

Heli Heikkilä, Antti Makkonen

UUSI TUOTE – UUDET MARKKINAT JA KILPAILIJAT
CASE HELI-KULUNVALVONTAJÄRJESTELMÄN LANSEERAUS

Opinnäyte
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Syksy 2005



Kajaanin

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Ala Yhteiskuntatieteet, hallinto ja kauppa	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Heli Heikkilä, Antti Makkonen	
Työn nimi Uusi tuote – uudet markkinat ja kilpailijat Case Heli-kulunvalvontajärjestelmän lanseeraus	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Markkinointi	Ohjaaja(t) Arto HUUHTANEN
Aika 1.9.2005	Sivumäärä 76
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin, miten tuote lanseerataan onnistuneesti markkinoille ja mitkä ovat uuden tuotteen mahdollisia asiakkaita ja kilpailijoita. Työn toimeksiantaja on kajaanilainen elektroniikka- ja ohjelmistoalan yritys, Tieto-Oskari Oy. Opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa tietopaketti lanseerauksesta toimeksiantajayrityksen uudelle tuotteelle, Heli-kulunvalvontajärjestelmälle. Kehitystehtävänä oli antaa käyttökelpoisia ideoita ja parannusehdotuksia toimeksiantajayrityksen lanseerausprosessiin. Tarkoituksena on myös, että toimeksiantaja voi käyttää opinnäytetyötä työkaluna seuraavien tuotteiden lanseerauksissa.</p> <p>Opinnäytetyön lähtökohtana oli ajatus, että onnistunut lanseeraus vaatii markkinoiden ja kilpailijoiden hyvää tuntemusta. Näin ollen työ käsittelee lanseerausmarkkinointia, keskittyen erityisesti kilpailijoiden ja markkinoiden analysointiin. Opinnäytetyön toteutus aloitettiin perehtymällä toimeksiantajayritykseen ja sen uuteen tuotteeseen. Tämän jälkeen tutustuttiin muun muassa lanseerausta, kilpailua ja business to business -markkinoita käsittelevään kirjallisuuteen, jonka pohjalta tehtiin toimeksiantajan tarpeiden mukainen teoriakokonaisuus. Perehtymällä kulunvalvonta-alaan ja teoriataustaan, muodostettiin Heli-kulunvalvontajärjestelmän lanseeraukselle sopivat markkinointiratkaisut.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena tuotteelle löydettiin potentiaalisia asiakassegmenttejä ja tuotteelle määriteltiin markkinointistrategia. Lisäksi opinnäytetyössä kartoitettiin kulunvalvontajärjestelmien kilpailukenttää ja laadittiin kilpailustrategia Heli-kulunvalvontajärjestelmälle. Opinnäytetyö on lanseerausmarkkinointia käsittelevä kokonaisuus, joka auttaa ymmärtämään lanseerauksen laaja-alaisuuden ja suunnitelmallisen toiminnan tärkeyden.</p>	
Luottamuksellisuus	julkinen
Hakusanat	lanseeraus, kilpailu, segmentointi, markkinointi
Säilytyspaikka	Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



Kajaanin
ammattikorkeakoulu

ABSTRACT OF THESIS

School Business	Degree programme Business Administration
Author(s) Heli Heikkilä, Antti Makkonen	
Title A New Product – New Market and Competitors Case: Heli Access Control System	
Alternative professional studies Domestic marketing	Instructor(s) Arto Huuhtanen
Date 1.9.2005	Total number of pages 76
<p>Abstract</p> <p>The target of this final year paper is to clarify how to launch a product successfully. Further more, it answers the questions who are the customers and the competitors of a new product. The final year paper was commissioned by Tieto-Oskari Oy, which is an electronics and software company situated in Kajaani. This final year paper gives information, ideas and improvement propositions for the company.</p> <p>Successful launching is the result of good knowledge of the competitors and the market. Consequently, the theory part of this final year paper is mainly based on a market analysis and competitor analysis. The research was conducted by analysing the company and its new product. The theory is an entity for the company's needs which include, for example, launching, competition and business to business marketing. By researching the theory and the market situation of access control systems, an appropriate marketing solution was made for the new product, Heli access control system.</p> <p>The outcome of the final year paper is the segmentation and marketing strategy for the Heli access control system. It also describes the competition situation on the market and gives a proposal for a competition strategy. The final year paper is a package, which helps to understand the scope of launching and the importance of planning.</p>	
Confidentiality status	public
Keywords	launching, competition, segmentation, marketing
Deposited at	Kajaani Polytechnic Library

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

JOHDANTO	1
1 LANSEERAUS	4
1.1 Lanseeraus käsitteenä	4
1.2 Lanseeraus osana tuotteen elinkaarta	6
1.3 Lanseerauksen toteutus	9
1.4 Lähtökohtien määrittely	12
1.4.1 Ympäristöanalyysi	13
1.4.2 Yritysanalyysi	14
1.4.3 SWOT-analyysi kokoavana analyysinä	14
2 TUOTTEEN MARKKINAT	16
2.1 Business to business -markkinat	16
2.1.1 Organisaation ostoprosessin vaiheet	17
2.1.2 Ostoprosessiin osallistujat	18
2.2 Markkinoiden segmentointi	19
2.2.1 Business to business -markkinoiden segmentointi	20
2.2.2 Tuotteen asemointi	21

2.3	Segmentointi markkinointistrategiana	23
2.3.1	Segmentoimaton markkinointi	24
2.3.2	Selektiivinen markkinointi	25
2.3.3	Keskittetty markkinointi	25
3	KILPAILU	27
3.1	Kilpailutilanne ja kilpailijat	27
3.2	Kilpailustrategia	29
3.2.1	Kustannusjohtajuus	31
3.2.2	Differointi	33
3.2.3	Keskittymisstrategia	34
3.3	Kilpailukeinot	35
3.3.1	Tuote	35
3.3.2	Hinta	37
3.3.3	Markkinointiviestintä	38
3.3.4	Markkinointikanava	39
4	TIETO-OSKARI OY JA HELI-KULUNVALVONTAJÄRJESTELMÄ	42
4.1	Perustiedot Tieto-Oskari Oy:stä	42
4.2	Perustiedot Heli-kulunvalvontajärjestelmästä	44
4.3	Heli-kulunvalvontajärjestelmän lanseeraus	45
4.3.1	Kulunvalvontajärjestelmämarkkinoiden elinkaari	45
4.3.2	Ympäristöanalyysi	46

5	LANSEERATTAVAN TUOTTEEN MARKKINAT	49
5.1	Markkinointistrategia	49
5.2	Markkinoiden segmentointi	51
5.2.1	Talopakettivalmistajat	52
5.2.2	Lukkoliikkeet	54
5.2.3	Muut jälleenmyyjät	55
6	LANSEERATTAVAN TUOTTEEN KILPAILIJAT	57
6.1	Kilpailijat	57
6.1.1	Securitas Systems Oy	57
6.1.2	Deltabit Oy	60
6.1.3	Oy Hedpro Ab	62
6.2	Tieto-Oskarin kilpailustrategia	65
6.3	Heli-kulunvalvontajärjestelmän kilpailukeinot	66
7	POHDINTA	70
	LÄHTEET	72

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIOT:

Kuvio 1.	Tuotteen elinkaari ja kustannus/hintakehitys	7
Kuvio 2.	Lanseeraus tuotteen elinkaarimallissa	8
Kuvio 3.	Lanseerauksen päävaiheet	10
Kuvio 4.	Lähtökohta-analyysien lajit	12
Kuvio 5.	SWOT-analyysin johtopäätösten viitekehikko	15
Kuvio 6.	Makrosegmentointi ja mikrosegmentointi yritysmarkkinoilla	21
Kuvio 7.	Auton huoltoliikkeen palvelun asemointi tuoteavaruuskartan avulla	22
Kuvio 8.	Kilpailijan kokonaiskuvan eri elementit	29
Kuvio 9.	Kolme kilpailun perusstrategiaa	31
Kuvio 10.	Tuotteen kolmikerroksisuus	36
Kuvio 11.	Tuotteen hintaan vaikuttavat tekijät	37

Kuvio 12.	Lanseerausviestinnän syvenevä vaikutusprosessi	39
Kuvio 13.	Liikevaihdon jakauma vuonna 2004	43
Kuvio 14.	Liikevaihdon kehitys vuosina 1999 – 2004	43
Kuvio 15.	Bruttokansantuotteen volyymin kasvu prosentteina vuosina 1996 – 2004	47
Kuvio 16.	Kulunvalvontamarkkinoiden makrosegmentit	51

TAULUKKO:

Taulukko 1.	Päätöksentekoyksikön tyypillisiä tehtäviä	18
-------------	---	----

JOHDANTO

Viime aikoina on puhuttu paljon suomalaisten innovaatioiden karkaamisesta ulkomaalaisille yrityksille. Suomalaisyrietykset eivät itse kaupallista omia innovaatioitaan, vaan myyvät ne ulkomaalaisille yrityksille, joilla on enemmän resursseja lanseerata tuote markkinoille. Innovaatioiden karkaaminen ulkomaille vaikuttaa osaltaan myös kansantalouteen, sillä jos innovaatiot jäisivät suomalaisten yritysten hyödynnettäviksi, se toisi Suomeen uusia työpaikkoja ja pitkäaikaisia tuloja. Tähän asti valtio on tukenut ja panostanut yritysten tutkimukseen ja tuotekehitykseen, minkä ansiosta tuotekeksintöjä on syntynyt suhteellisen paljon. Yhtä tärkeää olisi tukea tuotteiden lanseerausta ja markkinointia, jotta keksinnöt pysyisivät Suomessa.

Uuden tuotteen markkinoille tuonti on ajankohtaista jokaisessa yrityksessä, jossakin sen toiminnan eri vaiheessa. Vasta alalle tulleen yrityksen tulee tutkia, onko sen tuotteille kysyntää ja markkinoita ja minkälaisia kilpailijoita markkinoilla jo on. Pitkään toiminut yritys tarvitsee myös lanseerausmarkkinointia, jotta sillä olisi tuotevalikoimissaan aina tuotteita, jotka ovat kannattavassa elinkaaren vaiheessa. Koska tuotekehitys on valtava investointi yritykselle, lanseerauksen laiminlyönti aiheuttaa sen, että tuotekehitykseen uhratut panokset menevät hukkaan. Hyvä tuote ei välttämättä takaa automaattista menestystä, jos lanseerauksessa epäonnistutaan. Tuote epäonnistuu, jos se esimerkiksi tuodaan markkinoille väärään aikaan tai väärälle kohderyhmälle. Onnistunut lanseeraus voi parhaimmillaan viedä yrityksen alansa ykköseksi.

Opinnäytetyön aiheena on tehdä tietopaketti lanseerauksesta Tieto-Oskarille käyttäen Case tapauksena yrityksen uutta tuotetta, Heli-kulunvalvontajärjestelmää. Tutkimusongelma on seuraavanlainen: Miten tuote lanseerataan onnistuneesti markkinoille ja mitkä ovat tuotteen asiakkaat ja kilpailijat? Opinnäytetyön tavoitteena on olla tiivis kokonaisuus lanseerauksen

eri vaiheista ja keskittyä erityisesti kilpailijoiden ja markkinoiden analysointiin. Tarkoituksena on myös antaa ideoita ja parannusehdotuksia, kuinka se voisi toteuttaa lanseerauksen Heli-kulunvalvontajärjestelmän kohdalla. Opinnäytetyö ei kuitenkaan puutu tuotekehityksellisiin ongelmiin. Tavoitteena on, että Tieto-Oskari voi tulevaisuudessa käyttää opinnäytetyötä käsikirjana, kun se tuo muita uusia tuotteita markkinoille.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee lanseerausta, tuotteen markkinoita ja kilpailua. Lähtökohtana on ollut ajatus, että tuotteen lanseerauksen onnistumiseen vaikuttaa erityisesti kilpailijoiden ja markkinoiden tuntemus. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan lanseerauksesta yleensä, sen toteutuksesta ja lähtökohtien määrittelystä. Lanseerausanalyysijä ovat ympäristö-, yritys-, kilpailija- ja markkina-analyysi. Näistä ympäristöanalyysiin ja yritysanalyysiin keskitytään ensimmäisessä luvussa. Lisäksi käydään läpi myös SWOT-analyysi, joka kokoaa yritysanalyysin ja ympäristöanalyysin. Toinen luku, ”Tuotteen markkinat”, käsittelee kokonaisuudessaan markkina-analyysiä. Luvussa kerrotaan myös business to business -markkinoiden ostoprosessista ja yritysmarkkinoiden segmentoinnista. Lisäksi luvussa paneudutaan markkinointistrategioihin. Kolmas luku, ”Kilpailu”, käsittelee kilpailija-analyysiä. Luvussa kerrotaan markkinoiden kilpailutilanteesta ja kilpailijoiden analysoinnista sekä kilpailustrategioista. Lisäksi luvussessa kerrotaan lyhyesti peruskilpailukeinoista, koska opinnäytetyön tarkoituksena on olla myös opas Tieto-Oskarille tuleville lanseerauksille.

Luvussa neljä, ”Tieto-Oskari ja Heli-kulunvalvontajärjestelmä”, esitellään perustiedot lanseeraavasta yrityksestä, sekä lanseerattavasta tuotteesta. Lisäksi luvussa kerrotaan kulunvalvontajärjestelmämarkkinoiden elinkaaresta ja ympäristöanalyysistä. Käsittelemättä jäävät yritysanalyysi ja SWOT-analyysi, koska analyysien onnistuminen vaatii syvällistä tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta. Käsittelemättä jäävät myös lanseerauksen budjetointi ja aikataulutus, koska ne ovat yrityksen sisäisiä asioita. Viides luku kertoo Heli-kulunvalvontajärjestelmän markkinoista. Luvussa kerrotaan, mikä markkinointistrategia olisi käyttökelpoisin tuotteen lanseerauksessa ja jaetaan tuotteen markkinat mielenkiintoisiin segmentteihin. Markkinat segmentoidaan jälleenmyyjien mukaisesti, koska tuotteen menestyksen elinehto on toimivan jälleenmyyntiverkoston saaminen. Viimeisessä luvussa, Lanseerattavan tuotteen kilpailijat, käsitellään kolme erityyppistä kilpailijaa. Tieto-Oskarille ehdotetaan myös mahdollista kilpailustrategiaa ja peruskilpailukeinojen yhdistelmää. Opin-

näytetyön empiria osuus pohjautuu keskusteluihin yrittäjän kanssa sekä etsittyyn tietoon internetistä ja esitteistä.

1 LANSEERAUS

”Älä valmista sellaista hyvää tuotetta, jolle ei ole markkinoita tai kysyntäperustaa”
(Rope 1999, 54)

Lanseerauksella on entistä merkittävämpi osa yrityksen toiminnassa. Syy tähän on ollut muun muassa globalisaatio, jonka vaikutuksesta tuoteinnovaatiot leviävät nopeasti ja kilpailu kansainvälistyy. Yritykset joutuvat jatkuvasti kehittämään uusia tuotteita pärjätäkseen kiristyvässä kilpailutilanteessa. Kovan kilpailun myötä tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet. Myös asiakkaiden arvojen ja asenteiden muutokset ovat lisänneet yritysten paineita kehittää ja luoda uusia tuotteita. Tästä johtuen yrityksen tulisi ottaa lanseeraus osaksi jatkuvaa markkinointityötään. (Rope 1999, 12 – 13)

1.1 Lanseeraus käsitteenä

Lanseerauksella tarkoitetaan pelkistetysti uuden tuotteen markkinoille tuontia. Lanseeraus-sanana vastineena käytetään usein myös sanaa kaupallistaminen. Tämän käsitteen taustalla on ajatus siitä, että lanseerauksen tavoitteena on saada tuotteesta kaupallinen menestys. Lanseeraus on myös päätös- ja toimintaprosessi, joka seuraa tuotekehitystä. Lanseerausvaiheessa suunnitellaan ja toteutetaan uuden tuotteen markkinoilletulo ja seurataan toteutusta onnistumisen varmistamiseksi. (Rope 1999, 16 - 17)

Uusi tuote voi Jobberin (2001, 280) mukaan olla tuotekorvike, lisäys olemassa olevaan tuotelinjaan, uusi tuotelinja tai kokonaan uusi tuote. Lanseerattavista tuotteista 45 prosenttia on tuotekorvikkeita. Tuotekorvikkeella tarkoitetaan sitä, että vanhaa tuotetta on tarkistettu ja

paranneltu. Tuote voidaan myös asemoida uudelleen eli tuote suunnataan uudelle kohderyhmälle. Tuotteen hintaa voidaan alentaa tai tuotetta voidaan muuttaa siten, että sitä on edullisempi tuottaa. Tuotteen ollessa lisäys olemassa olevaan tuotelinjaan yritys lisää tuotevalikoimaansa. Tällaisia tuotteita on 25 prosenttia lanseerattavista tuotteista. Lanseerauksista 20 prosenttia on sellaisia, että yritys ottaa käyttöönsä kokonaan uuden tuotelinjan. Tämä lisää yrityksen tuoteryhmien määrää. Ainoastaan 10 prosenttia lanseerattavista tuotteista on kokonaan uusia tuotteita uusilla markkinoilla.

Lancaster ja Reynolds (1995, 102 – 103) puolestaan määrittelevät uudet tuotteet enemmän markkinoiden näkökulmasta. Tuote voi olla innovatiivinen, korvaava, jäljitelmä tai uudelleen lanseerattu tuote. Innovatiivinen tuote on markkinoilla täysin uusi ja se lupaa erilaisia vaihtoehtoja, verrattuna jo markkinoilla oleviin tuotteisiin. Korvaavat tuotteet ovat uusia kuluttajille, mutta enemmänkin ne korvaavat jo olemassa olevia tuotteita kuin ovat täysin uusia innovaatioita. Jäljitelmätuotteet ovat tuotteita, joiden lanseerauksista suurin osa epäonnistuu. Kun innovatiivinen yritys on lanseerannut uuden tuotteen markkinoille, muutkin yritykset haluavat saada oman osansa tuomalla jäljitelmänsä markkinoille. Jäljitelmätuote tuodaan yleensä markkinoille vasta silloin, kun innovatiivinen yritys on saanut tuotteen tunnetuksi. Jos markkinoilla on tarpeeksi kysyntää, myös jäljittelijät voivat saada markkinaosuuksia innovatiivisilta yrityksiltä. Uudelleen lanseerattujen tuotteiden uutuusarvo muodostuu asiakkaiden havaintojen perusteella. Jos tuote on onnistuneesti uudelleen lanseerattu käyttämällä erilaista markkinointistrategiaa, silloin sitä voidaan kutsua uudeksi tuotteeksi, vaikkei sen fyysinen olemus olekaan muuttunut.

Lanseerattava tuote, joka menestyy markkinoilla, on ominaisuudeltaan sellainen, että siinä on jokin etu asiakaskohderyhmälleen kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. Jotta tuote voisi palvella kohderyhmäänsä kilpailijoita paremmin, yrityksen täytyy tuntea tarkasti asiakkaiden tarpeet ja motiivit. Lisäksi yrityksen tulee osata katsoa tulevaisuuteen. Sen on osattava arvioida, millä uusilla tuotteilla on kysyntää, vaikka niitä ei osata vielä tarjonnan puutteessa kysyä. (Rope & Vahvaselkä 1992, 123)

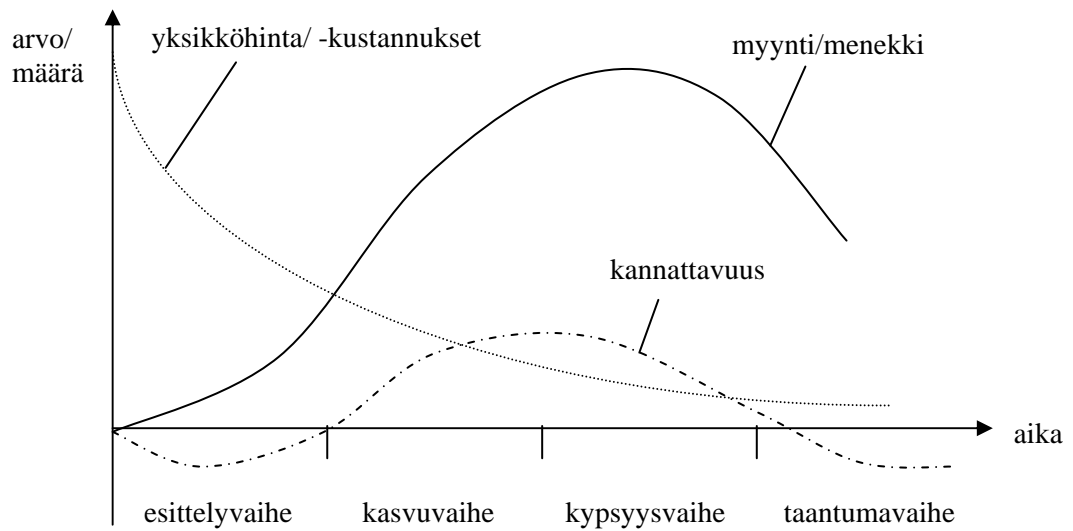
Lanseerattaessa uutta tuotetta vanhoille tutuille markkinoille on onnistumisen todennäköisyys suhteellisen suuri eli noin 45 prosenttia. Tuotteen ollessa entisen muunnelma, joka ei sisällä uusia mullistavia piirteitä, markkinoillepääsy on helpompaa. Tässä tapauksessa kuitenkin taloudellinen tulos jää vaatimattomaksi. Haluttaessa korkeita tuottoja on myös otetta-

va suurempia riskejä. Epäonnistumisen vaarat piilevät esimerkiksi markkinoiden epätarkassa trendien arvioinnissa, puutteellisissa aineistoissa, sekä idean muuttamisessa innovaatiosta tuotannoksi. Virheitä lanseerauksessa tapahtuu erityisesti markkinoinnissa, kuten lanseerauksen ajankohdassa tai hinnan asetannassa. (Lipiäinen 2000, 580)

Jatkuva tuotekehitys on keino, jolla yrityksen toiminta voi pysyä kannattavana muuttuvilla markkinoilla. Yhteen markkinoilla olevaan tuotteeseen turvautuminen on yritykselle kohtalokasta. Erityisesti teknologiapainotteisille yrityksille jatkuva tuotteiden lanseeraaminen on välttämätöntä, jotta yritys pysyy markkinoiden kehityksen mukana. Lanseerauksen tulisi myös koskea kaikkia organisaation tasoja, johtotasolta työvoimaan asti, sillä lanseeraus on yksi yrityksen riskialttiimmista ponnistuksista. Taloudellisten tappioiden lisäksi, tuotteiden epäonnistuminen voi vahingoittaa myös yrityksen imagoa ja heikentää sitä kautta yrityksen kilpailuetua. (Lipiäinen 2000, 184; Lancaster & Reynolds 1995, 104)

1.2 Lanseeraus osana tuotteen elinkaarta

Tuotteet eivät ole markkinoilla ikuisesti. Tuotteiden eliniät ovat lyhentyneet markkinoilla, johtuen uusien tuotteiden tulvasta, kysynnän suhteellisesta niukkuudesta ja asiakkaiden tarpeiden muuttumisen seurauksesta. Tuotteiden pitää olla entistä kilpailukykyisempiä ja yritys tarvitsee menestyäkseen jatkuvaa tuotekehittelyä. (Mannermaa 1992, 144)



