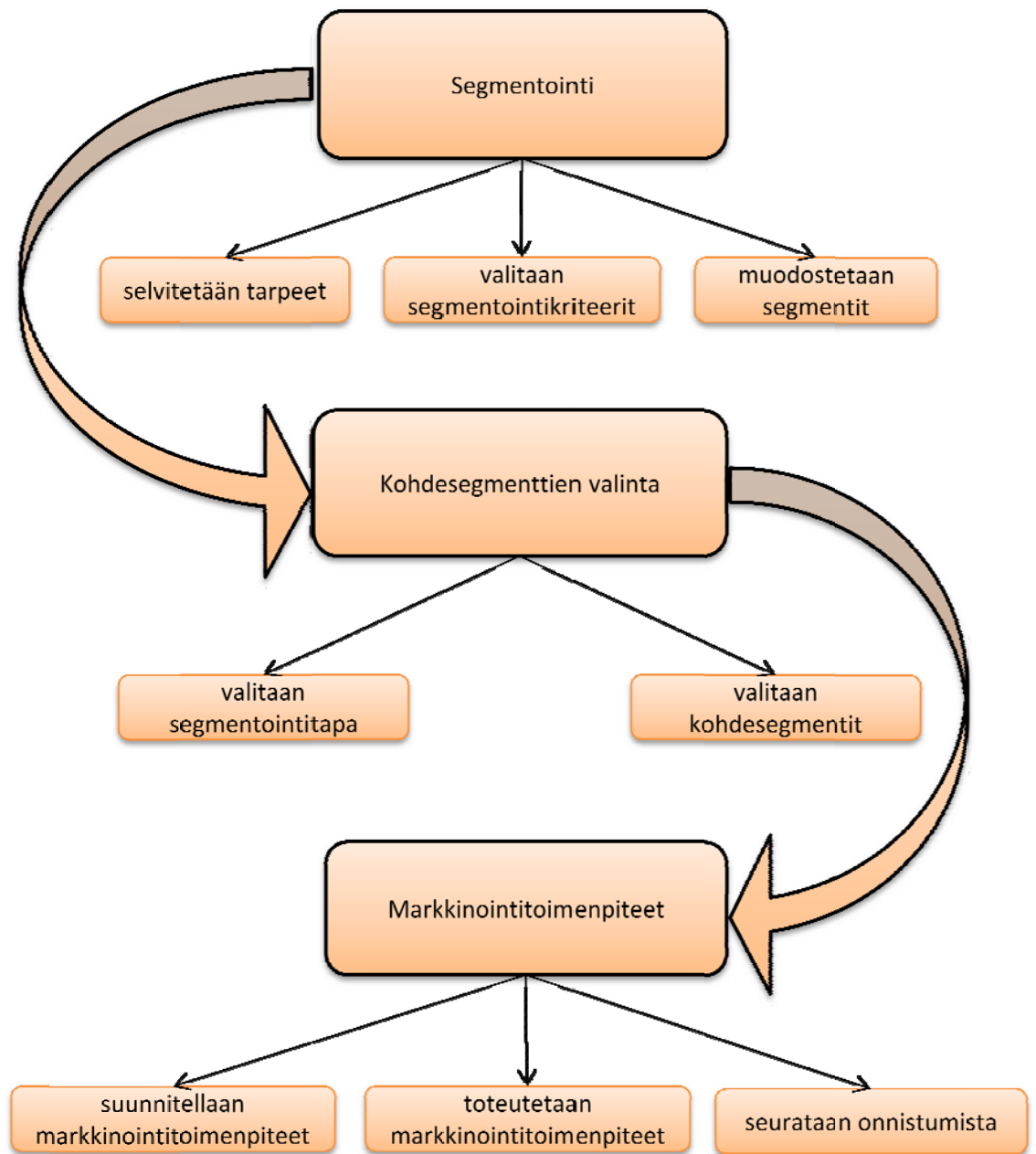
tuotteita oman yrityksen sisällä vai tekeekö se niillä jotain omille asiakkaille. Jos palvelun käyttötarkoituksen määrittäminen tuottaa hankaluuksia, niin voidaan segmentoinnin kriteeriksi valita asiakasyrityksen loppuasiakas eli lopullinen kohderyhmä. Segmentointikriteerinä voi olla myös asiakasyrityksen liiketoiminnan kannattavuus tai kannattamattomuus. Segmentoinnin tärkeänä tavoitteena on kuitenkin kohdella kaikkia asiakasryhmiä tasapuolisesti. (Vuorela, 1989, s.30–31)

Segmentti tarkoittaa tällöin potentiaalisten asiakkaiden ryhmää, joilla on yhteinen piirre tai piirteitä, jotka selittävät heidän reagointia markkinoijan ärsykkeeseen. Joidenkin toimialojen markkinoilla on mahdollista, että jopa yksi asiakas eli yritys muodostaa oman segmentin. (Korkeamäki et al., 2002, s.184)

Tuotantohyödykkeiden segmentointia jaotellaan makrosegmentointiin ja mikrosegmentointiin. Makrosegmentointi on prosessi, jossa markkinoita pilkotaan karkeammin rajattuihin osiin. Esimerkkeinä makrosegmentoinnin kriteereistä on yrityksen toimiala, koko, sijainti, kasvuvauhti, kannattavuus, ikä. Makrosegmenttien sisällä yritys tunnistaa pienempiä mikrosegmenttejä. Tämän jälkeen yritys valitsee niistä itselleen kiinnostavimmat.

Tuotantohyödykkeitä hankkiessa asiakasyritys pyrkii oman liiketoiminnan menestyksen varmistamiseen. Hankkeen suunnittelemisen yhteydessä asiakasyritys asettaa hankkeelleen tiettyjä kriteereitä niin, että hanke täyttää yhden tai useamman asiakasyrityksen tarpeen. Tällöin mikrosegmentointia mielletään makrosegmenttien jaotteluna mikrosegmentteihin etukäteen tunnistettujen mikrokriteerien avulla. Yhtenä sopivana mikrokriteerinä puolestaan voisi olla esimerkiksi asiakasyrityksen tuotteesta tai palvelusta saama hyöty ja tällöin asiakastarve. Mikrosegmentointi on osuvaa ja tehokasta silloin, kun toimittaja ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytymisen syytä ja sitä kautta valitsee asiakastarvetta mikrosegmentoinnin kriteeriksi (Äyväri et al., 1995, s. 56–57).

Seuraavassa kuvassa on esitetty segmentointiprosessin tärkeimmät vaiheet.



Kuva 3. Segmentoinnin prosessi (muokattu lähteestä Bergström et al., 2002, s.54)

Segmentoinnista saatavat hyödyt

Segmentointia suorittamalla pyritään liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseen. Seuraavaksi mainitaan segmentoinnista keskeisimmät saavutettavat hyödyt.

Ensimmäisenä suurena hyötynä on se, että segmentoinut yritys pystyy keskittymään. Esimerkiksi arkkitehtitoimisto, joka tarjoaa suunnittelupalveluita, voi keskittyä suuriin rakennusyhtiöihin. (Äyväri et al., 1995, s.50–51)

Toinen tärkeä hyöty on se, että segmentointi säästää voimavaroja. Yritys voi kohdentaa resursseja kannattaville alueille. Segmentointi mahdollistaa myös jokaiselle panokselle sitä vastaavan tuotoksen. Segmentoinnin myötä asiakaskeskeinen markkinointiajattelutapa toteutuu. Markkinointihenkilöstö ymmärtää paremmin asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja tarpeita. (Äyväri et al., 1995, s.50–51)

Segmentointi auttaa myös tilanteissa, kun kysyntä muuttuu. Tällöin segmentoinut yritys pystyy sopeutumaan muuttuvaan tilanteeseen ja jopa ennustamaan sitä. Yrityksen ja tuotteiden vahvoja puolia voi käyttää maksimaalisesti sillä tavalla, että yritys keskittyy juuri siihen asiakkaaseen, joka on kiinnostunut ja arvostaa tuotteen ominaisuuksia, joita myyvässä yrityksessä pidetään vahvoina. (Äyväri et al., 1995, s.50–51)

Kohderyhmät

Kohdemarkkinoita valitessa myyjäryityksen on muistettava, että on helpompaa myydä sellaisille, joilla on maksukykyä. (Kotler, 2005, s.61)

Tuotantohyödykkeitä markkinoidessa on luonnollista suunnata markkinointitoimenpiteitä ja tällöin lähestyä mielellään suoraan ostopäätökseen osallistuvia henkilöitä. Monien vuosien tutkimusten tulokset ovat osoittaneet, että 2000-luvulla ostopäätökseen osallistuvien määrä on huomattavasti lisääntynyt. (Iltanen, 2000, s.123)

Ostoryhmissä voidaan erottaa henkilöiden roolin perusteella sellaiset kohderyhmät kuten:

- päättäjät
- vaikuttajat
- ostajat
- käyttäjät
- informaation välittäjät

(Iltanen, 2000, s.123–124)

Päättäjillä on nimensä mukaisesti valta ja vastuu kaikista niiden suorittamista ostoksista. Ostopäätökseen vaikuttavilla henkilöillä ei ole valtaa, mutta he pystyvät asettamaan tiettyjä vaatimuksia valittavissa oleville ratkaisuille. Ostajat saattavat ostotapahtuman päätökseen. Varsinaiset hankittavien tuotteiden tai palveluiden käyttäjät voivat myös vaikuttaa päätöksiin, mutta heidän vaikutusvalta voi olla hyvin vaihteleva monista erilaisista tekijöistä riippuen. Informaation välittäjät huolehtivat informaation sujuvasta kulusta osapuolten välillä. (Iltanen, 2000, s.124)

Seuraavassa kuvassa esitetään ostoryhmän jäsenten vaikutussuhteet ostoprosessissa tarpeen havaitsemisesta toimittajan valintaan. (Iltanen, 2000, s.124)

Päätösvaiheet	Roolit	Käyttäjät	Vaiuttajat	Ostajat	Päätäjät	Infomaation välittäjät
Tarpeen havaitseminen		X	X		X	
Tarpeen määrittely		X	X	X		
Ostosvaihtoehtojen kerääminen		X	X	X		X
Vaihtoehtojen arvioiminen		X	X	X		
Toimittajan valinta		X	X	X	X	

Kuva 4. Ostoryhmän jäsenten vaikutussuhteet ostoprosessissa (muokattu lähteestä Iltanen, 2000, s.125, kuvio 26)

On varsin tärkeätä muistaa, että ostopäätöksiin vaikuttaa myös se, minkälaiset roolit ostoryhmän jäsenet omaavat omassa organisaatiossaan. (Iltanen, 2000, s.125)

4.5.5 Asemointi

Asemointi on oman tarjooman asemoiminen asiakkaan mielessä suhteessa kilpailijoiden tarjoomiin valittujen attribuuttien suhteen. Markkinointihenkilöstö voi esimerkiksi pyrkiä vahvistamaan tarjoomansa laatumielikuvaa. (Tikkanen, 2005, s. 204)

Yrityksen tarjonnan Kotlerin mukaan on perustava johonkin ydinajatukseen tai ydinhyötyyn. Mahdollisia asemoinnin perushyötyjä ovat tällöin paras vastine rahalle, helppokäyttöisyys, suorituskyky. Yleensä yhden tuotemerkin asemointi perustuu vain yhteen hyötyyn, mutta joidenkin merkkien mainostamiseen käytetään samanaikaisesti useampia hyötyjä. (Kotler, 1999, s.226)

Asemointi lähtee liikkeelle tuotteesta, mutta se ei tarkoita, että tuotteelle tehtäisiin jotakin, sen sijaan asiakkaan käsitykselle kyllä tehdään. Asemointi on myyjäyrityksen toimesta tapahtuva asiakkaan käsityksen muodostamista. Asemointi on vaativa tehtävä teknologiahyödykkeiden markkinoilla. (Uusi-Rauva et al., 2003, s.217–218)

Tuotetta on identifioidava niin, että se on paras jollain ominaisuudella jollekin asiakasryhmälle. Tällainen asemointi on paras, ja asiakkaat muistavat tuotteita tai palveluita, jotka erottuvat olemalla jollakin tavalla parhaita. Mikään asemointi ei toimi kuitenkaan ikuisesti. Kilpailutilanne, tekniikka ja talous muuttuvat. Markkinaosuutta menettävät merkit voivat vaatia uudelleen asemointia. Asemointia on suoritettava harkiten. (Kotler, 2005, s. 5–7)

Seuraavassa diplomityön osiossa pyritään soveltamaan esitetyt menetelmät Yritys Oy:n tilanteen analysoimiseen sekä markkinointistrategian rakentamiseen.

5 YRITYS OY:N TAUSTA

Tässä kappaleessa esitetään Yritys Oy:n tausta ja toiminta sekä esitellään lyhyesti tässä työssä käsiteltäviä tuotteita. Tämän jälkeen suoritetaan lyhyt katsaus IT-alan nykyiseen tilanteeseen sekä kehitykseen Yritys Oy:n henkilöiden silmin.

5.1 Yritys Oy:n tausta

Yritys Oy on syntynyt vuonna 1986. Yrityksen todellinen nimi tuo hyvin esiin johdon konsultointiin ja taitavaan projektihallintaan liittyvää kyvykkyyttä. Yrityksen johdossa toimivat Jarmo H., Timo P., Risto N. ja Petri J. Työntekijöiden määrä yrityksessä on noin 20 henkilöä. Yritys Oy sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Yritys Oy:n liikevaihto on luokkaa alle 5 miljoonaa euroa. Yrityksessä työskentelevät IT-alan asiantuntijat, joilla on korkeakoulutus ja monen vuoden kokemus alalta. Yrityksessä ei ole erillistä markkinointiosastoa, vaan osa henkilökunnasta hoitaa markkinointia.

Yritys Oy on ottanut tuotekokonaisuuteensa projektihallintajärjestelmiä, joita puolestaan voidaan jakaa kahteen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat niin sanotut projektihallintajärjestelmät ja toiseen luokkaan kuuluvat salkunhallintajärjestelmät. Projektihallintajärjestelmien ja projektisalkunhallintajärjestelmien ero on siinä, että projektihallintajärjestelmien avulla asiakasyritys voi hallita yksittäisiä projekteja ja tarkastella niitä yksityiskohtaisella tasolla, kun taas salkunhallintajärjestelmien avulla asiakas voi tarkastella ja hallita niin sanottua projektisalkkua eli kaikkia yrityksessä olemassa olevia projekteja, priorisoida ja vertailla niitä ikään kuin makrotasolla ilman keskittymistä yksityiskohtiin.

Tässä diplomityössä tarkastellaan vain kahta tuotetta: Päätuotetta ja Uutta tuotetta, jotka edustavat vastaavasti projektihallintajärjestelmää ja projektisalkunhallintajärjestelmää.

Päätuote on ohjelmisto, jonka päätarkoituksena on yrityksen projektihallinta. Päätuote palvelee parhaiten keskisuuria yrityksiä sekä suurten yritysten yksittäisiä osastoja tai yksikköjä, joissa on useampia projekteja hoidettavana. Suuriin yrityksiin on melko turhaa suunnata markkinointia sen takia, että ohjelmisto ei vastaa hyvin suurten käyttäjämäärien tarpeita. Sen lisäksi suurien yritysten segmentti on varsin houkutteleva niin suurille toimittajille kuin Microsoft ja Oracle, jotka ovat Yritys Oy:n kilpailijoita varsinkin keskisuurten asiakkaiden segmentissä. Päätuotteen avulla asiakasyritys voi tehdä työajan kirjautumista, erityisesti tuotekehitys- sekä muiden projektien hallintaa tehtävä- sekä henkilötasolla, investointihankkeiden tarkastelua, prosessitoiminnan kehitystä. Päätuotteen kautta yritys saa näkyvyyttä kaikkiin prosesseihin ja projekteihin ja pystyy tehostamaan toimintaansa. Päätuotteen käyttöönottovaihe voi olla hyvin pitkä. Päätuotteella on paljon suomalaisia referenssiasiakkaita.

Puolestaan Uusi tuote on hinnaltaan ja käytettävyydeltään kevyempi tuote, jolloin se voi palvella myös pienempikokoisia yrityksiä. Uuden tuotteen ongelmana on hinta, joka on pienempi kuin Päätuotteen hinta, mutta yrityksille kuitenkin aika merkittävä investointipäätös. Uusi tuote sisältää vähemmän ominaisuuksia ja funktioita verrattuna Päätuotteeseen, mutta Uusi tuote on aika helppokäyttöinen tuote ja sen avulla pystyy hallitsemaan monia projekteja, mutta se ei sisällä kuin Päätuote työnajankirjautumisen funktiota. Uuden tuotteen suurimpana ongelmana pidetään kuitenkin asiakkaan näkökulmasta sitä, että se on hinnaltaan kallis ja että sillä ei ole suomalaisia referenssiasiakkaita. Uuden tuotteen avulla asiakasyritys pystyy tekemään priorisointia ja toteutumispäätöksiä.

Yritys Oy on ottanut palvelukokonaisuuteensa implementointipalveluita, integraatiokonsultointia, prosessikehityskonsultointia, projektihallintakonsultointia, projektihallinnan koulutusta, tuotteiden käyttöönottotukea ja tuotteiden käytön koulutusta sekä teknistä tukea ja konsultointia asiakkaalle järjestelmähankkeen päätyttyä.

