

RISTEILYMATKUSTAJALIIKENTEN KILPAILU HELSINKI-  
TUKHOLMA-REITILLÄ 2000-LUVULLA  
OSKAR GROUNDSTROEM

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu  
2007



**Malmi**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

19.12.2006

Palvelujen tuotteistaminen ja markkinointi

<b>Tekijä</b> Oskar Groundstroem	<b>Ryhmä</b> Y02PA
<b>Opinnäytetyön nimi</b> RISTEILYMATKUSTAJALIIKENTEEN KILPAILU HELSINKI-TUKHOLMA-REITILLÄ 2000-LUVULLA	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 54 + 0
<b>Ohjaajat</b> Tarja Autio, Juha P. Lindstedt	
<p>Tutkimuksen tavoitteena on analysoida ja selvittää Viking Linen ja Silja Linen väliseen kilpailuun liittyviä ilmiöitä, jotka vaikuttavat varustamojen strategioihin ja taktiikoihin sekä edelleen itse kilpailuun. Tutkimus siis kartoittaa, miten Helsinki-Tukholma-reitillä 2000-luvulla varustamojen strategiset päätökset vaikuttavat risteilymatkustajaliikenteen kilpailuun ja miten risteilymatkustajaliikenteen kilpailu puolestaan vaikuttaa varustamojen suuntaus- ja kilpailustrategioihin sekä markkinoinnin kilpailukeinojen käyttöön. Tutkimusmenetelmänä käytetään teorian peilaamista käytännön esimerkkiin, eli tutkimuksessa analysoidaan ja arvioidaan, miten käytäntö ilmenee teorian valossa. Tämän pohjalta on vedetty johtopäätökset, jotka ratkaisevat tutkimuksen alaongelmat. Tutkimuksessa ratkaistut alaongelmat antavat vastauksen tutkimuksen pääongelmaan.</p> <p>Viking Linen ja Silja Linen erilaiset strategiset päätökset vaikuttavat kilpailuun siten, että varsinaista hintasotaa ei pääse syttymään. Lisäksi varustamojen painotukset markkinoinnin kilpailukeinojen käytössä eroavat toisistaan. Viking Line on erilaistunut hintajohtajaksi laadun kustannuksella, ja Silja Line on puolestaan erilaistunut laatujohtajaksi hinnan kustannuksella. Koska kilpailu käydään kahden hyvin erilaisen brändin kesken, kumpikin varustamo pyrkii lunastamaan brändi-lupauksensa kilpailijaansa paremmin, ja tuottamaan asiakkailleen kilpailijaansa nähden enemmän arvoa ja hyötyjä suhteessa maksettavaan hintaan. Viking Linen toteuttaa liiketoimintansa kasvustrategiaa. Sen tarkoituksena on hinnalla operoimalla ja erinomaisen hintalaatusuhteen tavoittelulla vallata Silja Linen markkinaosuuksia. Silja Line puolestaan toteuttaa kannattavuusstrategiaa, minkä tavoitteena on optimaalisen kannattavuuden aikaansaaminen markkinaosuuksia menettämättä ja kysyntää heikentämättä. Sekä Viking Linen että Silja Linen kilpailustrategiana on erilaistamisstrategia. Varustamot pyrkivät erilaistumaan toisiinsa nähden niin toiminnallisella, mielikuvallisella kuin myös strategisella tasolla, ja siten saavuttamaan kilpailukykyä sekä -etua. Varustamojen kustannusrakenne on suhteessa samaa tasoa, jonka vuoksi hintaero näiden kilpailijoiden välillä muodostuu tuotettavien palvelujen eriarvoisesta laadusta.</p> <p>Viking Linen ja Silja Linen tulee säilyttää nykyiset suuntaus- ja kilpailustrategiansa, sillä kummankin resurssit ylläpitää kilpailukykyään perustuvat täysin näiden asemoitumisen ja erilaistumisen lisäksi kyseisten strategioiden toteuttamiselle. Tulevaisuudessa varustamojen olisi toimintaedellytystensä varmistamiseksi siirrettävä aluksensa liikennöimään jonkin kustannuksiltaan Suomea edullisemmän maan lipun alle. Varustamojen heikko kannattavuus sekä suuret kustannukset tuottoihin nähden kiristävät varustamojen tehokkuustavoitteet äärimmilleen, minkä seurauksena matkustajille koitua arvo ja hinta-laatusuhde heikkenevät. Heikko kannattavuus ja alhaiset tuotot pitävät hinnat kohtuullisella tasolla, joten kireästä kilpailusta huolimatta hintojen laskua ei ole odotettavissa. Toisaalta kireä kilpailu pitää hinnat myös kurissa, jolloin ne eivät pääse kohtuuttomasti kasvamaan. Varustamot joutuvat myös jatkuvasti kehittämään tuotteitaan kilpailukykyä säilyttämiseksi. Tästä koituu asiakkaille hyötyjä, sillä mikäli varustamojen kannattavuus olisi erinomainen ja kilpailu vähäistä, varustamot eivät välttämättä joutuisi panostamaan tuotekehittelyyn tai asiakkuuksien hallintaan niin paljoa, kuin nykytilanteessa.</p>	
<b>Avainsanat</b> Kilpailu, Strategiset päätökset, Suuntaus- ja kilpailustrategiat, Markkinoinnin kilpailukeinot.	

**Malmi Campus**  
**Business Administration and Economics**

**19 December 2006**

Services Development and Marketing

<p><b>Author</b> Oskar Groundstroem</p>	<p><b>Group</b> Y02PA</p>
<p><b>The title of the thesis</b> THE COMPETITION OF THE CRUISE PASSENGER TRAFFIC ON THE HELSINKI-STOCKHOLM ROUTE IN THE 2000S</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 54 + 0</p>
<p><b>Supervisors</b> Tarja Autio, Juha P. Lindstedt</p>	
<p>This Bachelor's thesis examines and analyzes the competition between Viking Line and Silja Line that influences the strategies and tactics of the shipping companies and ,furthermore, the competition itself. This study accordingly deals with how the strategic decisions of the shipping companies influence the competition of the cruise passenger traffic on the Helsinki–Stockholm route in the 2000s, and how the competition influences the tendency strategies and competition strategies as well as the marketing mix of the shipping companies. The research method of the thesis was to compare theory with practice. Due to this the conclusions are made to solve the subproblems of the study that give the answer to the main problem.</p> <p>The differencies in strategic decisions between Viking Line and Silja Line affect the competition on the way that prevents an actual price war. In addition to that the shipping companies use and emphasize the marketing mix in different ways. Viking Line has differentiated as the price leader by cutting the quality of its services and products. Silja Line has instead differentiated as the quality leader with high prices. Since the competition is run between two very different brands both of the shipping companies aim at reclaiming their brand promises better compared to the other one and producing more value and benefits for the price paid. Viking Line implements growth strategy on its business. It aims to take over the major share of the market from Silja Line by reducing the price and reaching an excellent price-quality relation. Silja Line implements instead profitability strategy on its business in order to achieve optimal profitability without losing any of its market share or demand. Silja Line and Viking Line use the same kind of competition strategy. They both implement the differentiation strategy. The shipping companies try to differentiate from each other on the functional, imaginative as well as strategic level in order to achieve competitive advantage. Since the cost level of the shipping companies is relatively similar, the price difference between Viking Line and Silja Line arises from the unequal quality of the services and products.</p> <p>Viking Line and Silja Line should maintain their individual tendency strategies and competition strategies as well as their marketing mixes because their resources to maintain competitive edge are based on their positioning and differentiating and present strategies. In the future the shipping companies should move their vessels to traffic under a flag of a cheaper state than Finland in order to ensure the profitability of their businesses. The low profitability and large expenses compared to the profits of the shipping companies make the efficiency aims ultra high. Because of that the value and the price-quality relation for the customers are decreasing. The low profitability keeps the prices stable despite the difficult competition situation between the shipping companies. Viking Line and Silja Line develop continuously their cruise products and services, which benefits the customers.</p>	
<p><b>Key words</b> Competition, Strategic decisions, Tendency- and competitive-strategies, Marketing-mix</p>	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset .....	1
1.2 Keskeiset käsitteet .....	2
1.3 Raportin rakenne .....	2
2 STRATEGINEN SUUNNITTELU .....	4
2.1 Suuntausstrategiat .....	4
2.1.1 Kasvustrategia .....	4
2.1.2 Kannattavuusstrategia.....	7
2.2 Kilpailustrategiat.....	9
2.2.1 Kustannusjohtajuusstrategia .....	9
2.2.2 Erileistamisstrategia .....	11
2.2.3 Keskittämistästrategia .....	13
2.3 Strategiset päätökset .....	14
2.3.1 Segmentointi .....	14
2.3.2 Asemointi .....	16
2.3.3 Erileistäminen.....	18
2.4 Markkinoinnin kilpailukeinot.....	20
2.4.1 Tuote.....	21
2.4.2 Hinta .....	22
2.4.3 Saatavuus .....	24
2.4.4 Markkinointiviestintä .....	25
2.4.5 Henkilöstö .....	26
3 RISTEILYMATKUSTAJALIIKENTEEN KILPAILU .....	28
3.1 Alan ja tutkimuskohteen esittely .....	28
3.1.1 Varustamoiden historia.....	28
3.1.2 Nykytilanne Helsinki–Tukholma–reitillä.....	30
3.1.3 Tulevaisuuden näkymät Helsinki–Tukholma–reitillä .....	32
3.2 Tutkimusmenetelmä.....	33
3.3 Tutkimuksen tulokset .....	33
3.3.1 Varustamojen strategisten päätösten vaikutus kilpailuun.....	33
3.3.2 Kilpailun vaikutus varustamojen suuntausstrategioihin .....	38
3.3.3 Kilpailun vaikutus varustamojen kilpailustrategioihin.....	40
3.3.4 Kilpailun vaikutus varustamojen markkinoinnin kilpailukeinojen käyttöön .....	41
3.4 Reliabiliteetti- ja validiteettitarkastelu.....	45
4 DISKUSSIO .....	47
4.1 Yhteenveto.....	47
4.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset .....	48

4.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	49
LÄHTEET .....	50
Painetut lähteet.....	50
Painamattomat lähteet .....	51

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämä teoreettis-filosofinen kirjoituspöytä tutkimus kohdistuu risteilymatkustajaliikenteen kilpailuun Helsinki–Tukholma–reitillä 2000-luvulla. Tutkimuksen tavoitteena on analysoida ja selvittää Viking Linen ja Silja Linen väliseen kilpailuun liittyviä ilmiöitä, jotka vaikuttavat varustamojen strategioihin ja taktiikoihin, ja edelleen itse kilpailuun. Aihe on varsin ajankohtainen, sillä risteilymatkustajaliikenteen kilpailu Helsinki–Tukholma–reitillä on erittäin kireä, ja itse kilpailutilanne on murroksessa varustamojen liiketoimintaedellytyksissä ja –resursseissa sekä omistussuhteissa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Tulevaisuudessa on odotettavissa merkittäviä muutoksia kyseisten markkinoiden kilpailutilanteeseen.

Tutkimusmenetelmänä käytetään teorian peilaamista käytännön esimerkkiin, eli tutkimuksessa analysoidaan, miten käytäntö ilmenee teorian valossa. Tämän pohjalta, eli johdonmukaisen, järjestelmällisen, luotettavan sekä täsmällisen analysoinnin ja arvioinnin myötä, on vedetty johtopäätökset, jotka ratkaisevat tutkimuksen alaongelmat. Tutkimuksessa ratkaistut alaongelmat puolestaan ratkaisevat tutkimuksen pääongelman.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, miten Helsinki–Tukholma–reitillä 2000-luvulla varustamojen strategiset päätökset vaikuttavat risteilymatkustajaliikenteen kilpailuun ja miten risteilymatkustajaliikenteen kilpailu puolestaan vaikuttaa varustamojen suuntaus- ja kilpailustrategioihin sekä markkinoinnin kilpailukeinojen käyttöön.

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

1. Miten varustamojen strategiset päätökset vaikuttavat kilpailuun? (Luku 3.3.1.)
2. Miten kilpailu vaikuttaa varustamojen suuntausstrategioihin? (Luku 3.3.2.)
3. Miten kilpailu vaikuttaa varustamojen kilpailustrategioihin? (Luku 3.3.3.)
4. Miten kilpailu vaikuttaa varustamojen markkinoinnin kilpailukeinojen käyttöön? (Luku 3.3.4.)

Tämä tutkimus käsittelee vain Suomesta käsin tehtäviä Helsinki–Tukholma–reitien risteilymatkoihin ja -matkustamiseen liittyviä tekijöitä sekä ilmiöitä Viking Linen ja Silja Linen välisessä kilpailussa. Tutkimus ei siten koske lainkaan esimerkiksi matkustamista Maarianhaminaan, automatkustamista reitin aluksilla, rahtikuljetuksia eikä Suomen ulkopuolella toteutettavaa markkinointia. Vaikka kummankin varustamon virallinen reitti on Helsinki–Maarianhamina–Tukholma, tutkimuksessa käytetään reitistä ilmaisua Helsinki–Tukholma,

sillä tutkimus kohdistuu vain Helsingistä Tukholmaan suuntautuviin risteilyihin. Tutkimuksessa esitetyt varustamojen vuotuiset matkustajamäärät ja markkinaosuudet on kuitenkin ilmoitettu Helsinki–Maarianhamina–Tukholma–reitin tarkkuudella, sillä tarkempia tietoja, esimerkiksi Helsinki–Tukholma–risteilyjen vuotuisista matkustajamääristä ja markkinaosuuksista, varustamot eivät ole julkistaneet. Viking Line ja Silja Line ovat tässä tutkimuksessa toistensa vertailukohtina.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa esiintyvät keskeiset käsitteet ovat strategiset päätökset, suuntaus- ja kilpailustrategiat sekä markkinoinnin kilpailukeinot. Strategiset päätökset merkitsevät niitä ratkaisuja, joissa yritys päättää siitä, mitä se haluaa olla ja kenelle. Segmentoinnilla yritys valitsee asiakaskohderyhmänsä. Asemoinnilla vahvistetaan sidosryhmien jo aikaisemmin omaksumia mielikuvia yrityksestä. Erilaistamisella puolestaan pyritään siihen, että asiakkaat kokevat yrityksen erilaisena muihin kilpaileviin yrityksiin verrattuna, ja ovat valmiita maksamaan tästä erilaisuudesta.