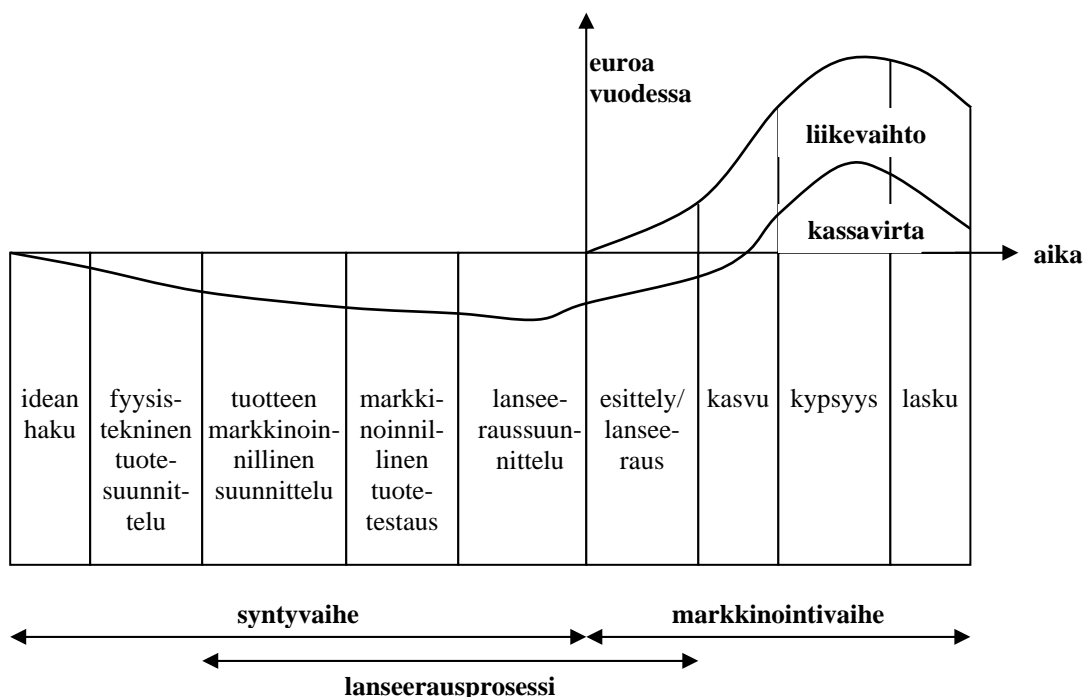
KUVIO 1. Tuotteen elinkaari ja kustannus/hintakehitys (Anttila & Iltanen 2000, 152)

Tuotteen elinkaari etenee vaiheittain (kuvio 1). Tyypilliset elinkaaren vaiheet ovat esittelyvaihe, kasvuvaihe, kypsyysvaihe ja taantumavaihe. Tuotteen esittelyvaiheessa toimialalla on vähän kilpailijoita ja kannattavuus on negatiivista kehityskustannuksien ja kehittymättömän teknologian vuoksi. Myös tuotteen uutuus ja asiakkaiden taivuttelutarve lisäävät markkinoituskustannuksia. Esittelyvaiheessa tuotetta ostavat ns. aikaiset omaksujat eli pioneerit, jotka haluavat toimia uusien asioiden omaksumisessa edelläkävijöinä. (Anttila & Iltanen 2000, 152 - 153)

Riskialttiista esittelyvaiheesta kannattavaan kasvuvaiheeseen siirtyminen voi viedä aikaa. Kilpailijoiden lisääntymisen ja teknologian kehittymisen myötä, tuotteiden yksikkökustannukset alenevat. Jos kysyntä pysyy vahvana suhteessa toimialan koko tuotantokapasiteetin kasvuun, yritysten kannattavuus alkaa kohentua. (Anttila & Iltanen 2000, 153)

Toimialan kasvu hidastuu kypsyysvaiheessa ja lopulta myynti kääntyy laskuun. Tämän jälkeen tuotteen elinkaari on taantumavaiheessa. Joidenkin tuotteiden kohdalla elinkaari saattaa olla hyvinkin lyhyt. Kun tuotteen elinkaari on loppuvaiheessa, yrityksellä on uskollinen asiakasryhmä, joka on valmis maksamaan tuotteesta riittävästi. Jos kilpailijat ovat jo luopuneet vastaavasta tuotteestaan, yritys voi harkita oman tuotteensa säilyttämistä markkinoilla vielä jonkin aikaa. Yritys voi myös pyrkiä pidentämään tuotteen elinikää etsimällä tuotteelle uusia kohderyhmiä tai uusia käyttötapoja. Myös tuotteen laatua, pakkausta, nimeä tai mark-

kinointimielikuvatekijöitä voidaan muuttaa. Näin yritys voi saada tuotteensa myyntikäyrän taas nousuun tai ainakin hidastaa laskuvaihetta. Kuitenkin 90 prosentissa tapauksista on kannattavampaa vetää tuote pois markkinoilta ennen kuin se aiheuttaa liikaa tappioita. (Anttila & Iltanen 2000, 154 – 155; Juvonen 2002, 147)



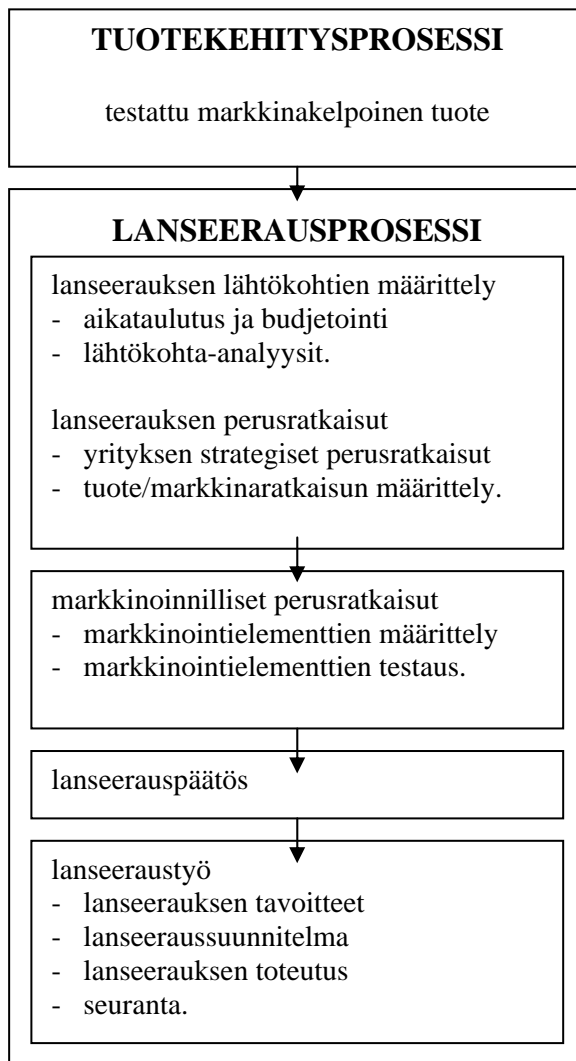
KUVIO 2. Lanseeraus tuotteen elinkaarimallissa (Rope 1999, 19)

Tarkasteltaessa lanseerausta osana tuotteen elinkaarta käytetään niin sanottua jatkettua elinkaarimallia (kuvio 2). Kuviosta käy ilmi tuotteen kehitysvaiheet ennen sen markkinoille-tuontia. Lanseerausprosessi saa alkunsa, kun yrityksellä on markkinointikelpoiseksi testattu tuote. Lanseerausvaihe päättyy, kun tuote siirtyy kasvuvaiheeseen. Tärkeää onkin huomata, että lanseeraus ei sisällä tuotekehitystä, vaan tuotekehittely luo pohjan koko lanseerauksen suunnittelulle. Lanseerauksen kesto riippuu toimialasta, tuotteen luonteesta tai uutuusasteesta ja asiakaskohderyhmästä. Lanseerauksen kesto vaikuttavat myös markkinatilanne, yrityksen resurssit ja lanseerausstrategia. Tavoitteena on kuitenkin toteuttaa lanseeraus mahdollisimman nopeassa rytmässä, jotta lanseeraus olisi tehokas ja tuloksekas. (Rope 1999, 18 – 20)

Kuviosta 2. nähdään myös, että tuotteesta saadaan voittoa vasta elinkaaren kasvuvaiheessa. Lanseerausvaiheessa tuotteen kumulatiivinen voitto on taas yleensä negatiivinen. Lanseerauksen onnistumisen mittareita ovatkin voiton sijaan esimerkiksi tuotteen tunnettavuus ja tyytyväisyys kohderyhmässä sekä tuotteen kokeilijoiden määrä. Yritykselle onkin tärkeää, että sillä on tuotteita monissa eri elinkaarivaiheissa. Tällöin lanseerausvaiheessa olevan tuotteen tuottamat tappiot eivät vahingoita muita yrityksen toimintoja. (Rope 1999, 20 – 21)

1.3 Lanseerauksen toteutus

Markkinointikelpoisen tuotteen onnistunut lanseeraus vaatii perusteellista suunnittelua ja suunnitelman huolellista toteutusta. Lanseerausprosessi seuraa tuotekehitysprosessia ja etenee vaiheittain (kuvio 3).



KUVIO 3. Lanseerauksen päävaiheet (Rope 1999, 31)

Lanseerausprosessi lähtee liikkeelle lähtökohtien määrittelyllä. Se sisältää alustavan aikataulun suunnitteluvaiheen toteuttamiselle, alustavan budjetoinnin ja lähtökohta-analyysit. Näiden analyysien pohjalta yritys päättää lanseerauksen perusratkaisut. Perusratkaisut käsittävät tuotteen sijoittamisen yrityksen tuotesalkkuun, sekä sen vaikutuksen yrityksen kilpailu- ja strategiaan ja strategisiin päämääriin. Perusratkaisuihin sisältyy myös uuden tuotteen asiakaskohderyhmän määrittely, sekä riskien kartoittaminen ja analysoiminen. (Rope 1999, 30 – 32)

Perusratkaisujen määrittelyn jälkeen yritys rakentaa ja testaa kilpailukeinojen yhdistelmän, jolla valittu kohderyhmä saavutetaan. Kun yritys on varmistunut näiden vaiheiden jälkeen tuotteen markkinakelpoisuudesta, se tekee lopullisen päätöksen lanseerauksen toteutumises-

ta tai sen lopettamisesta. Myönteinen päätös tarkoittaa konkreettisten lanseeraustoimenpiteiden suunnittelua. Nämä toimenpiteet sisältävät lanseerauksen tavoitteet ja niiden perusteella laaditun yksityiskohtaisen lanseeraussuunnitelman. (Rope 1999, 32)

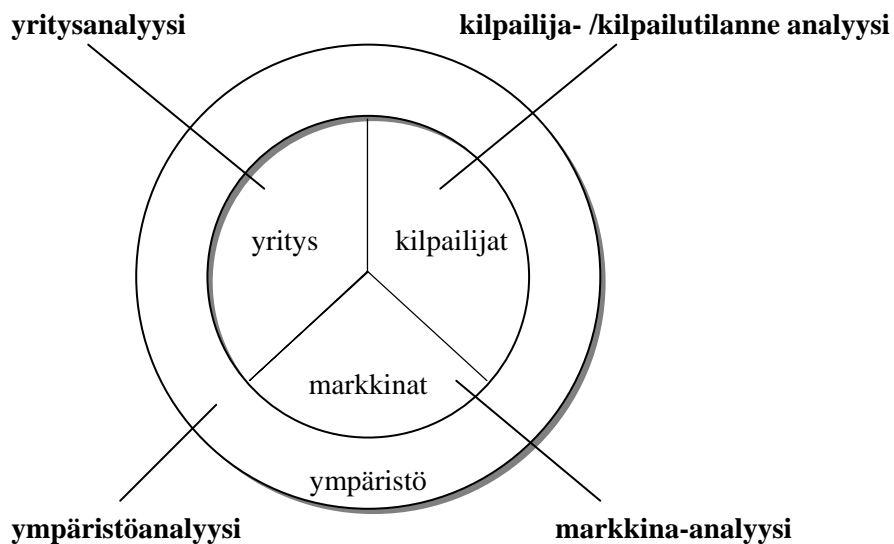
Yrityksen tulisi määritellä tarkasti lanseerauksen tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla myös mahdollisimman realistisia, jotta ne motivoisivat ja suuntaisivat yrityksen toimintaa strategioiden mukaisesti. Tavoitteet ohjaavat yrityksen toimintaa ja niiden tulisi olla aikaan sidottuja ja mitattavissa olevia. Lanseerauksen tavoitteet voivat olla esimerkiksi myynnillisiä, taloudellisia, imagollisia, laadullisia sekä toiminnallisia. Myynnilliset tavoitteet voivat koskea esimerkiksi lanseerauksen aikana tapahtuvaa myynnin määrää. Myynnin määrää voidaan mitata selkeästi euro tai kappalemääräisesti. Imagolliset tavoitteet voivat koskea taas yrityksen, sen tuotteen sekä toimintatapojen tavoitemielikuvien oikeellisuutta. Lanseerattaessa uutta tuotetta, yrityksen onkin mietittävä tarkasti markkinointiviestinnällä annettavat lupaukset. Reklamaatioiden määrä ja niiden merkittävyys toimivat taas esimerkiksi laadun mittareina. Toiminnalliset tavoitteet tarkoittavat asiakkaiden reagoitua koskevia tavoitteita. Toiminnallisia tavoitteita ovat esimerkiksi tiedustelujen tai tarjouspyyntöjen määrä, ensimmäistä kertaa palvelua käyttävien määrä kuin myös uusintaostojen määrä. Tämän lisäksi voidaan selvittää asiakkaiden tietämystä tuotteesta, asenteita ja toimintaa. Näitä asioita tutkitaan kyselyjen ja haastattelujen avulla jo lanseerauksen aikana sekä sen jälkeen. (Kinnunen 2004, 121 – 125)

Lanseerauksen onnistumisen merkittävä tekijä on oikea ajoitus. Jos tuote lanseerataan liian aikaisin, asiakkaat eivät tunne sen hyödyllisyyttä ja oppiminen vie aikaa. Lanseerauksen myöhästyminen aiheuttaa sen, että kilpailijat pääsevät parempaan taloudelliseen tulokseen tuomalla oman vastaavan tuotteensa aikaisemmin markkinoille. Tuotteen tuonti markkinoille maksaa usein merkittävästi enemmän kuin suunnittelu. Lisäksi se vaatii markkinointiosaamista. (Uusitalo 1993, 86; Mannermaa 1992, 146)

Lanseerauksen toteutuksessa uusi tuote saatetaan esittelyvaiheen alkuun laadittujen aikataulujen ja suunniteltujen toimenpiteiden mukaisesti. Yritys seuraa lanseerauksen toteutumista ja oikea-aikaisuutta koko prosessin ajan. Seuranta mahdollistaa ongelmien ja virheiden välittömän korjaamisen. (Rope 1999, 32)

1.4 Lähtökohtien määrittely

Lanseerausprosessissa aikataulutus ja budjetointi luovat pohjan koko lanseerauksen suunnittelulle ja toteutukselle. Lanseeraustoimenpiteet on suoritettava loogisessa järjestyksessä ja niihin on oltava varattuna riittävästi aikaa ja rahaa. Budjetoinnin tarkoituksena on selvittää eri vaiheiden kustannukset ja pääomavaateet. Budjetti tulisi laatia yksityiskohtaisesti lanseerauksen sisältyvien vaiheiden tarkkuudella. Lanseerausbudjetti sisältää lanseerauksen suunnittelu- ja toimenpidekustannukset sekä kustannukset, jotka aiheutuvat yrityksen henkilöstön osallistumisesta lanseeraukseen. (Rope 1999, 35 – 36)



KUVIO 4. Lähtökohta-analyysien lajit (Rope 1999, 38)

Lähtökohtien analysoinnissa yrityksen tulisi analysoida ulkoiset ympäristö-, markkina- ja kilpailutekijät, jotta tuotteesta tulisi menestyvä (kuvio 4). Analyysien avulla yritys voi suunnata omat resurssinsa niihin tuote- ja markkina-alueisiin, joilla se pystyy tuottamaan kilpailijoista edukseen erottuvia hyödykkeitä asiakkaiden tarpeisiin. Analyysit antavat pohjaa myös tavoitteiden asettamiseen ja strategioiden ja toimenpiteiden valintaan. Analysointiprosessissa tietoa täytyy käsitellä. Pelkkä tieto ei siis ole vielä analyysi. Analysoitavat tiedot ovat joko yrityksen ulkopuolisia tai yrityksen sisäisiä. (Rope 1999, 16 – 17; Kamensky 2004, 117 - 120)

1.4.1 Ympäristöanalyysi

Lahti (1992, 60) jakaa ympäristön käsitteellisesti kahteen kokonaisuuteen, yleiseen ympäristöön ja kilpailuympäristöön. Yleinen ympäristö koostuu niistä voimista ja instituutioista, joihin yritys ei voi itse suoranaisesti vaikuttaa, mutta jotka vaikuttavat yritykseen ja sen markkinoihin. Kilpailuympäristöllä taas tarkoitetaan tekijöitä, joihin yritys voi itse vaikuttaa omalla toiminnallaan.

Lanseerattaessa uutta tuotetta, seurattavia ja analysoitavia yleisen ympäristöanalyysin kohteita ovat muun muassa kansantalouden kehitys, teknologinen kehitys, lainsäädännön muutokset ja tapakulttuurin muutokset. Kansantalouden kehitys vaikuttaa asiakaskohderyhmien ostovoimaan. Suhdannekehitykset vaikuttavat erityisesti business to business -markkinoilla yritysten investointihalukkuuteen. Teknologian kehittyminen tuo taas uusia mahdollisuuksia tuotteiden kehittämiseksi. Lanseerausta tekevän yrityksen tulisikin huomioida onko olemassa jokin uusi tuotantoteknologia, joka syrjäyttää entisen. Teknologiaan liittyy myös se seikka, että yrityksen on varmistettava, ettei se lanseeraa jo valmiiksi vanhentunutta tuotetta. Lainsäädölliset asiat, jotka yrityksen tulisi ottaa huomioon lanseerauksessa, ovat esimerkiksi tuotevastuulaki ja ympäristölaki. On myös tutkittava mitä lainsäädännöllisiä muutoksia on odotettavissa esimerkiksi kilpailua rajoittavassa lainsäädännössä sekä otettava huomioon niiden vaikutukset uuden tuotteen markkinoilla. Muutoksia tapahtuu myös arvoissa ja kulttuurissa. Nämä tapakulttuurin muutokset vaikuttavat kysynnän määrään ja rakenteeseen. (Rope 1999, 44 – 46)

Kilpailuympäristö ympäröi yritystä ja vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kilpailuympäristössä tapahtuu pääosa kilpailusta. Kilpailuympäristöstä analysoitavia kohteita ovat nykyiset kilpailijat, korvaavat tuotteet ja teknologiat, mahdolliset uudet kilpailijat, asiakkaat sekä toimittajat (Kamensky 2004, 130). Kilpailijoiden analysoinnista kerrotaan enemmän kolmannessa luvussa, ”Kilpailu”, ja markkina-analyysistä toisessa luvussa, ”Tuotteen markkinat”.

1.4.2 Yritysanalyysi

Ropen (1999, 46) mukaan uuden tuotteen lanseeraus vaikuttaa yrityksen pitkän ja lyhyen tähtäimen toimintapolitiikkaan. Lanseerauksen yhteydessä yritysanalyysissä selvitetään yrityksen resurssit, nykyisten tuotteiden markkina-asema ja yrityksen sekä sen tuotteiden imago. Yrityksen resursseista kartoitetaan taloudelliset, tuotannolliset ja henkiset resurssit sekä niiden määrä ja laatu. Resursseja analysoitaessa Kamensky (2004, 171) suosittelee tarkastelemaan resursseja viidestä näkökulmasta, jotka ovat hinta, laatu, määrä, kohdentuminen ja hyväksikäyttöaste.

Resurssien analysoinnilla yritys voi löytää kehitystä tarvitsevat osa-alueet. Taloudellisista resursseista on tärkeää kartoittaa yrityksen rahoitus ja maksuvalmius, jotka vaikuttavat voimakkaasti lanseerauksen toteutusmahdollisuuksiin. Nykyisten tuotteiden markkina-aseman selvittäminen vaatii kunkin tuotteen markkinaosuuden, elinkaaren vaiheen ja kannattavuuden selvittämistä. Näin yritys voi ennustaa nykyisten tuotteiden nykyhetken ja lähitulevaisuuden myynnin muutokset ja kassavirtojen kehityksen. Yrityksen sekä sen tuotteiden imagon selvittämisessä on syytä tarkastella sekä rationaalisia tekijöitä, kuten luotettavuus ja tekninen taso, että emotionaalisia tekijöitä, kuten uudenaikaisuus ja urheilullisuus. Tuotekuvan yhteensopivuus yrityskuvan kanssa on erityisen tärkeää silloin kun tuotetta myydään yrityksen nimellä tai se muuten yhdistetään siihen voimakkaasti. (Rope 1999, 47 – 48)

1.4.3 SWOT-analyysi kokoavana analyysinä

SWOT-analyysi on yksi kokoava analyysi, joka yhdistää sekä ympäristö- että yritysanalysoinnin. Kokoavien analysointien heikkoutena on, että ne sisältävät paljon uskomuksia, mielipiteitä ja luuloja, joten niiden sisältö ei aina vastaa todellisuutta. Tästä huolimatta SWOT-analyysi on eniten käytetty analyysimalli. (Kamensky 2004, 190 - 191)

SWOT-analyysissä kartoitetaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (kuviot 5). Vahvuudet ja heikkoudet koskevat yrityksen analysointia ja mahdollisuudet ja uhat taas ympäristön analysointia. (Kinnunen 2004, 113)

<p>VAHVAT PUOLET:</p> <ul style="list-style-type: none"> - käytä hyväksi - vahvista 	<p>HEIKOT PUOLET:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vältä - lievennä - poista
<p>MAHDOLLISUUDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> - varmista niiden hyödyntäminen 	<p>UHKAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kierrä - lievennä - poista

KUVIO 5. SWOT-analyysin johtopäätösten viitekehikko (Kamensky 2004, 192)

Heikkouksien ja vahvuuksien analysoinnin avulla yritys voi tehdä päätelmiä siitä, kuinka heikkouksia voidaan parantaa ja vahvuuksia vahventaa. Heikkoudet ja vahvuudet voidaan luokitella joko suuriksi tai pieniksi ja niiden vaikutuksia taas merkityksellisiksi tai vähämerkityksellisiksi. Vahvuus, joka edistää lanseeraamisen onnistumista on esimerkiksi hyvä yrityskuva. Tuttuihin ja hyväksi koettuihin yrityksiin uskotaan paremmin kuin uusiin. (Kinnunen 2004, 114 - 115)

Ympäristön aiheuttama uhka voi olla esimerkiksi markkinoiden epäsuotuisa kehityskulku tai trendi, jonka oletetaan vaikuttavan myyntiin negatiivisesti. Tällainen tekijä voi olla esimerkiksi uusi teknologia, joka syrjäyttää entisen toimintatavan. Yritys, jolla ei ole kykyä tai resursseja seurata kehitystä, on todennäköisesti nopeasti vaikeuksissa. Yritys voi pyrkiä toimenpiteinä kiertämään, lieventämään tai poistamaan ulkoinen uhka. Mahdollisuuksia tarjoavat taas markkinaraot, joihin yritys voi kohdistaa tarjontaansa. Mahdollisuudet voidaan luokitella niiden yritykselle tarjoamien mahdollisuuksien mukaan sekä niiden houkuttelevuuden mukaan. Jos yritys löytää markkinoilta mahdollisuuksia, sen tulee pyrkiä varmistamaan niiden hyödyntäminen. (Kinnunen 2004, 115 – 117; Kamensky 2004, 192)

2 TUOTTEEN MARKKINAT

”Ajattele kaikki tekemisesi asiakkaan, älä yrityksesi näkökulmasta”

(Rope 1999, 26)

Yrityksen on tiedettävä millaiseen kilpailutilanteeseen tuote joutuu eli mitä ja millaisia tuotteita markkinoilla on ja miten asiakkaat suhtautuvat näihin tuotteisiin. Tämän jälkeen yrityksen on osattava arvioida onko markkinoilla tarvetta tuotteelle ja mitä valintakriteerejä kohderyhmä pitää tärkeimpinä. Jos tuotteen kysyntä markkinoilla on johdettua, kysyntä täytyy arvioida asiakastoimialan lopputuotteiden kysynnän arvioidun kehityksen perusteella. Nykymarkkinoinnin ongelmana onkin, etteivät kaikki tuotteet mahdu markkinoille. Jos kysyntää ei ole riittävästi, kaikki tuotteet eivät voi menestyä. (Vuokko 1997, 122 – 126; Jaakkola & Tunkelo 1987, 76; Mannermaa 1992, 143)

Lanseerausvaiheessa kohderyhmä käsittää potentiaalisten asiakkaiden lisäksi kaikki sidosryhmät, jotka on saatava tietoiseksi uuden tuotteen tarjoamista mahdollisuuksista. Toissijaisia kohderyhmiä voivat tällöin olla esimerkiksi tiedotusvälineet, viranomaiset ja erilaiset järjestöt. (Kinnunen 2004, 120)

2.1 Business to business -markkinat

Business to business -markkinat koostuvat kaupallisista, julkisista ja aatteellisista organisaatioista. Kaupallisilla organisaatioilla tarkoitetaan teollisuus-, palvelu- ja kauppayrityksiä. Julkisiin organisaatioihin kuuluvat valtion ja kunnan virastot sekä yhteiskunnan palvelulai-

tokset, kuten sairaalat ja koulut. Aatteellisia organisaatioita ovat muun muassa järjestöt ja yhdistykset sekä tapahtumaorganisaatiot. (Rope 1998, 13)

Business to business -markkinat eroavat kuluttajamarkkinoista siten, että tuotetta ei osteta henkilökohtaiseen tarpeeseen, vaan organisaation käyttöön. Muita eroavuuksia ovat ostoprosessin monimutkaisuus, hankintahinnan kalleus ja huoltotarpeen suuruus. Myös yhteyden suoruus valmistajan ja käyttäjän välillä, ostomotiivien rationaalisuus, sekä ostamisen ammattimaisuus kuvaavat business to business -markkinoita. Yhteneväisyys kuluttajamarkkinoihin piilee siinä, että myös organisaation ostajat ostavat tunteella. Ostajan on vain pystyttävä perustelevaan se itselleen ja muille järjellä. (Rope 1998, 13 – 16)

2.1.1 Organisaation ostoprosessin vaiheet

Ostotilanteet voivat olla business to business -markkinoilla kertaluontoisia, jatkuvia tai epäsäännöllisiä hankintoja. Kertaluontoisilla hankinnoilla tarkoitetaan esimerkiksi tuotanto- ja toimintajärjestelmiä. Jatkuvat hankinnat ovat raaka-aineita ja osakomponentteja sekä lisätarvikkeita. Epäsäännölliset hankinnat ovat taas tuotannollisia välineitä ja taloudellisia ammattipalveluita, kuten esimerkiksi koulutusta. (Rope 1998, 14)

Ostoprosessi etenee seuraavin vaiheittain:

- 1 Tarpeiden määrittely
- 2 Vaihtoehtoisten ratkaisujen selvittäminen
- 3 Hankintalähteiden haku
- 4 Vaihtoehtojen arviointi
- 5 Ostovaihe
- 6 Kokemusvaihe.