Markkinointia nykyään toteutetaan pääosin puhelinmarkkinointina, mutta myös yrityksen henkilökunta osallistuu messuihin ja osittain markkinoidaan myös sähköpostitse. Yritys Oy:n tavoitteena on saada kiinni tietohallintojohtajia,

joissakin tapauksessa keskustella projektista vastaavien henkilöiden kanssa ja joskus ihan itse toimitusjohtajien kanssa. Tuotteita ja niiden toiminta esitetään yrityksen omissa tiloissa taikka asiakkaiden toimitiloissa. Yritys Oy käyttää niitä tuotteita, joita se markkinoi, ja tämä on suuri plussa markkinointia ajatellen. Tuotteita pyritään useimmiten käyttämään siis itse yrityksen omiin tarpeisiin.

Päätavoitteena on tehostaa markkinointia. Tällöin tärkeänä tavoitteena on saada ensimmäinen referenssiasiakas Uudelle tuotteelle, jolloin tuotteen markkinointi tulisi helpommaksi. Päätuotteelle halutaan saada muutamia uusia asiakkaita nopealla aikataululla.

Vielä viime vuonna markkinointia suoritettiin lähinnä tuotemarkkinointina, mutta tämän vuoden suunnitelmana on markkinoida enemmän palveluita ja tuotteita palveluiden ohella. Näin uskotaan saavuttavan suuremman voiton ja käyttävän monipuolisesti omien konsulttien osaamista.

5.2 Näkemys IT-alan kehityksestä Yritys Oy:n edustajien silmin

Jari R.: ”Yritykset yhä useammin pyrkivät kehittämään projektihallintaansa, mikä puolestaan tarkoittaa investointia järjestelmiin ja palveluihin lähiaikoina.” Yritysten johdon yhteistyö IT-yksikön kanssa tiivistyy. Toiminnan tehostamiseen luodaan entistä enemmän PMO:ita.

Markkinoilla on valtava määrä projektihallintaohjelmistoja, jotka ovat tulleet ulkomailta. Nämä on kuitenkin integroitava ja implementoitava suomalaisten yritysten IT-järjestelmiin yhteensopiviksi. Teknologian maahantuojilta vaaditaan erinomaista osaamista näillä alueilla. Ne maahantuojat, jolla on laaja-alaista osaamista ja kokemusta omaavat yliveraista kilpailuetua.

Projektihallintatuotteiden markkinat kasvavat koko ajan. Tulevaisuudessa on tulossa entistä kokonaisvaltaisempia tuotteita, mutta tuotteiden määrä ei niinkään kasva niin kovaa vauhtia kuin tähän asti. Teknologiaa tuodaan sekä ulkomailta, että kehitetään paikallisestikin erilaisia ratkaisuja projektihallintaan. Paikallisesti

yhä enemmän paketoidaan tuote-palvelu -kokonaisuuksia sekä laajennetaan palveluiden valikoima.

Konsultointiala arvioidaan kasvavan. Lisenssien myyntiä arvioidaan supistuvan, ja alaa tällöin muuttuvan enimmäkseen palvelutuotteiden alaksi. Jarmo H.: ”Open Source- tuotteiden (Open Source -tuotteilla tarkoitetaan avoimeen lähdekoodiin perustuvia ohjelmistoja) määrä kasvaa.” Samoin kasvaa sertifioitujen osaajien määrä, nimenomaan projektijohtajien. Projektihallintatyökalujen tarpeen rinnalle entistä enemmän kasvaa tarve salkunhallintatyökaluille, joilla pystyy kokonaisvaltaisesti hallitsemaan projekteja sekä priorisoida tai karsia niitä jo suunnitteluvaiheessa. Timo K.: ”SAAS-palvelumuoto kasvaa tulevaisuudessakin.” Toisin sanoen asiakas preferoi kokonaisen palvelupaketin ostamista kuin pelkkien lisenssien hankintaa.

Taloudellinen kriisi tietenkin vaikuttaa sekä tuotteiden että palveluiden kysyntään. Ensisilmäyksellä voisi kuvitella, että kaikkien tuotteiden ja palveluiden kysyntä pienenee, mutta asia ei ole kuitenkaan ihan niin. Yritykset pyrkivät nyt leikkaamaan omia kustannuksia, ja tämä puolestaan onnistuu toimintaa tehostamalla. Juuri näitä ongelmia projektihallintatyökalut ratkaisevat. Jarmo H.: ”Projektihallintatyökalujen kysyntä voi jopa lisääntyäkin.” Tarve tehostaa toimintaa ja täten leikata kustannuksia voi kasvaa. Ari H.: ”Asiakastarve projektihallintatyökalujen hankkimiselle ei poistu mihinkään.”

Rajoittavina tekijöinä ohjelmistojen hankinnalle ovat resurssipula ja riskinoton haluttomuus. Kaikki investoinnit sisältävät tiettyä määrää riskejä, sen takia yritykset nyt entistä enemmän kiinnittävät huomiota siihen, miten pitkä on takaisinmaksuaika hankkeella.

Timo P.: ”Vain sellaiset hankkeet menestyvät tässä ajanjaksossa, joiden takaisinmaksuaika on lyhyt, puhutaan muutamista kuukausista.” Kari O.: ”Tässä vaiheessa uusien asiakkaiden saaminen Yritys Oy:lle on todella tärkeätä, sillä mikäli yhteistyö syntyy nyt vaikeissa olosuhteissa, se takaa hyvän suhteen jatkuvuutta myös parempina aikoinakin”.

6 YRITYS OY:N LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI

Tässä kappaleessa suoritetaan Yritys Oy:n liiketoimintaympäristön analyysi käyttäen Porterin viiden voiman mallia. Analyysin kautta saadaan selville projektihallintajärjestelmien alan kilpailuintensiteetin tasoa sekä Yritys Oy:n heikot ja vahvat puolet suhteessa alan kilpailuun. Suoritettaessa liiketoimintaympäristön analyysiä kirjoittaja on haastatellut Yritys Oy:n johtoa sekä työntekijöitä ja esittänyt omia näkemyksiä asioista. Näiden keskustelujen pohjalta yhdessä yrityksen johdon kanssa on päädytty seuraaviin tuloksiin.

Substituutteina eli korvaavina tuotteina tällä hetkellä ovat sellaiset järjestelmät kuten ERP, Microsoft Project sekä lukuisat muut asiakasyritysten omin voimin toteutetut järjestelmät. Substituutteina ovat myös funktionaaliset järjestelmät, jotka nimensä mukaisesti palvelevat yrityksessä jotakin tiettyä funktiota, esimerkiksi työajankirjautumisjärjestelmät ja niin edelleen. Risto N: ”Virtuaaliset työtilat, dokumenttihallintajärjestelmät pidetään myös Yritys Oy:n tuotteiden substituutteina.”

Alalle tulijoina voivat olla sellaiset yritykset, joiden hallussa on platformeja, itse järjestelmiä sekä koulutusosaamista ja konsultointiosaamista tarjottuna yhdessä samassa paketissa. Esimerkiksi yritykset, jotka pystyvät toteuttamaan laajennettua ERP:tä, tulevat olemaan edelläkävijöitä ja voivat valloittaa markkinoita aivan kokonaan. Tämä tulee mahdolliseksi, jos ERP:llä pystyisi myös hallitsemaan kokonaisvaltaisesti projekteja, ja informaatio välittyisi vaivattomasti yhdeltä organisaation osastolta muille.

Toisaalta markkinoita voi valloittaa sellainenkin yritys, joka pystyisi tarjoamaan ratkaisua, joka on helposti integroitavissa erilaisiin järjestelmiin ja olisi edullinen. Microsoft ei ole varsinaisesti alalla muulla tavoin kuin Microsoft Project -ohjelman muodossa, jolloin se voi tulla hyvinkin alalle monipuolisimmin ja laajennetuin tuottein. Alalle mahdollisia tulijoita olisivat myös ohjelmointiyritykset, jotka pystyisivät tuottamaan monipuolisen ohjelman edullisella hinnalla. Itse asiakkaat voisivat olla alalle tulijoina kehittämällä saatuja

ratkaisuja eteenpäin. Markkinoille voivat tulla ja valloittaa niitä Open Source - tuotteiden tarjoajat, jotka pystyvät myös tarjoamaan kokonaisvaltaista konsultointiapua asiakkaalle kädestä pitäen periaatteella. Jotkut alalle ilmestyvät innovaatiot voivat olla uhkana tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa vielä itsenäiset mutta myöhemmin oston kautta kansainvälisiksi tulevat projektihallintajärjestelmien tuottajat voisivat tulla alalle. Projektitoimintaa konsultoivat yritykset voisivat tulla alalle myös. Projektiviestintää avustavia ohjelmistoja valmistavat yritykset voisivat tulla alalle. Alalle tulijoiden uhka on suhteellisen suuri, koska markkinoilla ei ole muuta kovasti tunnettua brändiä paitsi Microsoft Projectia. Ja Microsoft Project -ohjelma täyttää vain osan lukuisista projektihallintaan liittyvistä tarpeista.

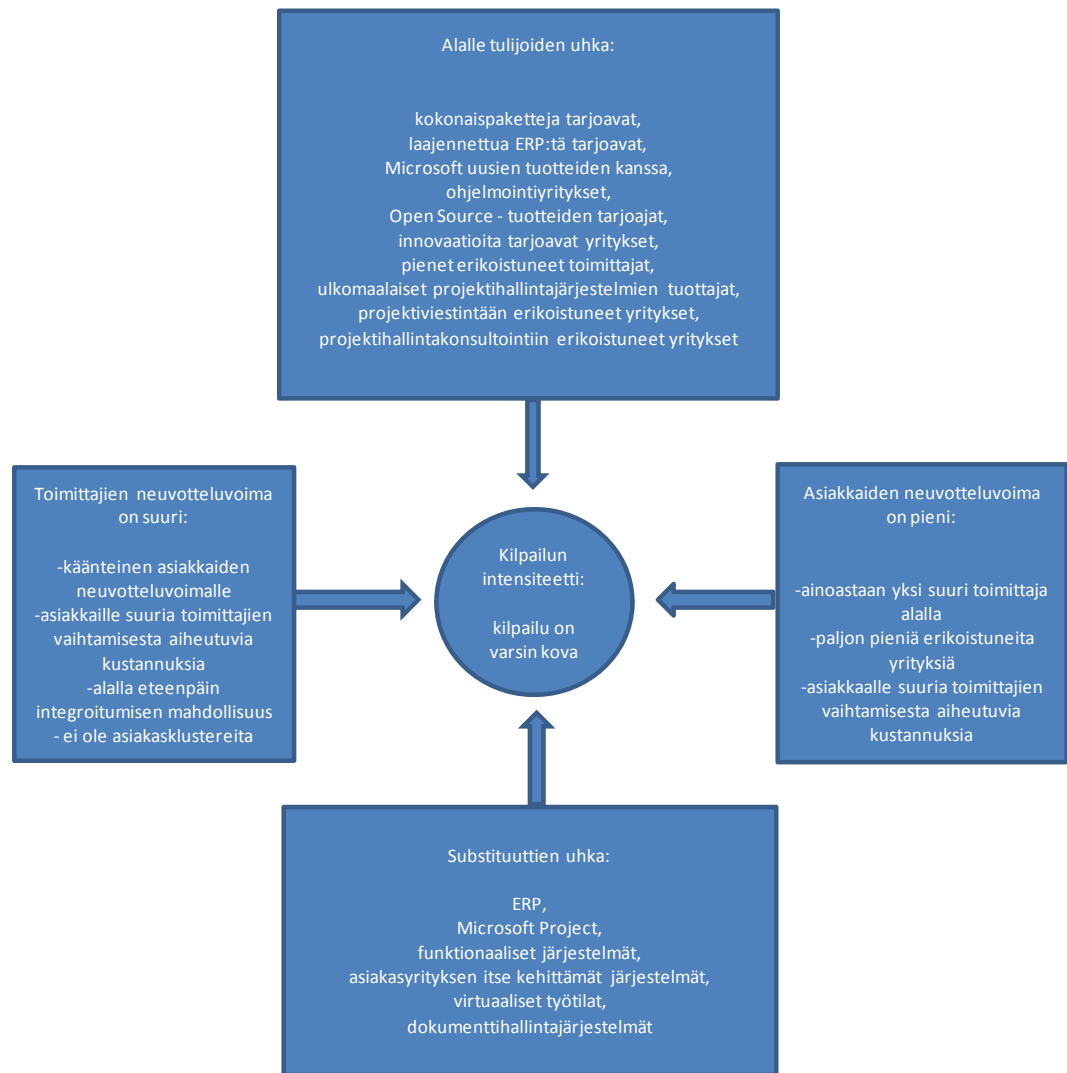
Asiakkaiden neuvotteluvoima ei ole kovin suurta, sillä asiakkaiden mielipide ei suinkaan vaikuta ulkomaalaisten tuotteiden hinnoitteluun. Teknologiaa maahantuovat pienet yritykset joutuvat ylihinnottelemaan tuotteitaan, koska he ovat riippuvaisia ulkomaalaisista päämiehistä. Asiakkaat pystyvät kilpailuttamaan toimittajiaan ja sitä kautta vain vähäsen vaikuttamaan hinnoitteluun. Jos asiakas on iso ja jos kauppa on kiinni jostakin tuotteen ominaisuudesta, niin asiakkaan vaatimuksesta toimittaja voi räätälöidä tai luoda vaaditun ominaisuuden. Tosin ainoastaan yhden asiakkaan uskotaan voivan vaikuttaa tällöin toimittajiin, ja se on tietenkin Nokia.

Alalla on paljon pieniä yrityksiä, mutta ne ovat erikoistuneet kukin erityiseen asiakastarpeeseen. Mikäli asiakas vaihtaa toimittajaa, sille voi syntyä suhteellisen suuria kustannuksia, hyvänä esimerkkinä tästä on kokonaisvaltaisten ohjelmistojen lisenssien korkea hinta. Kustannus voi olla suuri toisaalta silloinkin, kun asiakasyrityksellä on ollut pitkä kokemus yhdestä toimittajasta mutta uudella toimittajalla ei ole referenssilistaa Suomessa. Jos asiakasyritys on jostakin pakottavasta syystä joutunut vaihtamaan toimittajaa, niin on selvä, että suurena kustannuksena ovat myös uuden järjestelmän aikaa vievä opiskelu sekä työntekijöiden stressi. Nämä faktorit kertovat, että asiakkaiden neuvotteluvoima ei ole suuri pikemminkin se on keskisuuren ja pienen välille sijoittuva.

Jos asiakkaiden neuvotteluvoima on pieni, tällöin käänteisesti toimittajien neuvotteluvoima on suuri. Kuten oli aiemmin todettu, toimittajan vaihtamisen kustannus asiakasyrityksille on suhteellisen suuri. Toimialalla pystyy integroitumaan eteenpäin esimerkiksi toisen pienemmän toimittajan oston kautta ja integroimalla sen pienen järjestelmän oman järjestelmän osaksi. Alalla ei ole oikeastaan asiakasklustereita, sillä Suomen markkinat ovat suhteellisen pienet ja järjestelmiä ostavat yritykset toimivat itse varsin eri segmenteillä. Nämä tekijät todistavat sitä, että toimittajien neuvotteluvoima on suuri.

Kilpailun intensiteetti eli markkinoilla koko ajan olemassa oleva voima, joka aiheutuu muiden neljän voiman yhteisvaikutuksesta, tällä hetkellä on kova. Projektihallintatyökaluja ulkomailla tai kotimaassa tarjoavien yritysten määrä on todella suuri. Kuten analyysistä näkyy, alalla on paljon erilaisia korvaavia tuotteita Yritys Oy:n tarjoamille järjestelmille. Alalle tulijoiden uhka on olemassa riippumatta siitä, että alalle tulon kustannus voi olla korkea. Erikoistumisen kautta erilaisilla potentiaalisilla tulokkailla alalle on hyvä mahdollisuus päästäkin. Toimittajat vaikuttavat paljon, ja vain asiakkaiden neuvotteluvoima on suhteellisen pieni, mutta kyllä asiakkaiden vaatimukset kuunnellaan ja erikoistapauksissa hinnat määritellään uudelleen sekä kehitetään uusia tuoteominaisuuksia. Kaikki tämä todistaa, että kilpailun intensiteetti on kova.

Seuraavassa kuvassa kootaan vielä yhteen Yritys Oy:n liiketoimintaympäristön analyysin tulokset.



Kuva 5. Porterin viisi kilpailuvoimaa projektihallintajärjestelmien alalla

Vaikka alalle tulijoiden uhka on suuri ja substituuttituotteita on paljon, Yritys Oy:lla on vahvuuksia ja kykyä olla kilpailussa mukana sekä olla parempi kuin kilpailijat. Päätuotteen luonne on sellainen, että asiakasyritys pystyy käyttämään sitä omana ERP:nä. Päätuote palvelee asiakkaiden projektihallintatarvetta monipuolisemmin kuin muut korvaavat tuotteet. Päätuote sekä Uusi tuote ovat integroituvissa monien asiakasyrityksissä käytössä oleviin järjestelmiin. Yritys Oy:n tärkeimpänä vahvuutena on sen pitkä kokemus alalta, ja tämä on asiakkaiden silmissä ratkaiseva tekijä.

Kun kilpailu on kova, on yhä vaikeampaa markkinoida tuotteita ja saada niitä kaupaksi. Uusien asiakkaiden saaminen tällöin pitkittyy. Markkinointiprosessia on tällöin tehostettava nopealla aikataululla. Tähän menneessä Yritys Oy:n markkinointitoiminta on ollut tehotonta uusien asiakkaiden saamisen kannalta. Tämä on heikkous, sillä pitkällä aikavälillä tarkastettuna uusien asiakkaiden puute on vaarallista.

Tällöin saatiin yleinen kuva projektihallintajärjestelmien alalta sekä hahmotettiin Yritys Oy:n päävahvuus ja pääheikkous suhteessa kovaan kilpailuun. Seuraavassa diplomityön osassa pyritään rakentamaan Yritys Oy:lle markkinointistrategia.