Suuntausstrategiat tarkoittavat yritysten perusstrategioita, jotka ilmenevät kahden eri pääsuuntauksen, kasvun tai kannattavuuden välillä. Kasvustrategiassa yrityksen tavoitteena on maksimoida liiketoimintaansa kasvu kannattavuuden kustannuksella. Sen sijaan kannattavuusstrategiaa noudattavan yrityksen tavoitteena on maksimoida liiketoimintansa kannattavuus kasvumahdollisuuksien kustannuksella. Kilpailustrategiat puolestaan ohjaavat yritysten toimintaa näiden kilpailukentillä. Yritys voi varmistaa ja kehittää kilpailukykyään sekä kilpailuetujaan jollakin kolmesta vaihtoehdoisesta kilpailustrategiasta, joita ovat kustannusjohtajuus-, erilaistamis- sekä keskittämistästrategia.

Yrityksen markkinoinnin päätehtävät ovat kysynnän selvittäminen, kysynnän luominen, kysynnän tyydyttäminen ja kysynnän säätely. Näitä tehtäviä varten yritys suunnittelee strategioihinsa sopivan markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistelmän, jolla yritys lähestyy asiakkaitaan ja muita ulkoisia sidosryhmiä markkinoillaan. Yritys rakentaa mahdollisista kilpailukeinoista suunnitelmallisen, sopusointuisen ja kilpailukykyisen kokonaisuuden eli markkinointimixin. Markkinointimix muodostuu varsinaisista kilpailukeinoista, joita ovat tuote, hinta saatavuus, markkinointiviestintä sekä henkilöstö.

## 1.3 Raportin rakenne

Tämän tutkimuksen raportin rakenne koostuu neljästä pääluvusta, joita ovat johdanto, teoriaosa, empiirinen osa ja diskussio eli pohdinta. Empiiriset tutkimustulokset esitetään

alaongelmakohtaisesti, joissa ilmenee myös aineiston käsittely ja kyseisen tutkimusongelman ratkaisevat johtopäätökset. Tutkimustuloksista ilmenee myös tutkimusmenetelmä.



## 2 STRATEGINEN SUUNNITTELU

### 2.1 Suuntausstrategiat

Strategiaprosessissa on tehtävä valinta kahden pääsuuntauksen välillä. Organisaatio voi tehdä strategiatyötään siltä pohjalta, että joko toimintaa jatketaan suurin piirtein nykyisessä muodossaan eli ilman huomattavia laajentamissuunnitelmia, tai pyritään esimerkiksi kasvattamaan markkinaosuuksia ja kohdemarkkinoita tai kehittämään uusia tuotteita ja palveluja. (Karlöf 2004a, 18.) Suuntausstrategiassa tehdään liiketoiminnan tulevan kilpailutantereen valinta, mikä käytännössä merkitsee valintaa kasvustrategian ja kannattavuusstrategian välillä (Rope 2003, 107).

Kasvu- ja kannattavuusstrategioiden toteutusta punnittaessa on muistettava, että kasvu syö aina kannattavuutta. Näin ollen lyhyellä aikavälillä ei voi olla maksimaalista kannattavuutta ja kasvua samanaikaisesti. Mikäli kasvuinvestoinnit jätetään tekemättä, kannattavuus on varmasti tältä osin parempi. On kuitenkin eri asia, miten tehdyt investoinnit vaikuttavat pitkän aikavälin kannattavuuteen. Käytännössä kasvu- ja kannattavuusstrategioita tulisi toteuttaa ns. vuoroittaisstrategisella toimintamallilla, jossa hyvän kannattavuuden ja taloudellisen vakavaraisuuden jälkeen voidaan tehdä irtiottomainen kasvustrategia. Kun tämä on tehty, tulee kannattavuusstrategian kautta varmistaa liiketaloudellinen tuloskunto ja taseen riittävä omavaraisuusaste. (Rope 2003, 139–140.) Valitsee yritys sitten kasvutai kannattavuusstrategian, pitää sen pyrkiä mahdollisimman suureen erikoistumisasteeseen eli synergiaefektiin tuote- ja markkinaratkaisussaan (Rope 2000, 481).

#### 2.1.1 Kasvustrategia

Strateginen kasvu voidaan määritellä toimintaan vaikuttavaksi tahtotilaksi. Joillain yrityksillä voi olla arvo- ja kulttuuriperustana jatkuva kasvuhakuisuus. Kuitenkin suurimmalla osalla yrityksistä tämä kasvu liittyy joko tietoiseen tai tiedostamattomaan päätökseen, joka ohjaa kasvua. Kasvuhakuisuuden perusteella yritykset voidaan luokitella vahvaa kasvua tavoitteleviin yrityksiin, maltillista kasvua tavoitteleviin yrityksiin sekä kasvua tavoittelemattomiin yrityksiin. (Rope 2003, 107.)

Vahvaa kasvua tavoittelevilla yrityksillä tavoitteena voi olla ns. tilapäinen kasvu eli irtiottokasvu tai jatkuva kasvu. Jatkuvan kasvun strategia merkitsee vahvaa konsernistrategista operointia, jossa kasvua haetaan aktiivisella siirtymisellä uusille toimialoille. Jatkuvan kasvun strategiaa käyttävät yritykset ovat yleensä uusille liiketoiminta-alueille siirtymisen lisäksi myös vahvasti toimimassa yrityskaupparintamalla, sillä kasvua saa helpommin luotua ostamalla toisia, kilpailevia yrityksiä kuin kilpailemalla näiden kanssa. (Rope 2003,

108.) Yrityksen johdon aktiivinen ja strategisia linjastuksia tekevä rooli on aina ratkaisevassa asemassa kasvussa ja sitä myötä yrityksen menestystarinassa. Kasvuhakuisen, eri liiketoiminta-alueille suuntautuvan yrityksen on suunniteltava ja rakennettava liiketoiminnan tulos liiketoiminta-aluekohtaisesti, vaikka yrityksen kokonaisnumerot osoittaisivatkin liiketoiminnan kasvua. (Rope 2003, 111.)

Rope (2003, 112) määrittää maltilliseksi kasvuksi n. 10 %:n tasaisen kasvun. Maltillista kasvua tavoitteleville yrityksille tämä kasvu merkitsee todellista reaalikasvua verrattuna markkinoiden kokonaiskasvuun, mutta mikä ei kuitenkaan aiheuta vuositasolla mitään suurta hyppäystä, joka aiheuttaisi yritykselle merkittäviä kasvukipuja. Maltillisen kasvun ajattelussa yritykseen on iskostunut ns. jatkuvan kasvun arvo, jonka mukaan kehittyvän yrityksen tulee kasvaa. Tämä kyseessä oleva kasvu ei ole kuitenkaan luonteeltaan aggressiivisen toiminnallista, jossa tietoisilla operaatioilla ja irtiotolla pyrittäisiin saamaan aikaan sellaista kasvua, joka ei olisi mahdollista ilman erillistoimenpiteitä. Maltillisen kasvun mallissa kasvua ei yleensä haeta kaukaa oman liiketoiminta-alueen ulkopuolelta, vaan kasvua pyritään toteuttamaan yrityksen jo valitsemilla markkinoilla, markkinasegmenteillä ja tuoteperustoilla. Maltillista kasvua tavoittelevissa yrityksissä tuotteiden osalta saatetaan toteuttaa korkeintaan lievää markkinasegmentin laventamista tai tuotekehitystä tarjonnan jalostamiseksi.

Kasvua tavoittelemattomat yritykset ovat tietyn kokoisia, jotka pyrkivät pitämään kokonsa vakiona, ja tekemään samankokoista liiketoimintaa vuodesta toiseen. Usein nämä ovat pienyrityksiä, jotka on viety ns. optimaaliselle kokotasolle, jolla niitä sitten pyöritetään. Tällaisissa kasvua tavoittelemattomissa yrityksissä ei siis yleensä ole mittavia kasvutavoitteita, koska yrityksen saavutettu koko riittää yrittäjille oman elintulon hankkimiseen. Näiden yritysten yritystoiminnan toimivuuden avainkriteeri on se varmuus, että yrittäjällä on yrityksessä työpaikka, joka mahdollistaa elintulon hankkimisen. (Rope 2003, 115.)

Kasvuun ja laajentumiseen pyritään liiketoiminnan kehittämällä. Sille on ominaista liiketoiminnallisten riskien ottaminen, ja sen on tarkoitus vaikuttaa tuloslaskelman tuottopuoleen. (Karlöf 2004a, 18.) Kasvu ilmenee lähes aina jossain seuraavista myyntiä ja kannattavuutta kasvattavista muodoista: markkinaosuuden kasvu, uudet asiakasryhmät, uudet maantieteelliset alueet ja uudet tuotteet (Karlöf 2004a, 27).

Kysynnän hallinnalla on tärkeä osa yrityksen tarjonnan kasvattamisessa. Markkinointitoimilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan kysynnän tasoon, ajoitukseen ja laatuun, jotta yritys voi saavuttaa tavoitteensa mahdollisella kasvupolullaan. Kysynnän tason nostamiseen ja kehittämiseen kuuluvat seuraavat prosessit: asiakashankinta, asiakkaiden pitäminen ja asi-

akkaille myynnin lisääminen. (Kotler 1999, 70.) Yritysten pyrkimyksissä hallita kysyntää on vaikuttavina tekijöinä tuotteet ja niiden laatu, hinnat, mainonta ja muut markkinointitoimenpiteet. Myös yrityksen imago ja alan kilpailutilanne vaikuttavat ostohalukkuuteen eli kysyntään. (Bergström & Leppänen 2003, 56.)

Liiketoimintaa voidaan kehittää laajentamalla markkinoita eli kasvattamalla markkinaosuuksia ja kohdemarkkinoita (Karlöf 2004a, 18). Markkinoilla voidaan tarkoittaa sekä nykyisiä asiakkaita että mahdollisten uusien asiakasryhmien kautta saatavia uusia markkinoita tai uusia maantieteellisiä markkinoita. Markkinaosuus lasketaan kohdemarkkinoiden perusteella. Markkinaosuuksien saaminen on tärkeä liiketoiminnassa menestymisen kriteeri. (Karlöf 2004a, 75.) Mittakaavaedut kasvavat markkinaosuuden kasvun myötä (Karlöf 2004a, 29). Myös yritysostot voivat täydentää olemassa olevaa liiketoimintaa ja tuottaa synergiaetua (Karlöf 2004a, 76).

Kun strateginen kasvu suunnataan nykysegmentin ulkopuolelle, kyseessä on joko segmentin laajentaminen tai tuotteen suuntaaminen täysin uusille markkina-alueille. Segmentin laajentamisessa peruskohderyhmä on sama kuin ennenkin, mutta sitä vain laajennetaan esimerkiksi maantieteellisesti tai saman toimialan sisällä. Edettäessä nykymarkkinoista laajennettuihin tai täysin uusiin segmentteihin tuoteratkaisu ei muutu, jotta varmistetaan tuotesynergia. Tämän mukaisesti vain ne markkinasegmentit ovat mahdollisia, joille yrityksen nykyinen tuote voidaan lanseerata, jolloin strategisesti tämä siis merkitsee nykytuotteen suuntaamista uusille markkinoille. (Rope 2003, 118.)

Kun strateginen kasvu suunnataan nykybisnekseen yrityksen toimiessa kasvavilla markkinoilla, liiketoiminnan kasvu saavutetaan pelkästään säilyttämällä nykyinen markkinaosuus. Jos markkinat taas eivät kasva, edellyttää kasvun hakeminen nykyisiltä markkinoilta selkeää suunnitelmaa siitä, minkä kilpailevan yrityksen markkinaosuuksia on tarkoitus vallata ja millä keinoin. Kun tällöin pyritään nykyliikeidean sisällä kasvustrategiaan, on hintakilpailun vaara suuri. Tästä syystä yrityksen on varmistettava kasvustrategiassaan, että tuotot kehittyvät suotuisasti kasvun seurauksena, koska on vaarana, että saavutettavissa oleva kasvu ei korreloikaan kasvustrategiassa suunniteltujen tuottojen kanssa, jolloin siis kasvu ei kasvata tuottoja, ainakaan riittävästi, vaan saattaa jopa pienentää niitä. Nykyliikeidean pohjalle kasvua voi tavoitella myös tuomalla samaan tuoteryhmään rinnakkaistuotteita tai nykyisten tuotteiden uudistamisella. (Rope 2003, 117–118.)