Yrityksen määrittäessään ostotarvettaan, tarve voi olla joko toimintatarve tai täydennystarve. Toimintatarve on välttämätöntä yrityksen toiminnan kannalta, kun taas täydennystarve kohdistuu seikkoihin, joita ilman yritys voi periaatteessa tulla toimeen. Yrityksen markkinoissa täydennystarvetta, tulee sen ensin myydä tuotteen merkityksellisyys ja tarpeellisuus ja vasta sen jälkeen tehdä se kilpailijoita paremmaksi. Myös business to business -

markkinoinnin keskeinen tehtävä on nostaa ei-välttämättömyyshankintoihin kytkeytyvät tarpeet tiedostetulle tasolle. (Rope 1998, 20 - 21)

Tarpeen määrittelyn jälkeen ostaja selvittää vaihtoehtoiset ratkaisut. Tällöin markkinoijan on pystyttävä osoittamaan, että hänen tarjoamansa ratkaisumalli on yksi mahdollinen vaihtoehto. Hankintalähteiden haku sisältää tiedonhaun tuotteen tai palvelun tarjoajista, jotka antavat toimivan ratkaisun yrityksen tarpeisiin. Myyvän yrityksen etu on, jos sen maine ja tunnettavuus on markkinoilla hyvä. Vaihtoehtojen arvioinnin jälkeen yritys päättää mistä se hankkii tuotteen. Ostovaiheessa tehdään päätös ostamisesta. Myyvän organisaation etu on, jos sen tarjous on houkuttelevampi kuin kilpailijoiden. Kokemusvaiheessa yritys arvioi, vastaako tuote odotuksia, joiden pohjalta osto tehtiin. Kokemusvaiheen ollessa positiivinen, se tuo myyvälle yritykselle lisämyyntiä ja parantaa sen imagoa. Tärkeää tavoite on luoda hyvä ja jatkuva asiakassuhde. (Rope 1998, 22 - 25)

2.1.2 Ostoprosessiin osallistujat

Ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden määrä riippuu tuotteesta. Kun ostoon liittyy vähäinen riski, päätöksentekoon osallistujia on vain yksi tai kaksi. Suuremmissa hankinnoissa ostoprosessiin osallistuu useampia henkilöitä, organisaation eri osastoilta. (Drummond & Ensor 1999, 42 – 43)

TAULUKKO 1. Päätöksentekoyksikön tyypillisiä tehtäviä (Arnold 1992, 91)

Nimi	Tehtävä	Tyypillinen kannustin
Ostaja	Tekee oston	Hinta
Käyttäjä	Käyttää/kuluttaa tuotetta	Suorituskyky
Vaikuttaja	Määrittää valintaperusteet	Tekniset näkökohdat tai mielipide
Portinvartija	Valvoo tiedonkulkua ja puheillepääsyä	Henkilökohtainen
Päätätjä	Antaa muodollisen ostoluvan	Menettelytapa tai sisäiset kriteerit

Tuotetta markkinoidessa onkin tärkeää tietää, ketkä henkilöt osallistuvat ostopäätökseen ja missä roolissa he ovat. Osallistujat voivat olla esimerkiksi käyttäjät, vaikuttajat, ostajat, päätöksentekijät ja portinvartijat (taulukko 1). Organisaation ostotoimintaa voidaan tarkastella määrittelemällä kunkin jäsenen tehtävä. Kun ostopäätökseen osallistuvien henkilöiden roolit on tiedossa, markkinointi voidaan kohdistaa näille henkilöille toimivalla tavalla. (Rope 1998, 30; Arnold 1992, 99)

2.2 Markkinoiden segmentointi

Segmentoinnissa kokonaismarkkinat jaetaan tarpeiltaan yhtenäisempiin sisäisesti homogeenisiin osamarkkinoihin, eli segmentteihin. Segmentoinnin perusteella yritys suunnittelee ja toteuttaa kutakin segmenttiä varten erillisiä markkinointitoimenpiteitä. Segmentoinnin avulla yritys voi löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen kannalta parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit. (Kotler, 1991, 263; Rope 1998, 57)

Segmentoinnin toteutuksen edellytykset ovat:

- *tekijöiden selityskyky*: Segmentointiperusteen tulee olla ostokäyttäytymisen kannalta tärkeä tekijä ja sen on kyettävä selittämään ostotapahtumaa.
- *tekijöiden erottelukyky*: Segmenttien sisäiset erot ovat pieniä, kun taas segmenttien väliset erot ovat suuria.
- *tekijöiden mitattavuus*: Segmentoinnissa käytettävien tekijöiden tulee olla joko määrällisesti (tulot) tai laadullisesti mitattavia (mies/nainen), että niiden perusteella voidaan rajata selväpiirteisiä ryhmiä.
- *tekijöiden saatavuus*: Tiedot, joita tarvitaan segmentointiin, tulevat olla kohtuullisin kustannuksin yrityksen saatavilla.
- *markkinalohkon tavoitettavuus*: Ryhmittelyperusteiden tulee olla sellaisia, että yritys voi markkinoinnin avulla tavoittaa valitut segmentit.

- *markkinalohkon koko*: Segmentoinnin tavoitteena on parantaa yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Segmenttien tulee olla tarpeeksi suuria, jotta niihin kannattaa kohdistaa markkinointia. (Mannermaa 1992, 48 – 50)

Segmentointi tapahtuu kolmessa vaiheessa. Ensin yritys pyrkii tunnistamaan, millä perusteilla asiakkaat voidaan jakaa pienempiin osiin eli segmentteihin. Peruste segmenttien muodostumiselle voi olla esimerkiksi asiakkaiden erilaiset tuotetarpeet. Seuraavaksi yritys valitsee lupaavimmat segmentit toimenpiteiden kohteiksi. Kolmannessa vaiheessa asiakkaille tarjottava tuote erilaistetaan kilpailijoihin verrattuna. (Uusitalo 1993, 27)

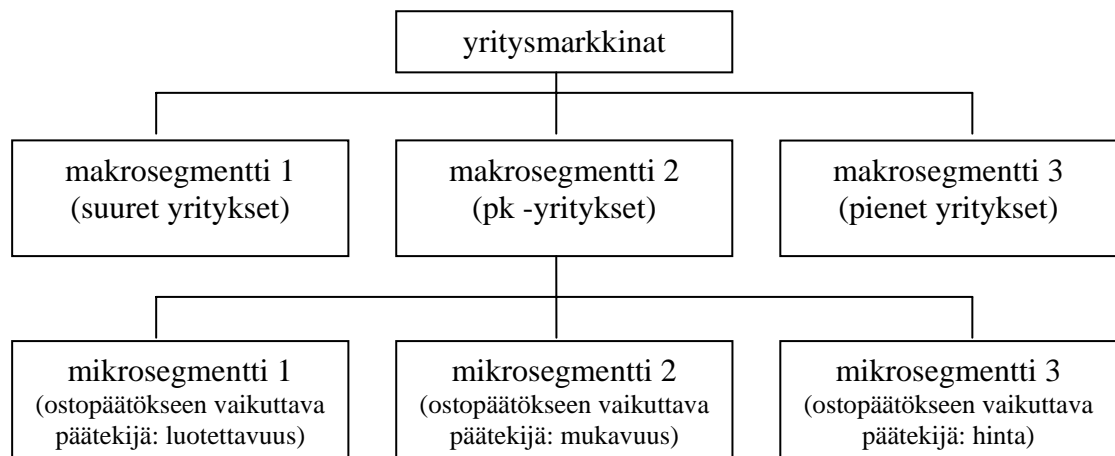
Kilpailutilanne vaikuttaa segmentointiin. Markkinoiden kasvuvaiheessa karkea markkinoiden segmentointi on riittävä, kun taas markkinoiden kyllästyessä on tehokkaampaa käyttää tarkempaa markkinoiden segmentointia. Markkinoiden voimakas laskuvaihe pakottaa kustannussyistä karkeampaan segmentointiin. Yrityksen tuodessa tuotetta uusille markkinoille, terävä segmentointi on tehokkainta. (Lahti 1992, 70)

Pirstoutuvien kohderyhmien maailmassa yhtenäisiä markkinoita ei juuri ole. Tästä syystä standardituotteita tuottavat yritykset jäävät segmentoivien kilpailijoidensa jalkoihin. Luova ja oivaltava segmentointi on pienen yrityksen elinehto. Pienen yrityksen kannattaa keskittyä sellaisiin alueisiin, joihin sillä on erityisosaamista ja jota asiakkaat arvostavat. Vaikka kokonaismarkkinat pysyvät vakaina, asiakkaiden tarpeet ja toiveet muuttuvat. Yritys, joka tunnistaa nämä tarpeet ja pystyy vastaamaan niihin uudella tavalla, menestyy ja voi kasvaa jopa staattisilla markkinoilla. Pienen yrityksen segmentti voi löytyä esimerkiksi suurten yritysten katvealueilta. Myös maantieteellinen segmentointi peruste voi olla pienelle yritykselle järkevää. Segmentointi peruste voi löytyä myös erikoistumalla tiettyyn väestönosaan tai tiettyihin tuotteisiin. (Pulkkinen 2003, 72 – 77)

2.2.1 Business to business -markkinoiden segmentointi

Kuluttajamarkkinoissa keskitytään ryhmittelemään yksittäiset ihmiset markkinoiden mukaan segmentteihin, kun taas business to business -markkinoija profiloii organisaatioita ja organisaatioiden ostajia. Organisaatiomarkkinat voidaan segmentoida monien eri perustei-

den mukaan. Perusteet voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan, makrosegmentteihin ja mikrosegmentteihin (kuvio 6). (Jobber 2001, 197)



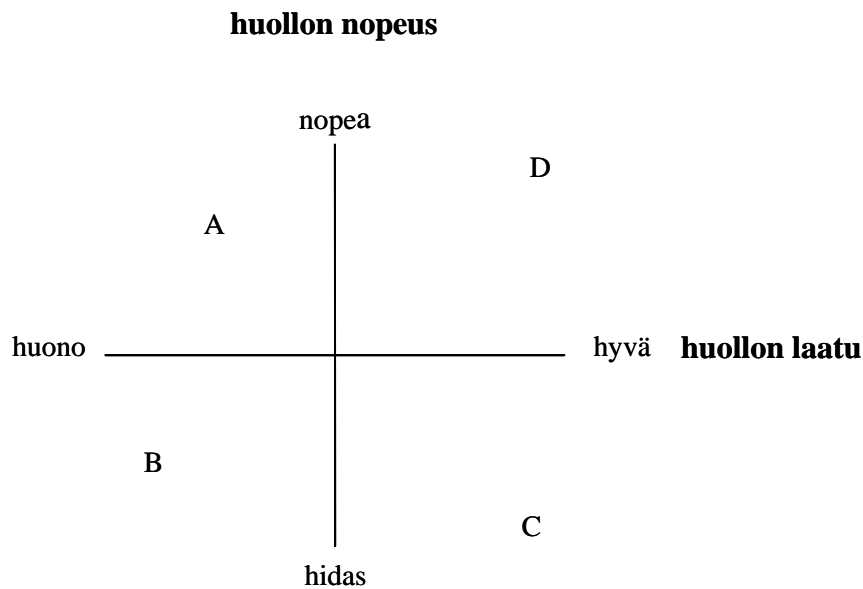
KUVIO 6. Makrosegmentointi ja mikrosegmentointi yritysmarkkinoilla (Jobber 2001, 199)

Makrosegmentit luonnehtivat ostavaa organisaatiota sen koon, toimialan ja maantieteellisen sijainnin perusteella. Mikrosegmentit taas vaativat yksityiskohtaisempaa tietoa organisaation päätöksenteosta jokaisessa makrosegmentissä. Yksityiskohtaisia tietoja voivat olla valintakriteerit, päätöksentekoyksikön rakenne, päätöksentekoprosessi, ostoluokka, henkilötekijät ja organisaatiollinen innovatiivisuus. Usein organisaatiomarkkinat jaetaan ensin makrosegmentteihin ja sen jälkeen mikrosegmentteihin. Business to business -segmentoinnissa on tärkeää viedä segmentointi aina henkilötasoiseen segmentointiin asti. (Jobber 2001, 198, Rope 1998, 70)

2.2.2 Tuotteen asemointi

Segmentoinnin jälkeen yrityksen on kehitettävä asemointi- eli positiointistrategia kullekin segmentille. Tuote siis asemoidaan asiakkaan mieleen tietynlaisena suhteessa kilpaileviin tuotteisiin. Markkinointi tehostuu tuotetta differoimalla ja viestittämällä tuotteen erottuvista, hyvistä ominaisuuksista ostajille. Segmentointi on perusedellytys asemoinnille, sillä ilman sitä yritys ei tietäisi asiakkaiden tarpeita. Positointia on lähestulkoon mahdotonta tehdä, jos

kohderyhmää ei ole rajattu, eikä asiakkaiden odotuksia tiedetä. Asemoinnin avulla yritys voi myös löytää piileviä tarpeita, joihin kukaan ei ole vielä vastannut. (Uusitalo 1993, 79 – 80; Pulkkinen 2003, 75)



KUVIO 7. Auton huoltoliikkeen palvelun asemointi tuoteavaruuskartan avulla (Uusitalo 1993, 80)

Kuviossa 7 on esitetty tuoteavaruuskartta auton huoltoliikkeen palvelusta. Tuoteavaruuskartassa on kaksi tärkeää ostokriteeriä, huollon nopeus ja huollon laatu. Lisäksi kartassa on neljä kilpailevaa yritystä, A, B, C ja D. Tuoteavaruuskartan avulla nähdään onko tuotteen mielikuva ostajan mielissä riittävän erottuva vai voisiko sitä parantaa tuoteominaisuuksia muuttamalla. (Uusitalo 1993, 81)

Kilpailijoiden ja oman asemointitoimien tarkkailu sekä muutokset asiakaskunnassa vaativat jatkuvaa seurantaa. Muutokset omassa ja kilpailijoiden asemoinnissa voivat johtaa uudeen segmentointiin. Myös muutokset omassa tai kilpailijoiden segmentoinnissa voivat vaikuttaa taas asemointipäätöksiin. (Pulkkinen 2003, 76)

2.3 Segmentointi markkinointistrategiana

Markkinasegmentin valinta on yrityksen strateginen päätös, jolla on pitkäaikaiset vaikutukset. Tämän vuoksi segmentointistrategian valinta on toteutettava huolellisesti, monet näkökulmat huomioon ottaen. Segmentointistrategiat ovat Kotlerin (1980, 187 – 189) mukaan segmentoimaton markkinointi, selektiivinen markkinointi ja keskitetty markkinointi. Segmentointistrategian valintaan vaikuttavat:

- *yrityksen koko*: Jos yrityksen resurssit ovat heikot ja ne eivät kata kokonaismarkkinoita, keskitetty markkinointi on yritykselle kannattavinta. Resurssien ollessa suuret, antaa se mahdollisuuden kattaa markkinat laajemmin.
- *tuotteiden homogeenisuus*: Jos yrityksen tuotteet eivät eroa kilpailijoiden tuotteista ratkaisevasti, segmentoimaton markkinointi on järkevämpää. Kun taas ominaisuudet vaihtelevat suuresti, selektiivinen ja keskitetty markkinointistrategia on parempi vaihtoehto.
- *tuotteen asema elinkaarella*: Lanseerausvaiheessa kohderyhmä voi olla aluksi suppeampi koostuen mielipidejohtajista ja edelläkävijöistä. Tämän jälkeen tuotteen kohderyhmää on luontevaa laajentaa. Lanseeraus siis luonnollisesti pakottaa segmentointiin.
- *markkinoiden homogeenisuus*: Markkinoiden ollessa homogeenisia, asiakkaat ovat samanlaisia tarpeiltaan, ostoarvostuksiltaan ja ominaispiirteiltään. Jos yrityksen resurssit eivät tässä tilanteessa kata kokonaismarkkinoita, yrityksen on järkevintä käyttää segmentoimatonta markkinointistrategiaa. Käytännössä markkinoilla on kuitenkin tarpeusteiltaan eroavia osamarkkinoita.
- *kilpailijoiden lukumäärä*: Kilpailijamäärän ollessa suuri, markkinat kannattaa lohkoa ja toteuttaa keskitettyä markkinointistrategiaa.
- *kilpailijoiden strategiat*: Kun kilpailijat käyttävät segmentoivaa markkinointistrategiaa, yrityksen on vaikeaa menestyä segmentoimattomalla strategialla. Jos kilpailijat taas käyttävät segmentoimatonta strategiaa, yritys voi saavuttaa kilpailuetua aktiivisella segmentoinnilla.

- *markkinoiden koko*: Jos markkinat ovat euromääräisesti pienet ja ostajia on vähän, markkinoiden pilkkominen ei ole järkevää. Kaupan ollessa erittäin suuri ja harvinainen, kuten jäänsärkijän osto, jokainen asiakas voi olla erillinen segmentti. (Rope 1995, 122)

Ennen segmentointistrategian valintaa yrityksen tulisi arvioida, minkä myynnin laajuuden se haluaa saavuttaa segmentointistrategiallaan. Jos yritys päättää segmentoida markkinansa, sen tulee tietää mitä muuttujia käytetään segmentointikriteereinä, jotta kohderyhmien arvostusperustat sopivat yrityksen tuoteosaamisen kanssa yhteen. (Rope 1995, 122)

2.3.1 Segmentoimaton markkinointi

Kun yritys valitsee markkinointistrategiakseen segmentoimattoman markkinoinnin, se ei ryhmittele asiakkaita segmenteiksi. Samaa tuotetta markkinoidaan kaikille potentiaalisille asiakkaille. Markkinoita pidetään samankaltaisina. Markkinoinnissa keskitytään tarpeisiin, jotka ovat yhtenäisiä, ilman eroavia kuluttajakäyttämisen piirteitä. Markkinointivälineet ovat tällöin joukkotiedotusvälineet, massamainonta. Markkinoinnilla ja tuotteilla pyritään miellyttää mahdollisimman suurta joukkoa. (Lahtinen, Isoviita, Hytönen 1995; Rope 1998, 63)

Segmentoimaton markkinointi sopii silloin, kun kilpailijoiden tuotteet ovat samankaltaisia. Myös tuotevalikoiman ollessa pieni, segmentoimaton markkinointi mahdollistaa sisäiseen tehokkuuteen perustuvat suurtuotannon edut: alhaiset tuotanto-, varastointi-, ja kuljetuskustannukset, sekä massamarkkinoinnin käyttämisen. (Rope 1995, 118 – 119)

Jos toimialan useat yritykset käyttävät segmentoimatonta strategiaa, kilpailu saattaa ylikuumentua valtamarkkinoilla. Markkinoiden katvealue jää huomioimatta, sillä tarjonta niille laiminlyödään. Nykyaikana segmentoimaton markkinointi ei toimi yritysmarkkinoilla. Jos yritys ei segmentoi, kilpailija tekee sen saaden näin kilpailuetua. (Rope 1998, 63)

2.3.2 Selektiivinen markkinointi

Yrityksen käyttäessä selektiivistä markkinointia, se ryhmittelee potentiaaliset asiakkaat segmenteiksi ja valitsee näistä tietyt segmentit markkinointinsa kohderyhmiksi. Jokaiselle valitulle kohderyhmälle tarjotaan erilaistettuja tuoteversioita yksilöllisillä markkinointikeinoilla. Jotkut segmentit jätetään väliaikaisesti tai pysyvästi markkinoinnin ulkopuolelle kohderyhmiä valittaessa. (Lahtinen, Isoviita, Hytönen 1995, 20)

Selektiivistä markkinointia käyttävät yleensä suuryritykset. Yrityksellä täytyy silloin olla resursseja toimia kaikilla markkinalohkoilla, suunnitellen erilaiset tuote- ja markkinaratkaisut kullekin markkinalohkole. Yritys pyrkii tarjoamaan kaikille segmenteille jotain juuri heidän toiveiden mukaista. Pyrkimyksenä on merkittävä myyntivolyymi ja markkina-asema kullakin markkinalohkolla. Selektiivisellä markkinalla on mahdollista saavuttaa suurempi kokonaismyynti kuin segmentoimattomilla markkinoilla, mutta toisaalta se lisää tuotesuunnittelu-, valmistus-, varastointi- ja mainoskustannuksia. Tällöin yrityksen tuleekin tarkastella, saavutetaanko eri segmenteissä riittävä hyöty kattamaan segmentoinnista aiheutuvat kustannukset. (Rope 1995, 119)

Selektiivinen markkinointi sopii erikoismarkkinoilla toimiville yrityksille, joilla on määrällisesti vähän asiakkaita, asiakkaiden ostot tapahtuvat harvakseltaan ja yhden hankinnan koko on suuri. Tällöin yritys voi erilaistaa tarjontaansa ja markkinointia niin, että jokainen asiakas on kuin erillinen segmentti, jolloin asiakassuhde pysyy kannattavana. (Rope 1998, 64)

2.3.3 Keskitetty markkinointi

Keskitetyssä markkinoinnissa yritys kohdentaa markkinointinsa vain yhteen tai muutamaan segmenttiin. Yritys valitsee sen segmentin, jonka se uskoo olevan kannattavinta. Kun yrityksellä on runsaasti tietoa segmenttinsä tarpeista ja sillä on segmentissä hyvä maine, se saavuttaa vankan markkina-aseman valitsemallaan lohkolle. (Lahtinen, Isoviita, Hytönen 1995, 21; Rope 1998, 64)