7 YRITYS OY:N MARKKINOINTISTRATEGIAN RAKENTAMISPROSESSI

Markkinointistrategian käsite alan kirjallisuuden mukaan on saanut paljon erilaisia määritelmiä. Markkinointistrategiaan eri yritykset sisällyttävät erilaisia juuri niille tärkeimpiä linjauksia. Yrityksen koko ja toimiala sekä toimintakulttuuri vaikuttavat pitkälti siihen, minkälainen on yrityksen markkinointistrategia.

Tässä luvussa suoritetaan Yritys Oy:n SWOT-analyysiä, asiakastarpeiden arviointia, pohditaan tarjoomaa, suoritetaan potentiaalisen asiakaskunnan segmentointia, minkä jälkeen pohditaan asemointia. Luvun lopussa analyysien perusteella rakennetaan markkinointistrategia ja hahmotellaan myös tärkeimmät toiminnan linjaukset.

7.1 SWOT case Yritys Oy

Tässä osuudessa arvioidaan Yritys Oy:n vahvuuksia ja heikkouksia. Tämän jälkeen pyritään arvioimaan mahdollisia uhkia ja mahdollisuuksia ottaen ehdottomasti huomioon myös asiakkaiden näkökulmia mukaan analyysiin. Asiakkaiden näkökulmia on poimittu asiakaspalavereista viimeisen vuoden ajalta.

7.1.1 Vahvuudet

Yrityksen henkilökunnalla on useamman vuoden kokemus myymistä tuotteistaan sekä konsultoinnista ja koulutuksesta tuotteisiin liittyen. Osaaminen kattaa teknistä osaamisaluetta, kouluttamisen osaamista, konsultoinnin taitoja. Henkilökunta on korkeakoulutettu, on uusien asioiden perehtymiselle avoin sekä nopeasti oppiva. Yritys Oy hallitsee ainutlaatuisia ja kokonaisvaltaisia projektihallintatuotteita erinomaisesti.

Henkilöstö osaa keskittyä ydinosaamiseen, mutta isot kokonaisuudet ovat myös kaikkien tiedossa. Eri-ikäinen henkilökunta mahdollistaa monipuolisia näkemyksiä ja taitavaa päätöksentekoa. Yritys Oy:llä on kyvykkyydet reagoida nopeisiin muutoksiin markkinoilla. Yritys Oy on tällöin joustava asiakkaiden tarpeiden suhteen.

Tuoteosaaminen ja tuoteriippumattoman palvelun tarjoamisen mahdollisuus on vahvuutena. Yrityksessä on vahvaa prosessiosaamista, mikä on ehdoton kilpailuetu projektihallintajärjestelmien alalla. Erinomainen kielitaito sekä aina ajantasainen markkinatieto myös ulkomaan markkinoiden suhteen kansainvälisen henkilökunnan myötä tekevät yrityksestä vahvan ja erittäin kilpailukykyisen.

Yritys Oy:llä on kansainvälisesti toimivia partnereita. Yrityksellä on vahva ja pitkä referenssilista suomalaisista asiakkaista, joiden kanssa yhteistyö on jatkunut useampia vuosia. Yrityksellä on olemassa hyviä suhteita partneriyritysten kanssa, jotka pystyvät suorittamaan järjestelmäintegrointia. Yritys omaa hyviä suhteita entisiin työntekijöihin, entisiin partnereihin. Yrityksellä on todella paljon kontakteja.

Johto tutkii jatkuvasti ulkomailla syntyviä teknologioita, joten uusien yhteistyökumppanisuhteiden solmiminen on helppoa. Kilpailukykyiset tuote- sekä palveluhinnat ovat valttina. Vahvuutena on toiminnan sekä toimittajien uskottavuus. Pieni koko on myös vahvuutena, sillä tässä tapauksessa ei ole raskasta hallinto-organisaatiota, joka vaatisi paljon investointeja asiakkaalla.

Sijainti pk-seudulla on myös kilpailuetu, sillä suurin osa potentiaalisista asiakkaista sijaitsee myös pk-seudulla, nykyiset asiakkaat puolestaan arvostavat sitä, että Yritys Oy:n edustajat ovat lähellä, mikäli niillä ilmestyy konsultointitarvetta ja konsultin henkilökohtaista läsnäolon tarvetta.

7.1.2 Heikkoudet

Yritys Oy on liian riippuvainen ja liian keskittynyt vain muutamaankin tuotteeseen projektihallintatuotteiden markkinoilla. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että kysyntä juuri näille määrätuille tuotteille voi loppua kohta kesken.

Tuotteiden joissakin tapauksissa hintavuus ja tekniset vaikeudet käyttäjäikäkkäivät asiakkaita. Järjestelmien kokonaisvaltainen käyttöönotto ja oppiminen voivat kestää pitkään oston tapauksessa. Järjestelmien tietynlainen monimutkaisuus voi olla esteenä myynnille. Järjestelmien suomenkielisten versioiden puute on joskus suuri este myynnille varsinkin puhtaasti kotimaisille yrityksille. Järjestelmät eivät sovi kaikissa tapauksissa toiminnanohjausjärjestelmiksi asiakasyrityksille. Järjestelmät ovat tarkoitettu enimmäkseen IT-projektien hallintaan taikka tuotekehityksen projektien hallintaan, muita projekteja varten niitä on kehitettävä.

Heikkoutena on myös se, että palveluvalikoima on olemassa, mutta ei ole tuotteistettu, mikä tekee palveluiden markkinointia ja myyntiä vaikeammaksi, joskus lähes mahdottomaksi.

Markkinointitoiminta ei ole riittävän tehokas, yrityksellä on pieni näkyvyys Suomen markkinoilla. Pieni koko on heikkous myös, sillä isot asiakkaat haluavat isoja toimittajia. Järjestelmäintegroinnin omien osaajien huutava pula on vakava heikkous. Iso asiakas syö heti kaikkia Yritys Oy:n resursseja.

Keskittyminen liikaa lisenssien myyntiin on heikkous. Segmentti tällä hetkellä on erittäin kapea. Ei ole osaamista muista kuin tuotekehitys- ja IT-alan projekteista, esimerkiksi rakennusalan projekteista ei ole osaamista lainkaan.

Yritys Oy on erittäin riippuvainen yhdestä toimittajastaan. Yrityksellä on tällöin puutteellinen verkostoituminen partnereihin. Isojen asiakaskauppojen tapauksessa Yritys Oy pyrkii toimimaan yksin, jolloin se on suuri heikkous varsinkin puutteellisten resurssien tapauksessa.

7.1.3 Mahdollisuudet

Uudet teknologiat ilmestyvät jatkuvasti ja kovaa vauhtia, tämä on mahdollisuus, sillä Yritys Oy pystyy tuomaan niitä teknologioita maahan, oppimaan nopeasti ja levittämään niitä maassa.

Suuret ikäluokat lähtevät, ja toinen sukupolvi astuu työelämään, mikä johtaa uusien teknologioiden nopeaan käyttöönottoon liiketoiminnan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja kehittämiseksi.

Asiakasyritysten halu olla ajan tasalla nykyisten teknologioiden suhteen sekä käyttää niitä mahdollisimman tehokkaasti, myös nopea työkalujen vaihtamisen tahti joissakin yrityksissä voivat olla hyvänä mahdollisuutena Yritys Oy:lle.

Liiketoiminnan hallinnan kulttuurin muutos, tarkasti ottaen se, että kaikki yrityksen prosessit pyritään hallinnoimaan tietoteknisten järjestelmien avulla eikä suinkaan pelkästään paperilla, on suuri mahdollisuus kaikille projektihallintajärjestelmien alalla toimiville yrityksille. Johto haluaa kuitenkin paperimuotoisia raportteja, joten on kipeä tarve järjestelmille, joista pystyy tulostamaan näyttäviä raportteja.

Useat yritykset jo ottivat tai ovat pohtimassa vaihtoehtoja projektihallintajärjestelmistä. Asiakkaiden tarpeet kokonaispakettitarjonnalle, kuten tekninen osaaminen yhdistettynä palveluihin sekä innovatiivisiin etäopiskelumahdollisuuksiin, ovat erittäin hyvä tulevaisuuden avoin ovi Yritys Oy:lle.

Nykyiset toiminnanohjausjärjestelmät eivät voi tarjota hyvää kokonaisvaltaista projektien hallintaa, sillä projektien hallinta on vain pieni moduuli niissä, joka sisältää aivan minimaalisia toiminnallisuuksia. Yrityksillä on paljon työkaluja käytössä, jotka eivät osaa kommunikoida keskenään. Johto haluaa saada kokonaista kuvaa kaikkien osastojen projekteista ja niiden yksityiskohdista. Ohjelmien lisenssien vuokraaminen on helpompi kuin ostoa ja on yleistymässä yhä useammissa yrityksissä.

Liiketoiminnan kansainvälistyminen, verkostoituminen, toimintojen ulkoistaminen ovat erittäin hyvä mahdollisuus Yritys Oy:lle luoda uudenlaista liiketoimintansa konseptia, jonka mukaan voi tarjota aivan uudenlaisia palvelutuote-koulutus -kokonaisuuksia edullisin hinnoin. Yritys Oy:llä on erinomainen mahdollisuus tarjota asiakkaille ainutlaatuisen mahdollisuuden ulkoistamaan omaa projektihallintaa.

Suurten kansainvälisten yritysten yksiköiden sijainti pääkaupunkiseudulla sekä toisaalta suomalaisten yksiköiden itsenäistyminen päätöksenteossa ovat hyvä mahdollisuus. Fuusiot ovat yleistymässä samoin kuin organisaatorakenteiden uudistuminen, mikä puolestaan johtaa yrityksillä uusien työkalujen hankkimisen tarpeeseen.

Liiketoiminta yhä useammissa yrityksissä tulee enemmän projektien hallinnan muotoiseksi. Liiketoimintaa yhä usein jaetaan tällöin projekteihin ja asetetaan projekteille tavoitteet, informaatiota pyritään jakamaan kaikille organisaation tasoille sekä mahdollisesti asiakkaille. Ajantasaisen informaation tarve kasvaa kaikissa yrityksissä, informaation arvo kasvaa. Nykyään on välttämätöntä osata reagoimaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön, saada projektit ajoissa valmiiksi tai kannattamattomat päätökseen. Tähän etsimien työkalujen hankinta kasvaa.

7.1.4 Uhat

Suurena uhkana nykyhetkellä on tietenkin taloudellinen lama, joka on vaikuttanut koko maailmaan. Lama alentaa huomattavasti kysyntää kaikille tuotteille elintarvikkeista alkaen vaikeisiin teknisiin järjestelmiin päättyen. Kun lama iskee tavallisiin kuluttajiin, se vaikuttaa tietenkin teollisuuteen, ja kun teollisuus ei ole enää maksukykyinen, niin se ei pysty ostamaan, uudistamaan esimerkiksi konekantaan. Tätä kautta kärsivät myös B2B-yritykset eli siis myös sellaiset pienet teknologiaa maahantuovat yritykset kuin Yritys Oy.

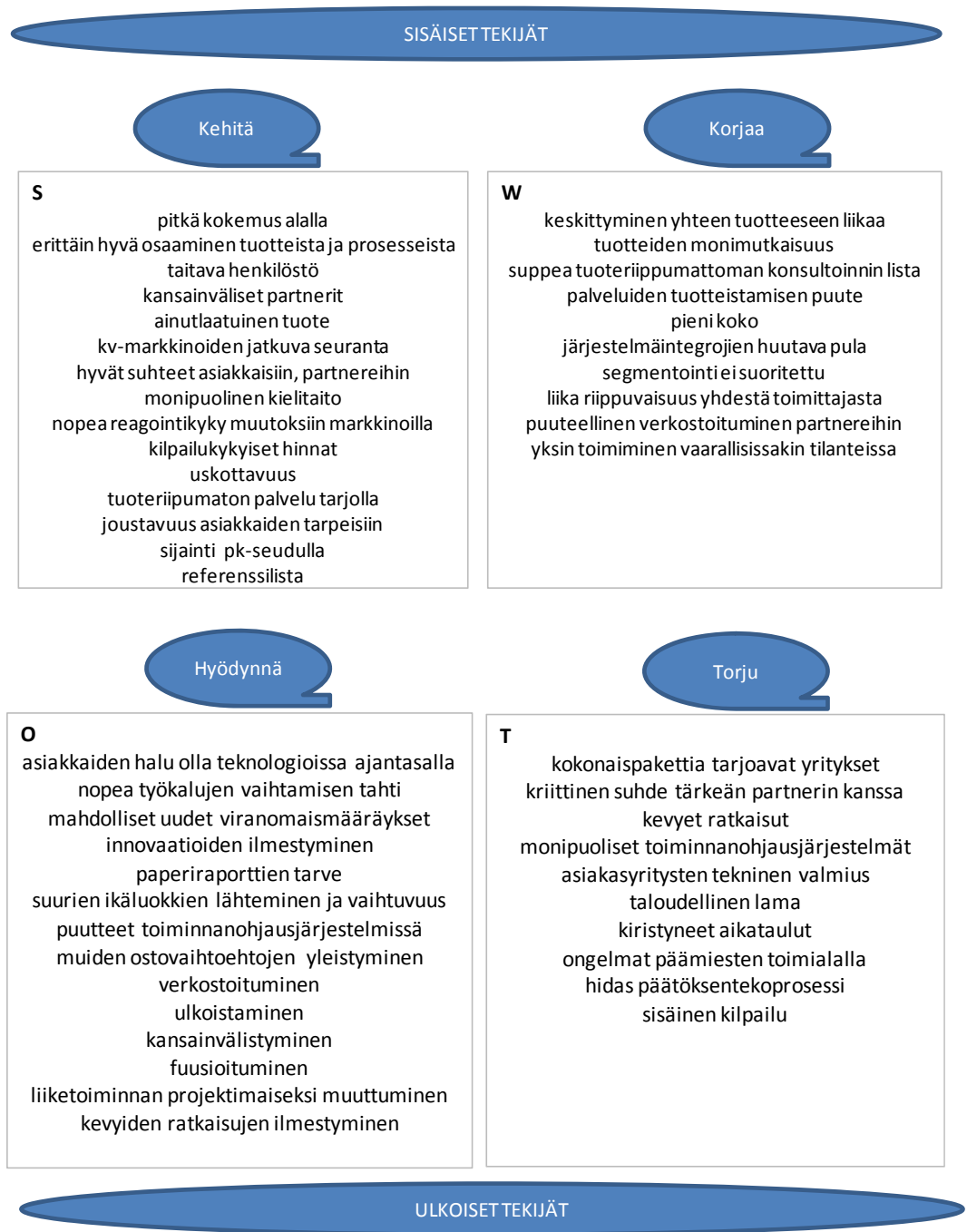
Uhkana ovat myös tietyllä tavalla kiristyvät aikataulut kaikkialla maailmassa ja tehostuva liiketoiminta. Toisin sanoen liiketoimintaa halutaan tehostaa sillä tavalla, että karsitaan kaikki ”tarpeettomat” yhteydenotot, järjestelmien hankinnat kokonaan. Näin johto ajattelee säästävänsä sekä resursseja, joita ei tule tarvetta sitoa mihinkään uuteen projektiin, että aikaa. Mutta useimmiten säästääkseen muutama kuukautta aikaa ja muutamia kymmeniä ihmistunteja, yritys menettää kuitenkin toiminnan tehokkuudessa. Tehokkuus kärsii kokonaisvaltaisten järjestelmien puutteesta sekä kokonaisnäkömyksen liiketoiminnastaan puutteesta. Uhkana on myös hidas päätöksentekoprosessi tarpeen tiedostamisesta hankkeeseen asti.

Yritys Oy:n uhkana pidetään sellaisia alan yrityksiä, jotka pystyvät tarjoamaan asiakkaille monimutkaisissa tapauksissa järjestelmiä sekä integrointipalvelua. Oma integrointiresurssien määrä on varsin pieni. Partnerin kanssa suhde on kriittinen tässä vaiheessa, joten ei ole riittävästi resursseja.

Järjestelmät, jotka ovat tarkoitettu muille projekteille kuin IT- ja tuotekehitysprojekteille, voivat syödä suuren markkinaosuuden. Monipuolisia ja kevyitä projektihallintajärjestelmiä tarjoavat yritykset voivat viedä asiakkaita omalle puolelleen. Järjestelmän integroituvuus vain tietynlaisiin järjestelmiin sekä ongelmat siihen liittyen voivat olla suurena uhkana menettää asiakkaita. Yritysten tarve suomenkielisille järjestelmille on uhkana. Yksinkertaisten tuotteiden puute Yritys Oy:n tarjoomassa on uhkana.

Teknologioiden toimittajien sekä partnereiden tai vanhan asiakkaan kanssa suhteen lopettaminen ovat suurena uhkana. Suurena uhkana voivat olla myös ongelmat toimittajien taikka asiakkaiden toimialalla, jotka voivat johtua taloudellisesta kriisistä. Sisäinen kilpailu on suurena uhkana myös, sillä Yritys Oy joutuu kilpailemaan myös saman päämiehen samojen tuotteiden muiden Suomen edustajien kanssa.

Seuraavassa kuvassa on esitetty Yritys Oy:n SWOT-analyysin tärkeimpiä kohtia.