Kasvua voidaan saavuttaa myös tuotteita ja palveluja kehittämällä. Tämä edellyttää innovaatiota, jonka perustana on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, joka herättää keksinnön. Olemassa olevista tuotteista ja palveluista, joilla on aikaisemmin ollut erikoisominais-

suuksia, tulee ajan mittaan perushyödykkeitä, mikä siis vaatii yritystä etsimään uusia kilpailuetuja. Innovatiivisen tuotekehityksen tarkoituksena on ohjata asiakkaiden kysyntä yrityksen omaan tarjontaan, jolla heidän tarpeitaan tyydytetään entistä paremmin. (Karlöf 2004a, 75–76.)

Karlöfin (2004a, 27) mukaan organisaation, yrityksen kasvulla on arvo sinänsä. Kasvu houkuttelee yritykseen niin työntekijöitä, pääomaa kuin asiakkaitakin. Kun taas organisaatio, joka ei kasva, menettää helposti esimerkiksi henkistä pääomaa, päteviä työntekijöitä, jotka hakeutuvat mielellään dynaamisempaan ympäristöön. Organisaatiossa ennalta olevaan osaamiseen perustuvaa kasvua nimitetään usein orgaaniseksi kasvuksi. Orgaaninen kasvu merkitsee liikemiestaitoa, henkistä pääomaa, jota taas rahoitukseen pohjautuva kasvu ei välttämättä merkitse.

### 2.1.2 Kannattavuusstrategia

Kannattavuusstrategialla pyritään liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseen siten, että tarkastellaan, mitkä ratkaisut nykyliikeideassa ovat sellaisia, että ne ehkäisevät kannattavuutta. Tällöin saattaa tulla kysymykseen toiminnan karsiminen tuotteistossa ja asiakasryhmissä niiltä osin kuin markkinointi kyseessä olevilla toimintaloikoilla pienentää yrityksen kokonaiskannattavuutta. (Rope 2003, 135.) Jos kannattavuus on heikko, se johtuu seuraavista syistä: Tuotot voivat olla liian pienet, mikä saattaa johtua asiakkaan saaman arvon riittämättömyydestä. Tällöin laadun ja hinnan välinen suhde on vääristynyt. Se voi näkyä joko liian pienenä katteena, jonka vuoksi voitto – kate kerrottuna myyntimäärällä – jää liian pieneksi. Toisaalta kate saattaa olla hyvä, mutta myyntimäärä on niin pieni, ettei ylijäämä kasva riittävän suureksi. Myös kustannukset saattavat olla liian suuret verrattuna hinnan ja myyntivolyymien tuloon. Liian suuret kustannukset saattavat johtua esimerkiksi tarpeettomasta byrokratiasta, kapasiteetin riittämättömästä hyödyntämisestä sekä liian suurista työvoima- ja pääomakustannuksista. (Karlöf 2004b, 231.)

Kannattavuus on yritysten hengissä säilymisen perusehto. Perinteisen, teolliselta 1900-luvulta peräisin olevan kannattavuuden määritelmän mukaan kannattavuus määritellään sijoitetulle pääomalle saatavaksi tuotoksi. Kuitenkin viime vuosina on alettu kiinnittää huomiota kassavirtaan, jota Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2004, 81) mukaan pidetään tärkeämpänä kuin yrityksen ansaitsemaa voittoa. Myös aikajänne on muuttunut, mikä merkitsee sitä, että johto saa monissa yrityksissä palkkioita sen mukaan, miten paljon lyhyen aikavälin kannattavuus on parantunut. Lisäksi kannattavuus on käsitteenä levinnyt yritysmaailman ulkopuolelle. Kannattavuudella on alettu tarkoittamaan myös käyttäjän saamaa hyötyä kustannuksiin verrattuna. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 81.)

Kamenskyn (2000, 307) mukaan absoluuttinen kannattavuus on liiketoiminnan tulojen ja kustannusten erotus, ja kun tulosta suhteutetaan johonkin tekijään, esimerkiksi pääomaan tai liikevaihtoon, ilmenee suhteellinen kannattavuus. Perinteisessä teollisuudessa kannattavuudella tarkoitetaan siis liiketoimintaan sijoitetun pääoman tuottoa (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 81). Kuitenkin palveluja tuottavien yritysten sekä sellaisten yritysten, joiden toiminta perustuu puhtaasti osaamiseen, kannattavuutta tulisi arvioida esimerkiksi voiton ja liikevaihdon suhteella. Valtaosassa yrityksistä, jotka tarvitsevat toiminnassaan käyttö- ja vaihto-omaisuutta, on kyettävä vaikuttamaan kaikkiin kannattavuuden osatekijöihin eli tuottoihin, kustannuksiin ja pääomaan, jotta liiketoimintaa pystytään hallitsemaan kokonaisvaltaisesti kannattavuuden saavuttamiseksi. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 82.)

Tuotot ovat yksinkertaisesti hinnan ja määrän tulo riippumatta siitä, myydäänkö tuotteita vai palveluja. Tuotteesta perittävä hinta riippuu asiakkaiden kokemasta arvosta. Se miten paljon tuotetta saadaan myydyksi, riippuu puolestaan markkinointiosaamisesta, laadusta ja hinnasta. Kustannuksia on kahta lajia, joita ovat kapasiteettikustannukset eli kiinteät kustannukset, jotka eivät riipu tuotettujen tai myytyjen yksiköiden määrästä, sekä muuttuvat kustannukset, joita syntyy vain silloin, kun tuotteita tai palveluja tuotetaan. Pääoma taas koostuu käyttöomaisuudesta, myyntisaamisista ja vaihto-omaisuudesta. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 82.)

Yritys voi tavoitella kannattavuutta nykybisneksellään, jolloin yritys ei tee muutosta tuote- ja markkinaratkaisuihinsa. Sen sijaan yritys pyrkii yritystoiminnassaan tehostamaan nykytoimintaa esimerkiksi toimintamenetelmiä kehittämällä, pienentämään kustannuksia esimerkiksi ulkoistamalla toimintoja sekä muuttamalla palkkausrakenteita tai uudelleen organisoimalla tapahtuvalla saneerauksella, ja parantamaan tuotteesta saatavaa hintaa mahdollisuuksien mukaan, mikäli markkinat mahdollistavat hinnan korotukset. Mahdolliset hinnan korotukset tulisi tehdä hinnoittelutekniikkaa ja tuotesisältöä muuttaen kuin suoraan nostamalla hintaa enemmän kuin mitä muutoin alalla kyseessä olevana aikana on ollut käytäntönä. Kannattavuusstrategian toteuttaminen nykyisen liikeidean puitteissa on perusteltua, kun yritystoiminnan perusta on terve, mutta liiketoiminnan tehostamisessa ja kannattavuuden parantamisessa on varaa. (Rope 2003, 136.)

Yrityksen on mahdollista parantaa kannattavuuttaan karsimalla toiminnastaan pysyväisluonteisesti kannattamattomat asiakasryhmät ja keskittymällä oman toiminnan kannalta kannattavampien asiakasryhmien hoitamiseen. Kannattavuutta voidaan parantaa myös karsimalla kannattamattomia tuotteita. Kannattamattomien tuotteiden karsinta on yhtä luonnollinen strateginen valinta kuin uusien tuotteiden ottaminen mukaan liiketoimintaan.

Kannattamattomia tuotteita ei kannata pitää valikoimissa, ellei tuoteryhmän uskota jatkossa muuttuvan kannattavaksi tai, ellei tuote kytkeydy niin saumattomasti joidenkin kannattavien asiakasryhmien hoitamiseen tai toisten tuotteiden kauppaamiseen, että tuotteen karsiminen lopettaa myös kannattavien tuotteiden kysynnän. (Rope 2003, 136–137.)

## 2.2 Kilpailustrategiat

Hannuksen, Lindroosin ja Seppäsen (1999, 53–54) mukaan kilpailustrategia määrittää tavat, joilla yritys luo arvoa asiakkailleen ja erottautuu kilpailijoistaan. Samalla kilpailustrategian tavoitteena on varmistaa strategisten kannattavuus- ja markkina-asetavoitteiden saavuttaminen. Kilpailustrategia liittyy yrityksen tiettyyn liiketoimintaan tai liiketoiminta-alueeseen. Näin ollen yrityksellä, joka toimii usealla liiketoiminta-alueella, ei siten ole yhtä kilpailustrategiaa, vaan kullakin liiketoiminnalla on omansa. Toisaalta, mikäli eri liiketoiminta-alueiden keskinäinen synergia on voimakas ja ne perustuvat pitkälti samaan ydinosaamiseen, kilpailustrategiat saattavat olla samansuuntaisia.

Yritys on kilpailukykyinen, jos se pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeita sellaisella arvo- ja kustannussuhteella, että asiakas on halukas käyttämään sen tuotteita ja palveluja. Ollakseen kilpailukykyinen muihin yrityksiin nähden, yrityksellä on oltava jokin tai joitakin kilpailuetuja. Kilpailuetu on yrityksen kilpailustrategioiden ydinsana. Yritys joutuu ratkaisemaan sen, miten saavutetaan tai ylläpidetään ja edelleen vahvistetaan kilpailuetuja. Todellisia kilpailuetuja voivat olla vain ne tekijät, jotka ovat asiakkaiden kokemia arvoja ja hyötyjä. Lisäksi yrityksen on mahdollisesti ratkaistava myös se, miten poistetaan tai lievennetään tai vältetään kilpailuhaittoja. (Kamensky 2000, 199.)

Yritys voi rakentaa kilpailullisen etulyöntiaseman monesta lähtökohdasta, kuten parempi laatu, nopeus, turvallisuus, palvelu, suunnittelu ja luotettavuus, yhdistettynä esimerkiksi matalampiin kustannuksiin sekä matalampaan hintaan. Yleensä kilpailullinen etulyöntiasema on jokin harvinainen yhdistelmä edellisistä asioista, kuin mikään yksittäinen tekijä. Hyvät yritykset yhdistävät erilaisia etuja, jotka tukevat toisiaan yrityksen perusajatuksen ympärillä. (Kotler 2005, 59–60.)

### 2.2.1 Kustannusjohtajuusstrategia

Porterin mukaan kustannusjohtajuusstrategiassa yrityksen menestys perustuu muita alhaisempiin kokonaiskustannuksiin. Tämä strategia on tyypillinen niillä toimialoilla, joilla markkinat määräävät tietyn hinnan ja voittaja on pitemmän päälle se yritys, joka pääsee alhaisempiin kustannuksiin. Yritys voi kilpailla myös muita alhaisemmalla hinnalla, mikäli se pystyy kompensoimaan alhaisemman hinnan muita alhaisemmilla kustannuksilla. Kus-

tannusjohtajuusstrategiassa menestyksen ydin on aina kustannuksissa eikä korkeam-  
massa hinnassa. Jos yritys valitsee kilpailustrategiakseen kustannusjohtajuusstrategian,  
sen on tarkasteltava valinnan realistisuutta esimerkiksi vertailemalla kustannusrakennet-  
taan kilpailijoiden kustannusrakenteisiin. Kustannusrakennevertailu sisältää seuraavat  
kustannuslajit: ainekustannukset, työkustannukset, tutkimus- ja kehityskustannukset,  
markkinointi- ja jakelukustannukset, pääomakustannukset, hallinto- sekä mahdolliset muut  
kustannukset. (Kamensky 2000, 207–208.)

Bowmanin mukaan alhainen hinta ja hinnalla asemoituminen johtaa miltei poikkeuksetta  
hintasotaan sekä alhaisiin marginaaleihin. Tällöin menestyminen edellyttää kustannusjoh-  
tajuutta. (Santalainen 2005, 109.) Porterin mukaan ylivertainen kustannusrakenne on kil-  
pailuetu, koska se takaa paremmat katteet ja antaa keinot vastata hintasotaan ja asiak-  
kaiden harjoittamaan hintapainostukseen (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 90).

Porterin mukaan kustannusjohtajuuden kilpailustrategiakseen valinneella yrityksellä on  
laaja toiminta-alue ja se toimittaa tuotteitaan useisiin segmentteihin. Ylivertainen kustan-  
nusasema johtuu usein juuri toiminta-alueen laajuudesta. Kustannusjohtajuuden syyt voi-  
vat vaihdella alakohtaisesti. Syinä voivat olla mittakaavaedut, ylivoimainen tekniikka tai  
raaka-aineiden saanti. Pienin kustannuksin tuottavan yrityksen pitää hyödyntää kaikkia  
mahdollisia kustannusedun lähteitä. Tällainen yritys myy useimmiten vakiotuotteita mitään  
ylimääräistä tarjoamatta, ja sillä on usein vahva jakeluverkosto. Kuitenkaan kustannusjoh-  
taja ei voi jättää erilaistamismahdollisuuksia huomiotta. Mikäli asiakkaat eivät koe yrityk-  
sen tuotetta muihin verrattavaksi tai hyväksyttäväksi, kustannusjohtajan on pakko laskea  
hintansa alemmaksi kuin kilpailijoilla, mikä saattaa mitätöidä kustannushyödyt. Kustannus-  
johtajan on oltava erilaistamisessa suurin piirtein samalla tasolla kuin kilpailijansakin. (Kar-  
löf & Helin Lövingsson 2004, 202–203.)

Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2004, 205) mukaan kustannusjohtajuus pakottaa yrityksen  
tekemään jatkuvasti kaikkensa säilyttääkseen asemansa. Yrityksen kustannukset eivät  
alene automaattisesti volyymin kasvun myötä, eivätkä kaikki mahdolliset mittakaavaedut  
toteudu, ellei niiden eteen tehdä jatkuvasti työtä. Kamenskyn (2000, 215) mukaan yrityk-  
sen kilpailukenttä on aina enemmän tai vähemmän dynaaminen, joten parhaatkin strate-  
giat ovat voimassa vain toistaiseksi ja ovat aina erilaisten uhkien alaisia. Kustannusjohta-  
juusstrategiaan kohdistuva uhka voi tulla samalla kilpailustrategialla toimivien kilpailijoiden  
taholta tai uhka voi tulla myös muilla kilpailustrategioilla toimivien kilpailijoiden taholta.  
Kustannusjohtajuuden näkökulmasta uhkat voidaan tällöin pelkistää siten, että kustan-  
nusetua ei pystytä ylläpitämään, riittävä läheisyys erilaistamiseen menetetään tai kustan-  
nusfokusoijat saavuttavat alhaisemmat kustannukset segmenteillään.

Rope (2000, 100) puolestaan lähestyy Porterin kustannusjohtajuusstrategiaa hintastrategian näkökulmasta. Hintastrategia merkitsee sitä, että yritys kykenee aikaansaamaan itselleen hintakilpailuedun suhteessa kilpailijoihin ja käyttämään tätä aggressiivisella tavalla hyväkseen myymällä kilpailijoita edullisemmalla hintatasolla. Hintastrategia tarkoittaa siten sitä, että kyetään toimimaan kilpailijoita edullisemmin ja kustannusetua myös käytetään markkinointiperustana. Hintastrategian edellyttäessä kustannusedun olemassaoloa liittyy siihen käytännössä usein myös volyymikapasiteetti, jos edullista hintaa käytetään keskeisimpänä kilpailutekijänä. Tämä johtuu siitä, että yrityksen myydessä halvalla hinnalla jää yksikkökate kustannusedun vallitessakin joka tapauksessa pieneksi. Tällöin, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa, on volyymikapasiteettia oltava, jotta pieni yksikkökate mahdollistaisi riittävän katekertymän. Täten hintastrategia edellyttää yleensä sekä suuren volyymin että kustannusedun yhtäaikaista toteutumista.

### 2.2.2 Erilaistamisstrategia

Porterin mukaan erilaistamisstrategiassa yritys perustaa menestyksensä kilpailijoita korkeampaan hintaan. Tämän edellytyksenä on, että asiakas kokee saavansa yritykseltä jotain sellaista lisäarvoa kilpailijoihin nähden, josta hän on valmis maksamaan. Rajatapauksessa erilaisuus konkretisoituu suurempina myyntituloina, jolloin hinta on kilpailutilanteessa sama, mutta asiakas ostaa siltä yritykseltä, jonka hän kokee parempana. Mikäli yritys päättää valita erilaistamisstrategian kilpailustrategiakseen, sen on tarkasteltava vallinnan realistisuutta ainakin niiden kysymysten osalta, mitä erilaistaminen käytännössä tarkoittaa, kokeeko asiakas todella erilaistamisedun, onko asiakas valmis maksamaan erilaistamisedusta ja onko erilaisuus niin suuri sekä pysyvä, ettei kilpailija pysty sitä välittömästi kopioimaan! (Kamensky 2000, 216–217.)

Porterin mukaan yritys valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, joita monet alan asiakkaat pitävät tärkeinä, sekä asemoituu asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Erilaistamiskeinot vaihtelevat toimialan mukaan. Erilaistamisen perustana voi olla itse tuote, toimitusjärjestelmä, markkinointimenetelmä ja monet muut tekijät. Erilaistamisstrategiaa toteuttavan yrityksen pitää pyrkiä kaikin keinoin kustannustehokkuuteen, sillä heikko kustannusasema voi mitätöidä erilaistamisen suoman kilpailuedun. Kustannusjohtajuuden ja erilaistamisen välinen ero on siinä, että kustannusjohtajuus voidaan saavuttaa vain yhdellä tavalla eli muita edullisemmalla kustannusrakenteella, kun taas erilaistamiseen päästään monin eri tavoin. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 203.)



Rope (2000, 101) puolestaan lähestyy Porterin erilaistamisstrategiaa jalostamisstrategian näkökulmasta. Jalostamisstrategia merkitsee pyrkimystä paremmuuteen suhteessa kilpailuviin yrityksiin kohdeasiakkaan arvostamisessa seikoissa. Syy jalostamisstrategian käytölle on yleensä siinä, että se on varmin väylä päästä hintaperusteisesta kilpailusta irti, minkä kautta syntyy mahdollisuus katteellisempaan liiketoimintaan. Jalostamisstrategian jalostamistyö voi kohdistua tuotteeseen sekä toimintatapaan. Käytännössä jalostamisstrategian vaihtoehtoiset toteutusmallit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan jalostamista voidaan toteuttaa useamman kuin yhden elementin kautta.

Tuotejalostaminen merkitsee sitä, että tuote voidaan tehdä jossain seikassa kohdejoukon silmissä kilpailijoita paremmaksi. Tuotejalostamista tulee tarkastella kolmen kerroksittaisen elementin kautta, joita ovat ydintuote, lisäedut ja mielikuvatuote. Ydintuote on se, mitä yritys varsinaisesti kauppa. Lisäetuja ovat toiminnalliset elementit ydintuotteeseen kytkettyinä. Mielikuvatuote on puolestaan se sisältömaailma, millaisena tuote välittyy kohderyhmälle. Mitä vanhempi liiketoiminta-alue on, sen vaikeampi on saada ydintuotteesta aikaiseksi kilpailuetua. Mikäli kilpailuetua pystyttäisiinkin aikaansaamaan, niin etu on yleensä vain lyhytaikainen, sillä kilpailija pystyy tämän kehitystyön tuloksen kuittaamaan matkimala varsin nopeasti. Täten todellista pitkään kestävä ydintuoteperusteista kilpailuetua on melko vaikeata pystyä käytännössä kehittämään. (Rope 2000, 102.)

Koska ydintuote on sekä läpi koluttu että varsin rajattu kehitysmahdollisuuksien osalta, niin toiminnallisen kilpailuedun rakentaminen keskittyykin yleensä lisäetuihin. Niissä on useimmiten paljon enemmän kehitysmahdollisuuksia kuin mitä on itse ydintuotteessa. Vaikka lisäeduilla onkin lähes rajaton kehityspotentiaali, niillä on tilanne useimmiten melko yhtäläinen ydintuotteessa saavutettavan jalostamisedun kanssa, minkä vuoksi yleensä yhden yrityksen aikaansaama lisäetu on alta aikayksikön myös kilpailijoilla tarjolla. Näin ollen myös lisäetuihin kohdistuva jalostamisetu jää yleensä melko lyhytaikaiseksi. Jalostamis pohjainen kilpailuetu voi myös olla pelkästään imagoperusteinen. Mielikuvaan vaikuttamalla on mahdollista saada oma tuote erottumaan positiivisesti kilpailijatuotteista. Mielikuvaperusteisen kilpailuedun toimintaperusta on pitkäaikainen, mikäli yritys syventää ja muistuttaa kohderyhmäänsä imagoperustan olemassaolosta. (Rope 2000, 102.)

Toimintatapajalostaminen voi kohdistua kolmeen vaihtoehtoiseen osa-alueeseen, joita ovat laatu, asiakassuhteiden hoito ja tarjontapaketointi. Laatu jalostaminen merkitsee sitä, että vaikka tuotteen sisältöratkaisussa itsessään ei ole erityistä erinomaisuutta suhteessa kilpailijoihin, voi yritys ylpeillä sillä laadulla ja palvelulla, miten yrityksessä toimitaan. Vaikka laatu jalostaminen on toimintaan kohdistuvaa, siihen liittyy myös laadun mielikuvallinen

rakentaminen. Markkinointiviestinnällä saadaan asiakaskunta huomaamaan yrityksen panostus laatuun. (Rope 2000, 104.)

Asiakassuhteen hoitoon pohjautuva jalostamistyö puolestaan keskittyy siihen, kuinka tehdään niitä toimia, joilla luodaan asiakassuhde ja kasvatetaan se sitoutuneeksi ja pitkään kestäväksi liitoksi. Tämä jalostamistyö on operatiiviseen markkinointiin keskittyvää kilpailuedun luomista. Tarjontapaketointiin pohjautuva jalostaminen taas tarkoittaa sitä, että vaikka yksikään yrityksen tuote ei sisällä itsessään merkittävää erinomaisuutta, yritys on onnistunut paketoimaan tuotteensa asiakkaalle niin toimivalla tavalla, että tästä paketoimisesta syntyy kilpailuetu. Tässä ajatusmallissa asiakas saa yrityksen toimintakentässä kaiken tarvitsemansa niin sanotusti saman katon alta, mikä helpottaa asiakkaan toimia, kun hänen ei tarvitse hakea eri tuotteita eri paikoista. Tuotepaketoinnin muodostuminen kilpailueduksi edellyttää sitä, että yrityksellä on kohtuullisen laava johonkin asiaan liittyvä tarjonta, jotta sitä voi toimivasti paketoita. (Rope 2000, 104–105.)

### 2.2.3 Keskittämisstrategia

Porterin mukaan keskittämisstrategiassa yrityksen menestys perustuu bisneksen kapea-alaiseen valintaan. Yritys valitsee tuote- tai markkinasegmentin tai ryhmän segmenttejä, ja tämän kapea-alaisen valinnan kautta pyrkii saavuttamaan joko kustannus- tai erilaistamisedun. Keskittämisstrategian perusidea selittyy liiketoiminnan kolmiodraaman avulla, johon sisältyy asiakkaiden tarpeet, kilpailu, osaaminen ja resurssit. Keskittämisstrategiasa yritys rajaa tietoisesti kysyntää eli keskittyy vain tiettyyn osaan koko markkinoiden tarpeista ja asiakkaista. Lisäksi yritys rajaa tietoisesti kilpailua eli pyrkii saavuttamaan sellaisen ratkaisun, joka sulkee muut pois tai ainakin rajoittaa osan kilpailusta pois. Keskittämisstrategia merkitsee myös mahdollisuutta osaamisen ja resurssien erikoistumiseen sekä keskittämiseen. Lopputuloksena yritys saavuttaa valitsemallaan keskittämisalueella joko erilaistamis- tai kustannusedun. Rajattujen markkinoiden tulee olla riittävän suuret, jotta bisnes kannattaa. (Kamensky 2000, 219.)

Porterin mukaan keskittyminen merkitsee siis kilpailuetujen hakemista keskittymällä esimerkiksi johonkin asiakkaaseen, kohderyhmään tai tietyille maantieteellisille markkinoille. Yrityksellä voi olla keskittymisen kohteeksi valitsemassaan segmentissä erilaistamis- tai kustannusetuja tai molempia. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 90–91.) Porter katsoo, että keskittymiseen liittyviä riskejä ovat esimerkiksi laajan kohdealueen valinneiden yritysten ja keskittymisstrategiaa noudattavan yrityksen välisten kustannuserojen mahdollinen kasvaminen, jolloin kapean kohderyhmän palvelemisen kustannus- tai erilaistamisedut mitätöityvät. On myös mahdollista, että strategisen kohderyhmän tuotteita tai palveluja koskevat toiveet alkavat lähestyä koko markkinoiden toiveita. Lisäksi kilpailijat voivat alkaa ta-

voitella yrityksen kohderyhmiä ja onnistua keskittymisstrategiassaan paremmin. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 206.)

Kotlerin (2005, 55) mukaan massamarkkinat koostuvat monesta eri lokerosta. Massamarkkinoijan ongelma on, että se houkuttaa lokeroitujia, jotka sitten kohdistavat tarjouksensa tarkemmin tiettyihin asiakasryhmiin ja vastaavat niiden tarpeisiin paremmin. Kun sitten kyseessä olevat asiakasryhmät vetäytyvät, massamarkkinoijan markkinat pienenevät. Markkinarakojen asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun joku kiinnittää huomiota heidän tarpeisiinsa. Vaikka kapea markkinarako on volyymiltään pieni, sen voitot ovat kuitenkin suuria. Kilpailijoita ei ilmaannu, koska markkinarako on liian pieni ylläpitääkseen kahta toimijaa.

### 2.3 Strategiset päätökset

Markkinoinnin strategisia päätöksiä tehtäessä on keskeistä tunnistaa ja tunnustaa tosiasiat, esimerkiksi vahvuudet ja heikkoudet, kohderyhmien nykyiset mielikuvat, kilpailutilanne ja sen muutokset sekä toimintaympäristön paineet. Toiseksi täytyy olla kykyä ja uskallusta tehdä valintoja, asettaa asioita tärkeysjärjestykseen ja myös jättää jotain ulkopuolella. Pitää osata keskittyä olennaiseen ja perustella, miksi tehdään ja mitä. (Vuokko 2004, 139.)

Strategisissa päätöksissä yritys päättää siitä, mitä se haluaa olla ja kenelle (Vuokko 2004, 152). Segmentoinnilla yritys valitsee asiakaskohderyhmänsä (Viitala & Jylhä 2006, 107). Asemoinnilla vahvistetaan sidosryhmien jo aikaisemmin omaksumia mielikuvia yrityksestä (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 28). Erilaistamisella puolestaan pyritään siihen, että asiakkaat kokevat yrityksen erilaisena muihin kilpaileviin yrityksiin verrattuna, ja ovat valmiita maksamaan tästä erilaisuudesta (Kamensky 2000, 304).