Keskitetyn markkinoinnin avulla yritys voi saavuttaa kustannusetua erikoistumalla tuotannossaan, jakelussaan ja myynninedistämisessään. Myös markkinointiviestintä saadaan tehokkaaksi suuntaamalla sanoma tarkoin segmenttien tarveperustoihin. Keskitetty markkinointi sopii erityisesti pienille yrityksille. Uhkana on kuitenkin se, että toiminta on ”yhden kortin varassa”. Jos kilpailijat huomaavat saman mahdollisuuden menestyä, keskittyneitä markkinointia käyttävän yrityksen toiminta on vaakalaudalla. Uhka on erityisen suuri, kun keskittyjän resurssit ovat kilpailijaa heikommat. (Rope 1995, 120)

Keskitetty markkinointi on nykyään käytetyin segmentointistrategia. Keskitetyssä markkinoinnissa markkinointi voi olla joko täysin keskitettyä tai rajattu. Täysin keskitetyssä markkinoinnissa kohderyhmäksi valitaan vain yksi kapea segmentti. Tätä strategiaa käyttävät usein alihankintaorganisaatiot, joiden toiminta perustuu yhden päämiehen hankintoihin. Rajatussa markkinoinnissa segmenttejä on taas enemmän kuin yksi. Segmentit ovat selkeästi rajattuja ja valikoituja eivätkä ne peitä kokonaismarkkinoita, kuten selektiivinen markkinointi. Business to business -markkinoilla rajattu markkinointi on yleisin markkinointistrategia. Syy tähän on, että rajattu markkinointi mahdollistaa toimivimpien segmenttien valitseminen, mutta koko toiminta ei kuitenkaan ole riippuvainen vain yhdestä segmentistä. (Rope 1998, 65)

3 KILPAILU

”Älä keskity markkinoinnissasi vastaamaan kilpailijoiden toimiin, vaan suunnittele oma toimintasi, jolla menestyt kilpailussa”

(Rope, 1999, 208)

Kilpailulla tarkoitetaan markkinoilla vallitsevaa tilannetta, jossa samaa tarvetta tyydyttävät erilaiset tai eri valmistajien markkinoimat tuotteet kilpailevat samoista asioista. Kilpailu lisää asiakkaiden valinta mahdollisuuksia mutta vähentää yritysten kannattavuutta. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 40)

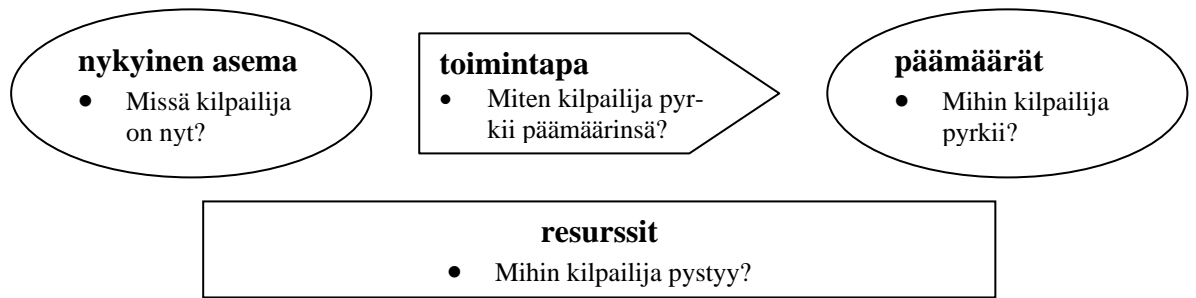
Kilpailuympäristön analysoinnissa keskeiset selvitettävät asiat ovat kilpailun luonne ja kilpailijat. Kilpailijoista selvitetään niiden markkinaosuudet ja kilpailuvoimat. Uuden tuotteen kilpailijoita ovat kaikki samaa tarvetta tyydyttävät tuotteet. Kilpailun luonteella tarkoitetaan liiketoiminta-alueen kilpailun yleisilmettä. Kilpailun yleisilme voi olla esimerkiksi aggressiivinen tai rauhallinen. (Rope 1999, 43 – 44)

3.1 Kilpailutilanne ja kilpailijat

Kilpailutilanteen tuntemus on yritykselle erityisen tärkeää silloin, kun markkinat ovat laskevat. Lanseerausvaiheessa on myös tärkeää analysoida kilpailijat tarkasti, jotta välttyttäisiin virhe ratkaisulta. Mitä pienempi on toimialan kasvu, sitä kireämpää on kilpailu. (Lotti 2001, 61 – 62; Karlöf 1996, 88)

Toimialan kilpailutilanne riippuu Porterin (1991, 16 - 19) mukaan viidestä tekijästä. Tekijät ovat alalla jo olevien yritysten välinen kilpailu, tulokkaiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima ja toimittajien neuvotteluvoima. Nämä kilpailuvoimat määräävät alan kannattavuuden, koska ne vaikuttavat hintoihin, kustannuksiin ja investointeihin, jotka puolestaan vaikuttavat pääoman tuottoon. Kovan kilpailun tunnusmerkkejä ovat suuri määrä tai tasavahvoja yrityksiä alalla, alan huono kysyntäkehitys, korkeat kiinteät kustannukset, vakioidut standardituotteet ja korkeat alalta poistumisen esteet. Tulokkaiden pääsyä alalle estävät muun muassa kilpailijoiden mittakaavaedut, tuotedifferointi, pääomantarve, jakelutiet ja jo alalla olevien yritysten vastatoimien todennäköisyys. Korvaavilla tuotteilla tarkoitetaan tuotetta, joka täyttää saman tehtävän kuin tarkasteltavan yrityksen tuote. Korvaavien tuotteiden uhka rajoittaa laajassa mielessä kaikkien alojen hinnoittelu vapautta. Asiakkaiden neuvotteluvoima ilmenee muun muassa pyrkimyksinä hinnanalennuksiin sekä laadun ja palvelun parantamiseen. Toimittajien neuvotteluvoima on taas pyrkimystä hinnankorotuksiin sekä ehtojen laadun ja palvelun alentamiseen. Kilpailustrategiat ovat keinoja, joilla voidaan torjua näiden kilpailuvoimien vaikutuksia.

Yrityksen tulee tunnistaa kilpailijansa, jotka uhkaavat omien tuotteiden markkinoita. Kilpailijoiden analyysissä täytyy myös huomioida toimialan ulkopuoliset kilpailijat, jotka tyydyttävät samaa tarvetta eri tuotteilla. Kilpailuympäristön hahmottamisessa yrityksen täytyy selvittää mitkä ovat yrityksen keskeiset kilpailijat. Keskeisien kilpailijoiden määrittelyssä voidaan käyttää joko toimialaperusteista määrittelyä tai markkinaperusteista määrittelyä. Toimialaperusteisessa määrittelyssä kilpailijoilla on samanlainen teknologia ja samanlaiset tuotteet eli kilpailu tapahtuu toimialan sisällä. Markkinaperusteisessa kilpailussa yritykset ovat kilpailijoita, koska niiden tuotteet tyydyttävät saman asiakkaan tarpeita. (Pirttiä 2000, 25 – 26)



KUVIO 8. Kilpailijan kokonaiskuvan eri elementit (Pirttilä 2000, 75)

Yritys voi saada paremman käsityksen kilpailijoistaan arvioimalla kilpailijan resursseja, toimintatapaa, nykyistä markkina-asemaa ja kilpailijoiden päämääriä ja strategioita (kuvio 8). Kilpailijoiden resursseilla tarkoitetaan aineellisia ja aineettomia resursseja kuten koneita, raaka-aineita ja henkilöstövoimavaroja. Toimintatapaa arvioidessa huomioidaan kilpailijan strategiaratkaisujen toimeenpaneminen. Minkälainen on kilpailijan markkinointikäyttäytyminen ja tuotesalkku? Nykyisen aseman määrittelyssä arvioidaan kilpailijan markkinaosuudet eri markkina-alueilla, taloudellinen tila sekä tuottavuus ja tehokkuus. Päämääriä tarkasteltaessa huomioidaan lyhyen ja pitkän aikavälin kilpailustrategiat, tuotekehityksen suunnittaminen, investointisuunnitelmat ja laajentumisstrategia. (Pirttilä 2000, 75 – 76)

Kilpailijoiden kokonaiskuvan määrittelyssä hyviä tiedonlähteitä ovat kollegat oman yrityksen ulkopuolelta, kollegat omassa yrityksessä, julkaisut ja lehtiartikkelit sekä asiakkaat. Oman yrityksen ulkopuolisilta johtajilta ja asiantuntijoilta voi kysyä heidän kokemuksiaan ja mielipiteitään kilpailijasta. Oman yrityksen sisällä tietolähteitä ovat esimiehet ja samalla organisaatiossa työskentelevät kollegat ja alaiset. Alan ammattilehdistä tai muista julkaisuista voi löytää arvokasta tietoa kilpailijoista. Asiakastapaamisissa ja myyntineuvotteluissa voidaan saada asiakkailta paljon tietoa kilpailijoiden markkinakäyttäytymisestä ja kilpailevista tuotteista. (Pirttilä 2000, 96)

3.2 Kilpailustrategia

Liiketoiminnan tulosta voidaan parantaa joko vähentämällä kustannuksia tai tuloja lisäämällä. Näin ollen kilpailustrategian valitseminen on yritykselle elintärkeää. Ilman selkeää kil-

pailustrategiaa yritys menettää volyymiasiakkaat kustannusjohtajille ja asiakkaat, joilla on erikoistarpeita differoijille, sekä molemmat rajatulla osa-alueilla kohdistajille. Tuloksena on sekava ja päämäärätön yrityskuva. (Kamensky 2004, 226; Jaakkola & Tunkelo 1987, 71)

Strategioiden valitsemiseen ja niiden käyttöön vaikuttaa toimialan elinkaari. Toimialan elinkaaret ovat:

- *liikkeelle lähtevä toimiala (kysymysmerkki)*: Liikkeelle lähtevän toimialan ongelmia ovat alan jäsentymättömyys ja epävarmuus. Usein uutta toimialaa kuvaa kuitenkin nopea kasvu, jolloin pioneeriyrietykset saavat paremman strategisen aseman myöhemmin liikkeelle lähteneisiin nähden.
- *toimialan siirtyminen kypsyyssvaiheeseen (tähti/lypsylehmä)*: Kypsyyssvaihe tuo mukanaan strategian muutostarpeen. Kilpailu toimialalla kiristyy, kun kasvu alkaa tyrehtyä. Kysynnän vähenemisestä syntyy taas liikakapasiteettia. Kypsyyssvaihe pakottaa loputkin yritykset valitsemaan kilpailustrategiansa.
- *laskeva toimiala (lypsylehmä/koira)*: Tässä vaiheessa yrityksen päästrategiavaihtoehdot ovat alalla pysyminen tai alalta poistuminen. Tekijät, jotka estävät alalta poistumisen ovat johdon asenteet ja tuotteiden erilaiset riippuvuussuhteet. Alalle jäävät yritykset joutuvat investoimaan markkinointiin ja hinnoitteluun, ostamaan markkinaosuuksia tai vähentämään kapasiteettia selvitäkseen. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 80 – 86)

Yritys voi saada kilpailustrategian avulla kilpailuedun. Kilpailuedulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun ominaisuutta, joka tekee siitä asiakkaan mielessä paremman ja haluttavamman kuin kilpailijan tuote. Näin ollen kilpailuetu ei ole tuotteen sisältämät hienot tekniset ominaisuudet, joita asiakas ei ymmärrä. Ostotilanteella ja käyttötilanteella on myös voimakas vaikutus siihen mitä asiakas pitää tärkeänä. Yrityksen ylivoimaisen tarjonnan on oltava myös liiketaloudellisesti toteutettavissa ja markkinoille uskottavasti realisoitavissa. Kilpailuedun saamiseen uhratut panokset on siis saatava suurempina takaisin ja kohderyhmän on uskottava yrityksen kilpailuedun olemassaoloon. (McDonald 1995, 230; Rope 2000, 96 – 99)

KILPAILUETU

	<i>alhaiset kustannukset</i>	<i>differointi</i>
KILPAILU- KENTTÄ	<i>laaja kohde- alue</i>	1. kustannusjohtajuus
		2. differointi
	<i>kapea kohde- alue</i>	3A. kustannuspainotteinen keskittymisstrategia
		3B. differointipainotteinen keskittymisstrategia

KUVIO 9. Kolme kilpailun perusstrategiaa (Porter 1991, 25)

Menestymisen taustalla on pitkällä aikavälillä pysyvä kilpailuetu. Kilpailuetuja voi olla kahdentyyppisiä: alhaiset kustannukset tai differointi. Näistä saadaan johdettua kolme perusstrategiaa, jotka ovat differointi, kustannusjohtajuus ja keskittyminen (kuvio 9). Keskittymisstrategiassa on kaksi vaihtoehtoa: kustannuspainotteinen ja differointipainotteinen strategia. (Porter 1991, 24 – 25)

3.2.1 Kustannusjohtajuus

Yritys, joka valitsee perusstrategiakseen kustannusjohtajuuden, pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Kustannusjohtajuus edellyttää laajaa toimintakenttää ja sitä strategianaan käyttävät yritykset palvelevat monia alan segmenttejä. Kustannusjohtajaksi pääseminen vaatii usein korkeita markkinaosuuksia, joka taas edellyttää merkittäviä panostuksia tuotantokoneistoon ja markkinointiin. Kustannusjohtajuudella saavutetut pienet yksikkökustannukset voidaan hyödyntää myös itse. Tällöin kustannusetua ei siirretä asiakkaille. Monessa tapauksessa onkin järkevämpää ottaa saavutettu kustannusetu parempana katteena yrityksen kehittämiseen. (Porter 1991, 26; Rope 2000, 100)

Porterin (1991, 26) mukaan kustannusjohtajuuden saavutettuaan, yritys menestyy alalla keskimääräistä paremmin, jos se pystyy pitämään hintansa alan keskitasolla tai lähellä sitä. Kun yritys myy tuotetta kilpailijoiden tuotteen hintaan tai edullisemmin, merkitsee se kustannusjohtajalle suurempia voittoja. Jos asiakkaat eivät pidä yrityksen tuotetta hyväksyttävänä tai muihin verrattavina, yritys joutuu alentamaan myyntihintaa reilusti alle kilpailijoiden hintoja. Tällöin kustannusjohtajuudesta koituvat hyödyt menetetään. Kustannusstrategian uhkana on Kamenskyn (2004, 239 - 240) mukaan yritykset, jotka toimivat samalla strategialla. Koska kustannustehokkuus seuraa yleensä rahalla saavutetuista investoinneista ylivoimaisiin koneisiin, sama ratkaisu on myös kilpailijan seurattavissa. Myös talouskehitys ja palkkakehitys voivat aiheuttaa kustannusjohtajalle kustannusedun menetyksen. Kustannusjohtajan uhkana ovat myös differoijat ja kohdistajat. Jos differoija pystyy alentamaan kustannuksia niin, että asiakas kokee saavansa differoijan tuotteesta paremman hyöty/hinta -suhteen, kustannusjohtaja menettää etunsa. Kohdistajat voivat taas tarjota tuotetta valitsemalleen segmentille kustannusjohtajaa edullisemmin.

Kustannusjohtajuutta käytetään yleensä alalla, joilla markkinat määräävät tietyn hinnan ja yritys, joka pääsee alhaisempiin kustannuksiin, on voittaja. Jatkuvan kustannusjohtajuuden käyttäminen edellyttää yritykseltä joko ainutlaatuista tuotantoprosessia, tai ainakin suurta kustannustehokkuutta. Näiden toimintojen ylläpitäminen on kuitenkin vaikeaa, erityisesti valmistavassa teollisuudessa, koska globalisaation myötä kustannusetu on helppo siirtää aina pienikustannuksisempiin maihin. Tästä johtuen ilman monikansallista toimintamallia kustannusedun jatkuva ylläpitäminen on lähes mahdotonta. (Kamensky 2004, 231; Rope 2000, 100 – 101)

Usein yritykset päätyvät ajattelemaan hyvin mustavalkoisesti: joko kustannustehokkuus tai differointi. Kuitenkin yrityksen on tehtävä aina sellaiset differointitoimenpiteet, jotka eivät vaaranna kustannustehokkuutta ja vastaavasti sellaiset kustannustehokkuustoimenpiteet, jotka eivät vaaranna differointia. Tilanteessa, jossa kustannustehokkuus ja differointi törmäävät toisiinsa, on yrityksen pystyttävä valitsemaan, kumpi strategia on ensisijainen. Yritys voi kehittää toimintaansa tekemällä samanaikaisesti toimenpiteitä, jotka parantavat sekä kustannustehokkuutta että differointia. Kustannustehokkuutta voidaan hyödyntää myös monissa yrityksen toiminnoissa. Sen ei tarvitse koskea vain esimerkiksi tuotantoa, vaan sen pitäisi koskea koko bisnesketjua. Lisäksi kustannustehokkuus ei ole ainoastaan valmis-

tusyrityksen strategia. Yhtä hyvin sitä voidaan soveltaa palvelualoilla. (Kamensky 2004, 231 – 238)

3.2.2 Differointi

Yrityksen käyttäessä strategianaan differointia, se kilpailee laadulla eikä hinnalla. Yritys pyrkii siis olemaan alallaan ainutlaatuinen joissakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa suhteissa. Yritys valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, jota asiakkaat pitävät tärkeänä ja josta asiakas on valmis maksamaan. Ainutlaatuisuus mahdollistaa korkeammat hinnat ja katteellisemman liiketoiminnan. (Porter 1991, 28; Rope 2000, 101)

Rope (2000, 101 – 105) jakaa differoinnin kohteet kahteen osaan: tuotejalostukseen ja toimintatapajalostukseen. Tuotejalostuksen keinot koskevat itse tuotetta, sekä sen lisäkerroksia. Ydintuotteen ja lisätujen erilaistaminen ei välttämättä takaa pitkäaikaista kilpailuetua, sillä kilpailijoiden on helppo kopioida sama ominaisuus omaan tuotteeseensa. Sen sijaan imagoperusteinen erilaistaminen on vaikeammin toisten matkittavissa. Toimintatapajalostus voi taas koskea laatuun tai palveluun, asiakassuhteiden hoitoon tai tarjontapakettiin pohjautuvaa erilaistamista.

Differointi on vaativa strategia, joka edellyttää huolellista tuotekehittelyä, tutkimusta ja markkinointia. Differointi edellyttää, että yritys valitsee differoinnin kohteeksi sellaiset ominaisuudet, jotka ovat erilaisia kuin kilpailevien tuotteiden valttikortit. Ainutlaatuisuuden pitää siis olla todellista, uskottavaa ja realistista. Jos asiakkaat arvostavat yleisesti monia eri ominaisuuksia, menestyviä differoijia voi markkinoilla olla useampiakin. Tuotedifferointi on perusteltua, jos tuotedifferointi mahdollistaa sen aikaansaamiseksi uhrattuja kustannuksia suuremman hintalisän. (Trout & Hafrén 2003, 91; Porter 1991, 28)

Differointi on alun perin monelle yritykselle väärä valinta. Kustannusjohtajuus ja eri kohdistamisstrategiat tuottaisivat paremman tuloksen. Jos yritys kuitenkin onnistuu toteuttamaan differointistrategian, sen ylläpito on vaikeaa. Tulevaisuus tuo kilpailijoita, joiden tuotteiden hinta on edullisempi ja toiminta kustannustehokkaampaa, tai jotka keskittyvät paremmin palvelemaan vain tiettyä osaa segmentistä. (Kamensky 2004, 243)

3.2.3 Keskittymisstrategia

Keskittymisstrategiassa yritys kohdistaa toimenpiteensä ja keskittyy tiettyyn asiakasryhmään, tiettyyn tuotelinjan osaan tai tietylle markkinalohkolle. Keskittyjä valitsee alalta segmentin tai segmenttiryhmän, ja sulkee muut segmentit ulkopuolelle. Tarkoituksena on palvella tiettyä valittua kohdetta erityisen hyvin ja saavuttaa kilpailuetu valituissa segmenteissä, ei koko markkinoilla. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 70; Porter 1991, 29)

Kun yritys valitsee strategiakseen keskittymisen, se rajaa tietoisesti myös kilpailua. Keskittyminen vain tiettyihin segmentteihin sulkee, tai ainakin rajoittaa osan kilpailusta pois. Samalla yritys voi myös keskittää osaamisensa ja resurssinsa valittuun segmenttiin. Tämän tuloksena yritys saavuttaa kohdesegmentillään joko differointi- tai kustannusedun. Strategioita voidaan käyttää myös yhtäaikaaisesti. Molemmat keskittymisstrategiat perustuvat keskitäjän kohdesegmenttien ja alan muiden segmenttien välisiin eroihin. Differointipainotteisessa keskittymisessä hyödynnetään joidenkin segmenttien asiakkaiden erikoistarpeita, kun taas kustannuspainotteisessa keskittymisessä hyödynnetään joissakin segmenteissä olevaa kustannuskäyttäytymisen erilaisuutta. (Kamensky 2004, 244; Porter 1991, 29 – 30)

Keskittymisstrategiassa hyödynnetään siis jotakin kapeaa kohdealuetta, joka eroaa muusta toimialasta. Jos kohdesegmentti ei eroa muista segmenteistä, keskittymisstrategia ei onnistu. Näin ollen kaikki markkinat eivät ole kohdistettavissa, elleivät segmentit eroa riittävästi toisistaan. Yrityksen saavuttaessa pysyvän kustannusjohtajuuden tai differoinnin segmentissä, se menestyy alalla keskimääräistä paremmin. Yhdellä toimialalla on usein tilaa useammalle keskittyjälle, kunhan kohdesegmentit ovat erit. Valittujen markkinoiden on kuitenkin oltava riittävän suuret, jotta yritystoiminta kannattaisi. Jos markkinat ovat pienet ja niiden kasvu on vähäistä, yrityksen pitkän aikavälin toiminta on epävarmaa. (Porter 1991, 30 – 31; Kamesky 2004; 244 - 247)

Useat keskittymisstrategiat perustuvat siihen, että yritys on huomannut kannattavan segmentin ensimmäisenä. Kilpailuedun ollessa ainoastaan tämän varassa, uhkana on, että kilpailija kopioi saman strategian, varsinkin jos segmentti on nopeasti kasvava ja suuri. Tällöin edelläkävijän täytyy suojata etunsa kopioinnilta, tai uusiutua niin nopeasti, etteivät kilpailijat pysy perässä. Keskittyjän ongelmana saattaa olla myös segmentin vetovoiman menettäminen. Tämä voi johtua segmentin katoamisesta tai segmentin kysynnän hiipumisesta. Myös

laaja-alaisemmat kilpailijat saattavat päihittää keskittyjän, jos segmentin erot muista segmenteistä vähenevät tai laaja-alaisuuden edut kasvavat. Uhkana saattavat olla myös uudet keskittyjät, jotka jakavat segmentin alasegmentteihin ja palvelevat näitä aikaisempaa keskittyjää paremmin. (Kamensky 2004, 244 – 250)