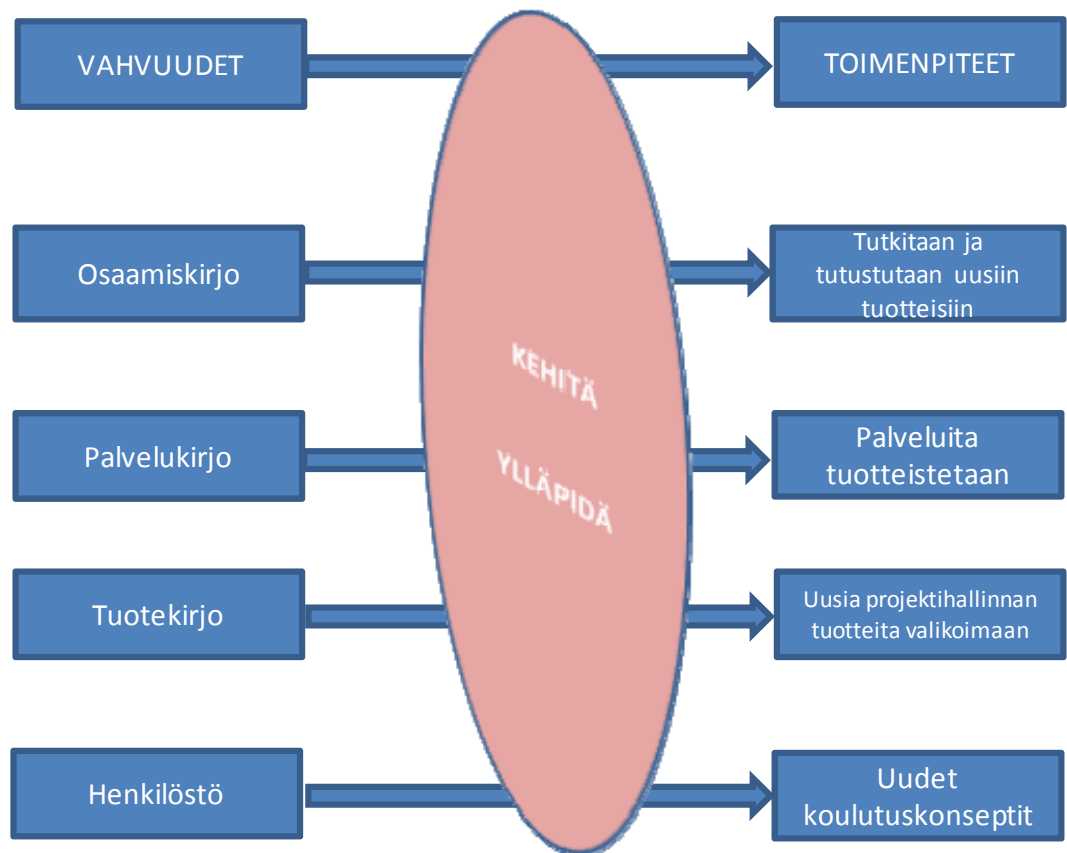
Kuva 6. Yritys Oy:n SWOT-analyysi

7.1.5 SWOT-analyysin tärkeimmät tulokset

Saatuaan SWOT-analyysin peruselementit eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat selville on tehtävä johtopäätöksiä nojautuen SWOT-elementtien toisiinsa kytkeytymiseen. Tällöin omia vahvuuksia on ylläpidettävä ja vahvistettava, mahdollisuuksia hyödynnettävä, heikkouksia lievennettävä tai poistettava, uhkia torjuttava. Heikkouksia ja uhkia torjutaan ylläpitämällä vahvuuksia ja hyödyntämällä mahdollisuuksia.

Vahvuuksia Yritys Oy voi kehittää monilla eri tavoilla. Osaamiskirjoa voidaan laajentaa tutkimalla ja tutustumalla uusiin projektihallintatuotteisiin. Palvelukirjoja on suositeltavaa tuotteistaa olemassa olevien tuotteiden kautta, minkä jälkeen voi suorittaa hinnoittelua jokaiselle palvelulle erikseen. Tällöin markkinointi ja myynti helpottuvat. Valikoimaan on esimerkiksi mahdollista ottaa uusia projektihallintatuotteita, sillä kilpailu markkinoilla kiristyy ja kilpailuetu on niillä yrityksillä, jotka voisivat tarjota asiakkailleen mahdollisimman monipuolisesti tuotteita sekä palveluita. Henkilöstön osaamistasoa on ylläpidettävä perehdyttämällä uusia työntekijöitä entistä laajempien sisäisten sekä ulkoisten koulutusohjelmien kautta.

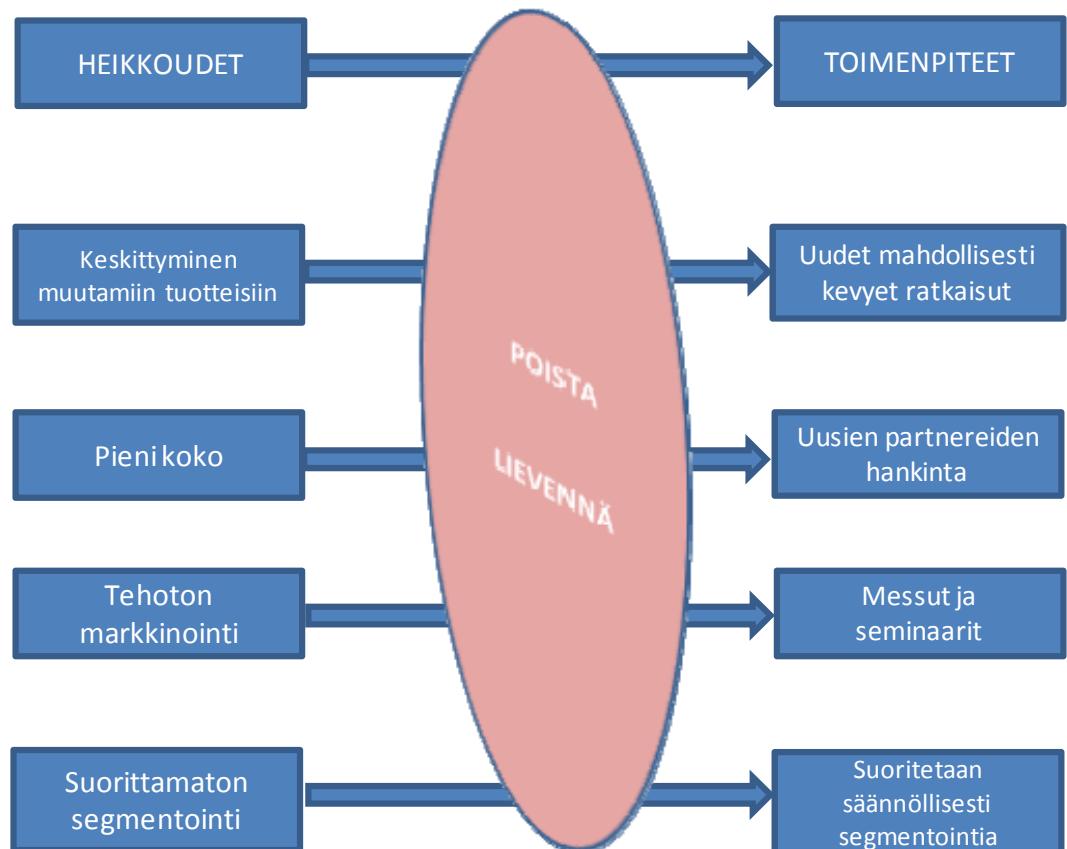
Seuraavassa kuvassa on esitetty tärkeimmät vahvuudet ja suositeltavat toimenpiteet niiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.



Kuva 7. SWOT-analyysin tulokset: vahvuudet ja toimenpiteet

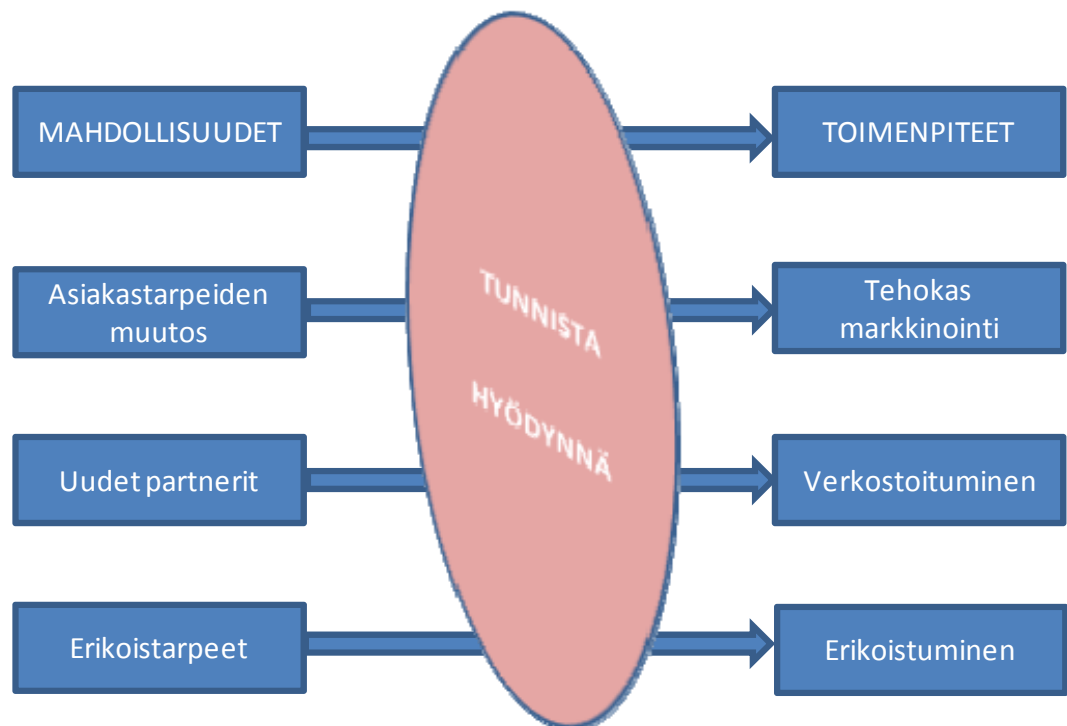
Tuotteiden kirjon laajentamisen kautta poistettaisiin kokonaan tai ainakin lievennettäisiin Yrityksen Oy heikkouksia. Tuoteluetteluun olisi harkittava ottaa kevyet ratkaisut projektihallintaan, suomenkieliset ratkaisut. Asiakasyritysten toiminnan tukemisen suhteen olisi harkittava otettavaksi omaan tuotevalikoimaan esimerkiksi jonkinlainen toiminnanohjausjärjestelmä. Niiden suosio kasvaa koko ajan, ja Yritys Oy:n kyvyt riittäisivät hyvin, jotta henkilöstö voisi oppia sitä sekä konsultoida asiakkaita. Uusien partnereiden hankinta tällöin lisäisi Yritys Oy:lle näkyvyyttä myös Suomen markkinoilla. Näkyvyyden lisäämiseksi sekä markkinoinnin helpottamiseksi on osallistuttava messuihin aktiivisesti, järjestettävä seminaareja uusille sekä vanhoille asiakkaille. Markkinointitoiminnan yhteydessä sen tehostamiseksi on suoritettava

segmentointia. Seuraavassa kuvassa on esitetty tärkeimmät heikkoudet ja suositeltavat toimenpiteet niiden lieventämiseksi ja poistamiseksi.



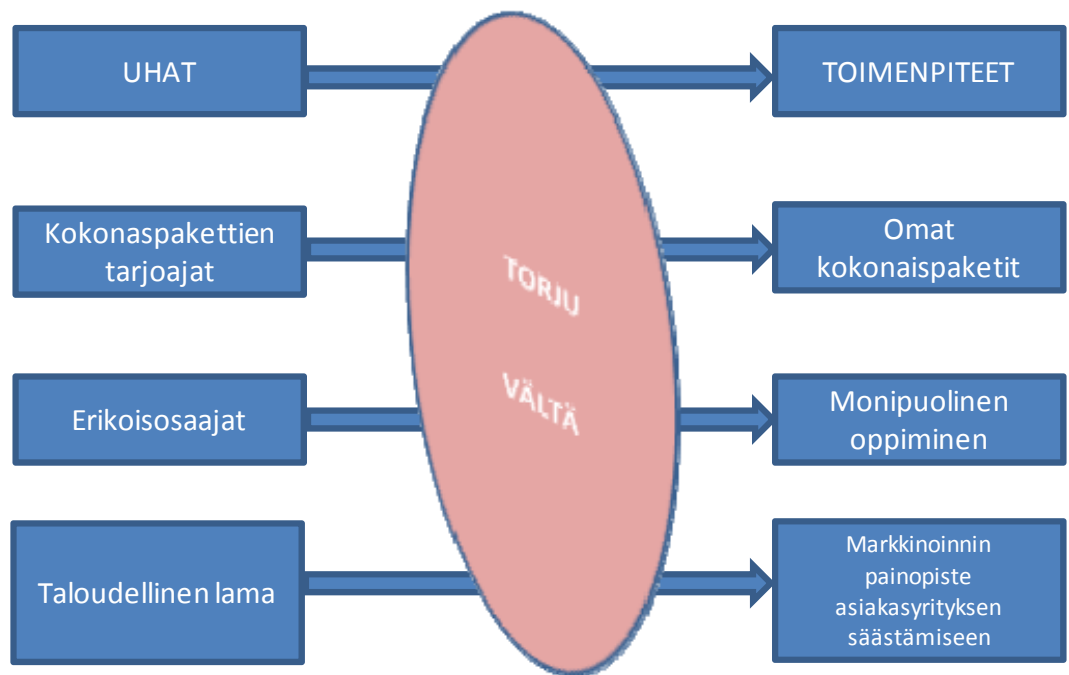
Kuva 8. SWOT-analyysin tulokset: heikkoudet ja toimenpiteet

Avoimna olevia mahdollisuuksia on tunnistettava ja käytettävä koko ajan. Asiakkaiden tarve kasvaa ja muuttuu koko ajan, joten aktiivinen ja tehokas markkinointi sekä oman osaamisen tunnetummaksi tekeminen edesauttavat menestystä markkinoilla. Verkostoituminen sekä partnereihin, toimittajiin, että asiakkaisiin olisi loistavana mahdollisuutena, jota on käytettävä hyödyksi. Markkinoilla asiakkaiden avoimiin oviin voi päästä, mikäli Yritys Oy erikoistuu johonkin asiakastarpeeseen oman pitkän kokemuksen kautta. Näin voi saada isoja yrityksiä asiakkaiksi, mikäli tunnistetaan erikoisosaamista niiden tarpeita vastaavaksi. Seuraavassa kuvassa on esitetty tärkeimmät mahdollisuudet ja suositeltavat toimenpiteet niiden hyödyntämiseen.



Kuva 9. SWOT-analyysin tulokset: mahdollisuudet ja toimenpiteet

Uhkia on tunnistettava ja yritettävä ennakoida taistelemalla niitä vastaan omilla vahvuuksilla. Yritys Oy voi välttää kokonaispakettien tarjoajien uhkaa tarjoamalla itse edullisiksi hinnoiteltuja kokonaispaketteja. Samalla tavalla muita alan erikoistuneita osajia voidaan torjua oppimalla itse monipuolisesti ja tarjoamalla projektiosaamista myös muilla kuin IT- ja tuotekehitystasoilla. Taloudellisen laman tilanteessa on opittava markkinoinnissa panostamaan siihen, että asiakasyritys säästää paljon valitsemalla juuri Yritys Oy:n tarjoamia tuotteita. Seuraavassa kuvassa esitetään tärkeimmät uhat ja suositeltavat toimenpiteet niiden torjumiseksi.



Kuva 10. SWOT-analyysin tulokset: uhat ja toimenpiteet

7.2 Tarpeen määrittely

Tässä luvussa tutkitaan Yritys Oy:n asiakkaiden tarpeita sekä muodostetaan samalla tarjoomaa.

7.2.1 Tarve

Yritysten tarpeet riippuvat aika pitkälti yrityksen kulttuurista sekä paradigmoista, joita siellä on. Muutosvastarinta on niin kova, että monet toimittajat, vaikka teoriassa vastaavat asiakasyritysten tarpeita, eivät kuitenkaan pysty myymään sinne omia tuotteita. Syynä tähän voi olla tarpeiden väärä tulkitseminen joko asiakkaalla tai toimittajalla.

Ennen kaikkea on tärkeätä pohtia asiakkaiden tarvetta ikään kuin asiakkaiden silmin. Kuten aiemmin selvitettiin, asiakkaiden tarpeita on parhaiten kartoitettava yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaiden kanssa yhteistyössä on tällöin määritettävä sekä tarvitsemiensa tuotteiden että palveluiden ominaisuudet.

Asiakkaiden tarpeita tässä yritetään kartoittaa asiakkaiden näkökulmasta hyödyntäen asiakaspalaverien muistiinpanoja, vanhojen asiakkaiden kokemuksia sekä Yritys Oy:n henkilökunnan mielipiteitä.

Nykyään asiakas tarvitsee palveluyritykseltä ylivoimaista prosessiosaamista, projektihallintaosaamista teknisen eli ohjelmistojen osaamisen rinnalle. Asiakas tarvitsee tietenkin asiantuntemusta. Asiakas haluaa saada korkeanlaatuista palvelua. Järjestelmiä hankkiessa asiakasyritys on kiinnostunut kokonaisesta paketista eli siitä, että järjestelmän integrointi sekä implementointi onnistuisivat samalta toimittajalta. Asiakkaat haluavat optimoida resursseja sekä ajankäyttöä.

Yritysten ylin johto haluaa kokonaisen kuvan liiketoiminnastaan. Timo P: ”Yritysten johto haluaa tarkastaa strategisia liiketoiminta-alueita segmenteittäin”. Varsinkin nyt taloudellisen kriisin aikana toiminnan tehostaminen, kustannusten leikkaaminen, omien asiakkaiden tyydyttäminen ovat etusijalla. Asiakas haluaa myös oppia nopeasti ja ottaa järjestelmiä käyttöön nopeasti.