#### 2.3.1 Segmentointi

Segmentointi tarkoittaa epäyhtenäisten markkinoiden jakamista toisistaan erottuviin ostajaryhmiin, joista yritys valitsee oman kohderyhmänsä, jolle se suunnittelee ja toteuttaa ryhmän tarpeita ja toimintatapoja vastaavan markkinointiohjelman. Segmentointi on perustana kaikille kilpailukeinoille. Tuotteet ja asiakaspalvelu on suunniteltava segmenteittäin, hinta sekä saatavuusratkaisut voivat olla erilaisia eri kohderyhmille ja markkinointiviestintä suunnitellaan kullekin kohderyhmälle sopivaksi. Segmentoinnin lähtökohtia ovat erilaisten asiakasryhmien tunnistaminen ja valinta. Yrityksen on löydettävä asiakasryhmät, jotka eroavat toisistaan sen suhteen, mitä ja millä perusteilla ostetaan. Lisäksi yrityksen on valittava mahdollisista kohderyhmistä ne, jotka ovat sille suosiollisimmat. Erilaisista segmen-

teistä on valittava vain muutama, ehkä vain yksi, sillä yrityksen resurssit eivät riitä palvelemaan useiden segmenttien erilaisia tarpeita kilpailukykyisesti. (Bergström & Leppänen 2003, 131.)

Ropen (2005, 46–47) mukaan markkinoinnillisessa tarkastelussa segmentointiratkaisu on ensimmäinen peruspäätös, joka tehdään jo ennen kuin tuotetta on edes sisällöllisesti rakennettu. Valittu segmentti määrää tuotteen sisältötyön lähtökohdat. Segmentti ei ole sama asia kuin asiakas. Segmentti on asiakaskohderyhmä, eli se joukko, joka halutaan saada asiakkaaksi. Segmentti ei siis muodosta estettä, jonka yli joku ei voi tulla. Olennaista on, että markkinoilta löytyy sellainen kohderyhmä, joka kokee, että tuote on tehty juuri heille. Kaikkea kaikille –malli merkitsee käytännössä ei mitään kenellekään –mallia, jossa edes ne, jotka tiukalla segmentoinnilla voisivat ostaa tuotteen, eivät ota tuotetta omakseen. Segmentoinnin yleinen peruseriaate onkin, että segmentin tulisi olla erittäin kapea. Segmentointi liittyy siihen, että yleistuotteiden aika on ohi. On siis pelkkien erikoistuotteiden markkinat, ja jokaiselle segmentille pitää olla oma tarjontansa. Mitä tarkemmin ja paremmin segmentointi kyetään tekemään, sitä paremman perustan yritys saa tuotesisällön rakentamiseen ja markkinointiviestinnän kohdistamiseen.

Mikäli ajatellaan volyymin vaativan toimimista useilla segmenteillä, on varmistettava, että yrityksen resurssit riittävät toimimiseen kaikilla valituilla segmenteillä. Mitä pienemmiltä ja vähäisemmiltä segmenteiltä yritys liikevaihtonsa kerää, sitä tuottavampaa liiketoiminta on. Segmentoinnissa on tärkeätä löytää sellaiset tekijät, jotka selittävät ostokäyttäytymisen eroja. Se markkinoinnin peruskysymys, miksi asiakas valitsee kyseisen tuotteen, auttaa rajaamaan eri segmentit. (Rope 2005, 48.)

Yritys aloittaa markkinoiden segmentoinnin selvittämällä aluksi, mitä eri tarpeita se pystyy tyydyttämään ja ketkä olisivat sen mahdollisia asiakkaita. Segmentoinnilla yritys voi myös löytää jo markkinoilla oleville tuotteilleen uusia kohderyhmiä sekä tuotteelle uusia käyttötapoja. Potentiaaliset asiakkaat jaetaan keskenään samanlaisista asiakkaista koostuviksi ryhmiksi eli segmenteiksi jollakin perusteella. Kunkin segmentin asiakkaiden määrän pitää olla luotettavasti ja tarkasti mitattavissa. Segmenttien tulee myös olla riittävän suuria ollakseen kannattavia, ja ne on voitava saavuttaa helposti markkinoinnin avulla. Lisäksi segmenttien täytyy olla toisistaan selvästi eroteltavissa, sillä asiakas ei voi kuulua samanaikaisesti useisiin segmentteihin. (Lahtinen & Isoviita 2004, 33–34.)

Lohkomisperuste eli segmentointikriteeri on tekijä, joka erottelee asiakkaiden ostokäyttäytymistä (Lahtinen & Isoviita 2004, 34). Segmentointikriteerejä ovat demografiset kriteerit sekä elämäntyyli- ja asiakassuhdekriteerit. Kuluttajamarkkinoilla demografisia kriteerejä

ovat ikä ja sukupuoli, koulutus ja ammatti, asuinpaikka, varallisuus, uskonto sekä perheen koko ja elinvaihe. Elämäntyylikriteerejä puolestaan ovat motiivit, asenteet, harrastukset ja kiinnostuskohteet. Asiakassuhdekriteerejä ovat ostomäärä ja -tiheys, ostojen arvo ja asiakaskannattavuus sekä ostouskollisuus ja asiakastytyväisyys. Segmentointikriteereistä ilmenevät kuluttajan tarpeet ja tämän hakema hyöty. (Bergström & Leppänen 2003, 134.)

Kun markkinat on jaettu segmentteihin, valitaan kohderyhmät. Yrityksen ei välttämättä kannata olla kiinnostunut kaikista segmenteistä. Kohderyhmien valinta edellyttää, että kullekin ryhmälle suunnitellaan oma markkinointiohjelmansa sekä juuri sille tarkoitettu tuotepaketti. Yrityksen valittua kohderyhmänsä, päätetään kohderyhmittäin, mitä tuoteversioita millekin markkinoidaan ja miten. Huolellisen suunnittelun jälkeen puolestaan toteutetaan markkinointi, ja sitten arvioidaan toiminnan onnistumista. Markkinointi on onnistunutta, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja kun toiminta on kannattavaa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 34.)

Ropen ja Pyykön (2003, 45–46) mukaan markkinoiden segmentoinnin toteuttamisessa voidaan edetä myös tuoteperusteisesti. Tuoteperusteinen segmentointi lähtee liikkeelle nimensä mukaisesti tuotteesta käsin. Vaikka tuoteperusteisen segmentoinnin lähtökohta onkin vastakkainen markkinaperusteiseen segmentointiin nähden, ei lopputuloksen tulisi olla eroava. Päämääränä on aikaansaada malli, jossa yrityksen tarjonta ja siihen tehty viestintä istuu segmentin arvostuksiin, ominaispiirteisiin sekä tilanteisiin.

Tuoteperusteisessa segmentoinnissa mietitään, mihin käyttöperustaan ja -tilanteisiin tuotetta voitaisiin käyttää. Seuraavaksi mietitään, millä argumenteilla tuoteperusta kuhunkin käyttöperustaan saatettaisiin ostaa. Tämän jälkeen selvitetään keitä ja millaisia ovat kuhunkin käyttöperustaan kuuluvat ihmiset. Seuraavaksi puolestaan tehdään valinta siitä, mitkä segmentit ovat yritykselle merkittävimmät. Lopuksi rakennetaan ja toteutetaan segmenttiperusteinen tarjontamarkkinointi. (Rope & Pyykkö 2003, 46.)

### 2.3.2 Asemointi

Asemointi on oman kilpailullisen aseman määrittämistä. Tuon aseman täytyy olla valitun kohderyhmän kannalta houkutteleva, kilpailullisesti erilainen ja liiketoiminnallisesti kannattava. Asemoinnin perustana on kohderyhmävalinta, mikä on tehty segmentointi- ja keskitymispäätöksissä. Asemointipäätös tulee yleensä tehdä erikseen jokaista kohderyhmää varten. (Vuokko 2004, 142–143.) Trout ja Ries katsovat, että asemointi tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla tuotteeseen liitetään kuluttajan mielessä jokin kilpailijoista erottava ominaisuus – kilpailuetu, jonka vuoksi kuluttaja valitsisi juuri sen tuotteen (Laakso 2003, 150). Kun kuluttajat tuotteen nimen kuullessaan pystyvät kertomaan, että jokin tietty piirre

tai ominaisuus erottaa sen muista toimialan tuotteista, asemoinnin päämäärä on saavutettu. Tällöin mielikuva tuotteen tarjoamasta lisäarvosta on syntynyt. Teoriassa on täysin mahdollista liittää useampia ominaisuuksia kuluttajan mielessä olevaan tuotteen mielikuvaan. Kuitenkin käytännössä liian moniulotteinen markkinointiviestintä voi kaiken informaatiotulvan keskellä jäädä pelkäksi lähettäväksi viestinnäksi, joka ei koskaan rekisteröidy vastaanottajan mielessä. (Laakso 2003, 150–151.)

Yritys pyrkii siis erityyppisten markkinointitoimenpiteiden kautta sijoittumaan asiakkaidensa mielikuvissa erityisasemaan. Tuloksena voi olla esimerkiksi se, että asiakkaat sijoittavat yrityksen omissa mielikuvissaan laadukkaimpien yritysten joukkoon tai toisaalta halvempien palvelujen tuottajien pariin. (Albanese & Boedeker 2002, 70.) Asemoinnin tarkoituksena ei ole luoda kuluttajan mieleen jotakin uutta ja erilaista tuotteesta, vaan vahvistaa sitä mielikuvaa, joka on jo olemassa. Tämän edellytyksenä on luonnollisesti, että mielikuva on positiivinen ja liiketoiminnallisesti otollinen markkinoinnin lähtökohta. Lähtöruudusta aloittaminen on yksinkertaisesti liian kallista ja hankalaa, koska liiallinen informaatio sekä markkinamelu häiritsevät kuluttajan mieltä. (Laakso 2003, 151.) Trout ja Ries katsovat, että olemassa olevien mielikuvien vahvistaminen osoittautuu usein parhaaksi investoinniksi, koska kuluttaja pystyy yhdistämään markkinointiviestinnän johonkin jo mielessä olevaan (Laakso 2003, 151).

Yrityksen täytyy asemoida tarjontansa niin, että kohdeasiakkaat tietävät, mikä päähyöty tarjontaan sisältyy. Asemoinnin pyrkimyksenä on juurruttaa tarjonnan päähyöty tai -hyödyt ja erot asiakkaiden mieleen. Päähyödyn ohella yrityksen on esitettävä mahdollisille ostajille lisäyksiä, joiden vuoksi heidän kannattaa ostaa juuri yrityksen myymää merkkiä. Tuotemerkkiä ei pidä koskaan asemoida vain yhden keskeisen piirteen tai hyödyn perusteella. Kokonaisuasemointia kutsutaan arvoväittämäksi. Se vastaa siihen kysymykseen, miksi asiakkaan pitäisi ostaa yrityksen tarjoamaa merkkiä. (Kotler 1999, 52–53.) Hannuksen ym. (1999, 57) mukaan arvolupaus kuvaa, miten yritys viestittää asiakkailleen arvotekijät. Asiakas arvio yrityksen tarjoamaa arvoa ensisijaisesti suhteessa kilpailijoiden tarjoamaan arvoon. Arvotekijät kertovat tarkemmin, mistä tuotteiden toiminnallisuus ja laatu, palvelun laatu sekä kokonaistaloudellisuus koostuvat.

Mikään asemointi ei toimi ikuisesti. Kun kuluttajat, kilpailijat, tekniikka ja talous muuttuvat, yritysten on arvioitava päätuotemerksiensä asemointia uudelleen. Jotkin markkinaosuuttaan menettävät tuotemerkit voivat vaatia uudelleen asemointia. Se on tehtävä harkiten. Tuotemerkin luominen uudelleen saattaa houkuttaa uusia asiakkaita, mutta siten ehkä menetetään joitakin vanhoja asiakkaita, jotka pitävät tuotemerkestä sellaisena kuin se on. (Kotler 2005, 7.)

Asemoinnin vaiheet ovat yksinkertaisimmillaan nykyisen asemoinnin selvittäminen, tavoiteaseman määrittäminen, toimenpiteet aseman saavuttamiseksi ja tulosten seuranta. Asemoinnin ensimmäisessä vaiheessa nykyisen asemoinnin selvittämiseksi tarvitaan joko sisäistä tai ulkoista, epävirallista tai virallista tutkimusta. Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa esimerkiksi siitä, millaisena yritystä nyt pidetään, mitä yritys edustaa suhteessa kilpailijoihin, mitä ominaisuuksia kilpailijat ovat onnistuneet liittämään itseensä sekä millaiset ovat yrityksen ja sen kilpailijoiden mielikuvat. Asemoinnin toisessa vaiheessa määritetään tavoiteasema nykytilanneanalyysin, segmentointitavoitteiden sekä omien resurssien pohjalta. Tällöin yrityksen tulee ratkaista, mitä se haluaa saavuttaa ja millaisena se haluaa olla asiakkaiden mielissä, millaiset lupaukset se pystyy itse lunastamaan sekä lähteekö se liikkeelle omista vahvuuksista vai puhtaasti asiakastiedon puolelta. Tämän lisäksi yrityksen on päätettävä, ankkuroituuko se järkiperäisiin, toiminnallisiin vai mielikuvallisiin tekijöihin sekä kenen mielissä se haluaa paikkansa saavuttaa ja millainen se paikka on. (Pulkinen 2003, 123.)

Asemoinnin kolmannessa vaiheessa yritys toteuttaa toimenpiteet aseman saavuttamiseksi, mitkä voivat olla pieniä tai suuria, sisäisiä tai ulkoisia sekä laajoja tai suppeita. Nämä toimenpiteet merkitsevät yritykselle pitkäjänteistä työtä, sillä ihmisten käsityksiä ei muuteta hetkessä. Yrityksen on jatkettava toimenpiteitä, kunnes se on saavuttanut halutun aseman. Saavutetun aseman säilyttäminen edellyttää yritykseltä niin ikään jatkuvaa aktiivisuutta ja työtä todellisen toiminnan kuin viestinnänkin alueilla. Asemoinnin neljäs vaihe puolestaan käsittää tulosten seurannan, jossa yritys mittaa ja arvioi onnistumistaan. Tällöin mitataan ja arvioidaan esimerkiksi sitä, onko tavoiteasema saavutettu, onko jokin muuttunut parempaan tai huonompaan suuntaan ja onko yrityksen mielikuva tavoitteen mukainen. (Pulkinen 2003, 124.)