3.3 Kilpailukeinot

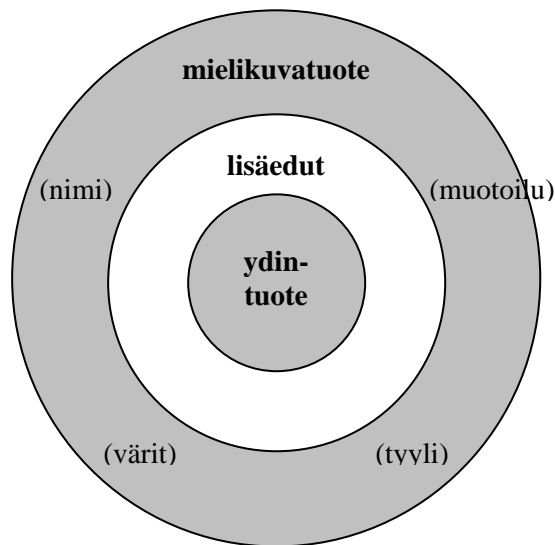
Kilpailukeinoista puhuttaessa törmätään usein termiin markkinointimix. Markkinointimix sisältää peruskilpailukeinot ja niistä tehdyn synergisen markkinointikokonaisuuden. Peruskilpailukeinoja ovat tuote, hinta, viestintä ja saatavuus. Kilpailukeinoratkaisuja ei voida tehdä irrallisina päätöksinä, vaan niistä on tehtävä kaikilta osin yhteensopiva ja toisiaan tukeva lanseerauksen kilpailukeinojen kokonaisuus. Kilpailukeinoja suunniteltaessa ja käytettäessä tärkeintä on, että ne sopivat ja toimivat yrityksen kohderyhmälle. Kun markkinointimixin elementit on saatu määriteltyä, jokainen elementti olisi hyvä testata ennen lopullista lanseerausta. Tällöin lanseeraus voidaan vielä jättää toteuttamatta tai markkinointimixiä voidaan parantaa toimivammiksi. Markkinoinnillisten perusratkaisujen suunnittelu ja testaus on lanseerauksessa viimeinen vaihe ennen varsinaisen lanseeraustyön aloittamista. (Rope 1999, 72 – 73)

3.3.1 Tuote

Tuotteella tarkoitetaan yksittäistä esinettä tai palvelua, joka tyydyttää jonkin asiakkaan tai asiakasryhmän tarpeita. Tuote voi olla myös toiminnallinen kokonaisuus tai järjestelmä. Tuotteesta on hyvä erottaa markkinoinnillinen tuote. Tuote on siis markkinoille kaupattava hyödyke eikä se, mitä tuotannossa tehdään. Esimerkkinä tästä on kosmetiikkayhtiön Revlon, jonka pääjohtajan mukaan Revlon tekee tehtaassaan kosmetiikkaa, mutta myy kaupassa toivoa. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 39; Rope & Mether 2001, 125)

Tuotteesta voidaan erottaa kolme eri tasoa (kuvio 10). Tasot ovat ydintuote, lisäedut ja mielikuvatuote. On erittäin harvinaista, että ostopäätös tehdään pelkän ydintuotteen perusteella. Yleensä markkinoijan on helpompaa käyttää hyväkseen kahta muuta kerrosta erottautuak-

seen kilpailijoista. Tuotekokonaisuus muodostuu kahdentasoisista hyödyistä jotka ovat primääriominaisuudet ja sekundääriominaisuudet. Primääriominaisuuksilla tarkoitetaan ydintuotteen piirteitä, jotka ovat yhteneväisiä kaikkien kilpailijoiden tuotteiden kanssa. Näillä ominaisuuksilla on vaikea erottautua kilpailijoista, sillä asiakkaat odottavat kaikkien kilpailijoiden olevan lähes yhtä hyviä. Sekundääriominaisuudet käsittelevät mielikuvatuotetta ja lisäetuja kuten erikoisominaisuuksia, esteettisyyttä, pakkausta, takuuta, käyttöohjeita, huoltosopimuksia, mainetta ja tuotemerkkiä. (Lahtinen, Isoviita, Hytönen 1995, 80)



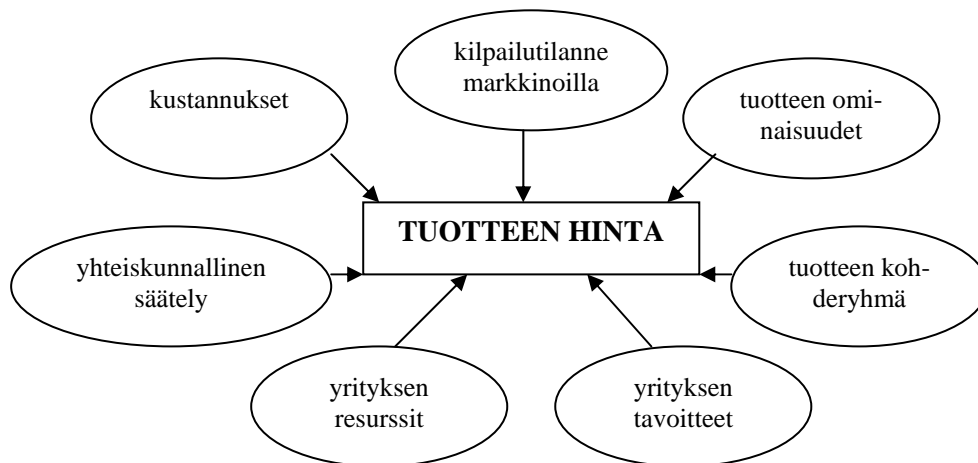
KUVIO 10. Tuotteen kolmikerroksisuus (Rope & Methner 2001, 125)

Tuotteen kilpailuetu voi olla ydintuote-, lisäetu- tai mielikuvapainotteinen. Tärkeää on kuitenkin huomata, että vaikka tuotteessa olisikin ydintuoteperusteinen kilpailuetu, on se tuotava markkinoilla ilmi mielikuvallisesti. Toisaalta jos tuote ei sisällä mitään sisällöllistä ylivoimaisuutta suhteessa kilpailijoihin, voidaan kuitenkin mielikuvatasolla tehdä jalostaminen ja erottua kilpailijoista. (Rope & Methner 2001, 127 – 128)

3.3.2 Hinta

Hinta on markkinoinnissa tärkeä tekijä, mutta se on kuitenkin vain yksi kilpailukeinoista. Hinta on moniselitteinen kilpailukeino, joka tuo rahan yrityksen kassaan. Korkean hinnan oletetaan yleensä laskevan myyntiä ja alhaisen taas lisäävän sitä. Tämä ei kuitenkaan pidä aina paikkaansa, sillä hinta toimii myös tuotteen arvon mittarina. Liian alhainen hinta antaa tuotteen laadusta epäilyttävän vaikutelman, sillä asiakas päättelee tuotteen laadun suhteessa hintaan. (Mannermaa 1992, 149 – 150)

Hinta on tuotteen arvonmittari. Esimerkiksi haluttu laatumielikuva tulee näkyä myös tuotteen hinnassa. Mitä korkeampi tuotteen hinta on, sitä laadukkaampana sitä pidetään. Hinta vaikuttaa myös kilpailuun. Hinnan ollessa korkea se saattaa ehkäistä saavuttamaan myyntivolyymia. Hinnan ollessa puolestaan matala, se saattaa ehkäistä toisten yritysten tuloa samoille markkinoille. Täysin uuden tuotteen markkinoille lanseeraava yritys pystyy määrittelemään markkinoiden hintatason ja myöhemmät lanseeraajat pitävät tätä hintaa oman hinnoittelunsa perustana. Kuviossa 11 on esitetty kaikki ne tekijät jotka vaikuttavat tuotteen hinnan muodostumiseen. (Rope 1999, 88 – 89; Mäntyneva 2002, 92)



KUVIO 11. Tuotteen hintaan vaikuttavat tekijät (Mäntyneva 2002, 92)

Yrityksen on kannattavinta käyttää markkinoinnillista hinnoittelua. Sillä tarkoitetaan sitä, että hinta määritellään sen mukaan, miten paljon asiakkaat ovat valmiita tuotteesta maksamaan ja hinta suhteutetaan kilpaileviin tuotteisiin. Hinnoittelu ei siis ole kustannusperusteis-

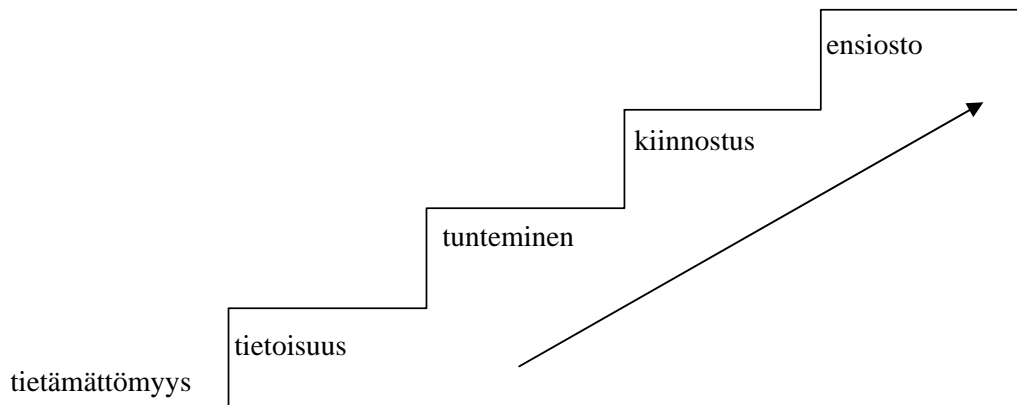
ta. On tietysti tärkeää selvittää tuotteen valmistamisen kustannukset, jotta tuotteita ei myydä pitkän aikaa tappiollisesti. Hinnan ollessa aina suhteutettu kilpaileviin tuotteisiin, voidaan hinnan todeta olevan aina ajassa, markkinoilla ja asiakkaan silmissä. Tästä voidaan huomata, että:

- samoilla markkinoilla eri aikaan samasta tuotteesta ollaan valmiita maksamaan eri hinta
- eri markkinoilla samaan aikaan samasta tuotteesta voi saada täysin eri hinnan
- samoilla markkinoilla eri kohderyhmät voivat suostua maksamaan täysin erilaisen hinnan. (Rope 1995, 175 – 176)

3.3.3 Markkinointiviestintä

Lanseerausvaiheessa viestintäratkaisuihin vaikuttavat kohderyhmä ja segmentin tyypilliset ominaisuudet. Viestintäpäätöksiin vaikuttavat myös muut kilpailukeinoratkaisut, yrityksen muiden tuotteiden markkinointiviestintä ja lanseeraukselle asetetut päämäärät. Yrityksen onkin järkevintä muodostaa omiin resursseihin ja tavoitteisiin parhaiten soveltuva viestintäkeinojen yhdistelmäratkaisu, eli viestintämix. (Rope 1999, 103)

Lanseerausviestinnällä pyritään aikaansaamaan kohderyhmän tietoisuus tuotteesta ja sen ominaisuuksista. Tämän jälkeen viestinnällä pyritään saamaan aikaan positiivisia mielikuvia ja kiinnostusta tuotetta kohtaan. Tärkein tavoite on saada kohderyhmä lopulta kokeilemaan tuotetta ja tekemään ensiosto. Vaikutusprosessi etenee kuvion 12 mukaisesti.



KUVIO 12. Lanseerausviestinnän syvenevä vaikutusprosessi (Rope 1999, 105)

Lanseerauksen markkinointiviestintä koostuu tiedotustoiminnasta, mainonnasta, menekinedistämisestä ja henkilökohtaisesta myyntityöstä. Tiedotustoiminta kohdistuu erityisesti tiedotusvälineisiin, yrityksen henkilöstöön sekä muihin keskeisiin sidostyymiin. Tärkeää on saada lanseerattavalle tuotteelle positiivista julkisuutta. Yrityksen sisäinen tiedotus on hyvä aloittaa jo ennen varsinaista lanseeraustyötä, jotta varmistetaan henkilöstön motivaatio ja tietoisuus tuotteesta. (Rope 1999, 108)

Menekinedistäminen on tärkeää tuotteille, joissa jakelukanavalla on tärkeä merkitys. Menekinedistämiskeinoja ovat tällöin esimerkiksi myyntikilpailut ja mainoslahjat. Näin varmistetaan väliportaiden into työskennellä tuotteen menestymisen puolesta. Mainonnan avulla pyritään saamaan tuotteelle tunnettuutta ja myyntiä. Tunnettuutta ja kiinnostusta lisätessä mainosvälineet ovat massavälineitä, kuten televisio, ulkomainonta ja aikakauslehdet. Myyntimainonnan tehtävänä on olla myynnin tukena ja aikaansaada myyntiä. Business to business -markkinoilla ja kalliiden tuotteiden mainonnan tehtävänä on avata ovi myyjälle tuotteen esittelyyn ja myyntiin. Myyntityötä tukeva mainonta kohdistetaan yksilöidysti niille potentiaalisille asiakkaille, joihin myyjä tulee ottamaan yhteyttä. (Rope 1999, 109 – 110)

3.3.4 Markkinointikanava

Jakelupäätöksiä tehtäessä on mietittävä mikä tai mitkä ovat keskeiset kanavat, joiden kautta tuote viedään asiakaskuntaan. On myös päätettävä kuinka monta väliporrasta valittu jakelu-

kanava tulee sisältämään ja mikä on jokaisen väliportaan rooli ja tehtävä vietäessä tuotetta valmistajalta loppuasiakkaalle. Jakelupäätösten tarkoituksena on varmistaa, että asiakas voi vähäisin ponnistuksin, nopeasti ja täsmällisesti hankkia haluamansa tuotteet. Markkinointikanavan järjestäminen on luonteeltaan päätöksentekoa, jolla varmistetaan markkinoinnin tavoitteiden saavuttaminen. (Rope 1998, 117; Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 185)

Ropen mukaan (1999, 93 – 94) lopullisen asiakaskohderyhmän tulee aina olla markkinointikanavan kanavapäätösten lähtökohtana. Kohderyhmästä tulee tällöin selvittää:

- potentiaalisten asiakkaiden määrä
- asiakkaiden maantieteellinen sijainti
- ostojen määrä ja tiheys
- ostopäätöksen tekijä/kuka ostaa
- mistä vastaavanlaisia tuotteita on ostettu ennen
- mitä palveluja asiakas haluaa tuotteeseen kytkeytyvän.

Lanseerattavasta tuotteesta on otettava huomioon myös tekijöitä, jotka vaikuttavat kanavapäätöksiin. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa:

- tuotteen monimutkaisuus
- tuotteelle haluttu imago
- huoltopalveluiden tarve
- tuotteen absoluuttinen kalleus/voittotavoite
- varastoitavuus/pilaantuvuus.

Markkinointikanava päätöksiä ja valintoja tehtäessä on myös huomioitava oman yrityksen voimavarat. Valitun markkinointikanavan on oltava sellainen, että se takaa riittävän markkinapeiton. Tarpeeksi laaja markkinapeitto antaa mahdollisuuden saavuttaa riittävä myyntivoittoyymi. (Rope 1999, 94)

Markkinointikanavan väliportaita päätettäessä yritys voi käyttää joko suoramyyntiä tai välijäseniä. Yrityksen tulee selvittää kannattaako väliportaiden käyttö taloudellisesti, vai ei. Suoramyyntiä käytetään usein silloin kun asiakkaita on vähän ja asiakkaat ovat suuria, maantieteellisesti keskittyneitä yksiköitä. Myytävä tuote on luonteeltaan silloin sellainen, että sitä

ostetaan harvoin ja tuotteen ostoa vaatii suuria investointeja. Tuote on monimutkainen ja se vaatii neuvontapalveluita. Tällöin yritys tarvitsee oman myyntiverkoston, jonka luominen voi viedä aikaa ja rahaa. (Rope 1999, 95)

Välijäseniä käytetään, kun myytävä tuote on rakenteeltaan ja käyttövoiltaan yksinkertaisempi. Tuotetta tilataan usein ja sillä on käyttäjiä laajalla markkina-alueella. Välijäsenten käyttö on tarpeen myös silloin kun tuote tarvitsee maantieteellisesti laajan huoltoverkoston. Jos yrityksen muille tuotteille on olemassa jo toimiva väliportaisiin perustuva markkinointikanava, samaa kanavaa voidaan hyödyntää myös uuden tuotteen jakelussa. (Rope 1999, 95)

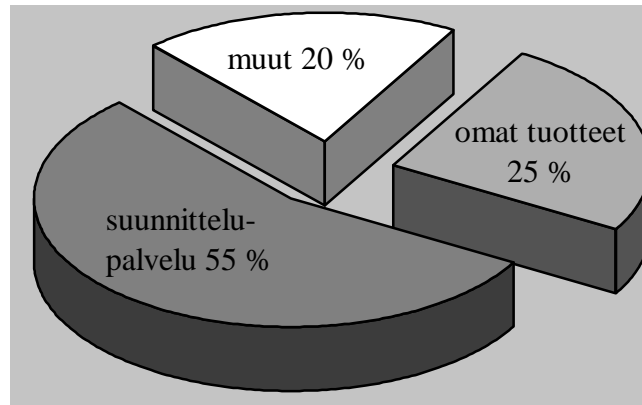
Yleensä markkinointikanavan valinnassa käytetään kanavaa, joka on toimialalla yleisemmin käytössä. Valmistajayrityksen näkökulmasta paras kanavaratkaisu on mahdollisimman suora, sillä tällöin yritys voi kontrolloida kaikki jakeluun liittyviä toimenpiteitä. Kanavan suoristamisella voidaan saada aikaan myös kilpailuetua. Esimerkiksi Yves Rocher erottautui muista kosmetiikkavalmistajista suoramyyntillä kohderyhmälleen. Perinteisiä väliportaita käyttämällä se ei olisi erottautunut muista kosmetiikkavalmistajista. Kanavaratkaisuja miettiessä yrityksen tuleekin tarkastella rohkeasti eri vaihtoehtoja, sillä erilainen kanavaratkaisu saattaa olla se tekijä, joka vie tuotteen menestykseen. (Rope 1999, 96 – 97)

4 TIETO-OSKARI OY JA HELI-KULUNVALVONTAJÄRJESTELMÄ

Tieto-Oskari Oy tuottaa tuotekehityspalveluja sekä niiden oheispalveluja yrityksille. Yritys kehittää myös omia tuotteita markkinoille. Tuotteet ovat työnajanseurantajärjestelmä, kulunvalvontajärjestelmä, teollisuuden mittaus- ja oheislaitteet sekä urheiluelektroniikkalaitteet. Heli-kulunvalvontajärjestelmä on yrityksen uusi tuote, joka on tarkoitus lanseerata markkinoille syksyllä 2005. (Heikkinen 23.5.2005)

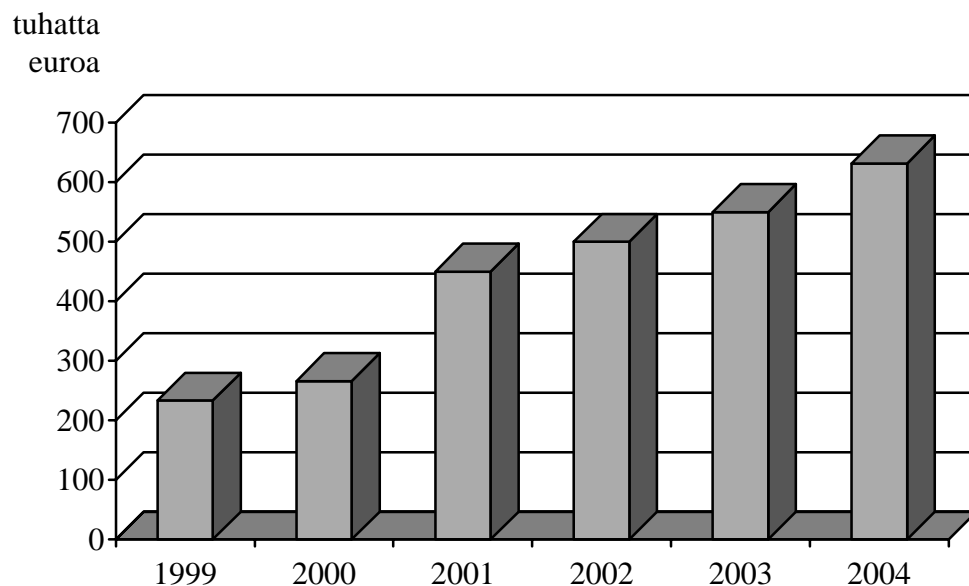
4.1 Perustiedot Tieto-Oskari Oy:stä

Tieto-Oskari Oy on perustettu vuonna 1991 ja sen päätoimipiste on Kajaanissa. Toinen toimipiste sijaitsee Helsingissä. Tieto-Oskari Oy kehittää elektroniikkaa ja ohjelmistoja sekä valmistaa, testaa ja markkinoi jo tuotannossa olevia tuotteita. Ohjelmistoja kehitetään sekä sulautettuihin järjestelmiin että PC-ympäristöön. Yritys pyrkii toimimaan asiakkaan kumppanina tuotteen suunnittelusta valmistukseen saakka. Asiakkaiden lukuun tehtävä kehitystyö on merkittävää ja sen osuus on yli puolet yrityksen liikevaihdosta (kuvio 13). (Tieto-Oskari, 2005)



KUVIO 13. Liikevaihdon jakauma vuonna 2004 (Tieto-Oskari Oy 2005)

Tieto-Oskari työllistää noin kymmenen henkilöä. Yrityksellä on Dun & Bradstreet luokituksen mukaan AAA-luottokelpoisuus. Luokituksen mukaan yrityksen kyky vastata maksusitoumuksistaan on erittäin hyvä. Liikevaihto on kasvanut viime vuosien aikana (kuvio 14). (Tieto-Oskari, 2005)



KUVIO 14. Liikevaihdon kehitys vuosina 1999 – 2004 (Tieto-Oskari Oy 2005)

Yritys ei ole tehnyt aikaisempia tutkimuksia koskien sen omaa toimintaa ja mielikuvia. Yrityksen laajana kohderyhmänä ovat toiset yritykset, kuten insinööritoimistot. Suurimmat markkinat ovat Etelä-Suomessa. Lisäksi yritys tutkii Venäjän markkinoiden mahdollisuuksia. Tieto-Oskari kuvailee itseään markkinoilla haastajana tai tulokkaana. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan Tieto-Oskarin tunnettuus on hyvä, mutta siinä olisi parantamisen varaa. Tieto-Oskari on lanseerannut aikaisemmin Elli-työnajanseurantajärjestelmän. Työnajanseuranta on johtanut Heli-kulunvalvontajärjestelmän tuotekehitykseen. Elli-työajanseuranta markkinoi ja myy Helsingissä toimiva Quick Tech Oy. (Heikkinen 23.5.2005)

4.2 Perustiedot Heli-kulunvalvontajärjestelmästä

Heli-kulunvalvontajärjestelmä tunnistaa henkilöt, ohjaa ovien sähköistä lukitusta, valvoo avoinna olevia ovia ja kerää tapahtumalistaa PC:lle. Kulunvalvontajärjestelmä voidaan saada kattamaan jopa satoja ovia, mutta sillä voidaan toteuttaa edullisesti myös yksittäisten ovien lukitus. Henkilöiden tunnistus tapahtuu avaimenperä -mallisen tunnisteen avulla. Jos asiakas haluaa korkeampaa turvallisuustasoa, tunnistukseen voidaan liittää henkilökohtainen PIN-koodi, jolloin kadonneen tunnistimen väärinkäyttö voidaan estää. (Tieto-Oskari, 2005)

Yhden oven valvomiseksi ja ohjaamiseksi tarvitaan normaalisti oviyksikkö ja siihen liitetty tunnistinyksikkö, joko näppäimistöllä tai ilman. Tuotetta voidaan siis muuttaa asiakkaan tarpeen mukaisesti, jos asiakkaalla ei ole tarvetta PIN-kooditunnisteelle. Heli-kulunvalvontajärjestelmä koostuu oviyksiköstä, tunnistinyksiköstä ja akkuvarmentimesta. Akkuvarmennin mahdollistaa lukkojen toimimisen myös sähkökatkosten aikana. Tuotteen mukana tulee PC-ohjelmisto, jolla hallitaan kulunvalvonnan käyttöä. Tuotetta voidaan kuitenkin käyttää myös ilman PC:tä. Tällöin henkilötunnistimien ohjelmointi tehdään suoraan tunnistinyksiköllä. Korvaavia tuotteita Heli-kulunvalvontajärjestelmälle ovat normaalit lukot ja muut kulunvalvontajärjestelmät, jotka toimivat eri tekniikalla, esimerkiksi sormenjälkitunnisteella. (Tieto-Oskari, 2005)

4.3 Heli-kulunvalvontajärjestelmän lanseeraus

Kulunvalvontatuotteen kehitys on lähtenyt liikkeelle tuotekehityksen antaman perustan seurauksena. Tuote olisi tarkoitus lanseerata markkinoille syksyllä 2005. Toukokuussa 2005 tuote ei ollut vielä täysin markkinakelpoinen, vaan sitä kehitettiin vielä. Tuotteen markkinoille tulon on tarkoitus panostaa tarvittavasti. Lanseerauksen tavoitteena on saavuttaa 50 000 euron vuosittainen myynti. Imagollisena tavoitteena yrityksellä on, että tuotetta pidettäisiin mahdollisimman hyvänä, luotettavana ja toimintavarmana. (Heikkinen 23.5.2005)

Heli-kulunvalvontajärjestelmä ei ole markkinoilla täysin uusi ja ennennäkemättömiä ratkaisua tarjoava tuote. Tuote on kuitenkin täysin uusi yrityksen tuotevalikoimassa, joten sen markkinoinnissa voidaan käyttää lanseerausmarkkinointia. Internetistä saatujen tietojen perusteella markkinoilla on paljon samanlaisia ratkaisuja tarjoavia suuria yrityksiä, joten tuotteen lanseerauksen epäonnistumisen vaara on suurempi. Toisaalta samanlaista tuotetta tarjoavat yritykset ovat tehneet tuotteen ominaisuudet tunnetuksi kohderyhmän keskuudessa. Jos markkinoilla on kysyntää, myös samanlaista ratkaisua kilpailijan kanssa tarjoava yritys voi menestyä. Menestyvän tuotteen on kuitenkin oltava ominaisuudeltaan sellainen, että siinä on jokin etu asiakaskohderyhmälleen kilpaileviin tuotteisiin verrattuna.