Asiakaspalaverien muistiinpanoista kävi ilmi erityisesti se, että asiakkaat yhä enemmän arvostavat, kun toimittajalla on tarjottava monipuolisesti palveluita ja/tai tuotteita niiden eri muodossa. Tuotteista puhuen se voi olla vaikka tuotteen myynti moduuleittain, mikä tarkoittaa valintavapautta asiakkaalle. Palveluita koskien se tarkoittaa lisenssien vuokrauksen mahdollisuutta ja konsultointipalveluita järjestelmien käyttöön liittyen. Yksittäisen projektihallintatuotteen sijaan tai rinnalle asiakasyritykset tarvitsevat kokonaisvaltaisia projektisalkunhallintatuotteita.

Hinnoittelussa asiakas yrittää tinkiä eli toisin sanoen saamaan mahdollisimman paljon laadukkaita tuotteita sekä palveluita mahdollisimman alhaisella hinnalla. Hinnoittelun kanssa pitää olla kuitenkin varovainen, sillä alihinnoiteltu kokonaisuus vaikuttaa epäilyttävältä ja kuulostaa mahdottomalta, kun

ylihinnoiteltu taas karkottaa kaikkia asiakkaita. Jokaisen asiakkaan kanssa hinnat voi sopia erikseen mutta asiakkaalle on annettava ymmärtää sitä, että laadukas palvelu maksaa.

Järjestelmiä hankitaan myös työn hallintaan, tuntiseurantaan, tulevaisuuden suunnitteluun, kustannusten kohdistamiseen. Pääasiallisesti halutaan kuitenkin, että kaikki yrityksen toimintaa ohjaavat järjestelmät pystyisivät sujuvasti kommunikoimaan keskenään. Asiakkaat haluavat myös raportointiominaisuuden hankkimiinsa järjestelmiin. Yhä useammin asiakas haluaa kaikki toimintaa ohjaavat moduulit yhteen järjestelmään.

Petri J: ” Organisaatioissa yleensä halutaan ohjelmisto, joka kerää projektitietoja keskitetysti, jakaa tietoja kaikille tahoille. Yritykset ovat yhä enemmän kiinnostuneita salkunhallinnasta, resurssien hallinnasta”.

Tarpeiden määrittäminen projektihallinnan ohjelmistojen alueella on aika vaikeata tehdä etukäteen, esimerkiksi ennen asiakastapaamista, sillä tarve voi olla hyvin erilainen jopa samaa alaa edustavilla yrityksillä. Tarpeesta vain pieni osa tulee ilmi, kun käydään asiakkaan kanssa keskustelua ensimmäisessä tuotteiden esittelypalaverissa. Vasta sen jälkeen, mikäli asiakas on kiinnostunut Yritys Oy:n tuotteista ja palveluista, ja kertoo myös enemmän omasta tilanteesta, tarpeensa tulevat konkreettisemmin esille. Tällöin voidaan tarjota juuri näihin sopiva tuote-palvelu -kokonaisuus.

7.2.2 Tarjoama

Ennen kuin lähteä markkinoimaan jotakin tietyille segmenteille on määritettävä mitä yrityksellä on kilpailijoista poikkeavaa tarjottava asiakkaille.

Yritys Oy tarjoaa asiakkailleen ylivoimaisia projektihallintatuotteita. Petri J: ”Meillä on tarjottava paras tuote. Päätuote on voittanut eräissä kansainvälisen tason arvioinnissa Paras Ratkaisu-sijan ja Paras Portfolion Analyysityökalu-sijan”.

Kokonaisvaltaisten tuotteiden lisäksi Yritys Oy tarjoaa kokeneimmat resurssit. Yritys Oy tarjoaa omaa pitkää kokemusta alalta, jota kautta sen henkilökunta on oppinut paljon uutta ja on ratkaissut vaikeusasteeltaan eritasoisia ongelmatilanteita asiakkailla.

Yritys Oy:n tarjoamaan kuuluvat käyttöönotto-osaaminen, implementointiosaaminen, koulutusosaaminen, konsultointiosaaminen.

Yritys Oy pystyy ratkaisemaan hyvin erilaisia ongelmia asiakkailla. Yritys Oy tarjoamaan kuuluvat työajankirjautumisen monipuolinen, tarkka sekä helppokäyttöinen ratkaisu, kokonaisvaltainen sekä yksityiskohtia että suuria kokonaisuuksia hallussa pitävä ratkaisu, projektisalkunhallinnan ylivoimainen kansainvälisesti tunnettu ratkaisu, erinomainen dokumenttihakemistöratkaisu. Tämän lisäksi tarjoamaan kuuluu myös ylivoimainen viestintätyökalu, joka säästää työaikaa ja ratkaisee monia asiakasyrityksen kommunikointiongelmia.

Yritys Oy ei vain suunnittele vaan myös tekee asioita. Yritys Oy tarjoaa myös apua asiakkaiden toimintojen kehittämisessä. Tällöin tarjotaan asiakkaille prosessiensa rationalisointia.

Yritys Oy:n tarjoamaan kuuluvat asiakkaiden tarpeiden kartoitus ja juuri asiakkaan tarpeisiin sopiva ratkaisu. Tarjoamaan kuuluvat erilaiset hankinnan vaihtoehdot.

Yritys Oy:n tarjoamaan kuuluvat Suomen projektihallinnan alan parhaimmat ja kokeneimmat konsultit. Hinnat ovat todella kilpailukykyisiä ja aina neuvoteltavissa asiakkaiden kanssa. Yritys Oy kehittää asiakkaiden liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

7.3 Segmentointi ja kohdesegmenttien valinta

Kuten oli mainittu aiemmin, tähän asti yrityksen markkinointiprosessit projektihallintatyökalujen suhteen eivät ole valitettavasti perustuneet juurikaan segmentointiin. Tässä luvussa pyritään suorittamaan Yritys Oy:n potentiaalisten asiakkaiden segmentointia sekä makro- että mikrotasolla.

Tähän asti Yritys Oy on kohdentanut markkinointitoimenpiteitään segmentoimattomaan markkinaan. Selkeä asiakassegmentoinnin tarve on tullut, koska markkinointitoimintaa havaittiin tehottomaksi ja halutaan luoda selkeä markkinointistrategia.

7.3.1 Segmentoinnin kriteerit ja makrosegmentit

Segmentointia pyritään suorittamaan sekä asiakastyypin perusteella että samalla asiatyypin perusteella, ja tähän on kaksi syytä. Ensimmäinen syy on siinä, että yrityksen lopullisena tavoitteena on tulevaisuudessa kehittää koko tuote-/palveluvalikoima, tuotteista palveluita, ottaa uusia tuotteita/palveluita mahdollisesti omaan valikoimaan. Asiakastyypin perusteella tapahtuva segmentointi valittiin rinnalle sen takia, että yritys pystyy loogisesti jakamaan omia palvelukokonaisuuksia tulevaisuudessa. Asiakastyyppeihin potentiaalisia asiakkaita voidaan jakaa monella eri tavalla mutta tässä työssä lähdettiin liikkeelle asiakasyrityksen toimialasta.

Segmentointia aluksi suoritetaan makrosegmentointina eli rajataan kaikista Suomen yrityksistä sellaiset, jotka valittujen makrokriteerien perusteella ovat Yritys Oy:n potentiaalisia asiakkaita. Mikrosegmentoinnin yhteydessä määrätään prioriteettitasot tunnistetuille potentiaalisten asiakkaiden mikrosegmenteille ja niihin kuuluvat yritystyytit tarkemmin. Mikrosegmentointia suoritetaan etukäteen tunnistettujen mikrokriteerien avulla, jotka puolestaan edustavat mainiosti

asiakatarpeita. Tällöin segmentointiprosessi on asiakaslähtöinen eikä toimittajalähtöinen.

Segmentoinnin makrokriteereiksi valittiin seuraavia:

- pääasiallisesti B2B-alalla toimivat yritykset
- tietovirtavaltainen toimiala (tutkimus, kehitys)
- asiakasyrityksen hyvä maksukyky
- asiakasyrityksen sellaisen henkilöstön määrä, joka tulee järjestelmiä käyttämään
- asiakasyrityksen toiminnan projektimaisuus
- asiakasyrityksen päätöksenteko kotimaassa
- IT-puoli ei ole ulkoistettu
- mahdollisesti verkostoitunut yritys tai yrityksen toiminta maailmanlaajuinen
- olemassa olevia työkaluja

Koko segmentointiprosessin ulkopuolelle jäävät sellaiset yritykset, joiden päätöksenteko työkalujen suhteen tapahtuu ulkomailla. Tämä rajaus on ollut pakko tehdä, sillä Yritys Oy:llä ei ole riittävästi resursseja lähestymään sellaisia yrityksiä. Segmentoinnin ulkopuolelle jäävät myös sellaiset yritykset, joiden toiminta, vaikka se olisi projektitoiminta, on pientä. Sellainen yritys ei tarvitse taikka tarvitsisi, mutta toiminnan nähden ei pysty hankkimaan juuri mitään työkaluja varsinkin niin kokonaisvaltaisia, joita Yritys Oy:llä olisi tarjolla.

Tällöin segmenttien määrä yllämainittujen kriteerien perusteella voisi olla kaksi suurta segmenttiä. Mutta markkinointitoiminnan oikeaksi kohdistumiseksi olisi järkevää jakaa nämä kaksi suurta segmenttiä pienempiin kohdesegmentteihin. Kaksi makrosegmenttiä, joita saatiin, ovat teollisuusala ja palveluala.

Makrosegmentteihin eivät siis kuulu kaikki Suomessa olevat palvelualan ja teollisuusalan yritykset. Näihin puolestaan kuuluvat sellaiset yritykset, jotka vastaavat ainakin muutamia makrosegmentoinnin yllä mainittuja kriteereitä.

Makrosegmentteihin eivät myös kuulu julkisen sektorin organisaatiot. Tämä sen takia, että aikaväli tarpeen tiedostamisesta varsinaiseen hankepäätökseen on sen verran pitkä ja julkisten tarjousten voittaminen sen verran haasteellista, että Yritys Oy ei pysty saamaan sellaisia asiakkaita lyhyellä aikavälillä. Tarkoituksena on tässä liiketoiminnan vaiheessa hankkia nimenomaan nopeasti uusia asiakkaita.

Yrityksen hyvän maksukyvyn kriteerin voidaan selvittää erilaisista tilastoista seuraamalla esimerkiksi sellaisia muuttujia kuten liikevaihto, tuloksen kehitys vaikka viimeisestä neljästä vuodesta, kassavirta ynnä muuta sellaista.

Yrityksen henkilöstön määrän on suositeltava olla yli 100 henkilöä mutta kuitenkin alle 5000 henkilöä. Asiakasyrityksen henkilöstön määrä ei ole kuitenkaan kriteerinä segmentoinnille, koska tärkeintä on kuinka monta henkilöä hankinnan ratkaistuna positiiviseen suuntaan käyttää Yritys Oy:n tuotetta. Yritysten suositeltava henkilöstön määrä on vain ohjeellisesti mitattu Päätuotteen suorituskykyä huomioon ottaen. Mutta tuotetta voi kuitenkin räätälöidä hieman alle sadan tai hieman yli viiden tuhannen käyttäjän tarpeisiin. Yrityksen henkilöstön kokonaismäärä joissakin tapauksissa antaa mielikuvan siitä, kuinka monta henkilöä on mukana esimerkiksi projektitoiminnassa.

Ohjelmiston tuleva käyttäjämäärä sen sijaan sopii erinomaisesti makrosegmentoinnin kriteeriksi. Asiakastoiminnan kannattavuuden kannalta sekä Yritys Oy:n kannattavuuden kannalta projektipäälliköitä ja tällöin järjestelmän pääkäyttäjiä on oltava vähintään kuitenkin 20–40 henkilöä.

Makrosegmentoinnin kriteeriksi valittiin B2B-alalla toimivat yritykset, koska näillä on yleensä tarve hallita joko omia kehitysprojekteja tai asiakasprojekteja. Segmenttiin poikkeuksellisesti voivat kuitenkin kuulua sellaiset B2C-yritykset, joilla on IT-osasto tai -yksikkö ja se puolestaan toimii suhteellisen laajassa mittakaavassa niin, että on tarvetta vaikkapa hankkeiden hallintaan projektihallintaohjelmistojen muodossa.

Yrityksen toiminnan tietovirtavaltaisuutta valittiin makrokriteeriksi sillä perusteella, että sellaisilla aloilla toimivilla potentiaalisilla asiakkailla on sellaiset tarpeet, joita Yritys Oy:n tuotteet voivat tyydyttää ilman tuotteen lisäräätälöintiä.

IT ei ole ulkoistettu -kriteeri on suositeltava mutta ei ole välttämätön. Yleensä IT-puolta ulkoistaneet yritykset eivät enää itse ole kiinnostuneita IT-hankkeista ja antavat toimeksiantoja palveluyrityksilleen. Näin vaikka teoreettisesti päätöksenteko tapahtuu ulkoistavan organisaation sisällä, käytännössä voi tulla ristiriitoja. Välttääkseen vaikeita tilanteita on suositeltava välttää markkinoinnissa sellaisia yrityksiä, jotka ovat ulkoistaneet osan omasta liiketoiminnastaan.

Verkostoitumista kehittävä tai vaikkapa fuusiotilanteeseen pyrkivä yritys puolestaan on erittäin hyvä potentiaalinen asiakas. Tällainen asiakas väistämättömästi tarvitsee työkaluja tilanteen hallintaan, ja Yritys Oy pystyy tällöin auttamaan sitä pulmatilanteissa ja monimutkaisissa olosuhteissa.

Yrityksessä käytössä olevien työkalujen määrästä ja muodosta voidaan myös päätellä kannattaako pyrkiä yhteistyöhön sen kanssa vai ei. Mikäli asiakasyrityksessä on paljon muita projektihallintatyökaluja, niin vaikka Yritys Oy:n silmissä asiakasyritys tarvitsisi kokonaisvaltaisen ratkaisun, asiakasyritys ei ole välttämättä samaa mieltä asiasta. Tosin tämä kriteeri on vain suositus, sillä asiakastarve ei välttämättä riipu tästä tekijästä ja tilannetta on aina tarkasteltava yhdessä asiakkaan kanssa tapauskohtaisesti eikä pelkästään faktojen valossa.

7.3.2 Mikrosegmentit ja potentiaaliset asiakasyritykset

Segmentoinnin mikrokriteereiksi valittiin asiakkaan tuotteesta tai palveluista saama hyöty. Toisin sanoen monista asiakaspalavereista saatiin selville mitä asiakas on etsimässä, minkälaista omaa tarvetta se haluaa tyydyttää sekä minkälaisia hyötyjä asiakas saa mahdollisesti käyttäen Yritys Oy:n jotakin tuotetta.

Yritys Oy:n asiakastietokannasta on saatu paljon tietoja nimenomaan erilaisten asiakkaiden erilaisista tarpeista. Jokainen Yritys Oy:n markkinointiedustaja jokaisen asiakaskeskustelun jälkeen kirjaa ylös asiakkaan ilmaisemia tarpeita ja

ongelmia. Tällöin mikrokriteereiksi tunnistettiin seuraavat asiakkaiden ilmaiset tarpeet:

- työajan vaivaton ja selkeä kirjautuminen
- monipuolinen henkilöstöressurssien hallinta
- materiaaliressurssien hallinta
- yksittäisten projektien monipuolinen hallinta (tuotekehitys-, investointiprojektit)
- projektisalkun selkeä hallinta
- nopea päätöksenteko, säästöt

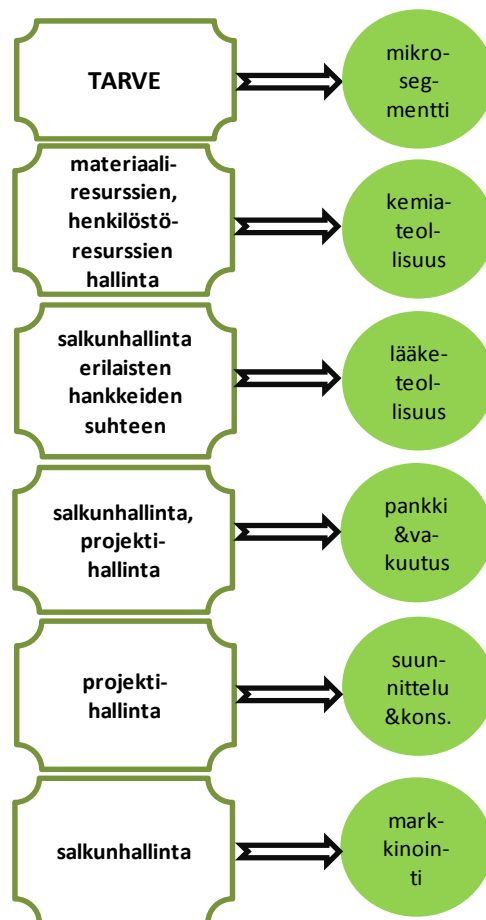
Mikrosegmenteiksi teollisuusalan yritysten makrosegmentistä tulivat kemianteollisuus, lääketieteellinen sekä komponenttiteollisuus. Vastaavasti palvelualan makrosegmenttiä jaoteltiin mikrosegmentteihin: pankki- ja vakuutusala, suunnittelu- ja konsultointiala, markkinointi- ja mainosala, IT-konsultointiala, rakennustoimistot, henkilöstövälyala.