### 2.3.3 Erilaistaminen

Erilaistamisella yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan jollakin sellaisella ominaisuudella, jota asiakkaat arvostavat. Yritys valitsee yhden tai useamman asiakkaille merkityksellisen tuoteominaisuuden, joiden varaan yritys rakentaa tuotteensa. Parhaimmillaan erilaistamisen pohjalta rakennetusta tuotteesta saa parempaa hintaa kuin toimialalla keskimäärin. Erilaistamisen toteutustapoja on monia. Yritys voi erilaistua itse fyysisen tuotteen tai palvelun osalta tai se voi erilaistua rakentamalla kilpailijoista poikkeavan jakeluverkoston. Erilaistamista soveltaneen yrityksen tuloksentelekyky ylittää toimialan keskiarvon, jos yrityksen tuotteistaan saama lisähinta ylittää erilaistamiseen investoidut kustannukset. (Laakso 2003, 31–32.) Asiakkaan kokema laatu erilaistaa kilpailijoista aidosti, koska se perustuu omaan kokemukseen, ei esimerkiksi markkinointiviestintään, jonka paikkansa

pitävyydestä ei voi olla varma. Totuuden hetkellä asiakas on tuotteen kanssa yksin, jolloin markkinointiviestintä voi vaikuttaa korkeintaan taustalla. (Laakso 2003, 259.)

Kotlerin mukaan tuotteen avulla erilaistaminen voi tapahtua sen muodon tai ominaisuuksien suhteen. Tuote voi olla tunnettu erinomaisesta kestäväydestään tai luotettavuudestaan. Tuotteen koettu laatu voi olla alansa paras, keskinkertainen tai matala. Tuote on mahdollista erilaistaa myös tyylin ja esteettisyyden avulla. Ainutlaatuinen muotoilu voi puolestaan erottaa muuten samankaltaiset tuotteet. Sen sijaan lisäpalvelujen avulla erilaistumaan pyrkivä yritys voi panostaa esimerkiksi tilaamisen, toimituksen sekä asennuksen helppouteen. Yritys voi myös tarjota asiakkailleen lisäpalveluna kilpailijoista poiketen esimerkiksi konsultointiapua sekä ainutlaatuiset tuotetakuut ja korjauspalvelut, jotka voivat osaltaan auttaa erilaistamaan yrityksen muista. (Pulkkinen 2003, 39.)

Kotlerin mukaan jakelukanavan avulla erottautumaan pyrkivä yritys suunnittelee tai valitsee omat poikkeavat jakelukanavat, jotka tukevat yrityksen omia tavoitteita. Jakelukanavien tyyli, tapa, asiantuntijuuden aste ja ilmiasu suunnitellaan niin, että ne tukevat ja rakentavat oman tuotteen tai palvelun viestiä mahdollisimman hyvin. Sen sijaan henkilöstön avulla erottautumaan pyrkivä yritys panostaa henkilöstön koulutukseen, taitojen kasvattamiseen sekä hyvään työilmapiiriin. Tällöin yritys uskoo, että hyvin koulutettu ja motivoitunut henkilöstö tuottaa parempaa palvelua asiakkaille, ja luo siten kilpailuetua yritykselle. Yritys voi pyrkiä erottautumaan myös puhtaasti mielikuvien avulla, jolloin se panostaa voimavaransa siihen, että yrityksen tai tuotteen imago puhuttelee mahdollisimman hyvin haluttua kohderyhmää. Vahvoja tunne-elementtejä sisältävät mielikuvat erilaistavat yrityksen tai sen tuotteet muuten samankaltaisista kilpailijoista. Mielikuvat eivät ole irrallisia, vaan niiden täytyy välittyä kaikilla tasoilla, esimerkiksi itse tuotteesta, symboleista, viestinnästä ja toimintaympäristöstä. (Pulkkinen 2003, 40.)

Mikäli yritys päättää erilaistua mielikuvien avulla, se väistämättä valitsee strategiakseen myös brändien käytön (Pulkkinen 2003, 40). Brändi tarkoittaa yksilöityä tuotetta tai palvelua, henkilöä tai yritystä, joka on asiakkaalle merkittävä sekä arvokas (Viitala & Jylhä 2006, 127). Lindberg-Repo (2005, 16) puolestaan katsoo, että brändi on asiakkaan määrittelemä aineeton hyödyke, joka kytkeytyy tämän mielikuvaansa, tietoonsa ja kokemuksiinsa tietystä tuotteesta tai palvelusta. Brändi voi olla nimi, käsite, symboli, muoto tai niiden yhdistelmä, jolla yrityksen tuotteet ja palvelut erilaistetaan kilpailijoiden samankaltaisista tuotteista ja palveluista. Brändi muodostaa asiakkaalle lupauksen. Se välittää luottamusta, johdonmukaisuutta ja odotuksia, jotka asiakas tuotteelle määrittelee. Brändi on siis kaiken sen tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joita kuluttajalla on tuotteesta tai palvelusta. Bergströmin ja Leppäsen (2003, 188) mukaan brändillä on kokonainen per-



soonallisuus, johon ostaja samastuu. Samastuminen tapahtuu usein sitä kautta, että ostaja näkee tuotteen käyttäjät mielikuvissaan tietynlaisina ja haluaa itse kuulua samaan ryhmään.

Erilaistamisprosessin ensimmäisessä vaiheessa on ymmärrettävä yrityksen kilpailutilanne. Kilpailutilanteessa argumentteja ei esitetä koskaan tyhjiössä. Ympäriällä on kokoajan kilpailijoita, jotka yrittävät esittää omia argumenttejaan. Yrityksen viestin on oltava ymmärrettävä tuotekategorian kontekstissa. Sen on käynnistytävä siitä, mitä markkinoilla on kuultu ja havaittu yrityksen kilpailijoista. Yrityksen on saatava nopea yleiskuva ihmisten mielissä olevista käsityksistä, ei heidän pohjimmallisista ajatuksistaan. On selvitettävä, millainen mielikuva kohteena olevalla asiakasryhmällä on yrityksen ja sen kilpailijoiden hyvistä sekä huonoista puolista. Erilaistamisprosessin toisessa vaiheessa yrityksen on määriteltävä erilaistava ideansa. Erilaisuus merkitsee sitä, ettei ole samanlainen, kun taas ainutlaatuinen yritys on lajissaan ainutlaatuinen. Yrityksen on siis etsittävä jotakin, joka erottaa sen kilpailijoistaan. Kun tämä ero on löydetty, sitä on käytettävä asiakkaalle lankeavana etuna. (Trout & Hafrén 2003, 89–91.)

Erilaistamisprosessin kolmannessa vaiheessa yrityksen on tehtävä erilaistavasta ideastaan uskottava. Jotta yritys kykenee perustelemaan erilaisuuttaan loogisesti, sillä on oltava perusteluja, jotka tukevat kyseessä olevaa erilaistamisideaa ja saavat sen vaikuttamaan realistiselta sekä uskottavalta. Mikäli esimerkiksi tuote on erilainen, yrityksen tulisi kyetä todistamaan tuo ero. Eron havainnollistaminen antaa yritykselle uskottavuutta. Ilman todisteita väitteet erilaisuudesta jäävät pelkiksi väitteiksi. Erilaistamisprosessin neljännessä vaiheessa yrityksen on tehtävä maailma tietoiseksi erilaistavasta ideastaan. Erilaisen tuotteen luominen ei vielä takaa yritykselle asiakasryntäystä. Paremmat tuotteet eivät välttämättä voita kilpailua. Voittajaksi selviytyy yleensä tuote, josta syntyy myönteisempi mielikuva. Totuus ei paljastu, ellei sen paljastumista edistetä. Erilaisuuden tuleekin ilmetä kaikesta markkinointiviestinnästä. (Trout & Hafrén 2003, 91–92.)

## 2.4 Markkinoinnin kilpailukeinot

Asiakasmarkkinoinnin päätehtävät ovat kysynnän selvittäminen, kysynnän luominen, kysynnän tyydyttäminen ja kysynnän säätely. Näitä tehtäviä varten suunnitellaan markkinoinnin kilpailukeinot eli se kokonaisuus, jolla yritys lähestyy asiakkaitaan ja muita ulkoisia sidosryhmiä. Yritys rakentaa mahdollisista kilpailukeinoista suunnitelmallisen yhdistelmän eli markkinointimixin. Markkinointimix muodostuu varsinaisista kilpailukeinoista, joita ovat tuote, hinta saatavuus, markkinointiviestintä sekä henkilöstö. (Bergström & Leppänen 2003, 147.)

Ollakseen tehokasta markkinoinnin täytyy pyrkiä luomaan eri kilpailukeinojen sopusointuinen yhdistelmä. Markkinoinnissa ei siis saa olla kilpailukeinojen välisiä ristiriitoja. Täten esimerkiksi laadultaan vaatimatonta palvelua ei voi hinnoitella kalliiksi. (Albanese & Boedeker 2002, 126.)

#### 2.4.1 Tuote

Tuote käsitteenä tarkoittaa kaupattavaa hyödykettä. Oleellista on se, että kansantaloustieteen perustan mukaan sana hyödyke ei kerro tarjonnan olomuotoa. Näin ollen ei ole merkitystä, mitä kaupataan, on kyseessä sitten palvelu tai tavara tai on ostaja organisaatioissa tai kuluttajana oleva ihminen. Keskeistä on, että kaikissa tilanteissa markkinoijan tehtävänä on saada oma tarjonta suhteessa kilpailijoihin paremmaksi, kauniimmaksi, haluttavammaksi ja houkuttelevammaksi. Markkinoijan on tärkeätä tiedostaa se, että ostaja on aina ihminen ja tekee valintansa emotioperusteisten ajatusrakenteiden kautta. Tämä ajatteluperusta on tuotteen markkinoinnillisen rakentamisen takana. Toinen ajatteluperusta tuotetarkastelussa on, että tuote ei ole se mitä tuotannossa tehdään. Tuote on se, mikä näkyy ostajalle kaupattavana hyödykkeenä. Markkinoijan ei siis pidä myydä sitä, mitä tuotannossa tehdään, vaan pitää myydä sitä, mitä emotioperusteisesti käyttäytyvät ihmiset haluavat ostaa. (Rope & Pyykkö 2003, 177.)

Tuote ymmärretään kerroksellisena kokonaisuutena, jossa perustana on tuoteydin, jota muut osat täydentävät. Tuotteen eri kerrokset ovat ydintuote, avustavat osat ja laajennettu tuote eli mielikuvatuote. Ydintuote on se perusta, jonka tuottamiseksi yritys on alun perin perustettu. Avustavat osat käsittävät mm. muotoilun, laadun, ominaisuudet, pakkauksen ja merkin. Mielikuvatuote puolestaan sisältää mm. asennuksen, myyntipaikan, takuun, myynnin jälkeisen palvelun, maksuehdot sekä VIP-edut. Eri osat painottuvat erityyppisillä tuotteilla eri tavoin, mutta kaikkia tuotetyyppejä voidaan tarkastella näin. Kireässä kilpailutilanteessa menestyvät yritykset, jotka ovat osanneet rakentaa tarjooman sellaiseksi kokonaisuudeksi, että se vastaa asiakkaiden tarpeita ja tuo lisäarvoa ostajalle. Ostaja saattaa olla valmis maksamaan tuotteestaan enemmän kuin perusominaisuuksiltaan vastaavasta kilpailevasta tuotteesta, koska hän arvostaa tuotteeseen liittyvää palvelua tai tuotteen merkki on hänelle tae laadusta. Kerroksellisuustarkastelu koskee sekä tavaroita että palveluja. (Bergström & Leppänen 2003, 172.)

Palvelujen kohdalla on kyse ydinpalvelusta sekä lisä- ja tukipalveluista. Ydinpalvelu on se perusta, jonka tuottamiseksi yritys on alun perin perustettu. Lisäpalvelut ovat usein välttämätön osa palvelua, käsittäen mm. palvelun saavutettavuuden, toiminnallisen laadun, palveluun liittyvät tavarat ja materiaalit sekä palvelun käytön sujuvuuden. Tukipalveluilla tuotetaan kilpailuetuja muihin nähden. Tukipalvelut sisältävät mm. kanta-asiakasedut,

palvelun räätälöinnin, tavanomaisesta poikkeavan palvelun, kirjallisen viestinnän, myyntipaikan ja -kanavan sekä palvelubrändin. (Bergström & Leppänen 2003, 172–173.)