4.3.1 Kulunvalvontajärjestelmämarkkinoiden elinkaari

Kulunvalvontatuotteiden elinkaari on business to business -markkinoilla kasvuvaiheessa tai sen loppupuolella. Alalla on useita kilpailijoita. Kuitenkaan kaikki potentiaaliset asiakkaat eivät ole vielä hankkineet kulunvalvontajärjestelmää, joten markkinat eivät ole vielä kypsävaiheessa. Tekniikan kehityksen myötä markkinoille tulee jatkuvasti uusia ratkaisuja, jotka pidentävät elinkaarta. (Heikkinen 23.5.2005)

Kulunvalvontatuotteiden lopullisen kohderyhmän ollessa yksityinen asiakas, tuotteen markkinat ovat vasta esittelyvaiheessa. Näkyvää kuluttajiin kohdistuvaa markkinointia ei ole ollut. Yksityiset henkilöt eivät vielä tiedä tuotteen tuomia hyötyjä, eivätkä osaa ajatella kulunvalvontajärjestelmän korvaavan kotinsa lukkoja. Tästä syystä vain hyvin harvalla kotitaloudella on käytössään kulunvalvontajärjestelmä. Kuitenkin suuret turvallisuusyritykset ovat

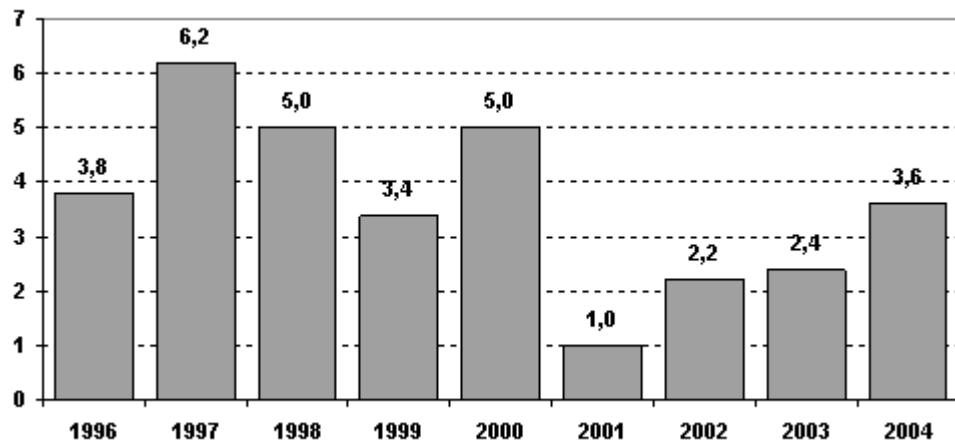
ottaneet uudeksi kohderyhmäkseen yksityiset kotitaloudet. Esimerkiksi Oulun Asuntomesuilla 2005 Securitas Systems Oy:llä oli oma kulunvalvontajärjestelmien esittelypiste. Suora markkinointi kuluttajille on kuitenkin kallista taivuttelutarpeen ja tuotteen ominaisuuksista tiedottamisen vuoksi. Tuotteen aikaiset omaksujat voisivat kuluttajamarkkinoilla olla hyvä-tuloisia, uuden talon rakentajia.

Oikea ajoitus on merkittävä tekijä lanseerauksen onnistumisessa. Kulunvalvontajärjestelmän lanseerauksen ongelmana onkin eri kohderyhmien eri elinkaaren vaihe. Jos tuote markkinoidaan yritysten käyttöön, lanseeraaminen voi olla liian myöhäistä, sillä kilpailijat ovat jo päässeet parempaan taloudelliseen tulokseen tuomalla oman tuotteensa aikaisemmin markkinoille. Tämän lisäksi tuotteen hankinta on kertaluontoinen tai ainakaan järjestelmää ei tarvitse uusia pitkään aikaan. Markkinoiden kysyntä on tällöin rajallista ja kilpailijat ovat jo saaneet suuria markkinaosuuksia. Suoraan yksityiselle kuluttajalle lanseeraaminen saattaisi taas olla enneaikaista. Kuluttajat eivät tunne tuotteen hyödyllisyyttä ja oppiminen vie aikaa. Voisikin olla järkevää lanseerata tuote niin, että se lanseerataan ensin business to business -markkinoille, ja vasta sen jälkeen jälleenmyyjän kanssa yhteistyössä yksityisille ja yrityksille. Tieto-Oskarin lanseerauksen kohderyhminä olisivat tällöin tuotteen jälleenmyyjät.

4.3.2 Ympäristöanalyysi

Lanseerattaessa uutta tuotetta, seurattavia ja analysoitavia ympäristöanalyysin kohteita ovat muun muassa kansantalouden kehitys, teknologian kehitys, lainsäädännön muutokset ja tapakulttuurin muutokset.

- *kansantalouden kehitys*: Suomen bruttokansantuotteen määrä on kasvanut viime vuosina (kuvio 15). Vuonna 2004 kasvu oli 3,6 prosenttia. Lisäksi investoinnit lisääntyivät viidellä prosentilla, joka tuki talouden kasvua. (Tilastokeskus 2005)



KUVIO 15. Bruttokansantuotteen volyymin kasvu prosentteina vuosina 1996 – 2004 (Tilastokeskus 2005)

- *teknologinen kehitys*: Kulunvalvontajärjestelmien kehitys on jatkuvaa. Markkinoilla on jo monenlaisia eri teknologioihin perustuvia ratkaisuja, kuten esimerkiksi sormenjälkitunnistimia. Tämän lisäksi yleistyvinä ominaisuuksina on, että kulunvalvontajärjestelmiä voidaan liittää esimerkiksi valvontakameroihin ja hälytysjärjestelmiin. Teknologian nopean kehittymisen vuoksi Tieto-Oskarinn kannattaa seurata teknologian kehitystä ja muokata tulevaisuudessa tuotetta sen mukaisesti.
- *lainsäädännön muutokset*: Tällä hetkellä kulunvalvonnan käyttöä määrää laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Kulunvalvonnan käyttö työpaikoilla on sallittua, jos sitä käytetään asianmukaisen toiminnan valvomiseksi. Näillä näkymin lainsäädäntöön ei ole tulossa muutoksia, jotka vaikuttavat tuotteen käyttöön ja lanseeraukseen. (Finlex 2004)
- *tapakulttuurin muutokset*: Yksittäisten ihmisten arvoissa tapahtuvat muutokset voivat koskea esimerkiksi teknologiaan suhtautumista ja turvallisuuden tunteen arvostamista. Teknologiaa arvostetaan entistä enemmän normaalia arkielämää helpottavana tekijänä. Teknologiaan on jo totuttu matkapuhelimien ja tietokoneiden myötä, joten se helpottaa osaltaan myös kulunvalvontaan suhtautumista. Tiedotusvälineissä on uutisoitu viime vuosina paljon rikollisesta toiminnasta, erityisesti terrori-iskuista. Tällainen uutisointi lisää ihmisten turvattomuudentunnetta ja saattaa vaikuttaa kulunvalvontajärjestelmien kysynnän määrään ja rakenteeseen. Lisäksi julkisuudessa on ollut esillä tietoturvariskeihin

liittyvät kysymykset. Tämä taas saattaa lisätä yritysten halua parantaa omaa tietoturvalisuutta kulunvalvonnan avulla.

5 LANSEERATTAVAN TUOTTEEN MARKKINAT

Tuotetta voidaan muunnella jälleenmyyjän valitseman kohderyhmän mukaiseksi. Tuotteen kysyntä ei ole kausiluontoista, mutta on riippuvainen esimerkiksi rakentamisesta ja peruskorjaamisesta. Jos rakentamista on paljon, myös kulunvalvontatuotteiden kysyntä on suurempaa. (Heikkinen 23.5.2005)

Heli-kulunvalvontajärjestelmän lopulliset käyttäjät ovat joko yrityksiä tai yksityisiä henkilöitä. Tieto-Oskarilla ei ole valmiita jakelukanavia, joten sellaisen hankkiminen helpottaisi yrityksen uuden tuotteen markkinoilletuontia. Tästä johtuen lanseerausmarkkinointi voitaisiin ensin kohdistaa jälleenmyyjiin. Kun sopivat jälleenmyyjät on löydetty, voidaan lopulliset käyttäjät segmentoida jälleenmyyjien strategioiden mukaisesti. Jos esimerkiksi lukko-liikkeet ovat valinneet asiakaskohderyhmäkseen pienet teollisuusyritykset, Heli-kulunvalvontajärjestelmän markkinointi suunnitellaan yhdessä jälleenmyyjän kanssa palvelemaan tätä tarkoitusta.

5.1 Markkinointistrategia

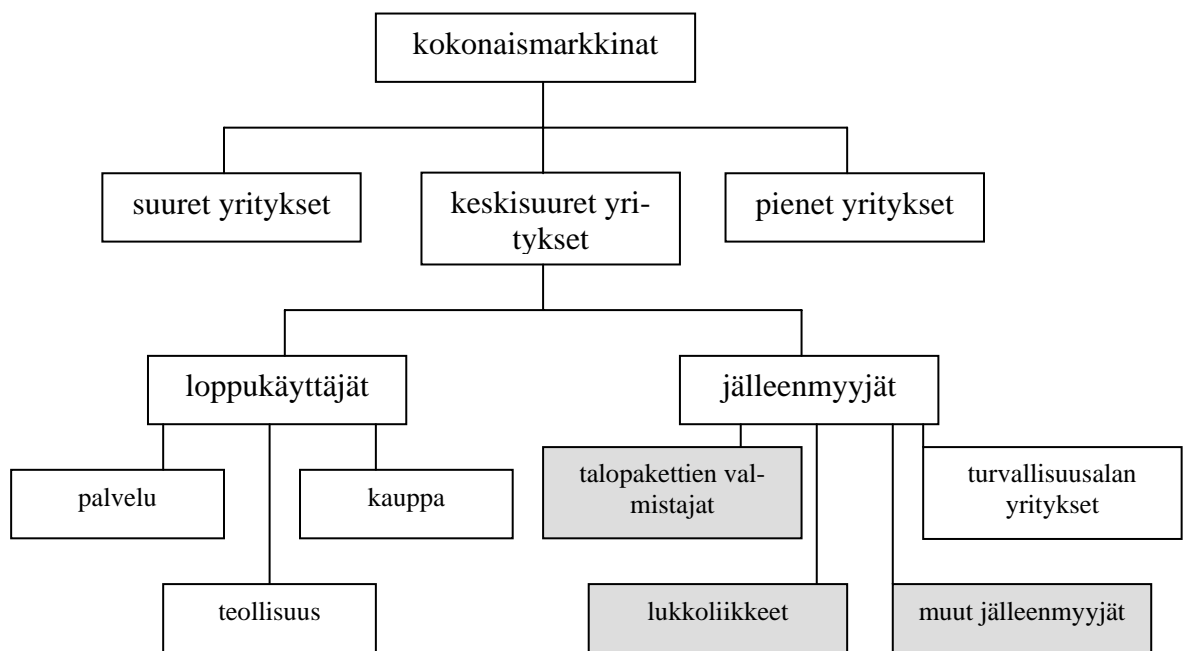
Heli-kulunvalvontajärjestelmän markkinointistrategiaksi kävisi parhaiten keskitetty markkinointi. Markkinointi olisi järkevintä kohdistaa vain muutamaani segmentteihin, joiden uskotaan olevan kannattavia ja saavutettavissa. Segmentit ovat selkeästi rajattuja ja valikoituja eivätkä ne peitä kokonaismarkkinoita. Tieto-Oskari voi saavuttaa kustannusetua erikoistumalla tuotannossaan, jakelussaan ja myynninedistämisessään, muttei sen toiminta ole vain yhden kortin varassa. Myös markkinointiviestintä saadaan kohdistettua tehoamaan juuri valittuun kohderyhmään.

Rajatun markkinointistrategian käyttöä puoltavat seuraavat asiat:

- *yrittäjien koko*: Tieto-Oskari on kooltaan pieni yritys, eivätkä sen resurssit riitä kattamaan kokonaismarkkinoita.
- *tuotteiden homogeenisuus*: Kulunvalvontajärjestelmät eivät ole homogeenisiä, sillä järjestelmä on tuote, joka pystytään erilaistamaan asiakastarpeen mukaisesti. Näin ollen keskitetty markkinointi on Tieto-Oskarille järkevintä. Erilaistaminen voi tapahtua jokaisella tuotteen kerroksen tasolla.
- *tuotteen asema elinkaarella*: Koska Heli-kulunvalvontajärjestelmä on lanseerausvaiheessa, sen kohderyhmä voi olla aluksi suppea. Kohderyhmää voidaan tarvittaessa laajentaa myöhemmässä vaiheessa. Lanseerausvaihe edellyttää segmentointia.
- *markkinoiden homogeenisuus*: Segmentointia tarvitaan, koska asiakkaiden tarpeet ja arvostukset vaihtelevat segmenttien välillä. Esimerkiksi yksityiset ihmiset eivät todennäköisesti kaipaa kulunseurannan rekisteröintiä, vaan pelkkä oven vaivaton avautuminen riittää. Yritykset taas tarvitsevat enemmän tietoja työntekijöidensä liikkumisesta ja läsnäolosta.
- *kilpailijoiden lukumäärä*: Kilpailijoita on kulunvalvontajärjestelmämarkkinoilla useita. Keskitetyn markkinointistrategian käyttö on järkevintä.
- *kilpailijoiden strategiat*: Internetistä saatujen tietojen perusteella useat kulunvalvontajärjestelmän valmistajat käyttävät segmentointia markkinointistrategianaan. Tämän vuoksi segmentoimattoman markkinointistrategian käyttö ei toimi tällä alalla.
- *markkinoiden koko*: Kulunvalvontajärjestelmän markkinoiden koko on suuri, sillä ostajia löytyy ympäri Suomea. Näin ollen markkinoiden pilkkominen on järkevämpää, kuin segmentoimattoman markkinointistrategia.

5.2 Markkinoiden segmentointi

Markkinoiden segmentoinnissa käytetään business to business -segmentointia. Kohdemarkkinat jaetaan ensin makrosegmentteihin ja sen jälkeen mikrosegmentteihin. Kun markkinat on jaettu makrosegmentteihin, niistä valitaan toimivimmat jatkoanalyysia varten. Yksi vaihtoehto kulunvalvontamarkkinoiden jakamisesta makrosegmentteihin on kuvio 16 mukainen. Kuviossa jälleenmyyjät ja loppukäyttäjät on merkitty koskemaan vain keskisuurten yritysten segmentointia, mutta sama jaottelu koskee myös suuria ja pieniä yrityksiä.



KUVIO 16. Kulunvalvontamarkkinoiden makrosegmentit

Tieto-Oskarille mielenkiintoisia makrosegmenttejä voisivat olla jälleenmyyjät. Loppukäyttäjille suunnattu markkinointi vaatii oman myyntiorganisaation, jota Tieto-Oskarilla ei ole (Heikkinen 23.5.2005). Loppukäyttäjien markkinoilla on kulunvalvonta-alalla monia vahvoja suuria kilpailijoita, joten näille markkinoille pääseminen vaatii myös huomattavia markkinointipanostuksia (Heikkinen 23.5.2005). Jälleenmyyjistä mielenkiintoisemmiksi makrosegmenteiksi valitaan talopakettien valmistajat, lukkoliikkeet ja muut jälleenmyyjät. Turvallisuuksalan yrityksiä, kuten Falck Oy, ei oteta jatkokäsittelyyn, koska niillä on ollut jo pitkään omat tuotteensa ja niillä tuskin on mielenkiintoa muuttaa vahvoja merkkejään toi-

siin. Kun makrosegmenttejä lähdetään viemään mikrotasolle, on mahdotonta täydellisesti tietää millainen ostoprosessiin osallistuja on henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan. Tästä syystä henkilötason analyysi ei ole aina yleistettävissä jokaiseen kohderyhmän päätöksentekijään, vaan kustakin ostoprosessiin osallistujasta on tehty esimerkkiprofiili. Tämän tarkoituksena on olla suuntaa-antavana apuna markkinoinnin suunnittelussa.

5.2.1 Talopakettivalmistajat

Jälleenmyyjistä suuret ja keskisuuret talopakettien valmistajat vaikuttavat mielenkiintoisilta. Jos Tieto-Oskari saa tuotteensa myytyä edes yhdelle suurelle tai keskisuurelle talopakettien valmistajalle, se tietäisi vuodessa usean kulunvalvontajärjestelmän myyntiä. Näin ollen yksi suuri talopakettivalmistaja asiakkaana olisi jo hyvä ja kannattava saavutus. Esimerkiksi Pyhännän rakennustuote Oy myy Jukka-Taloja vuodessa noin 900 kappaletta ja Kastelli yli 1200 taloa (Finndomo 2003). Suurilla talovalmistajilla on myös talovalikoimissaan paljon tekniikkaa sisältäviä ja moderneja taloja, joten kulunvalvontajärjestelmä sopisi hyvin tällaisiin taloihin. Innovatiivisista ja talotekniikkaa käyttävistä yrityksistä mainittakoon Herrala-talot, jolla on jo nyt valikoimassaan esimerkiksi elektroninen ohjaus talon eri toiminnoille (Herrala-talot 2005). Sitä vastoin pienet talonvalmistajat myyvät kukin vain muutama kymmenen taloa vuodessa, joten segmentti ei vaikuta kovinkaan mielenkiintoiselta.

Talopakettivalmistajien internetsivuilla ja esitteissä ei mainita, että talojen varustukseen kuuluisi kulunvalvontajärjestelmä tai asiakas saisi hankittua sellaisen talopakettivalmistajan kautta. Näin ollen talopakettivalmistajat ovat uusi kohderyhmä, jota muut kulunvalvontalaitteen valmistajat eivät ole vielä huomanneet. Talopaketteihin saa kyllä mukaan muunlaista tekniikkaa, kuten varashälyttimiä ja ilmastointilaitteita, mutta lukot ovat vielä tavallisia, avaimilla toimivia. Talovalmistaja, joka asentaa taloihinsa kulunvalvontalaitteita, saa myös osakseen kilpailuetua käyttäessään uutta tekniikkaa.

Tarjottaessa tuotetta talovalmistajille, on tärkeää lähteä myymään sitä henkilökohtaisesti ja neuvotella molempia osapuolia tyydyttävä sopimus. Talovalmistajien yhtenä erikoistarpeena on myös asennuspalvelu, joten Tieto-Oskarin kannattaisi hoitaa kulunvalvonnan asennus esimerkiksi lukkoliikkeiden kautta. Tuotetta pitäisi tarjota talopakettivalmistajille mahdollisimman helppokäyttöisenä. Loppukäyttäjänä on yksityinen ihminen, joten esimerkiksi PIN-

kooditunnistinta ei välttämättä tarvita. Yksityiset ihmiset ovat kuitenkin jo tottuneet käyttämään sähköistä tunnistinta esimerkiksi työpaikoilla, joten ajatus kulunvalvontajärjestelmästä kotiin ei ole täysin vieras.

Kohderyhmänä olevan talopakettivalmistajan tulisi olla yritys, joka etsii uutta helpottavaa teknologiaa taloihinsa ja haluaa innovaattorin aseman. Kohderyhmän arvostamia asioita ovat esimerkiksi tuotteen laatu, luotettavuus ja kotimaisuus. Kilpaileviin tuotteisiin nähden sormenjälkitunnistin ei olisi talopakettivalmistajille yhtä järkevä vaihtoehto, kuin avaimenperätunnistimella toimiva kulunvalvontajärjestelmä. Loppukäyttäjälle tuo etua, että tunnistin voidaan tarvittaessa lainata helposti myös ulkopuolisille. Normaaleihin lukkoihin verrattuna etuna on, että avaimen mennessä hukkaan, sen käyttö voidaan estää ilman, että lukot sarjotetaan uudelleen. Yhtenä etuna on myös, että loppukäyttäjä voi ottaa uusia avaimia helposti käyttöön, aktivoimalla niitä itse.

Suurien ja keskisuurien talopakettivalmistajien ostopäätöksiin vaikuttaa useampi kuin yksi henkilö. Ostotapahtumaan osallistujat voivat olla esimerkiksi ostaja, vaikuttaja ja päättäjä. Ostaja tekee oston ja hänelle tärkeitä ominaisuuksia ovat hinta ja muut ostopäätöskriteerit. Talotehtaissa ostaja voi olla esimerkiksi henkilö, joka vastaa monista raaka-aineiden ja materiaalien ostoista. Ostajaa voivat kuvata esimerkiksi seuraavanlaiset piirteet: teknisen tai kaupallisen koulutuksen saanut, konservatiivinen, varovainen ja riskejä välttävä. Ostaja ottaa selvää myös muista samankaltaista tuotetta tarjoavista yrityksistä. Vaikuttaja on taas asiantuntija, joka tietää tuotteista paljon. Vaikuttaja voi olla myös henkilö, joka päättää talojen varusteista tai varustetasosta. Hänen ostopäätöstä ohjaa tuotteen tekniset ominaisuudet ja henkilökohtainen mielipide. Henkilötasolla vaikuttajan intressejä voisivat olla esimerkiksi tuotteiden modernisuus ja tuotteen imago. Vaikuttajaa voivat esimerkiksi kuvata piirteet riskinottaja ja tunteeseen perustuva päätöksentekotyylillä. Koulutukseltaan hän voi olla esimerkiksi insinööri tai arkkitehti. Päättäjä on kohderyhmässä henkilö, joka tekee päätöksen ostetaanko tuote vai ei. Päättäjä talotehtaissa voi olla esimerkiksi toimitusjohtaja. Henkilötasolla päättäjä voi suhtautua esimerkiksi uuteen tekniikkaan muita ostoprosessiin osallistujiin nähden nihkeämmin. Muut edellä mainitut henkilöt voivat vaikuttaa hänen päätökseen.

5.2.2 Lukkoliikkeet

Jälleenmyyjinä lukkoliikkeistä valittaisiin kohdesegmentiksi keskisuuret ja pienet lukkoliikkeet sekä ketjut. Ketjun saaminen jälleenmyyjäksi antaisi Tieto-Oskarille helposti kokonaan kattavan myynti- ja asennusverkoston.