Kemiateollisuuden mikrosegmenttiin kuuluvat kemiallisia aineita ja komponentteja tuottavat yritykset, lääketieteellisuuden segmenttiin puolestaan kuuluvat lääkkeitä tuottavat yritykset. Komponenttiteollisuuden mikrosegmenttiin kuuluvat erilaisia komponentteja kuten taloelementtejä, metalliteollisuuskomponentteja valmistavat yritykset. Pankki- ja vakuutusalan segmenttiin kuuluvat nimensä mukaisesti pankit sekä vakuutusyhtiöt, suunnittelu- ja konsultointialan segmenttiin kuuluvat esimerkiksi insinööritoimistot, arkkitehtitoimistot, eri alojen konsultointiyritykset. Markkinointialan segmenttiin kuuluvat mainostoimistot, mahdollisesti lehtikustantajat. IT-konsultointialan segmenttiin kuuluvat IT-ohjelmia toteuttavat ohjelmistoyritykset, IT-konsultointia toteuttavat yritykset.

Koska mikrosegmenttejä tunnistettiin paljon, päätettiin luonnollisesti osa niistä priorisoida markkinoinnissa ja osa jättää toissijalle. Yritys Oy:ssä priorisoidaan kemia- ja lääketieteellisuuden segmenttejä teollisuusalan makrosegmentistä. Palvelualan makrosegmentistä priorisoidaan pankki- ja vakuutusalan, suunnittelu-

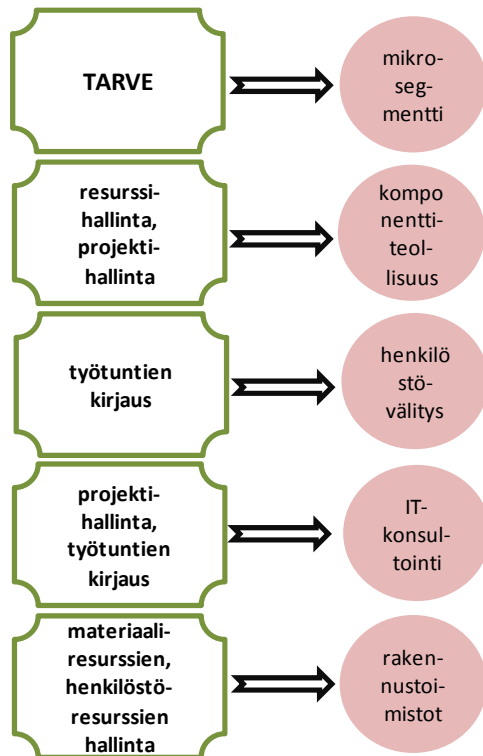
ja konsultointialan, markkinointi- ja mainosalan segmenttejä. Tällöin toissijalle jäävät komponenttiteollisuuden, henkilöstöväilyksen sekä rakennustoimistojen ja IT-konsultoinnin segmentit.

Kahdessa seuraavassa kuvassa esitetään ykkösprioriteettitason sekä kakkosprioriteettitason mikrosegmentit sekä tarpeensa joiden perusteella mikrosegmentit olivat tunnistettu.



Kuva 11. Mikrosegmentoinnin kriteerit ja tunnistetut ykkösprioriteettitason segmentit

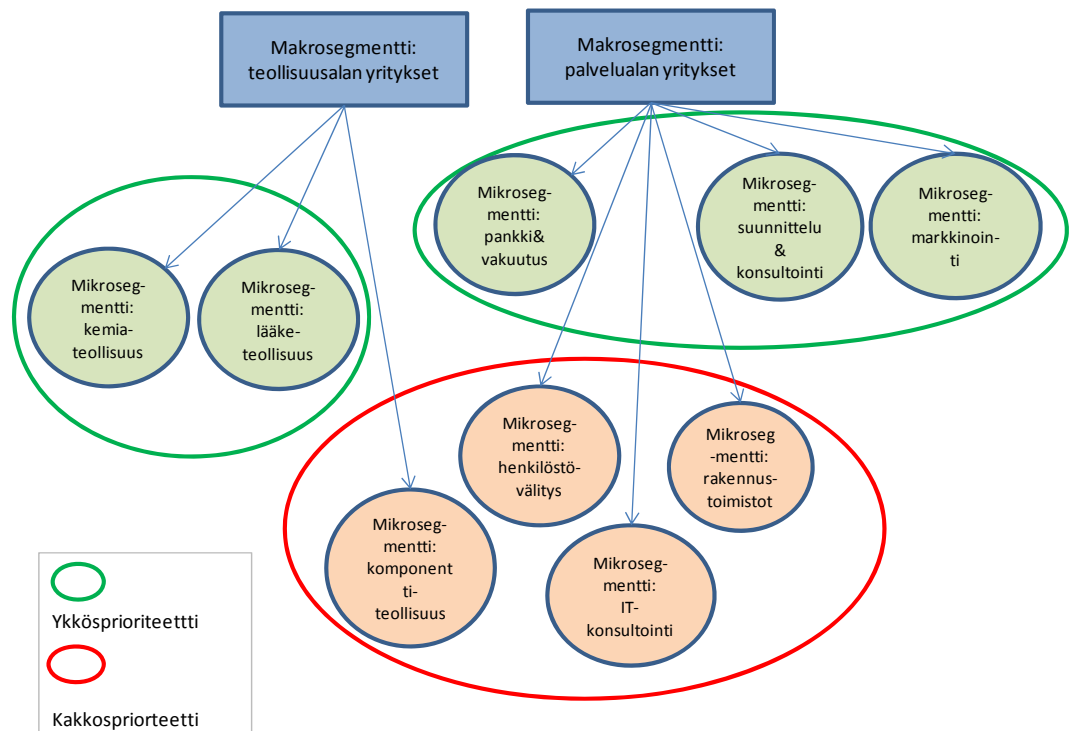
Ykkösprioriteettitason segmentit Yritys Oy:n tuotteiden käytettävyyden näkökulmasta ovat erittäin yhteensopivat tarpeiltaan yrityksen tuotteiden käyttötarkoituksen kanssa.



Kuva 12. Mikrosegmentoinnin kriteerit ja tunnistetut kakkosprioriteettitason segmentit

Kakkosprioriteettitason segmenttien tarpeisiin tarjolla olevien tuotteiden sopeutumisprosessi on haastavampi.

Alempana kokoavassa kuvassa on esitetty koko suoritettu segmentoinnin prosessi. Kuvassa on esitetty miten markkinat ovat jaettu makro- ja mikrosegmentteihin. Vihreällä värillä on merkitty ykkösprioriteettitason segmentit ja punaisella vastaavasti kakkosprioriteettitason.



Kuva 13. Yritys Oy:n asiakkaiden segmentointi

7.4 Kontaktirajapinta

On huomattu, että taloudellisen laman tilanteessa päätöksenteko yrityksissä on siirtynyt ylöspäin eli ylemmälle johdolle. Jos aikaisemmin toimihenkilöillä oli enemmän valtaa ja rahaa käytettävissä, niin tällä hetkellä tilanne on toisin. Kun asiakasyritys haluaa säästää, budjettia leikataan ja jopa pienten hankkeiden osalta tarvitaan ylimmän johdon lupaa.

Harvemmin kuitenkin toimitusjohtaja päättää yksin kaikista hankkeen yksityiskohdista. Päätävään ryhmään yleensä kuuluvat tulevan hankkeen käyttäjät sekä mahdollisesti muut päättävät tahot.

Jokaiselle tunnistetulle mikrosegmentille on kuitenkin vaikeata määrittää tarkasti keneen on otettava yhteyttä ja kenelle on suunnattava markkinointitoimenpiteitä. Aika paljon riippuu asiakasyrityksen ostoryhmään kuuluvien jäsenten roolista

organisaatiossa. Markkinointitoiminnan rationalisoinnin kannalta on varsin perusteltua pyrkiä ottamaan yhteyttä ensisijaisesti päättäjiin. Joissakin tapauksissa on järkevää ottaa yhteyttä vaikuttajiin tai käyttäjiin. Päättäjät ovat mukana ostoprosessin kahdessa tärkeimmässä vaiheessa: tarpeiden tunnistamisessa ja toimittajan valinnassa, kun taas vaikuttajat ja käyttäjät ovat koko prosessin aikana mukana. Mikrosegmenttien potentiaalisiksi kontaktirajapinnaksi tunnistettiin tällöin yrityksen ylin johto, kehitysjohto, IT-osaston johto, tietohallintojohto, markkinointijohto, projektijohto, talousjohto.

Diplomityön ohella kirjoittaja on tutkinut potentiaalisten asiakasyritysten ostokäyttäytymisen prosessia ottamalla yhteyttä useampiin satoihin yrityksiin puhelimitse. Tutkimuksessa on yritetty kartoittaa kontaktirajapintaa edustavat henkilöt ja niiden mahdollinen rooli ostoryhmän jäsenenä. Tutkimuksella ei kuitenkaan saatu yksiselitteisiä tuloksia siitä, mikä rooli ostoryhmässä on yrityksen eri tasojen johdolla. Samalla henkilöllä voi olla yksi tai useampi rooli, ja se riippuu aika pitkälti asiakasyrityksestä, sen hierarkiasta sekä hankkeen luonteesta. Mutta taloudellisen kriisin takia päätöksenteko on siirtynyt yrityksissä ylimmän johdon suuntaan.

7.5 Asemointi

Kemian teollisuutta edustavat yritykset tekevät paljon tuotekehitystä ja materiaalivirtojen rinnalla heillä on myös todella paljon tietovirtoja, koska ala on varsin tutkimus- ja tuotekehityspainotteinen. Tällöin, kuten on ylempänä selvitetty, alalla on sekä materiaali-, että henkilöstöresurssien hallinnan tarvetta.

Koska Päätuote sopii erinomaisesti tuotekehitys- sekä tutkimusprojekteihin, tähän mikrosegmenttiin pyritään tarjoamaan Päätuotetta sekä palveluita sen ympäri. Sen lisäksi voisi tietenkin tarjota yleistä projektihallintakoulutusta taikka syventävää koulutusta.

Kemian alan potentiaalisille asiakasyrityksille Päätuotetta on asemoitava parhaana monipuolisena resurssihallintaratkaisuna, jota monet suomalaiset yritykset menestyksekkäästi käyttävät monen vuoden ajan.

Lääkealan kaikille tietojärjestelmille on asetettu aika paljon erilaisia kansainvälisiä vaatimuksia. Kuten tarpeiden selvityksestä nähtiin, nämä yritykset tarvitsevat yleensä salkunhallinnan työkaluja erilaisten omien hankkeiden hallintaan. Tämä puolestaan tarkoittaa että tätä mikrosegmenttiä on lähestyttävä Uudella tuotteella sekä sen ympäri olevilla palveluilla.

Lääkealan segmentille valittua tarjoomaa on asemoitava ylivoimaisena hankehallintaratkaisuna, joka on helppokäyttöinen, joka omaa mielekkään ja selkeän käyttöliittymän ja antaa kokonaisnäkemyistä sekä tukea päätöksentekoon.

Pankki- ja vakuutusalan segmentti on niin sanotusti helppo segmentti sen takia, että Yritys Oy:llä on pitkä kokemus alalta ja paljon referenssiasiakkaita juuri sillä sektorilla. Segmentin yritykset tarvitsevat sekä yksittäisten projektien hallinnan työkaluja esimerkiksi uusien tuotteiden lanseeraukseen, että omien hankkeiden suhteen salkunhallinnan työkaluja. Näihin voi tällöin tarjota sekä Päätuotetta ja sen ympäri olevia palveluita, että Uutta tuotetta ja sen ympäri olevia palveluita. Joissakin tapauksissa tämän segmentin yritykset harkitsevat projektihallinnan teknisen puolen ulkoistuksen, tällöin Yritys Oy voisi olla avuksi.

Pankki- ja vakuutusalan segmentille Yritys Oy:n tarjoomaa on asemoitava parhaana mahdollisena tuotteista sekä palveluista koostuvana kokonaispakettina, jolla on paljon referenssiasiakkaita samalta alalta Suomessa.

Suunnittelu- ja konsultointisegmentin yrityksissä suoritetaan paljon asiakasprojekteja. Tämän mikrosegmentin selkeänä tarpeena on projektihallinta, joten segmenttiä on lähestyttävä Päätuotteella. Samalla voidaan tietenkin tarjota sekä yleistä että syventävää projektikoulutusta.

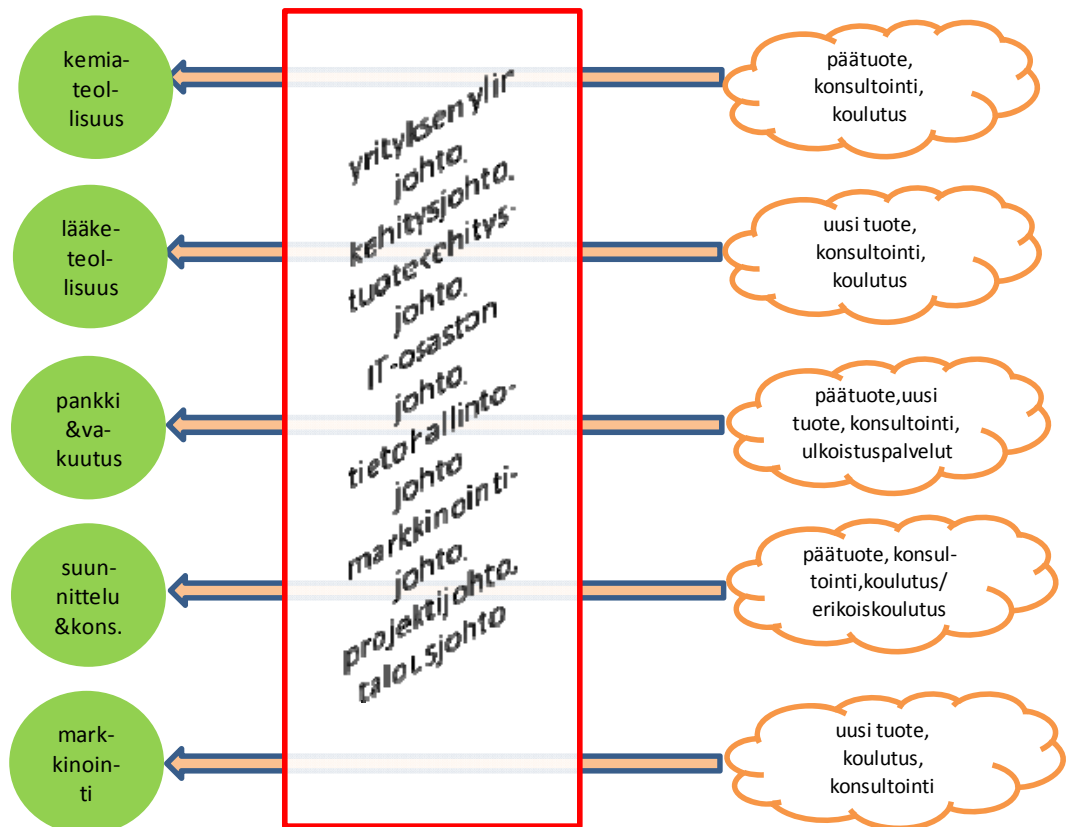
Suunnittelu- ja konsultointisegmentille tarjoomaa on asemoitava parhaana mahdollisena projektihallintaratkaisuna, jonka avulla asiakasyritys pystyy

yksityiskohtaisella tasolla tarkastamaan kaikkia projekteja sekä tarvittaessa välittää informaatiota myös omille asiakkaille.

Markkinointi- ja mainosalalla toimivat yritykset ovat puhtaasti Uuden tuotteen segmentti. Näillä yrityksillä on yleensä paljon pienempimuotoisia projekteja ja näille on tärkeää projektien kokonaisvaltainen tarkastaminen yleisellä tasolla. Tälle segmentille on tarjottava Uutta tuotetta sekä palveluita sen ympäri.

Segmentin tarjoamaa on asemoitava parhaana mahdollisena graafisesti mielekkäänä ja erilaisiin mainosalan projekteihin tarkoitettuna ratkaisuna, jolla on paljon referenssiasiakkaita ulkomailla.

Seuraavassa kuvassa on esitetty tärkeämpien mikrosegmenttien lähestymistapa käyttäen kohderyhmä- sekä tarjoama-ajattelua.



Kuva 14. Yritys Oy:n ykkösprioriteettitason segmentit, kontaktirajapinta sekä tarjoamat

Komponenttiteollisuuden mikrosegmentin tarpeiksi ovat tunnistettu resurssien hallinta sekä projektien hallinta, mikä on varsin tyypillistä toimialan nähden. Tällöin segmenttiä voidaan lähestyä Päätuotteella ja asemoida sitä parhaana projektihallintatyökaluna kansainvälisten tutkimusten mukaan, jonka resurssihallintamoduuli on monipuolinen ja erinomaisesti sopii komponenttiteollisuudelle vaikkapa tuotekehitykseen.

Henkilöstövälytysalan segmentin tarpeeksi on aika helppoa tunnistaa työajan kirjautuminen, jolloin segmentin tarjoamaan kuuluu automaattisesti Päätuote. Sitä asemoidaan parhaana työajankirjautumisratkaisuna, jota on nopeaa ja helppoa ottaa käyttöön.

IT-konsultointialalla toimivat yritykset pyrkivät toteuttamaan kaikkia asiakasprojekteja. Niille on erittäin tärkeitä saada kirjatuksi kuinka monta työtunteja on mennyt kuhunkin projektiin sekä projektihallinta yksityiskohtaisella tasolla. Tällöin segmenttiä lähestytään Päätuotteella ja asemoidaan sitä helposti käyttöönotettavana työajankirjautumisen ratkaisuna, joka toimii samalla erinomaisella kommunikointivälineenä asiakkaan suuntaan.