Jokaisella matkailutuotteella on oma elinikänsä. Eliniän pituuteen vaikuttavat ennen kaikkea palvelun luonne sekä alan trendit ja muoti-ilmiöt. Matkailuyrityksen on pakko seurata palvelujensa elinikää sopeuttaakseen toimintansa trendien ja muoti-ilmiöiden aiheuttamiin voimakkaisiin sekä jyrkkiin kysynnän muutoksiin. Esittelyvaiheessa matkailupalvelu lanseerataan markkinoille. Tällöin palvelulla ei ole kovin paljon ostajia, koska tuotetta ei vielä tunneta. Tästä syystä kilpailukeinoja käytetään erityisesti matkailupalvelun tunnettuuden lisäämiseen. Hinnoittelun lisäksi kaupallisen viestinnän sekä muiden myyminen edistämiskeinojen käyttö on tarpeen tässä vaiheessa. Mikäli matkailupalvelun lanseeraus onnistuu hyvin, se alkaa kiinnostaa kuluttajia ja siirtyy kasvuvaiheeseen. Tässä vaiheessa palvelu alkaa olla tunnettu ja jopa muodikas kohderyhmän keskuudessa, joten asiakasmäärät kasvavat. Markkinoinnissa keskitytään erityisesti palvelun laadun parantamiseen sekä asiakasuskollisuuden kehittämiseen. (Albanese & Boedeker 2002, 147–148.)

Kypsyysvaiheessa palvelu on jo laajasti tunnettu ja monet asiakkaat ovat ostaneet sitä. Uutuudenviehätys on ohi ja kilpailijoitakin on ilmestynyt markkinoille. Tässä vaiheessa on tärkeitä erilaistaa matkailupalvelua ja suunnata markkinointia uusiin segmentteihin. Puolestaan kyllästymisvaiheessa asiakkaat eivät enää osta matkailupalvelua. Palvelu ei ehkä ole enää muodissa tai se ei vastaa enää asiakkaiden tarpeita. Tässä vaiheessa matkailupalvelua voi vielä yrittää elvyttää tekemällä siihen parannuksia, jotta se jälleen vastaisi asiakkaiden tarpeisiin. Sen sijaan loppuvaiheessa, jos palvelun elvyttäminen ei ole onnistunut eikä kysynnän odoteta enää elpyvän, matkailupalvelun tuottaminen lopetetaan kannattavuussyistä: kustannukset ylittävät palvelun myynnistä saadut tuotot. (Albanese & Boedeker 2002, 148–149.)

#### 2.4.2 Hinta

Hinta on tuotteen arvon mittari ja muodostaja. Hinta vaikuttaa myös kilpailuun. Jos tuotteen hinta on korkea, se saattaa rajoittaa tuotteen myyntiä. Jos hinta puolestaan on matala, se saattaa ehkäistä toisten yritysten tulon samoille markkinoille, mikäli ne eivät pysty yhtä edulliseen hintatasoon. Hinta vaikuttaa myynnin määrään ja tuottoihin. Hintaa nostamalla parannetaan tuottavuutta, jos lisähinta ei ehkäise tuotteen menekkiä. Mikäli hinta on alhainen, myynnin määrä voi kasvaa, mutta kannattavuus voi huonontua. Hinnan tulee olla kohderyhmälle sopiva. Sekä liian alhainen että liian korkea hinta voivat rajoittaa tuotteen menekkiä. Eri kohderyhmille saattaa sopia hyvin erilainen hintataso, vaikka kyse on samasta tuotteesta. (Bergström & Leppänen 2003, 213–214.)

Hinnoittelussa onnistuminen ratkaisee niin menekin, liiketaloudellisen tuloksen kuin myös imagon muodostumisen. Vastaavasti siinä epäonnistuminen aiheuttaa sekä tuotteen kaupaksi saamattomuuden että myös heikon haluttavuuden markkinoilla. Vaikka tuote menisikin kaupaksi, niin tuotot eivät ole sitä, mitä ne parhaimmillaan voisivat olla, mikäli hinnoittelussa on epäonnistuttu. Keskeistä markkinoinnillisessa hinnoittelussa on se, että hinnoittelu rakennetaan aina joillekin markkinoille johonkin kilpailutilanteeseen. Täten se, mikä hinta missäkin tilanteessa on mahdollinen ja toimiva, on aina tapauskohtainen. (Rope & Pyykkö 2003, 195.)

Tuotteita hinnoiteltaessa yrityksen on tavoitteiden ja kustannusten lisäksi otettava huomioon yrityksen ulkopuoliset hinnoitteluun vaikuttavat tekijät. Tuotteen hinnoittelussa otetaan ensisijaisesti huomioon markkinatilanne ja toisaalta yrityksen sisäiset tekijät, kuten tavoitteet ja kustannukset. Markkinat ovat perusta hintatason muodostumiselle. Hintatasoon vaikuttavat niin kilpailu kuin alan kysynnän ja tarjonnan suhde. Mitä enemmän tarjontaa on suhteessa kysyntään, sitä enemmän on painetta hintatason alentumiseen ja vastaavasti toisin päin. Yrityksen tavoitteet muodostavat pohjan yrityksen käyttämälle hinnoittelulle. Yrityksen on ratkaistava, millaisen imagon se haluaa luoda ja miten imago hinnan avulla säilytetään. Hinnoitteluun vaikuttavat lisäksi esimerkiksi tavoiteltu markkinaosuus sekä myynti- ja kannattavuustavoitteet. Kustannukset muodostavat hinnan alarajan. Yrityksen on pystyttävä määrittämään sekä tuotteen aiheuttamat että muusta toiminnasta tuotteeseen kohdistuvat kustannukset. (Bergström & Leppänen 2003, 214–215.)

Oikea hinta ei ole vain se hinta, joka peittää kustannukset ja antaa kustannusten päälle tietyn katteen. Oikea hinta on se hinta, jonka asiakas on valmis tuotteesta maksamaan ja jolla asiakas kokee saavansa riittävän vastineen maksamalleen rahalle. (Bergström & Leppänen 2003, 222.) Absoluuttinen hinta eli kustannushinta tarkoittaa sitä, paljonko tuotteen tekeminen maksaa. Tällä kustannushinnalla ei ole mitään tekemistä sen kanssa, mikä on mahdollinen ja toimiva hinta markkinoilla, koska hinnoittelua ei tehdä kustannuspohjalta. Suhteellinen hinta eli kilpailuhinta puolestaan merkitsee asetetun hinnan suhteutumista toisiin markkinoilla oleviin kilpaileviin tuotteisiin nähden. Hinnan toimivuuden perusta rakentuu markkinoilla, sillä asiakaskunta ei yleensä ole tietoinen kustannuksista. Näin ollen kyse on aina siitä, paljonko asiakaskunta sillä hetkellä on valmis tuotteesta maksamaan. (Rope & Pyykkö 2003, 195–196.)

Hintapolitiikka tarkoittaa yksityiskohtaisia hintapäätöksiä. Hintapolitiikassa otetaan kantaa mm. siihen, mitä hintatasoa tuoteryhmien ja yksittäisten tuotteiden hinnoittelussa noudatetaan. Seuraavaksi ratkaistaan, millä tavalla yksittäisten tuotteiden hinta asetetaan. Hintapolitiikka määrittää myös sen, kuinka ja milloin markkinoilla olevien tuotteiden hintoja muu-

tetaan. Myös alennukset ja maksuehdot kuuluvat hintapoliittisiin päätöksiin. (Lahtinen & Isoviita 2004, 100.)

Korkean alkuhinnan politiikka eli kermankuorintahinnoittelu tarkoittaa, että tuotteelle määritetään lanseerausvaiheessa suhteellisen korkea hinta. Tavoitteena on saada mahdollisimman korkea voittomarginaali heti tuotannon aloittamisvaiheessa, kun kustannukset ovat vielä korkeat. Tuotetta myydään korkealla hinnalla niille asiakasryhmille, joille tuotteen uutuusaste on tärkeämpi valintaperuste kuin hinta. Alhaisen hinnan politiikka eli penetraatiohinnoittelu puolestaan tarkoittaa hinnoittelupolitiikkaa, jossa markkinat pyritään valtaamaan nopeasti alhaisella hinnalla. Tällöin pyritään myös pitämään kilpailijat loitolla mahdollisimman pitkään sekä saamaan aikaan myyntiä, vaikka kohderyhmän ostovoima olisi alhainen. Kerran määritettyä hintapolitiikkaa on melko vaikea muuttaa. Hintojen jatkuva muuttaminen voi johtaa yrityksen uskottavuuden heikkenemiseen asiakkaiden silmissä. Sen sijaan vakiintuneen markkinahinnan politiikkaa käytetään usein aloilla, joilla tuotteet ovat keskenään hyvin samanlaisia ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen on vakiintunutta. Tällöin yritykset hinnoittelevat alan tyypillisen hintatason mukaan. (Lahtinen & Isoviita 2004, 101–102.)

#### 2.4.3 Saatavuus

Saatavuuden perustehtävä on luoda edellytykset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Yrityksen tuotteen on vastattava markkinoiden vaatimuksia, se on osattava hinnoitella oikein ja lisäksi sen on oltava saatavilla asiakkaan haluamassa paikassa silloin, kun sitä tarvitaan. Asiakkaalle on myös viestittävä mm. mistä tuote voidaan ostaa ja milloin sitä on saatavilla. Saatavuudella yritys varmistaa, että tuote on asiakkaiden ulottuvilla niin, että ostaminen on helppoa ja että yrityksen liiketoiminnalle sekä markkinoinnille asetetut tavoitteet toteutuvat. Hyvän saatavuuden ansiosta asiakkaat saavat tuotteen oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, sopivan suuruisina erinä, helposti ja toimivasti. Saatavuuteen liittyy olennaisesti kolme näkökulmaa, jotka ovat markkinointikanava, fyysinen jakelu sekä sisäinen ja ulkoinen saatavuus. (Bergström & Leppänen 2003, 234.)

Markkinointikanava tarkoittaa tuotteen loppuasiakkaalle viemisen väylää. Sitä pitkin asiakkaalle viedään tietoa ja toimitetaan tuote. Kanavaratkaisua tehtäessä pohditaan, mikä on kyseisessä tilanteessa taloudellisin, resurssien hyötykäytön kannalta rationaalisin ja tuloksellisin tapa toimittaa tieto tuotteesta ja tuote loppuasiakkaalle. (Rope 2005, 90.) Jakelukanavilla on kaksi päätehtävää. Toimiessaan myyntikanavina ne välittävät ja myyvät matkailupalveluja. Markkinointikanavina jakelukanavat siirtävät markkinointi-informaatiota matkailupalvelujen tuottajilta kuluttajille ja päinvastoin. Matkailuyritys tarvitsee monipuolisia myyntikanavia, jotka varmistavat matkailupalvelujen riittävän myyntivolyymien. Yleensä

tämä on mahdollista vain silloin, kun matkailuyrityksillä on käytössä samanaikaisesti monia myyntikanavia. Matkailupalvelun on oltava saatavissa samanaikaisesti eri paikoissa, jotta potentiaalisille ostajille olisi tarjolla erilaisia hankintamahdollisuuksia. Riittävä myyntivolyymi varmistuu vain siten, että matkailuyritys pystyy myymään suuren osan matkailupalveluistaan hyvissä ajoin ennen varsinaista myyntikautta. (Albanese & Boedeker 2002, 154–155.)

Palveluyrityksen sisäisen saatavuuden tavoitteena on, että asiakkaiden on helppoa ja miellyttävää asioida yrityksessä. Ratkaisut vaikuttavat myös asiointiajan pituuteen ja siihen, kuinka paljon asiakkaat ostavat. Henkilökunnan tulee huolehtia koko ajan siitä, että yritys on asiakaspalvelukunnossa. Koko henkilökunnan täytyy olla palvelualtista sekä helposti ja nopeasti asiakkaiden saavutettavissa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 114.)

Ulkoinen saatavuus tarkoittaa tekijöitä, joiden avulla helpotetaan asiakkaan saapumista yritykseen. Ulkoisen saatavuuden merkitys on tärkeä, jotta asiakas tunnistaa yrityksen muiden yritysten joukosta ja löytää yritykseen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 112.) Yritysten on kiinnitettävä huomiota mm. toimipaikan sijaintiin ja ulkoasuun, pysäköintimahdollisuuksiin, kulkuyhteyksiin sekä aukioloaikoihin (Viitala & Jylhä 2006, 125).

#### 2.4.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä tekee yrityksen ja sen tarjooman näkyväksi, joten viestinnällä on suuri merkitys niin mielikuvan luomisessa kuin ostojen aikaan saamisessa. Markkinointiviestinnän avulla luodaan tunnettuutta ja yrityskuvaa, annetaan tietoa tuotteista, hinnoista ja ostopaikoista sekä pyritään vaikuttamaan kysyntään. (Bergström & Leppänen 2003, 273.) Markkinointiviestintä vaikuttaa kohderyhmään. Se pyrkii saamaan ostajan huomaamaan tuotteen, kiinnostumaan siitä, haluamaan sitä ja lopulta ostamaan sen. Viestinnän suunnittelussa on tärkeätä välttää kaavamaisuutta. Laaja-alainen ja avarakatseinen markkinointiviestintä näkee vaikuttamisen mahdollisuudet laajemmin kuin totuttuna mainoksen työstämisenä ja levittämisenä. (Viitala & Jylhä 2006, 121.)

Yrityksen kaikki asiakkaille ja sidosryhmille näkyvä toiminta on viestintää. Yrityksen viestintää tulisikin katsoa ulkoapäin yhtenä kokonaisuutena ja siten varmistaa, että kaikki toimet on rakennettu samaan viestilinjaan. (Rope 2005, 102.) Tärkeimmät markkinointiviestinnän muodot ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö. Näitä täydennetään ja tuetaan menekinedistämällä sekä suhdetoiminnalla. (Bergström & Leppänen 2003, 273.)