Lukkoliikkeen asiakas voi olla sekä yritys että yksityinen henkilö. Näin ollen tuotetta täytyy tarjota asiakkaalle monenlaisena. Tuotteen tulee sopia sekä yritysten että kuluttajien käyttöön. Kulunvalvontajärjestelmän markkinointi voitaisiin sopia lukkoliikkeen kanssa järkevämminkin toteutettaviksi. Lähestyttäessä lukkoliikkeitä, tuotetta kannattaa lähteä myymään henkilökohtaisesti ja neuvotella molempia osapuolia tyydyttävä sopimus. Tämän jälkeen markkinointi voidaan yhteistyössä suunnitella lukkoliikkeen segmenttien mukaisesti. Kohderyhmän yksi arvostuksen kohde on tuottoisa yhteistyö. Tuotteen tulee olla laadultaan hyvä ja helposti markkinoitavissa oleva. Lisäksi lukkoliikkeiden arvostamia asioita ovat esimerkiksi yhteistyöyrityksen luotettavuus ja toimituksien varmuus. Myös mielikuvatekijöillä on vaikutusta ostopäätökseen.

Ostotapahtumaan osallistujia on pienessä yksittäisessä lukkoliikkeessä vain vähän, sisältäen ainakin päättäjän. Pienessä lukkoliikkeessä päättäjät toimii samalla yrittäjänä ja vastaa tuotehankinnoista. Hänellä on suuri vastuu koko yrityksestä. Henkilötasolla päättäjää kuvaavia ominaisuuksia ovat esimerkiksi kriittisyys uutuuksia kohtaan ja harkitseva sekä monia vaihtoehtoja puntaroiva päätöksentekotyyli. Monien tuotteen ominaisuuksien pitää tukea ostopäätöstä. Päätökseen vaikuttavat siis ainakin hinta, tekniikka, imago, laatu sekä henkilökohtaiset mielipiteet. Ketjutasolla toimivien lukkoliikkeiden päätöksentekoon osallistuu taas useampia päätöksentekijöitä. Ostopäätökseen osallistujat ovat esimerkiksi ostaja ja päätöksentekijä. Ostaja on hintatietoinen ja hankkii tietoja muista vaihtoehdoista. Ostaja hoitaa normaalisti yrityksen rutiiniosotot. Henkilötasolla ostaja on tietoinen tekniikasta ja tuntee lukkoalan tuotteet hyvin. Päättäjät ovat lukkoliikeketjussa toimitusjohtajia. Hän tekee lopullisen päätöksen, ostetaanko tuote vai ei.

Lukkoliikkeet valitaan kohderyhmään, jotta Heli-kulunvalvontajärjestelmää saadaan tunnetuksi markkinoilla. Tällöin myös henkilöt, jotka ovat nähneet kulunvalvontajärjestelmän ystävillään tai taloesitteissä, voivat hankkia sellaisen taloonsa. Lukkoliikkeet eivät ole pääkohderyhmä vaan niiden pääasiallinen merkitys on asentaa kulunvalvontajärjestelmiä talo-

paketteihin. Näin käy vain, jos Tieto-Oskari onnistuu myymään kulunvalvontajärjestelmän jollekin talopakettivalmistajalle. Lukkoliikkeet voivat kiinnostua ottamaan tuotteen valikoimiinsa, jos ne saavat hoitaakseen myös talopaketteihin asennettavat kulunvalvontajärjestelmät. Vaaditaankin hyvää yhteistyötä sopivien lukkoliikkeiden kanssa. Vielä parempi olisi, jos yhteistyökumppaniksi saataisiin ketju, jolla olisi toimipisteitä monissa kaupungeissa ympäri Suomea. Hyvä esimerkki mahdollisesta yhteistyökumppanista olisi Turvaykköset Oy, joka tarjoaa turvaratkaisuja sekä yrityksille että yksityisille (Turvaykköset 2005). Sillä kuitenkin on jo valikoimissaan Oy Hedpro Ab:n tarjoama kulunvalvontajärjestelmä (Turvaykköset 2005).

Heikkoutena lukkoliikesegmentissä on, että internetistä saatujen tietojen perusteella, lähes kaikilla lukkoliikkeillä on jo valikoimissaan jokin muu kilpaileva kulunvalvontajärjestelmä. Näin ollen Tieto-Oskarin tulee miettiä tarkasti, millä ominaisuuksilla se eroaa kilpailijoistaan. Ilman selvää etua lukkoliikkeet eivät ole halukkaita luopumaan jo valikoimassa olevasta tuotteestaan. Segmentin huonona puolena on myös, että lukkoliikkeet ovat yleensä yksittäisiä liikkeitä ja niillä ei ole kuin pieniä alueellisia myyntiverkostoja. Lukkoliikkeet, joilla tuotetta ei vielä ole valikoimissaan, ovat pieniä ja omaksuvat uutuudet myöhään. Pienillä yrityksillä ei ole huomattavia markkinaosuuksia ja markkinointipanostukset tähän ryhmään saattaisivat olla turhia.

5.2.3 Muut jälleenmyyjät

Jälleenmyyjistä Tieto-Oskarilla on jo yhteistyötä Helsingissä toimivan Quick Tech Oy:n kanssa. Quick Tech myy tällä hetkellä Tieto-Oskarin Elli-työajanseurantajärjestelmää. Koska Tieto-Oskarilla on jo yhteistyötä Quick Techin kanssa, on luontevaa, että myös Heli-kulunvalvontajärjestelmää pyritään tarjoamaan yrityksen tuotevalikoimaan. (Heikkinen 23.5.2005)

Tieto-Oskarin työajanseurantajärjestelmä ja kulunvalvontajärjestelmä muodostavat yhtenäisen tuoteperheen. Näin ollen tuotetta kannattaa markkinoida yrityksille, jotka ovat jo hankkineet käyttöönsä Elli-työajanseurantajärjestelmän. Jos loppukäyttäjä on ollut tyytyväinen työajanseurantaan, on olettavissa, että kiinnostusta löytyy myös kulunvalvontajärjestelmän hankkimiseen. Hyötynä on myös, että markkinointi voidaan kohdistaa asiakastietojen avulla

suoraan yrityksille, jotka ovat jo hankkineet Elli-työajanseurannan. Jatkossa näitä kahta tuotetta voitaisiin myydä esimerkiksi yhtenäisenä pakettina yrityksille. Koska Tieto-Oskari on ennenkin tehnyt yhteistyötä Quick Technin kanssa, tarkkaa mikrotason analyysiä ei ole tarvetta tehdä.

6 LANSEERATTAVAN TUOTTEEN KILPAILIJAT

Kovimmiksi kilpailijoikseen kulunvalvontajärjestelmälle Tieto-Oskari nimeää Securitaksen, Bewatorin, Esmi ja Tamtronin. Kilpailijoiden etuna ovat hyvä tunnettuus, yrityksen suuri koko ja luotettavuus. Yrityksen mukaan tuote eroaa kilpailijoista siten, että se on kompaktimpi ja sillä voidaan ohjata kolmea eri lukkoa. Lisäksi yritys katsoo kilpailuedukseen edullisen markkinahinnan ja hyvän laadun. (Heikkinen 23.5.2005)

6.1 Kilpailijat

Securitas, Esmi, Bewator ja Tamtron ovat suuria yrityksiä, koska niiden liikevaihto on vuosittain yli 50 miljoonaa euroa ja henkilöstöä on yli 250 (Yritystele 2005). Jotta kilpailija-analyysi olisi kattava ja monipuolinen, analysoidavaksi otetaan erilaisia yrityksiä. Tästä syystä suurista yrityksistä käsitellään samankaltaisuuden vuoksi suurinta ja monipuolisinta, Securitas Oy:tä. Analysoidavat yritykset ovat markkinajohtaja, eri tekniikkaa käyttävä yritys, sekä yritys, jolla on osaksi samankaltaiset jälleenmyyjät. Näin ollen analysoidavat yritykset ovat Securitas Oy, Deltabit Oy sekä Oy Hedpro Ab. Analysoidavista yrityksistä käsitellään niiden toimintapa, nykyinen asema, resurssit ja päämäärät.

6.1.1 Securitas Systems Oy

Securitas Systems on monikansallisen Securitas Oy:n omistama yhtiö. Securitas tarjoaa turvallisuuspalveluja yrityksille, yhteisöille, julkisen sektorin ja kotien tarpeisiin. Securitaksen

pääkohderyhmänä ovat kuitenkin yritykset. Suomessa Securitas on toimialansa johtava yritys. (Securitas 2004)

Toimintatapa

Securitas Systems tarjoaa teknisiä turvallisuuspalveluita. Nykyinen tuotesalkku koostuu palvelutuotteista ja turvallisuusjärjestelmistä. Palvelutuotteilla tarkoitetaan muun muassa laiteylläpito- ja huoltopalveluita, ohjelmistoylläpitopalveluita ja koulutuspalveluita. Turvallisuusjärjestelmiä ovat taas esimerkiksi kulunvalvonta- ja työajanseurantajärjestelmät, videovalvontajärjestelmät, rikosilmoitinjärjestelmät ja paloturvatuotteet. Tuotevalikoima on hyvin laaja ja kattaa monia turvallisuuden osa-alueita. (Securitas Systems 2004)

Securitas Systemsin kulunvalvontajärjestelmän tuotemerkki on Timecon. Kulunvalvontajärjestelmä on tarkoitettu pienille, keskisuurille ja suurille toimistoille, organisaatioille ja yrityksille. Tuotteen edut ovat yrityksen mukaan sen modulaarisuus ja järjestelmän laajennettavuus. Timecon-tuoteperhe koostuu työajanseurannasta, kulunvalvonnasta, hälytysvalvonnasta, ruokailuseurannasta, työvaiheseurannasta sekä puhelinvaihteen tietopalvelusta. Jos yrityksessä on käytössä useita Timecon-tuotteita, käyttäjä tarvitsee vain yhden tunnisteiden. (Securitas Systems 2004)

Asiakas voi hankkia Securitas Systemsin palveluita ja tuotteita, joko asioimalla toimipisteissä tai pyytämällä lisätietoja internetin kautta (Securitas Systems 2004). Securitas Systems käyttää markkinointistrategianaan tutkitun materiaalin perusteella selektiivistä markkinointia. Väitettä puoltavat ne seikat, että selektiivinen markkinointi on yleensä suuryrityksien strategia. Selektiivinen markkinointi sopii tuotteelle, jota ostetaan harvakseltaan ja yhden hankintahinnan koko on suuri. Lisäksi Securitas Systems pyrkii tarjoamaan kaikille, sekä yrityksille että kotitalouksille, jotakin (Securitas Systems 2004).

Nykyinen asema

Vuonna 2004 Securitas Systems Oy:n liikevaihto oli noin 39,4 miljoonaa euroa ja sen markkinaosuus Suomessa oli 23 prosenttia. Liikevaihto on kasvanut vuosittain. Maailmanlaajuisesti Securitas Systemsin vuotuinen kasvu on noin 10 prosenttia vuodessa. (Securitas-group 2004)

Securitas Systemsin nykyinen markkina-asema on vahva. Sillä on takanaan suuri konserni ja laaja-alainen palvelutarjonta. Muita kilpailuetuja sille luovat vahva ja tunnettu turvallisuusalan brändi. Kulunvalvontajärjestelmiä on kuitenkin tullut viime vuosina markkinoille lisää, mikä on vähentänyt myös Securitas Systemsin markkinaosuutta. Vuonna 2002 Securitas Systemsin, joka oli silloin nimeltään Securitas Tekniikka, markkinaosuus oli jopa 40 prosenttia (Netprofile 2002).

Securitas Oy pyrkii kattamaan toiminnallaan koko markkinat (Securitas 2004). Näin ollen yrityksen uhkana voivat olla vahvat keskitettyä markkinointistrategiaa käyttävät yritykset, jotka erikoistuvat palvelemaan jotakin tiettyä asiakasryhmää. Kuuluminen suureen konserniin voi aiheuttaa hitaan toiminnan markkinatilanteen muutoksissa. Myös konsernin tekemät strategiset päätökset saattavat haitata yhden yksikön toimintaa.

Resurssit

Yrityksen taloudelliset resurssit ovat erittäin hyvät, sillä sen vuotuinen tulos on ollut positiivinen (Yritystele 2005). Koska Securitas myy Timecon-kulunvalvontajärjestelmää maailmanlaajuisesti, on oletettavissa, että sen tuotanto on hyvin keskitettyä ja laaja-alaista. Näin ollen tuotannolliset resurssit ovat hyvät.

Vuonna 2002 Securitas Systems työllisti yli 200 henkilöä. Yrityksellä on 11 toimipistettä ympäri Suomea, joista pohjoisin on Oulussa ja eteläisin Helsingissä. Tuote-esittelyjen perusteella yrityksen tekninen taso on normaali alalle, joten se ei pyri saamaan kilpailuetua pelkän tuotteen ominaisuuksien perusteella. (Yritystele 2005; Securitas Systems 2004)

Koska Securitas on keskittynyt turvallisuusalaan, sillä on vankka osaamistaso alallaan. Keskittyminen turvallisuuteen luo hyvän mielikuvan myös kulunvalvontajärjestelmän luotettavuudesta. Markkinoinnilliset resurssit ovat myös hyvät yrityksen suuren koon vuoksi.

Päämäärät

Securitas Systems Oy:n yhtenä tavoitteena on pysyä markkinajohtajana. Jotta markkinajohtajuus säilyisi, yrityksen täytyy tulevaisuudessa pyrkiä tuomaan uusia tuotteita markkinoille ja laajentaa tuotevalikoimaansa.

6.1.2 Deltabit Oy

Deltabit Oy on suomalainen IT-alan asiantuntijapalveluja, ohjelmistoja, laitteita ja järjestelmiä tuottava yritys. Erikoisalana yrityksellä on biometriset sormenjälkitunnistusjärjestelmät. Vientitoimintaa yhtiöllä on muun muassa Venäjälle, Espanjaan, Saksaan, Turkkiin ja Ruotsiin. Yrityksellä ei ole jälleenmyyntiverkostoa Suomessa vaan ainoa toimipiste, mistä laitteen voi hankkia, sijaitsee Tampereella. Deltabit Oy:n asiakkaat ovat muun muassa pk-yritykset, teollisuuden, tuotannon ja turvallisuusalan yritykset, kuntokeskukset, hoivapalvelut, sairaalat, kaupungit, kunnat ja valtiot. (Deltabit 2005)

Toimintatapa

Deltabit Oy:n tuotesalkku koostuu neljästä eri käyttötarkoitukseen kehitetystä tuotteesta. Fitness on tarkoitettu kuntokeskusten käyttöön, Gatekeeper normaaleille yrityksille ja yhteisöille. Gatekeeper Lite soveltuu kotitalouksiin ja kiinteistöjen ovienohjauksiin ja Medi sairaalaympäristöön potilaiden tunnistamiseksi. Koska Gatekeeperin loppukäyttäjä on yritys ja Gatekeeper Liten yksityinen henkilö, loppukäyttäjät ovat samat kuin Heli-kulunvalvontajärjestelmän. (Deltabit 2005)

Kulunvalvonta sormenjälkitunnisteteknologialla sisältää samoja toimintoja ja ominaisuuksia kuin perinteiset kulunvalvontajärjestelmät. Ainoa ero on, että tunnistus tapahtuu sormenjäljen perusteella. Laite soveltuu erityisesti kuntosaleihin ja sairaaloihin, sillä se estää mahdollisuuden väärinkäyttöksiin. Näin ollen tuotteen ominaisuudet ovat ylivoimaisia joissakin käyttötarkoituksissa. Esimerkiksi henkilö, joka on maksanut käyttöoikeudestaan kuntosalille, ei voi antaa samaa oikeutta käyttää kuntosalia tuttavalleen. Jos asiakas haluaa jollekin tilapäisen pääsyn, tuotteeseen voidaan syöttää PIN-koodi, jolla kulku on mahdollista. (Deltabit 2005)

Tuotteen etuja ovat, että tunnistin on aina omistajansa mukana, kun taas avaimenperätunnistin voi mennä hukkaan tai jäädä kotiin. Tuotteen käyttäjän ei tarvitse muistaa erikseen PIN-koodeja tai salasanoja. Lisäksi tuotteen etuna on sen uudenaikaisuus ja mielikuva huipputeknologiasta. Biometritunniste on koko ajan yleistynyt tunnistemenetelmä ja sitä on alettu käyttää muun muassa passintarkastuksessa. Tämä luo asiakkaalle tunteen, että hän on edelläkävijä hankkiessaan tuotteen. (Deltabit 2005)

Tuotteen heikkoutena on, että laite asennetaan ulko-oviin ulos. Tällöin se altistuu muun muassa ilkivallalle ja vaihteleville sääoloille. Koska laite vaatii fyysistä kosketusta toimiakseen, se saattaa ajansaotossa rikkoutua helpommin. Laitteen fyysinen kosketus aiheuttaa myös sen epähygieenisyyden. Yksi heikkous on myös se, ettei asiakas voi tutustua tuotteeseen konkreettisesti muualla kuin yrityksen toimitiloissa, yrityksen jälleenmyyntiverkoston puuttumisen vuoksi.

Koska Deltabit Oy on valinnut toimivimmat segmentit ja räätälöinyt tuotteensa niille sopivaksi, voidaan olettaa, että yritys käyttää markkinointistrategianaan keskitettyä markkinointia. Esimerkiksi kuntosalille suunniteltu Fitness on räätälöity juuri kuntosalien tarpeisiin ja kotitalouksiin tuleva Gatekeeper Lite on edullisempi kuin normaali yrityksiin tarkoitettu vastaava laite (Deltabit 2005). Kotitalouksiin asennettava perusversio maksaa noin 1 200 - 1 700 euroa (Deltabit 2005).

Nykyinen asema

Deltabit Oy:n liikevaihto vuonna 2003 oli noin 1,0 miljoonaa euroa. Samana vuonna liikevaihdosta sormenjälkitunnisteiden osuus oli noin 80 000 euroa. (Deltabit 2005)

Internetistä etsittyjen tietojen perusteella, Suomesta ei löydy toista vastaavanlaista tuotetta valmistavaa yritystä. Näin ollen tuotekehittelykustannukset ja tuotteen esittelykustannukset ovat tulevia seuraajia suuremmat. Toisaalta tulevaisuudessa Deltabit Oy on jo saanut vahvan aseman markkinoilla, kun alalle tulee lisää samankaltaista tuotetta tarjoavia yrityksiä.

Resurssit

Deltabit Oy on pieni yritys, joka vuonna 2003 työllisti 10 henkilöä (Deltabit 2005). Yksi tärkeimmistä resursseista on kuitenkin yrityksen innovatiivisuus, sillä Deltabit Oy on ollut biometriatunnisteiden edelläkävijä (Deltabit 2005). Yrityksen tekninen osaamistaso on siis korkea. Taloudellisia resursseja voivat vähentävät uudesta innovaatiosta johtuvat esittely- ja kehityskustannukset.

Internet sivujen perusteella Deltabit Oy:n markkinointiosaaminen on hyvää. Tämä näkyy tuotteiden differoinnissa eri kohderyhmien mukaan. Lisäksi hyvin teknisestä tuotteesta on

osattu tuoda hyvin esille asiakkaalle koituvat edut. Yksi merkittävä puute on kuitenkin kattavan jälleenmyyntiverkoston puuttuminen.

Päämäärät

Tulevaisuudessa Deltabit Oy pyrkii kasvattamaan markkinaosuuksiaan Euroopassa. Yrityksellä on jo vientitoimintaa Venäjälle, Espanjaan, Saksaan, Turkkiin ja Ruotsiin. Koska yritys on kotimainen, se pyrkii kasvattamaan markkinaosuuksiaan myös Suomessa. (Deltabit 2005)

Deltabit Oy:n yhtenä päämääränä keksiä uusia käyttötarkoituksia biometriselle tunnistelle ja kehittää kulunvalvontajärjestelmää niin, että se olisi entistäkin parempi. Tulevaisuudessa sormenjälkitunnistetta voidaan käyttää myös moniin muihin tarkoituksiin. Sormenjälkitunnistimella toimiva kulunvalvontajärjestelmä on vakava uhka normaaleille kulunvalvontajärjestelmille.

6.1.3 Oy Hedpro Ab

Hedpro on osa Oy Hedengren Ab:n monialakonsernia. Hedengren on suomalainen yksityisomistuksessa oleva yritys ja se harjoittaa teknistä maahantuontia ja markkinointia sekä asennustoimintaa. Hedengrenin liikevaihto on noin 90 miljoonaa euroa ja palveluksessa on noin 400 henkeä. (Oy Hedengren Ab 2005)

Oy Hedpro Ab hoitaa konsernin asennus-, huolto- ja ylläpitotoiminnan. Yrityksessä on kaksi eri toimiyksikköä: Security Systems ja Security Communications. Security Communications on keskittynyt sisäisen viestinnän kokonaisratkaisujen kehittämiseen. Security Systems taas markkinoi yrityksille ja yhteisöille asiakaslähtöisiä turvatekniikkaratkaisuja, kulunvalvonta-, palo-, rikosilmoitus- ja videovalvontajärjestelmiä. (Oy Hedpro Ab 2005)

Toimintatapa

Security Systems tarjoaa turvallisuusjärjestelmiä teollisuuteen, kaupan alalle, julkishallintoon ja muille yhteisöille. Nykyinen tuotesalkku koostuu rikosilmoitinkeskuksista, rikosil-

maisimista, valvomoista, videovalvonnasta ja kulunvalvonnasta. Lisäksi yrityksellä on paloturvallisuuden liittyviä tuotteita. Osa tuotteista on yrityksen itsensä kehittämiä, osa maahan-tuotuja. Tuotevalikoima kattaa monia turvallisuuselektronikka järjestelmiä ja laitteita. (Hedpro Security 2005)

Security Systemsin kulunvalvontajärjestelmän tuotemerkki on HedSam. Kulunvalvontajärjestelmä on tarkoitettu kaikenkokoisille yrityksille. HedSam-tuoteperheen tuotteita voidaan käyttää työajanseurannassa, kulunvalvonnassa, työajanseurannassa, ruokailuseurannassa ja puhelinvaihteen tietopalvelussa. Tuote on hyvin samankaltainen kuin Securitas Systems Oy:n Timecon. Kuten Timeconiakin, myös Hedprota käyttävä henkilö tarvitsee vain yhden tunnisteiden käyttääkseen kaikkia laitteita. Tuotteen edut ovat yrityksen mukaan sen laajennettavuus ja nykyaikaisuus. Nykyaikaisuudesta Hedpro Security Systems on huolehtinut ottamalla kulunvalvontajärjestelmän avaimenperätunnisteiden rinnalle sormenjälkeen perustuvat tunnisteiden. Näin kulunvalvontajärjestelmästä on yritetty tehdä entistä varmempi. Sormenjälkitunnistin ei ole yrityksen oma tuote, ja se on erillinen laite HedSamin kanssa. Näin ollen, jos asiakkaalla on käytössään molemmat järjestelmät, hän käyttää ensin avaimenperätunnistinta ja sen jälkeen sormenjälkitunnistinta. Sormenjälkitunnistin on kanadalainen Bioscrypt. Tuotteen asennuskohteita voivat olla silloin esimerkiksi pankit, laboratoriot ja tietokonekeskukset. Kulunvalvonnalla on mahdollista suorittaa myös rikosilmoitusjärjestelmän ryhmien päälle- ja poiskytkentöjä, ohjata ilmastointia ja valaistusta. (Hedpro Security 2005)

HedSam-kulunvalvontajärjestelmällä on koko maan kattava myyntiverkosto. Yrityksellä on 20 valtuutettua jälleenmyyjää, joista pohjoisin on Rovaniemellä ja eteläisin Helsingissä. Osa jälleenmyyjistä kuuluu Turvaykköset Oy:n ketjuun. Myös turvallisuusalan yritys Falck Security Oy toimii joillakin paikkakunnilla HedSamin jälleenmyyjänä. Näin ollen voidaan todeta, että Hedpro on valinnut yhteistyökumppaneikseen turvallisuusalan yritykset, lukkoliikkeet ja lukkoliikeketjut. Järjestelmällä on jälleenmyyjä myös Ruotsissa, Norjassa ja Venäjällä. Virossa ja muissa Baltian maissa jälleenmyynnistä vastaa Hedengren-konsernin tytäryritys, Hedengren Eesti. (Hedpro Security 2005)

Nykyinen asema

Vuonna 2004 Oy Hedpro Ab:n liikevaihto oli 23 miljoonaa euroa. Yrityksen nettotulos oli kuitenkin samana vuonna tappiolla 935 000 euroa ja liikevaihto oli pienentynyt 7,3 prosenttia vuoteen 2003 verrattuna. Oy Hedpro Ab:stä kuitenkin parhaiten menestyvä yksikkö oli kulunvalvontaakin valmistava Security. (Yritystele 2005; Oy Hedengren Ab 2004)

Yritys on tuotetarjonnaltaan ja nimeltään hyvin paljon samankaltainen Securitas Systemsin kanssa. Yrityksen tuote ei eroa huomattavasti kilpailijoiden tuotteista. Oy Hedpro Ab:n kotisivut antavat yrityksestä hyvin sekavan kuvan, joka näkyy esimerkiksi epäselvyyksinä jälleenmyyjistä ja sekavana yritysrakenteena.