Rakennustoimistot tarvitsevat sujuvaa materiaali- sekä henkilöstöressurssien hallintaa. Niillä on yleensä paljon samanaikaisia projekteja, joten onnistunut projektihallinta on elintärkeä liiketoiminnan menestyksen kannalta. Tällöin segmenttiä lähestytään Päätuotteella ja asemoidaan sitä rakennusosalalle erinomaisesti sopivana monipuolisena ja liiketoiminnan menestystä takaavana projektihallintaratkaisuna.

Seuraavassa kuvassa on esitetty kakkosprioriteettitason mikrosegmenttien lähestymistapa käyttäen kohderyhmä- sekä tarjooma-ajattelua.



Kuva 15. Yritys Oy:n kakkosprioriteettitason segmentit, kontaktirajapinta sekä tarjoamat

Seuraavassa osiossa valitaan Yritys Oy:lle konkreettinen markkinointistrategia sekä hahmotellaan tulevan toiminnan päälinjauksia.

8 MARKKINOINTISTRATEGIAN VALINTA JA TÄRKEIMMÄT LINJAUKSET

Tässä diplomityön osiossa yritetään valita Yritys Oy:lle juuri sen toimintaa tukevaa markkinointistrategiaa. Tämän jälkeen esitetään tärkeimpiä markkinointistrategian linjauksia.

8.1 Markkinointistrategian valinta

Teoriaosuudessa selvitettiin, että markkinointistrategioita voidaan jakaa kolmeen lajiin: hyökkäävä, puolustava ja sopeutuva. Tällöin Yritys Oy:llä on kolme vaihtoehtoa, josta on valittava jokin yksi vaihtoehto.

Järjestelmien luonteesta sekä hinnoittelusta johtuen lähes kaikki Yritys Oy:n toteuttamat kaupat ovat kertakauppoja, tuotteet eivät ole missään tapauksessa massatuotteita. Sen lisäksi Yritys Oy:n kuva markkinoilla on juuri yksilöllisten tarpeiden täyttävänä yrityksenä eikä massatuotteiden myyjänä. Tällöin markkinoiden kokonainen valtaaminen vallitsevan laman sekä kovan kilpailun tilanteessa on mahdotonta.

Pitkällä aikavälillä jatkuva uusien tuotteiden ottaminen valikoimaan ei tuota hyvää tulosta, sillä tuotteita ei ehdi oppimaan, asiakaspalvelun laatu tällöin kärsii. Tällä hetkellä yksi uusi tuote on jo otettu valikoimaan, ja sillä on paljon potentiaalia, joten uusien tuotteiden jatkuvan ottamisen strategia ei ole lähivuosina asianmukainen.

Kilpailun voittamiseksi on saavutettava strateginen kilpailuetu ja tämä puolestaan on mahdollista toteuttaa juuri erikoistumalla. Erikostuminen ei tuota mitään vaikeuksia Yritys Oy:lle, sillä kokonsa ja kokemuksensa sekä palvelujen ja tuotteiden luonteen nähden tämä on erinomainen vaihtoehto varsinkin kun potentiaalinen asiakaskunta on segmentoitu.

Valitun markkinointistrategian on oltava kuitenkin markkinatilanteeseen sopeutuva. Hyökkäävä markkinointistrategia ei ole asianmukainen, koska yrityksen imago kärsisi siitä. Yritys Oy on aina kuunnellut omia asiakkaita eikä ole pyrkinyt erittäin näkyvän markkinoinnin toteuttamiseen. Puolustavan strategian epäkohtana Yritys Oy:n nykytilanteeseen nähden on se, että tyydytään nykytilanteeseen. Yritys Oy puolestaan haluaa saada uusia asiakkaita ja kehittää markkinointia entistä kilpailukykyisemmäksi sekä asettaa esille omia kilpailuetuja.

Tällöin markkinointistrategian on oltava markkinatilanteeseen sopeutuva. Tämä valinta on yhdenmukainen yrityksen markkinointitavoitteiden kanssa kuin myös sisäisen, että ulkoisen liiketoimintaympäristön kanssa. Yrityksen vahvuudet, kuten pitkä kokemus alalta, asiakastarpeiden hyvä tunteminen sekä toisaalta kova paine suuresta kilpailijamäärästä saattavat sen tulevia toimenpiteitä markkinointialueella joihinkin tarpeisiin erikoistumisen harkintaan. Puolestaan pieni koko, resurssien rajallisuus, asiakkaiden tarpeiden monipuolistuminen saattavat juuri tilanteeseen sopeutuvaan markkinointistrategiaan.

Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin tulevan markkinointistrategian päälinjauksia.

8.2 Markkinointistrategian tärkeimmät päälinjaukset

Aiemmin todettiin, että Yritys Oy:lle sopivin markkinointistrategia olisi markkinatilanteeseen sopeutuva. Markkinointistrategian laatimisen yhteydessä voidaan harkita myös erikoistumista projektihallinta-alan asiakkaiden joihinkin tarpeisiin. Markkinointistrategian päälinjauksia kartoittaessa yritys pyrkii vastaamaan erilaisiin pääkysymyksiin tulevaisuuden omista toimintatavoista.

Tässä yritetään muodostaa markkinointistrategian päälinjaukset kahdella tavalla: ensin käyttäen markkinointistrategian määritelmiä ja sitten vastaamalla niihin pääkysymyksiin, joita Kotler on esittänyt.

Markkinointistrategian määritelmien mukaan

Yritys Oy:n tavoitteena on tehostaa omaa markkinointitoimintaa ja hankkia uusia asiakkaita lyhyellä aikavälillä. Jotta markkinointia saisi kohdennettua oikealla tavalla, on tehtävä joukko erilaisia päätöksiä ja määritettävä liiketoimintakonsepti omille asiakkaille. Tällöin on asianmukaista laatia sellainen markkinointistrategia, joka esittää ”olennaisten päätösten luettelon”. Tällöin markkinointistrategian teoreettiseksi määritelmäksi tässä diplomityössä on valittu Sipilän esittämä määritelmä.

Yritys Oy pyrkii tarjoamaan omille asiakkaille parasta teknologiaa, joka on kehitetty ulkomailla liiketoiminnan tehostamisen tarkoituksiin. Yritys Oy tarjoaa ongelmien ratkaisuja kaikissa jopa hyvin monimutkaisissa tilanteissa. Yritys Oy tarjoaa kokonaispaketteja, jotka kuitenkin ovat hyvin räätälöitävissä asiakkaiden moninaisiin tarpeisiin. Yritys Oy arvostaa omia asiakkaita, kuuntelee heidän mielipiteitä ja kehittää omia paketteja aina asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Yritys Oy toimii projektihallintaratkaisujen alalla pitkällä kokemuksella. Kilpailu alalla on kova, mutta myös potentiaalisten tulokkaiden uhka on kova. Silti Yritys Oy:llä on erittäin hyvät mahdollisuudet olla kilpailussa mukana.

Yritys Oy:n potentiaalinen asiakaskunta on kartoitettu asiakkaan näkökulmasta eikä suinkaan yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Yritys Oy:n potentiaalisina asiakkaina ovat kaksi suurta segmenttiä: palveluala sekä teollisuusala. Asiakastarpeiden suhteen eniten potentiaalisiksi asiakkaiksi ovat tunnistettu kemia- ja lääketieteellisuutta edustavat yritykset, pankki- ja vakuutusala edustavat yritykset, suunnittelu- ja konsultointialaa edustavat yritykset, markkinointialaa edustavat yritykset.

Yritys Oy:llä tarjolla olevia paketteja asemoidaan jokaiselle kohderyhmälle erikseen. Asemoinnilla pyritään jäämään asiakkaan mieleen hänen ongelmiin parhaana mahdollisena ratkaisuna. Lähivuosina Yritys Oy keskittyy Päätuotteen sekä Uuden tuotteen pakettien tarjoamiseen valituille kohderyhmille. Suoritettuaan asemointia pyritään kuitenkin aika ajoin tarkastelemaan sitä uudestaan, sillä tilanne voi muuttua myös hyvin lyhyellä aikavälillä.

Markkinoidessa Yritys Oy:n räätälöityjä paketteja on panostettava myös hyvin kilpailukykyisiin hintoihin. Jokaisessa tapauksessa kun asiakas tiedustelee hintoja, on annettava ymmärtää hänelle, että hintoja räätälöidään erilaisien tekijöiden mukaan ja markkinoihin nähden hinnat ovat erittäin kilpailukykyiset. On mainittava myös, että hankintavaihtoehtoja on tarjolla hyvin monenlaisia.

Ratkaisuja pyritään markkinoimaan asiakkaille tällöin panostamalla markkinoinnissa juuri Yritys Oy:n kokemukseen sekä teknisellä että konsultointialalla. Asemointia käytetään aktiivisesti kaikenlaisten markkinointikeinojen yhteydessä, esimerkiksi asiakaspalaverien, puhelinyhteydenottojen taikka sähköpostiyhteydenottojen yhteydessä.

Koska kyseessä on tuotantohyödykkeiden markkinointi, on pyrittävä saamaan sovittua asiakaspalavereita, koska vain silloin saadaan selville yksityiskohtaista informaatiota tarpeesta. Asiakastietokantaa on käytettävä entistä tehokkaammin hyödyksi. Asiakastietokantaan on syötettävä yksityiskohtaisia asiakkaiden

kommentteja riippumatta siitä, ovatko ne saatu puhelin- tai henkilökohtaisesta keskustelusta.

Yritys Oy pyrkii tulevaisuudessa tuotteistaa omassa tarjoomassa olevia palveluita ja hinnoitella niitä erikseen. Näin varmistetaan tarjooman monipuolisuutta sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä. Näin myös varmistetaan sitä, että asiakkaat saavat halutessaan myös tuoteriippumattomia palveluita.

Markkinoidessa Yritys Oy taistelee kilpailijoita vastaan ajantasaisella segmentoinnilla, ajantasaisella asemoinnilla, tarjooman jatkuvalla tarkastelulla, pakettien ja palveluiden erinomaisella laadulla ja toimintansa varmuudella sekä yrityksen kuvan uskottavuudella.

Markkinoinnin yhteydenottoja pyritään kohdistamaan ostopäätöksiä tekeväälle ostoryhmälle. Tällöin sen jäseniä pyritään selvittämään etukäteen samoin kuin jäsenten rooleja asiakasyrityksessä. Oikein kohdennettu markkinoinnin yhteydenotto tuottaa tehokkaasti tuloksia.

Kotlerin kysymykset

Tämän diplomityön teoriaosassa mainittiin Kotlerin esittämät tärkeimmät kysymykset, joihin markkinointijohto useimmiten etsii vastauksia markkinointistrategiaa laatiessaan. Kirjoittaja on nähnyt asianmukaiseksi vastata näihin kysymyksiin laatiessaan Yritys Oy:n markkinointistrategiaa, koska vastaukset esittävät tiivistetysti Yritys Oy:n markkinointistrategian päälinjaukset hieman eri näkökulmasta tarkasteltuna.

– Oikeat segmentit löydetään ja varmistetaan jatkuvalla asiakastarpeiden muutosten seurannalla. Tarjoomaa pyritään luomaan jokaiselle segmentille sekä asemoida sitä parhaalla mahdollisella tavalla paljon paremmin kuin kilpailijoilla.

- Kilpailijoihin nähden tarjooman erilaistaminen tapahtuu sovittamalla asiakkaiden tarpeita tarjoomaan eikä päinvastoin. Tarjooman erilaistaminen onnistuu hyvin siten, että kokonaispaketit ovat räätälöitävissä.
- Liiketoimintaa voidaan lisätä omaan tarjoomaan kuuluvien pakettien jatkuvalla laadun varmistamisella. Liiketoimintaa kasvatetaan vahvistamalla omaa imagoa markkinoilla sekä antamalla omille referenssiasiakkaille puhua Yritys Oy:n puolesta.
- Asiakkaiden hankkimisen kustannuksia vähennetään keskittymällä ennalta tutkittujen tarpeiden mukaan määrättyihin segmentteihin. Asiakkaiden hankkimisen kustannuksia vähennetään erikoistumalla juuri asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen projektihallinta-alueella. Tällöin turhien yhteydenottojen määrä vähenee ja Yritys Oy:n aika säästyy todellisia asiakkaita varten.
- Asiakkaiden kanssa pyritään solmimaan pitkäaikaisia kumppanuussuhteita. Palveluiden laadun jatkuvalla varmistamisella ja kehittämisellä tehdään asiakkaasta uskollinen kumppani.

Seuraavassa luvussa siirrytään tämän diplomityön johtopäätöksiin.

9 YHTEENVETO

Tässä kappaleessa kootaan yhteen tärkeimmät diplomityön aikaansaannokset sekä esitetään vastaukset diplomityössä asetettuihin kysymyksiin.

9.1 Yhteenveto

Taloudellisen laman tilanne kaikkialla markkinoilla asettaa omat puitteet liiketoiminnalle. Toisaalta kustannuksia halutaan vähentää, toisaalta tehostaa yrityksille elintärkeitä prosesseja. Yrityksissä yhä useimmiten puhutaan prosesseista, projekteista ja niiden hallinnasta sekä ongelmista siihen liittyen.

Projektihallintatuotteiden kauppa on useimmiten kertaluonteista, mutta pitkään asiakassuhteeseen tähtäävä. Asiakkaan pitkällä aikavälillä uskollisena pitämiseen tarvitaan muutakin kuin vain ohjelmistojen teknistä osaamista.

Tämän diplomityön tarkoituksena on ollut suorittaa Yritys Oy:n liiketoimintaympäristön analyysiä kahdesta eri näkökulmasta: yrityksen sisäisestä sekä ulkoisesta. Diplomityön toisena päätavoitteena on ollut rakentaa Yritys Oy:lle markkinointistrategia.

Yritys Oy:n liiketoimintaympäristöä analysoitaessa käyttäen Porterin viiden voiman mallia todettiin, että projektihallintajärjestelmien alalla kilpailu on varsin kova. Vaikka alalle ei ole kovin helppoa päästä uusia toimijoita tulee jatkuvasti ja niiden määrän arvioidaan tulevaisuudessakin kasvavan. Toimittajien neuvotteluvoima alalla on suuri, kun taas asiakkaiden neuvotteluvoima on aika pieni. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että toimittajat olisivat määränneet markkinoita kokonaan. Toimittajat puolestaan kuuntelevat asiakkaita ja juuri sen takia alalle jatkuvasti tulee uusia ratkaisuja. Tässä kiristyvän kilpailun tilanteessa Yritys Oy:llä on kuitenkin suuri kilpailuetu – pitkä kokemus alalta sanan kaikissa merkityksissä.

SWOT-analyysin avulla selvitettiin Yritys Oy:n vahvat ja heikot puolet sekä mahdollisuudet ja uhat. Vahvimmiksi puoliksi todettiin pitkä kokemus alalta, erinomainen osaaminen, erinomaiset referenssit, erinomaiset tuotteet sekä kilpailukykyiset hinnat. Heikkouksina puolestaan ovat keskittyminen yhteen tuotteeseen, tuotteiden monimutkaisuus, pieni yrityksen koko ja suorittamaton segmentointi. Mahdollisuutena on kuitenkin jatkuva teknologioiden kehittyminen, yritysten liiketoiminnan kehittyminen, kansainvälistyminen ja verkostoituminen. Uhkiksi todettiin taloudellinen lama, substituuttituotteet sekä sisäinen kilpailu.

Asiakasyrityksen tarpeiden tunnistamisella on nykyään markkinoilla todellakin tärkeä rooli. Yritys Oy on kartoittanut asiakastarpeita puhelinyhteydenottojen sekä asiakaspalavereiden kautta. On huomattava kuitenkin, että tarpeet muuttuvat nopeasti: hankkeista joko luovutaan kokonaan tai määrätään hankkeille uusia ominaisuuksia. Asiakkaan on autettava oman tarpeensa määrittelyssä realistisella tasolla.

Tarpeiden tutkimisen jälkeen Yritys Oy:lle on muodostettu kokonainen tarjooma, joka myöhemmin segmentoinnin vaiheessa on jaettu pienempiin osiin jokaiselle valitulle segmentille erikseen. Tarjooman määrittely on todella tärkeä, sillä juuri silloin voidaan myös tunnistaa kuilu, joka on olemassa oman tarjooman ja asiakastarpeen välillä. Tämän jälkeen toimittajayritys pystyy suorittamaan toimenpiteitä kuilun poistamiseksi.

Yritys Oy:n segmentointia suoritettiin asiakaslähtöisesti. Ensin tunnistettiin tarpeet ja vasta sen jälkeen suoritettiin toimialasegmentointia. Segmentoinnin suorittamisen prosessi on ollut haasteellinen, sillä on ollut vaikeata löytää sopivia kriteereitä makrosegmentoinnille. Yritys Oy:n pitkä kokemus alalla ja useiden vuosien ajalta asiakastapaamiset sekä monipuolinen tietokanta, henkilöstön syvällinen näkemys asioihin olivat avuksi. Segmentoinnin yhteydessä Yritys Oy:n tarjoomaa yritettiin asemoida jokaiselle segmentille. Asemointi tuotantohyödykkeiden markkinoilla on haasteellista, mutta toisaalta tuloksia tuottava. Tällöin asiakkaalle tarjotaan juuri sitä mitä hän tarvitsee.

Markkinointistrategian rakentaminen kaikkien analyysien pohjalta on ollut haasteellista. Markkinointistrategiassa on kerrottu Yritys Oy:n tulevan toiminnan päälinjaukset. Yritys Oy on uskottava toimittaja, joka tuo maahan uusia innovatiivisia projektihallinnan teknologioita. Yritys Oy tarjoaa asiakkailleen parhaita alan ratkaisuja. Yritys Oy tarjoaa kokonaisia tuote-palvelu -paketteja, jotka ovat kuitenkin helposti räätälöitävissä asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Pakettien räätälöintiin aina otetaan asiakasta mukaan ja häntä kuunnellaan sekä pyritään ratkaisemaan kaikki asiakkaan ongelmat kerrallaan. Markkinointitoimenpiteitä suunniteltaessa Yritys Oy segmentoi potentiaalisen asiakaskunnan ja muodostaa ennalta tutkittujen asiakastarpeiden perusteella jokaiselle segmentille oman tarjooman, jonka pyrkii asemoimaan asiakkaan mielessä.

9.2 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitetään suosituksia Yritys Oy:n tulevalle toiminnalle. Tässä pohditaan myös työssä käytettyjä menetelmiä.

9.2.1 Pohdinta työssä käytetyistä menetelmistä

SWOT ja Porterin viiden voiman malli ovat erinomaiset työkalut, jotka tukevat strategista ajattelutapaa. Olisi erittäin positiivista, jos yritykset ottaisivat näitä molempia laajempaan käyttöön. Nämä auttavat myös strategioiden rakentamisessa sekä koko liiketoiminnan että myös sen erilaisten toimintojen tasolla.

SWOT analyysityökalu on saanut paljon kritiikkiä sen yksinkertaisuuden ja väärinkäytön takia. Kirjoittajan mielestä SWOT on erinomainen strateginen analyysityökalu, joka on selkeänä lähtökohtana monille muille analyyseille.

Segmentoinnin malli on tullut B2B-markkinoille kuluttajamarkkinoilta. Se ei ole vielä niin laajassa käytössä yrityksissä, ja jotkut pitävät sitä jokseenkin

tehottomana. Segmentointia voi suorittaa monilla eri tavoilla, mutta tärkeintä on, että sitä suoritetaan asiakaslähtöisesti. Tämä vaikeuttaa tietenkin koko prosessia ja vaatii ajankäyttöä ja syvällistä asiakastarpeiden tutkimusta yrityksissä, mutta tuloksena on se, että markkinointia oivalletaan paremmin ja omaa toimintaa tehostetaan sekä pystytään kohdistamaan sitä tarkemmin. Tässä työssä B2B-alalla segmentointia nähdään varsin relevanttina keinona jäsentää asiakaskuntaa sekä kohdistaa omaa toimintaa.

B2B-ala on sen verran erikoinen, että yksi yritys voi muodostaa oman segmentin. Mutta tässä voi kuitenkin todeta sen, että B2B-alalla jokaiselle asiakasyritykselle haetaan juuri sille sopivaa lähestymistapaa. Tällöin B2B-alalla segmentointi on kirjoittajan mielestä varsin perusteltua.

Alan kirjallisuudessa löytyy paljon erilaisia määritelmiä markkinointistrategialle. Tässä työssä käytettiin juuri sellaista määritelmää, joka Yritys Oy:lle nähtiin relevanttina. Yritys Oy:n markkinointistrategiaan valittiin sellaiset komponentit joita pidetään yrityksessä tärkeinä ja toisaalta joita analysoimalla yritys saa monipuolista ja ennen kaikkea pohtimaan pistävää kuvaa omasta toiminnastaan.

9.2.2 Suositukset Yritys Oy:lle

Yritys Oy:n on suositeltava mahdollisesti laajentaa omaa osaamiskirjoaan joko tuotteiden tai palveluiden muodossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että valikoimaan ryhdytään ottamaan täysin projektihallinnan alan ulkopuolella olevia tuotteita, pikemminkin päinvastoin. On suositeltavaa nimenomaan ottaa kevyitä projektihallintaratkaisuja ja ehkä harkita sellaisen toiminnanohjausjärjestelmän ottamista valikoimaan, jonka olisi todella helppoa oppia kokemuksen avulla. Tätä kautta olisi mahdollista saada uusia partnereita, verkostoitua laajemmin sekä eliminoida uhkia. Kuitenkin jatkuva uusien tuotteiden virta ei olisi suositeltava olla liian suuri Yritys Oy:lle asiakkaiden hyvän palvelutason säilyttämiseksi.

Uusien tuotteiden tai palvelumuotojen valikoimaan ottamisen yhteydessä Yritys Oy voi samalla verkostoitua. Verkostoitumisen kautta avautuisi täysin uusi mahdollisuus hankkia partnereita, joilla olisi järjestelmien integrointiosaamista sekä muuta Yritys Oy:lle hyödyllistä osaamista. Kumppanisuhteen kautta Yritys Oy pystyisi auttamaan partneria tuotteidensa markkinoinnissa ja saisi lisää osaamista itselleen.

Yritys Oy:n tapauksessa, kun valikoimassa on paljon palveluita, niitä on asianmukaista tuotteistaa, sillä vain sen jälkeen palveluiden selkeä markkinointi nimenomaan tuoteriippumattomina on mahdollinen.

Markkinoiden tilanne sekä määrättyt segmentit ja vastaavasti tarpeensa kuitenkin muuttuvat koko ajan, joten segmentointia sekä asemointia on riittävän usein tarkasteltava uudelleen.

Yritys Oy on tietoinen siitä, että onnistunut asiakaspalvelutapaus voi tulla referenssiksi ja sen kautta vaikuttaa uusien asiakkaiden saamiseen. Tällöin kaikille asiakkaille on asianmukaista tarjota samanlaista palvelutasoa, vaikka se ei olisi aina Yritys Oy:lle välttämättä kannattavaa.

Markkinointitoimintojen tavoitteena on saada aikaiseksi enemmän asiakastapaamisia. Kilpailuetua tuodaan esille edellä mainituilla keinoilla sekä

varsin kilpailukykyisiä hintoja mainitsemalla. Yritys Oy:n edustajien on osallistuttava aktiivisemmin erilaisiin messuihin ja seminaareihin. Yritys Oy voi järjestää sekä potentiaalisille että vanhoille asiakkaille informatiivisia seminaareja.

Yritys Oy on saanut nyt markkinointistrategian ehdotuksen. Sitä voi muokata ja tehdä jatkossa sen perusteella markkinointisuunnitelmia tarkan aikataulun sekä budjetin kera. Yritys voi pohtia sitä, minkälaisia mahdollisia uusia markkinointikeinoja se voi käyttää nykyään käytettyjen keinojen (puhelin, sähköposti, Internet) lisäksi.

Yrityksen on kuitenkin suositeltava tehdä omaa kuvaa näkyvämmäksi markkinoilla. Tämä puolestaan voi tarkoittaa esimerkiksi referenssiasiakkaiden kertomusten keräämistä sekä omalle Internet-sivulle, että vaikkapa kirjallisten palautteiden muodossa. Tällöin uusien asiakkaiden kanssa sovittujen tuotteiden esittelypalavereiden mahdollisuus kasvaa. Tällöin kasvaa myös todennäköisyys saada uusia asiakkaita. Yritys Oy:n on jatkettava uusien asiakkaiden etsimistä käyttäen uutta ajattelutapaa ja saatava näin uusia mahdollisuuksia markkinoilla.

Yritys Oy voi myös löytää asiakasyrityksillä sellaisia projektihallinnan alueella sijaitsevia tarpeita, joihin Yritys Oy voi erikoistua. Tällöin turvataan tulevaisuuden toimintaa sekä kehitetään yrityksen imago entistä tehokkaammin.

Luotua markkinointistrategiaa voidaan kehittää eteenpäin täydentämällä ja täsmentämällä sitä. Strategiaa on arvioitava uudelleen säännöllisesti ennalta määritetyin väliajoin esimerkiksi kolmen vuoden välein.

LÄHTEET

Ali-Yrkkö, J., Martikainen, O. 2008. [Verkkajulkaisu]. Ohjelmistoalan nykytilanne Suomessa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. [Viitattu 15.12.2008]. Saatavissa <<http://www.etla.fi/julkaisuhaku.php?type=details&id=1499>>

Anttila, Jarl Matti. 2006. [Verkkajulkaisu]. Asiakaslähtöinen tarjooma-ajattelu. Nordic Bandwagon. [Viitattu 10.12.2008]. Saatavissa <<http://www.bandwagon.fi/tiedotteet/2006/asiakaslahtoinen-tarjooma-ajattelu>>

Bergström, S., Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. 4.painos. Helsinki, Edita Prima Oy. 207 s. ISBN 951-37-3678-4

Calhoun, John; Davey, Krishnakumar; Wohlfarth, Mark. 1998. [Verkkajulkaisu]. Predictive customer segmentation for B2B markets. Oliver Wyman. [Viitattu 17.12.2008]. Saatavissa <<http://www.oliverwyman.com/ow/5320.htm>>

Gostick, Paul. 2008. [Verkkajulkaisu]. Market segmentation is the secret. ITP. [Viitattu 07.01.2009]. Saatavissa <<http://www.itpreport.com/default.asp?Mode=Show&A=1778&R=GL>>

Grönroos, C. 1989. Miten palveluja markkinoidaan. 5.painos. Espoo, Weilin+Göös. 135 s. ISBN 951-35-4879-1

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki, WSOY. 565s. ISBN 951-0-25648-x

Hague, Paul. 2008. [Verkkajulkaisu]. Segmentation in B2B markets. B2B International. [Viitattu 15.12.2008]. Saatavissa <<http://www.b2binternational.com/library/whitepapers/whitepapers03.php>>

Iltanen, K. 2000. Mainonnan suunnittelu. 7.uudistettu painos. Helsinki, WSOY. 276 s. ISBN 951-0-24817-7

Jussila, I. 2009. [Verkkajulkaisu]. Liiketoiminnan perusteet. Toimiala-analyysin perusteet. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [Viitattu 27.01.2009]. Saatavissa <http://www3.lut.fi/kati/coursepages/johtaminen_ja_organisaatiot/AC30A0050/Session%203.pdf>

Järvinen, Hannu. 2008. [Verkkajulkaisu]. Ohjelmistoyritys on vaarassa kasvaa hengiltä. Tietokone. [Viitattu 25.09.2008]. Saatavissa <http://www.tietokone.fi/uutta/uutinen.asp?news_id=32549>

Korkeamäki, A.; Lindström, P.; Ryhänen, T.; Saukkonen, M.; Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo, WSOY. 253 s. ISBN 951-0-26335-4

Koskinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 2.painos. Espoo, Weilin+Göös. 333 s. ISBN 951-35-6003-1

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi: luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo, WSOY. 294 s. ISBN 951-0-23822-8

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet: 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä, Gummerus. 205 s. ISBN 952-5592-08-1

Laurila, Jenni. 2007. [Verkkajulkaisu]. Suomalainen ohjelmistoala kasvaa reippaasti. Tekniikka & Talous. [Viitattu 10.09.2008]. Saatavissa <<http://www.tekniikkatalous.fi/ict/article22727.ece>>

Marketing Teacher. 2000. [Verkkajulkaisu]. Five Forces Analysis. Analysing the environment- Five Forces Analysis. [Viitattu 10.10.2008]. Saatavissa <http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_fivefoces.htm>

Nikulainen, Kalevi. 2008. [Verkkajulkaisu]. Suomen ohjelmistoala kärsii myyntitaitojen puutteesta. IT-viikko. [Viitattu 17.09.2008]. Saatavissa <<http://www.itviikko.fi/talous/2008/09/18/suomen-ohjelmistoala-karsii-myyntitaitojen-puutteesta/200824386/7>>

Opetushallitus. 2008. A. [Verkkajulkaisu]. Markkinointisuunnitelma. Hyökkäävä kilpailustrategia. [Viitattu 14.11.2008]. Saatavissa <<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/minipages/hyokkaava.htm>>

Opetushallitus. 2008. B. [Verkkajulkaisu]. Markkinointisuunnitelma. Puolustava kilpailustrategia. [Viitattu 15.11.2008]. Saatavissa <<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/minipages/puolustava.htm>>

Opetushallitus. 2008. C. [Verkkajulkaisu]. Markkinointisuunnitelma. Sopeutuva kilpailustrategia. [Viitattu 16.11.2008]. Saatavissa <<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/minipages/sopeutuva.htm>>

Ormanidhi, Orges; Stringa, Omer. 2008. Porter's Model of Generic Competitive Strategies. Business Economics July 2008. Vol. 43 Issue 3, p. 55-64.

Pyydönniemi, R., Suvanto, P., Vahvaselkä, I. 1989. Menestyvä markkinoija. 2: Johtaminen, tutkimus ja kansainvälinen markkinointi. 2-3 painos. Espoo, Weilin+Göös. 272 s. ISBN 951-35-4612-8

Rissanen, T. 2000. Yrittäjän käsikirja. 2000. 2.painos. Kuopio, Pohjantähti. 587 s. ISBN 952-5128-12-1

Rope, T. 1986. Asiakaskeskeinen markkinointi: näkemyksiä ja sovelluksia. Espoo, Weilin+Göös. 184 s. ISBN 951-35-3728-5

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2.painos. Helsinki, WSOY. 386 s. ISBN 951-0-21119-2

Tekes. 2007. [Verkkajulkaisu]. SWOT-analyysi. [Viitattu 10.11.2008]. Saatavissa <<http://www.tekes.fi/julkaisut/opas/aloitus/swot.html>>

Tietoviikko. 2008. [Verkkajulkaisu]. Miksei koulutus ratkaise IT-alan osaajapulaa? [Viitattu 01.09.2008]. Saatavissa <http://www.tietoviikko.fi/taustat/kaikki_jutut/article135830.ece>

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet: tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia. 2.painos. Helsinki, Talentum. 222 s. ISBN 952-14-0893-6

Uusi-Rauva, E.; Haverila, M.; Kouri, I.; Miettinen, A. 2003. Teollisuustalous. 4. painos. Tampere, Tammer-Paino. 438 s. ISBN 951-96765-3-8

Vuorela, T. 1989. Miten asiakkaat arvioivat palveluja: arviointitiedon hankinnan kysymyksiä. Helsinki, Valtion painatuskeskus. 61 s. ISBN 951-861-509-8 (kustantaja). ISBN 951-9314-88-1 (julkaisija)

Äyväri, A., Suvanto, P., Vitikainen, M. 1995. Markkinoi palveluja. 2. uudistettu painos. Espoo, Weilin+Göös. 210 s. ISBN 951-35-6034-1

HAASTATTELUT

H., Jarmo. Toimitusjohtaja. Seniorikonsultti. Yritys Oy. Helsinki. 12.12.2008.

H., Ari. Toimitusjohtaja. Yritys Oy. Helsinki. 16.12.2008.

J., Petri. Seniorikonsultti. Yritys Oy. Helsinki. 19.12.2008.

K., Timo. Konsultti. Yritys Oy. Helsinki. 17.12.2008

N., Risto. Seniorikonsultti. Yritys Oy. Helsinki. 18.12.2008

O., Kari. Markkinointipäällikkö. Yritys Oy. Helsinki. 05.12.2008

P., Timo. Toimitusjohtaja. Yritys Oy. Helsinki. 15.12.2008

R., Jari. Projektipäällikkö. Yritys Oy. Helsinki. 17.12.2008

LIITTEET

LIITE 1/1

HAASTATTELULOMAKE

1. Mikä on nykyinen IT-alan tilanne ja mikä on sen tulevaisuus yleisesti sekä projektihallintaohjelmistojen suhteen?

2. Miten taloudellinen kriisi voisi vaikuttaa markkinoihin ja niiden kehittymiseen erityisesti kysynnän sekä asiakasyritysten tarpeiden näkökulmasta?

3. Mitkä ovat yrityksemme vahvuudet? (ensin meidän näkökulmasta sitten asiakkaiden silmin)

4. Mitkä ovat meidän yrityksemme heikkoudet?(ensin omasta näkökulmasta, sitten asiakkaiden silmin)

5. Yrityksemme mahdollisuudet nojautuen äsken mainittuihin vahvuuksiin?

6. Mitkä ovat yrityksemme uhat katsottuna meidän heikkouksia ja ulkopuolisin silmin myös?

7. Mitkä ovat useimpien yritysten tarpeet projektihallintatyökalujen suhteen ja miksi emme saa meidän tarjoamia tuotteita kaupaksi? Mikä ongelmana?

8. Kun pyritään segmentoimaan potentiaalisia asiakkaita ja valitsemaan niistä kohderyhmät, niin mitkä faktorit/kriteerit olisivat sopivia segmentoinnille, toisin sanoen mikä on meidän potentiaalisen asiakkaan profiili (5-8 ominaisuutta)?

9. Mitkä markkinointikeinot saisivat asiakkaita kiinnostumaan (paitsi soittoja ja maileja)?

10. Mitä erilaista meillä on tarjottava asiakkaille kilpailijoiden nähden?

11. Miten on suhtauduttava hintojen alentamisen pyyntöihin ja vinkkeihin asiakkailta?

12. Miten voisimme laajentaa liiketoimintamme projektihallintajärjestelmien areenalla?

13. Ketkä voivat olla uusia alalle tulijoita?

14. a) Mikä on kilpailun intensiteetti tällä hetkellä alalla toimivien yritysten välillä?

b) Tärkeimmät kilpailijamme?

15. Mitkä ovat mahdolliset substituuttituotteet?

16. Mikä on asiakkaiden neuvotteluvoima alalla?

17. Mikä on toimittajien neuvotteluvoima alalla?

-
-
18. Kokonaisarvoväittäjä on vastaus kysymykseen, miksi asiakas ostaisi juuri tältä yritykseltä. Väittäjästä on tultava ilmi sekä ydinhyöty että sen lisäksi kaikki tuotteen ominaisuudet. Samalla tavalla sen on kuvastava minkälaista lisäarvoa asiakas saa ostamalla juuri tältä yritykseltä.

Mikä voisi olla yrityksemme kokonaisarvoväittäjä, jota voisi käyttää markkinoinnissa?