Resurssit

Hedpron kuuluminen suureen konserniin antaa sille hyvän taloudellisen taustatuen. Suureen konserniin kuuluminen takaa rahoituksen esimerkiksi tuotekehittelyyn, markkinointiin ja toiminnan kasvattamiseen. Koska Security Systems on Hedpron menestynein yksikkö, voidaan olettaa yrityksen panostavan tähän yksikköön.

Vuoden 2002 tiedon mukaan Hedpro Securityn tuotteita valmistettiin Suomessa 20 alihankkijan avustuksella. Näin ollen yrityksen tuotannolliset resurssit ovat hyvät ja niitä voidaan tarvittaessa kasvattaa. Vuonna 2004 Oy Hedpro Ab työllisti noin 140 henkilöä. (Hedline 2002; Yritystele 2005)

Päämäärät

Hedpron yhtenä päämääränä on kasvattaa markkinaosuuksia turvallisuuselektronikan valmistajana. Sen tavoitteena on 4 prosentin vuosittainen liikevaihdon kasvu ja kannattavuuden parantaminen. Tavoitteena on myös kehittää tuotevalikoimaa ja toimintamalleja tehokkuuden lisäämiseksi. Painopiste on sähköisen kaupankäynnin kehittämisessä. (Oy Hedengren Ab, 2004).

6.2 Tieto-Oskarin kilpailustrategia

Sopivin kilpailustrategia Tieto-Oskarille Heli-kulunvalvonnan suhteen on keskittymisstrategia. Tieto-Oskarin on järkevintä valita markkinoilta sopivia segmenttejä ja pyrkiä kehittämään tuotteensa heitä varten ja tyydyttää heidän tarpeensa erityisen hyvin. Kustannusjohtajuutta ja differointia ei ole mahdollista toteuttaa yrityksen tämän hetkisin resursseilla, sillä ne eivät riitä peittämään kokonaismarkkinoita. Näin ollen vaihtoehtoina on keskittymisstrategiasta joko kustannusjohtajuus tai differointi.

Differointipainotteista keskittymisstrategiaa käytettäessä valitulla kohderyhmällä täytyy olla erikoistarpeita. Talopakettivalmistajien erikoistarpeita voivat olla esimerkiksi tuotteen sopivuus omakotitalokäyttöön, asennuspalvelu, tavarantoimittajan luotettavuus ja yhteistyön vaivattomuus, sekä tuotteen hyvä hinta/laatu -suhde. Lukkoliikkeiden erikoistarpeita voisivat olla taas toiminnan kasvun hakeminen talopakettiasennuspalvelun myötä, tavarantoimittajan luotettavuus ja yhteistyön vaivattomuus. Koska erilaistaminen liittyy voimakkaasti asennuspalveluun, differointi koskee toimintatapajalostusta. Toimintatapa on uusi valituilla markkinoilla, mutta toisaalta se on helposti myös toisten kopioitavissa. Differointia pitäisi syventää koskemaan aina tuotteen mielikuvakerrokseen asti. Tuotetta differoitaessa sopimaan hyvin tietylle kohderyhmälle on siitä mahdollisuus saada parempi hinta kuin tarjottaessa yleistuotetta. Hinnan on kuitenkin oltava sellainen, että se kannustaa ostopäätökseen. Markkinoiden alhaisimman hinnan tarjoajaksi on kuitenkin turha ryhtyä, sillä suurten yritysten on helppo viedä kustannuspainotteinen kilpailuetu pois.

Kulunvalvonta-alalla on jo nyt keskittyjiä, jotka ovat differoineet tuotteensa tietyille segmenteille. Tästä esimerkkinä on kilpailija-analyysissä käsitelty Deltabit Oy, joka on differoinut tuotteensa sopiviksi muun muassa kuntosaleille ja sairaaloille. Kulunvalvontamarkkinoille mahtuu kuitenkin useampi keskittyjä, jos kohdesegmentit ovat erit. Talopakettivalmistajien kuvastojen ja internetsivujen mukaan mikään muu kulunvalvontajärjestelmiä tarjoava yritys ei ole valinnut segmentikseen talopakettivalmistajia.

6.3 Heli-kulunvalvontajärjestelmän kilpailukeinot

Heli-kulunvalvontajärjestelmän kilpailukeinoratkaisujen tulisi tukea toisiaan ja sopia valitulle kohderyhmälle, eli talopakettivalmistajille ja lukkoliikkeille. Markkinoinnillisten peruskilpailukeinojen suunnittelun ja testauksen jälkeen yritys voi aloittaa varsinaisen lanseeraus-työn. Seuraavassa annetaan ideoita peruskilpailukeinojen, eli tuotteen, hinnan, viestinnän ja markkinointikanavan suunnitteluun. On kuitenkin tärkeää huomata, että saatuaan talopakettivalmistajat ja lukkoliikkeen asiakkaikseen, on lopulliselle kohderyhmälle tehtävä omat kilpailukeinoratkaisut.

Tuote

Lanseerattavan tuotteen tulee olla markkinakelpoinen. Kulunvalvontajärjestelmä voidaan jakaa ydintuotteeseen, lisätuihin ja mielikuvatuotteeseen. Lisätujen ja mielikuvatuotteen erilaistaminen ovat paras keino erottautua kilpailijoista, sillä ydintuote on helposti kilpailijoiden kopioitavissa.

Heli-kulunvalvontajärjestelmän lisäetuja voisivat olla talopakettivalmistajille tuotteen asennuspalvelu. Tieto-Oskari voisi hoitaa tuotteen huollon, joko itse tai lukkoliikkeen kautta. Koska loppukäyttäjä on yksityinen ihminen, kulunvalvontajärjestelmän mukana täytyy tulla myös hyvät ja selkeät käyttöohjeet. Myös tuotteen räätälöitävyys on yksi kulunvalvontajärjestelmän lisäetu, sillä asiakas voi valita tarpeensa mukaisen tuotepaketin. Lukkoliikkeille tarjottaessa tuotteen lisäetuja voisivat olla esimerkiksi tuotteen asennuksesta annettava koulutus, asennusohjeet ja oikeus hoitaa talopakettien asennus. Lisäksi voitaisiin miettiä, kannattaisiko jälleenmyyjille tarjota joitain kannustimia, jotta he päätyisivät tuotteen hankintaan.

Yhdessä ydintuote ja lisäedut muodostavat toiminnallisen tuotteen, josta tulee markkinoinnillinen vasta mielikuvakerroksen jälkeen. Mielikuvakerroksen osia ovat tuotteen nimi, muotoilu, värit ja tyyli. Heli-kulunvalvontajärjestelmän imagollisia ominaisuuksia voisivat olla sen luotettavuus, kotimaisuus, kestävyys, turvallisuus, nykyaikaisuus ja helppokäyttöisyys. Tuotteen nimi, Heli-kulunvalvontajärjestelmä tukee hyvin mielikuvaa kotimaisesta tuotteesta. Koska tuotteen nimi ei kuullosta kovin tekniseltä, se antaa kuvan järjestelmän helppokäyttöisyydestä. Nimen heikkous ehkä on, että se ei kuvasta hyvin nykyaikaisuutta.

Koska tuotteen loppukäyttäjät ovat sekä yksityiset henkilöt että yritykset, tuotteesta voitaisiin muodostaa selviä kokonaisuuksia, jotka toimisivat kummallekin loppukäyttäjryhmälle. Esimerkiksi talopakettivalmistajille tarjottava tuote, jonka loppukäyttäjä on yksityinen henkilö, olisi ominaisuuksiltaan yksinkertaisempi kuin lukkoliikkeille tarjottava tuote. Näin ollen tuotteelle voitaisiin antaa kaksi eri nimeä, jotka erottavat yrityksille ja yksityiselle tarkoitetut tuotteet. Tuotteen nimi voisi olla kotitaloustarkoituksessa esimerkiksi Heli-ovenohjausjärjestelmä tai Heli-kodinlukitusjärjestelmä. Yrityksille nimi voisi pysyä Heli-kulunvalvontajärjestelmänä. Nimien samankaltaisuus, sekä yritys että yksityiskäytössä, luovat yhtenäisen tuotekuvan.

Kulunvalvontajärjestelmän muotoilu tulisi tukea tuotteen nykyaikaisuutta. Tuotteen muotoilu on tärkeää sekä yksityiskäyttöön että yrityksen käyttöön tarkoitettuna tuotteen kohdalla. Kuitenkin yksityiskäytössä tuotteen tulisi sopia kodin muuhun sisustukseen ja olla suhteellisen huomaamaton ja pieni. Tyylikäs muotoilu lisää ostajan mielenkiintoa tuotetta kohtaan. Tuotetta voisi olla saatavilla esimerkiksi erivärisillä ja puukuvioisilla kuorilla.

Markkinointiviestintä

Lanseerauksen markkinointiviestintä koostuu tiedotustoiminnasta, mainonnasta, menekinedistämisestä ja henkilökohtaisesta myyntityöstä. Markkinointiviestinnän tulee sopia kohderyhmälle ja tukea haluttua imagoa.

Heli-kulunvalvontajärjestelmän kohdalla markkinointiviestintä toteutettaisiin kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa viestintä kohdistettaisiin koskemaan jälleenmyyjiä. Onnistuessaan hankkimaan potentiaalisia jälleenmyyjiä, markkinointiviestintä voitaisiin yhteistyössä suunnitella palvelemaan kummankin osapuolen intressejä. Tämän jälkeen markkinointiviestintä voidaan kohdistaa tehoamaan lopulliseen asiakkaaseen, eli joko yksityiseen henkilöön tai yritykseen.

Heli-kulunvalvontajärjestelmän myynnissä henkilökohtaisella myyntityöllä on erityisen tärkeä osuus. Ilman tätä jälleenmyyjiä ei saada yhteistyöhön. Myyntityö kannattaa kohdistaa jälleenmyyjien kohdalla henkilöön, jolla on eniten päätösvaltaa tuotteen hankinnassa. Ennen varsinaista henkilökohtaisen myyntityön aloittamista, Tieto-Oskarilta tulee kartoittaa sopivimmat jälleenmyyjät. Sopivien ehdokkaiden löytymisen jälkeen voidaan ottaa yhteyttä

yrietykseen ja sopia tapaaminen, jossa tuote esitellään ja myydään tarkemmin. Näin ollen Tieto-Oskarin myyntiresurssit riittävät asiakassuhteiden luomiseen.

Tiedotustoiminta voitaisiin kohdistaa erityisesti yrityksen omaan henkilökuntaan ja yhteistyökumppaniin Quick Techin. Näin varmistettaisiin, että koko henkilöstö ja yhteistyökumppani tietäisivät tuotteen strategiat ja päämäärät sekä toiminta olisi yhtenäistä. Positiivista julkisuutta voitaisiin hakea esimerkiksi erilaisista rakentamista koskevista julkaisuista. Saatuaan jälleenmyyjät asiakkaikseen tiedotustoimintaa voitaisiin kohdistaa lehdistöön ja asiasta kiinnostuneihin tahoihin.

Myyninedistämisessä lukkoliikkeille, talopakettivalmistajille ja Quick Tech Oy:lle voitaisiin järjestää valmista mainosmateriaalia, joka helpottaisi yhteistyötä jälleenmyyjän osalta. Lisäksi lukkoliikkeille voitaisiin järjestää esimerkiksi myyntikilpailu, joka motivoisi myyjää tuotteen myyntiin.

Tuotteen tunnettuutta voitaisiin lisätä messumainonnalla. Messut voisivat olla turvallisuusalan, elektroniikka-alan ja rakentamisalan messuja. Jos Tieto-Oskari saa sopimuksen talopakettivalmistajan kanssa, tulevaisuudessa mainoksia tulisi myös talonvalmistajan kuvastoihin. Lukkoliikkeiden kanssa tehdyn sopimuksen jälkeen tuotetta voitaisiin mainostaa myös lukkoliikkeen omissa julkaisuissa. Heli-kulunvalvontajärjestelmän mainonnassa tuotteen loppukäyttäjille voitaisiin käyttää jotakin kilpailijoista eroavaa ominaisväriä, joka esiintyisi kaikessa kulunvalvonnan viestinnässä. Väriä voitaisiin viestittää jotakin tärkeäksi koettua mielikuvaominaisuutta, kuten luotettavuutta tai kodikkuutta.

Hinta

Hinnan tulee olla sellainen, että se on kohderyhmän hyväksyttävissä. Tuotteen hinnoittelussa kannattaa käyttää markkinoinnillista hinnoittelua. Tällöin hinta määritellään sen mukaan, miten paljon asiakkaat ovat valmiita tuotteesta maksamaan ja hinta suhteutetaan kilpaileviin tuotteisiin. Heli-kulunvalvontajärjestelmän yksi etu on sen hyvä hinta/laatu -suhde. Näin ollen tuotteen markkinahinta voisi olla kilpailijoita edullisempi tai ainakin samanhintainen. Heli-kulunvalvontajärjestelmän hinnan ei välttämättä tarvitse olla kaikille segmenteille sama. Esimerkiksi jos talonvalmistajat tilaavat suuren määrän järjestelmiä, tuotteen yksikköhintaa voitaisiin tarvittaessa laskea.

Markkinointikanava

Ajatellessa kulunvalvontajärjestelmän lopullista käyttäjää, markkinointikanava koostuu lukkoliikkeistä, talovalmistajista, Quick Tech Oy:stä ja Tieto-Oskarista itsestään. Lukkoliikkeet hoitavat omalla alueellaan laitteiden myyntiä yrityksille ja yksityisille. Talopakettivalmistajat taas käyttävät kulunvalvontalaitetta talojensa varusteena, jolloin asiakas ostaessaan talon saa laitteen automaattisesti, tai ainakin voi valita sen talon varustukseen. Ehkä voisi myös olla mahdollista, että talopakettien myyntipisteissäkin myytäisiin kulunvalvontalaitetta yksityisille ihmisille, erityisesti aikaisemmin jo talonsa rakentaneille. Quick Tech voi toimia kulunvalvontajärjestelmän jakelijana samalla tavalla kuin toimii Elli-työajanseurannassakin. Tieto-Oskari puolestaan voi toimia lisäjakelijana omalla alueellaan jos katsoo sen tarpeelliseksi.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten yritys voisi lanseerata tuotteensa onnistuneesti business to business -markkinoille. Tutkimuksen pääpaino oli markkinoiden ja kilpailijoiden kartoittamisessa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajan tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Työn tuloksena löydettiin potentiaalisia asiakassegmenttejä Heli-kulunvalvontajärjestelmälle ja määriteltiin tuotteelle markkinointistrategia. Kulunvalvontajärjestelmän kohderyhmäksi löydettiin myös täysin uusi mahdollinen jakelukanava, talopakettivalmistajat. Toimivan yhteistyökumppanin löytyminen talopakettivalmistajien keskuudesta avasi täysin uusia mahdollisuuksia Tieto-Oskarille. Opinnäytetyössä kartoitettiin myös kulunvalvontajärjestelmien kilpailukenttää. Tavoitteena oli muodostaa monipuolinen kokonaiskuva kulunvalvontajärjestelmämarkkinoiden kilpailijoista. Tämä tehtiin analysoimalla kolmea erilaista Heli-kulunvalvontajärjestelmän kilpailijaa. Opinnäytetyössä laadittiin myös kilpailustrategia lanseerattavalle tuotteelle.

Työn tarkoituksena oli olla ideoita ja suuntaa antava. Lisäksi se kuvailee kulunvalvontamarkkinoiden tämän hetkistä tilannetta ja on siten hyvänä pohjana Heli-kulunvalvontajärjestelmän lanseeraustyölle. Opinnäytetyössä tuodaan esille asioita, joita Tieto-Oskarin kannattaa huomioida kulunvalvontajärjestelmän lanseerauksessa. Tieto-Oskari voi soveltaa opinnäytetyötä myös tulevaisuudessa lanseerauksissaan, erityisesti silloin jos se kehittää uuden tuotteen samoille markkinoille. Lisäksi työ sisältää paljon markkinointitietoa, mitä voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun tuotetta lähdetään markkinoimaan jälleenmyyjän kanssa lopullisille käyttäjille. Opinnäytetyö kokoa yritykselle tärkeää tietoa lanseerauksesta ja se auttaa hahmottamaan lanseerausmarkkinoinnin osa-alueet. Lanseerausmarkkinointi on aihealueena hyvin laaja. Aihetta ei kuitenkaan haluttu hajottaa pienimpiin kokonaisuuksiin, koska työn tarkoitus on toimia myös oppaana. Työn voidaan katsoa olevan on-

nistunut, jos se antaa jotakin uutta ja hyödynnettävää tietoa toimeksiantaja yrityksen lanseeraustoimintaan tai muuhun markkinointitoimintaan.

Opinnäytetyö vastasi sille asetettuja vaatimuksia ja tutkimusongelmaan saatiin vastaus. Tuloksien luotettavuus varmistettiin perustelemalla ne teoriataustan tai muun saatavan lähdeaineiston avulla. Tutkimuksessa perehdyttiin laajasti käytössä olevaan lähdeaineistoon ja se kokoaa yhteen lanseerausta käsittelevää teoriaa. Kuitenkaan kaikki tieto, koskien esimerkiksi kilpailijoiden ja kohdesegmenttien toimintaa, ei ollut saatavilla, mikä olikin jo ennalta aavistettavissa. Tutkimusmenetelmiä voitaisiin parantaa perehtymällä useampaan markkinoilla toimivaan kilpailijaan. Myös kohdesegmentistä olisi voitu ottaa syvällisempään analysointiin jokin potentiaalinen ja suurikokoinen asiakas. Markkinoiden ja kilpailijoiden tutkimisessa päädyttiin kuitenkin tiiviiseen analysointiin, tutkittavien kohteiden laajuuden vuoksi. Opinnäytetyön tulokset ovat vaikeasti sovellettavissa muulle kuin kulunvalvontajärjestelmälle ja tuloksien merkitys on tärkein toimeksiantajayritykselle. Tutkimus lisäsi tietoa aihepiiristä kokoamalla yhteen alalla vallitsevaa markkinatilannetta ja kehityssuuntia.

Lanseerausmarkkinointiin perehtyminen oli haastava ja opettava tehtävä. Lanseerausmarkkinointi ei ole saanut paljon huomiota, vaikka sen merkitys on yrityksen menestymiselle suuri. Puhtaasti aihetta käsittelevää kirjallisuutta on olemassa todella vähän, joten aihetta jouduttiin syventämään soveltamalla muuta markkinointiaiheista kirjallisuutta. Opinnäytetyö antoi uusia valmiuksia työelämää varten ja se antoi myös mahdollisuuden perehtyä yhteen markkinoinnin osa-alueeseen syvällisemmin. Tutustuminen kulunvalvonta-alaan antoi paljon tietoa siellä toimivista yrityksistä, tuotteista ja tulevaisuuden näkymistä.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

Anttila, M. & Iltanen, K. 2000. Markkinointi. Porvoo: WSOY.

Arnold, D. 1992. Merkkিতavaramarkkinoinnin johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Drummond, G. & Ensor, J. 1999. Strategic Marketing. Planning and control. Great Britain. Rochester, Kent: Genesis Typesetting.

Jaakkola, J. & Tunkelo, E. 1987. Tuotekehitys. Ideoista markkinoille. Espoo: Weilin+Göös.

Jobber, D. 2001. Principles & Practice of marketing. Third edition. Madrid: Mateu Cromo.

Juvonen, O. E. 2002. Voitto kotiin. Ei kilpailijalle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karlöf, B. 1996. Strategia. Suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Dark Oy.

Kotler, P. 1991. Marketing management. Analysis, planning, implementation and control. 7th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Porvoo: WSOY.

Lahti, A. 1992. Markkinointi kilpailuetuna. Keuruu: Keuruuprint Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, I. & Hytönen, K. 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. Kokkola: KP Paino.

Lancaster, G & Reynolds, P. 1995. Marketing. Great Britain, Cornwall: MPG Books Ltd.

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell Oy.

Mannermaa, K. 1992. Moniulotteinen markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

McDonald, M. 1995. Strateginen markkinoinnin suunnittelu. Porvoo: WSOY.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: Dark Oy.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WSOY.

Porter, M. 1991. Kilpailuetu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pulkkinen, S. 2003. Mielipaikka markkinoilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu: Otava.

Rope, T. 1998. Business to business -markkinointi. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 1999. 100 keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta. Juva: WSOY.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi. Porvoo: WSOY.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1992. Nykyaikainen markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Trout, J. & Hafren, G. 2003. Erilaistu tai kuole. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Uusitalo, L (toim.) 1993. Markkinointi. Johdatus perusteisiin. Keuruu: Otava.

Vuokko, P. 1997. Markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.

HAASTATTELU

Heikkinen, Taito, toimitusjohtaja. Haastattelu 23.5.2005. Tieto-Oskari.

INTERNET

Finndomo. Pohjoismaiden johtava talovalmistaja. 2003. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.puutalo.com/index.asp?id=7C14967AF7F24361AB1839798EF2398E>. (Luettu 23.8.2005)

Finlex. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>. (Luettu 1.9.2005)

Deltabit. 2005. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www2.deltabit.fi/Biometry/fin/index.php?parent=100663296>. (Luettu 19.8.2005)

Hedline. 2002. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.hedengren.fi/files/hedengren/hedline/hedline1702.pdf>. (Luettu 21.8.2005)

Hedpro Security. 2005. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.hedpro.fi/security>. (Luettu 20.8.2005)

Herrala-talot. 2005. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.herrala-talot.fi/index.asp>. (Luettu 20.8.2005)

Netprofile. 2002. SSH:n tietoturvaohjelmat osaksi Securitas Tekniikan asiakasratkaisuja. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.netprofile.fi/fi/tiedotteet/158.html>. (Luettu 19.8.2005)

Oy Hedegren Ab. Vuosikatsaus. 2004. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.hedengren.fi/files/hedengren/talous/vuosik04.pdf>. (Luettu 1.9.2005)

Oy Hedegren Ab. 2005. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.hedengren.fi/etusivu>. (Luettu 20.8.2005)

Oy Hedpro Ab. 2005. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.hedpro.fi/>. (Luettu 20.8.2005)

Securitas Oy. 2004. Web-dokumentti. Saatavilla: <https://www.securitas.fi/pages/secwebfi.nsf/sp?Open&cid=Home>. (Luettu 19.8.2005)

Securitasgroup. 2005. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.securitasgroup.com/www/secgroup/secgroupwww.nsf/wwwfsMain?openframes> et. (Luettu 19.8.2005)

Securitas Systems. 2004. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.securitassystems.fi/fi/11.htm>. (Luettu 19.8.2005)

Tieto-Oskari. 2005. Yritysesittely. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.tieto-oskari.com/to2005.pdf>. (Luettu 2.8.2005)

Tilastokeskus. 2005. Kansantalouden tilinpito. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.stat.fi/til/vtp/index.html>. (Luettu 4.8.2005)

Turvaykköset. 2005. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.turvaykkoset.fi/sty.asp>. (Luettu 20.8.2005)

Yritystele. 2005. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.yritystele.fi/>. (Luettu 20.8.2005)