Mainonta on tavoitteellista tiedonantamista tavaroista, palveluista, tapahtumista ja yleisistä asioista. Mainonta julkaistaan maksettuna joukkotiedotusvälineissä tai muuten useille

vastaanottajille samanlaisena. Sanoman on muotoillut sen lähettäjä tai se on muotoiltu hänen toimeksiannostaan. Sanoman lähettäjä käy mainoksesta ilmi. (Siukosaari 1999, 66.) Mainontaa voidaan tehdä monilla kanavilla, kuten televisiossa radiossa, elokuvissa, suoramainontana, ulko- ja liikennemainontana sekä Internetissä. Mainonta edistää yrityksen ja sen tuotteiden tunnettuutta sekä luo mielikuvia ja odotuksia asiakkaan mielessä. Tavoitteena on synnyttää mielikuva, jotta ostaja tarpeen herätessä muistaisi tuotteen ja ostopäätös kohdistuisi tuotteeseen. Mainonnan merkitys on muistuttaa ihmisiä siitä, että yritys ja tuote ovat olemassa. Tästä syntyy alitajuisia kytkentöjä, jotka voivat saada asiakkaan kuluttamaan tuotetta. (Viitala & Jylhä 2006, 122–123.)

Henkilökohtainen myyntityö on henkilökohtaiseen kontaktiin ja suulliseen esitystaitoon perustuvaa viestintää, jonka tavoitteena on saada aikaan myyntiä ja arvoa asiakkaalle. Henkilökohtainen myyntityö ratkaisee usein markkinoinnissa onnistumisen. Parhaastaan tuotteesta ei ole hyötyä, jos myyjä ei saa tuotetta kaupaksi. Myyjän työn tulokset näkyvät mm. siinä, kuinka hyvin organisaatio onnistuu luomaan yhteyksiä asiakasyrityksiin ja pääsemään asettamiinsa tavoitteisiin. Myyjän on kyettävä esittämään ratkaisu asiakkaan ongelmiin jo myyntiprosessin alkuvaiheissa. Ratkaisu asiakkaan ongelmaan voi olla tavara, palvelu tai niiden yhdistelmä. Yrityksen jokainen työntekijä tekee myyntityötä. Jos työntekijä ei myy tuotteita, hän luo kuitenkin toiminnallaan kuvaa yrityksestä eli hän myy yrityskuvaa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 151.)

Menekinedistämällä tarkoitetaan jonkin konkreettisen edun tai yllikkeen tarjoamista kohderyhmälle. Tuolla tarjottavalla edulla tai yllikkeellä pyritään alentamaan kynnystä esimerkiksi ostamiseen, osallistumiseen, yhteydenottamiseen tai jäseneksi liittymiseen. Kyse on siitä, että rajatulla aikavälillä tarjotaan enemmän tai mahdollisuutta enempään tai pienennetään vaadittavaa rahallista tai muuta panostusta. (Vuokko 2004, 179.) Suhdetoiminnan kohderyhmiä puolestaan ovat mm. asiakkaat, suuri yleisö, tavarantoimittajat, rahoittajat, järjestöt ja viranomaiset eli yrityksen kaikki sidostyhmät. Suhdetoiminnan muotoja ovat esimerkiksi tiedotustoiminta, julkisuus, sponsorointi, hyväntekeväisyys ja erilaisten tapahtumien järjestäminen. Kyse on maineenhallinnasta. (Viitala & Jylhä 2006, 123.)

#### 2.4.5 Henkilöstö

Laadukkaiden palvelujen tuottaminen perustuu pitkälti henkilökunnan kykyyn toteuttaa asiakaspalvelua asiantuntevasti. Tavallisesti henkilökunta ja sen ammattimainen ote vaikuttavat ratkaisevalla tavalla asiakkaan kokemaan laatuun. Henkilökunnan tärkeyttä korostaa myös se, että asiakkaat reagoivat herkästi ja voimakkaasti oltuaan tyytymättömiä palvelutilanteeseen. Henkilökunta on kaikista palvelun elementeistä näkyvin, joten henki-

lökunnan käyttäytyminen, fyysinen olemus ja suhtautuminen asiakkaisiin vaikuttavat merkittävästi yrityksen palvelun lopputulokseen. (Albanese & Boedeker 2002, 72–73.)

Jos henkilökunta ei halua palvella hyvin ja käyttäytyy epäystävällisesti ja kielteisesti, sillä on merkittävä kielteinen vaikutus koetun palvelun laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen. Tällöin myös tuottavuus kärsii. Vihaiset asiakkaat aiheuttavat työntekijöille ongelmia, mikä hidastaa palveluprosessia. Vihaiset ja tyytymättömät asiakkaat saattavat valittaa joko heti tai myöhemmin, mikä aiheuttaa ylimääräistä työtä ja heikentää tuottavuutta. Työntekijöiden palveluhenkisyys puolestaan kohottaa koettua laatua ja saa asiakkaat tukemaan tuottavuutta omillakin toimillaan. Mikäli työntekijät käyttävät tarpeettoman pitkän ajan kunkin asiakkaan palveluun, tuottavuus ongelmia saattaa myös esiintyä. (Grönroos 2003, 297.)

Sisäinen markkinointi on johtamistapa, jossa esimiestyöskentely tähtää siihen, että jokainen työntekijä motivoituu tekemään mahdollisimman hyvin tehtäviä, jotka on hänen vastuulleen uskottu. Ihminen motivoituu tekemään tuloksia, jos hän kokee tekevänsä arvostettua työtä. Sisäisessä markkinoinnissa kannustetaan koko henkilökuntaa omaksumaan markkinointi- ja palvelupainotteinen toimintatapa. Yrityksen on varmistuttava, että oma henkilökunta on sisäistänyt asiakassuuntaisen markkinoinnin merkityksen ja että se on motivoitunut palvelemaan, jotta asiakkaisiin suuntautuva markkinointi onnistuisi. Näin asiakkaat saavat jatkuvasti tasaisen hyvää palvelua. Henkilökunta muodostaa siten yrityksen ensimmäiset markkinat, joilla epäonnistuminen johtaa epäonnistumiseen myös ulkoisten asiakkaiden kanssa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 65.)

Sisäinen markkinointi alkaa jo henkilökunnan valinta- ja perehdyttämisvaiheessa. Tällöin tehtyjä virheitä on vaikea myöhemmin korjata. Työympäristö on saatava sellaiseksi, että työntekijät innostuvat oma-aloitteisesti toimimaan asiakasta arvostavasti ja palveluhenkisesti. Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat koulutus, motivoiva esimiestoiminta ja sisäinen tiedotus. (Lahtinen & Isoviita 2004, 68.)

Yritysten kaikinpuolisen joustavuuden lisääminen on merkinnyt pyrkimystä lisätä myös työvoimaan liittyvää joustavuutta. Toiminnan volyymin vaihdellessa on alettu tavoitella tilannetta, että myös henkilöstövoimavaroja on käytössä kunakin hetkenä juuri se määrä, mitä tarvitaan työtehtävien suorittamiseen. Henkilöstövoimavarojen suunnittelussa haetaan joustavuutta henkilöstön määrässä työajoissa ja työn sijoittumisessa. Työtä tehdään silloin, kun sitä on, ja siellä, missä se kulloinkin on järkevintä. Yrityksen henkilöstövoimavarat muodostuvat kolmen osatekijän yhteisvaikutuksesta: henkilöstön määrästä, henkilöstön laadusta sekä työyhteisöstä. (Viitala & Jylhä 2006, 223.)



### 3 RISTEILYMATKUSTAJALIIKENTEEN KILPAILU

#### 3.1 Alan ja tutkimuskohteen esittely

2000-luvulla risteilymatkustajaliikenteen kilpailu Helsinki–Tukholma–reitillä käydään Viking Line Abp:n ja Silja Oy Ab:n kesken. Kyseisellä reitillä ei ole muita toimijoita, joten tutkimus kohdentuu näihin kahteen varustamoon. Tässä tutkimuksessa käytetään Viking Line Abp:stä ja Silja Oy Ab:stä niiden markkinointinimiä, jotka ovat Viking Line ja Silja Line. Lukijan on myös hyvä huomioida, että tutkimus käsittelee nimenomaan Helsinki–Tukholma–reitillä risteilymatkustajaliikenteen kilpailua, vaikka alukset poikkeavatkin yöllä muutamaksi minuutiksi Maarianhaminaan, jotta matkustajilla säilyy oikeus verovapaiden ostosten tekoon. Tutkimuksessa esitetyt varustamojen vuotuiset matkustajamäärät ja markkinaosuudet on ilmoitettu Helsinki–Maarianhamina–Tukholma–reitillä tarkkuudella, sillä tarkempia tietoja, esimerkiksi Helsinki–Tukholma–risteilyjen vuotuisista matkustajamääristä ja markkinaosuuksista, varustamot eivät ole julkistaneet.

##### 3.1.1 Varustamoiden historia

Suomen, Ahvenanmaan ja Ruotsin välisessä matkustajaliikenteessä käynnistyi uusi aika-kausi alkukesästä 1959, jolloin vastaperustetun yhtiön Vikinglinjen Ab:n ensimmäinen autolautta S/S Viking aloitti liikennöinnin. Tätä ennen oli ollut hyvin hankalaa ja kallista matkustaa Suomen, Ahvenanmaan ja Ruotsin välillä. Alkuisysäyksen toiminnalle antoi ahvenanmaalainen merikapteeni Gunnar Eklund. Myöhemmin kolme varustamo, Vikinglinjen Ab, Rederi Ab Slite ja Ålandsfärjan Ab (sittemmin SF Line Ab) yhdistivät voimansa ja perustivat yhteisen markkinointiyhtiön, Oy Viking Line Ab:n. Kahden omistajavarustamon lopetettua toimintansa markkinointiyhtiöstä tuli SF Line, eli nykyisen Viking Line Abp:n täysin omistama tytäryhtiö. Yli viisikymmentä alusta on liikennöinyt Viking Linen väreissä vuoden 1959 jälkeen, jolloin liikennöinti aloitettiin. Vuosien varrella on alusten koko, palvelukonsepti ja tarjonta kehittynyt huomasti. Liikennöinnin alkutaipaleella käytettyinä ostetut autolautat olivat hyvin vaatimattomia verrattuna nykyisiin loistokkaisiin risteilyaluksiin, joiden suuret autokannet palvelevat sekä rahti- että matkustajaliikenteen tarpeita. (Viking Line Abp 2006f; Viking Line Abp 2006g.)

Vikinglinjen aloitti liikennöinnin suotuisissa olosuhteissa. Matkustaminen oli helpottunut, koska sodan jälkeen kehitystä jarruttaneet matkustus- ja valuuttarajoitukset olivat poistuneet. Yhteispohjoismaisten työmarkkinoiden avautumisen aiheuttamat muuttovirrat ja yleinen taloudellinen kehitys lisäsivät rahtiliikenteen tarpeita sekä synnyttivät uuden ilmiön, automatkailun. Lisäksi laivalla oli mahdollisuus tehdä verottomia ostoksia. Kaikki tämä yhdessä loi otolliset edellytykset niin tavara- kuin matkustajaliikenteenkin volyyymien voi-

makkaalle kasvulle. Vaikka monet aluksi epäilivät autolauttaliikenteen tulevaisuutta, ei kestänyt kauan kun yhä useamman silmät avautuivat huomaamaan uuden alan houkuttelevuuden, jolloin alkoi koko Suomen, Ahvenanmaan ja Ruotsin välisen laivaliikenteen mulistava kehitys. Lauttaliikenteen pioneerit havaitsivat pian saaneensa seuraajia. Kilpailu kiristyi ja syttyi hintasota. Osapuolet tajusivat kuitenkin nopeasti varustamoiden välisen yhteistyön edut. Tämä johti siihen, että Ålandsfärjan Ab, Rederi Ab Slite ja Rederi Ab Solstad (entinen Rederi Ab Vikinglinjen), jonka omisti Rederi Ab Sally, aloittivat markkinointiyhteistyön. Markkinointiyhtiö Vikinglinjen Ab Oy, nykyinen Viking Line Marketing Ab Oy, syntyi syksyllä 1966. Punaisen värin oli Rederi Ab Slite ottanut käyttöön jo vuonna 1965 m/s Apollolla. (Viking Line Abp 2006g.)

Vuosi 1970 oli merkkivuosi Vikinglinjenin historiassa. Ensinnäkin toimitettiin kolme uutta alusta, jotka perustuivat täysin uuteen ajatteluun. Niiden rakentamisessa oli noudatettu tiukimpia pohjoismaisia laatuvaatimuksia, ja erityistä huomiota oli kiinnitetty matkustajien mukavuuteen ja palveluiden saatavuuteen. Autolauttaliikenne kehittyi nopeasti 70- ja 80-luvuilla perinteisestä autolauttakonseptista nykyiseksi loisteliaiksi risteilyaluksiksi, joilla asiakkaiden erilaiset tarpeet on huomioitu, oli sitten kyse hivi- tai kokousristeilyistä, reittimatkustuksesta tai rahtiliikenteestä. Rederi Ab Sally ja Rederi AB Slite jättivät Viking Line-konsortion vuonna 1988 ja 1993. Vuonna 1993 Viking Line-konsernin emoyhtiöksi tuli nykyinen Viking Line Abp. (Viking Line Abp 2006g.)

Silja Linen historia puolestaan juontaa juurensa ensimmäisen maailmansodan jälkeisiin vuosiin, jolloin Suomen ja Ruotsin väliselle reitille ei miltään yhtiöltä löytynyt aluksia säännölliseen liikenteeseen. Tuolloin FÅA (Suomen Höyrylaiva Osakeyhtiö FÅA/SHO), turkulainen Bore (Höyrylaiva Osakeyhtiö Bore) ja tukholmalainen Svea (Stockholms Rederi AB Svea) päättivät yhteispuurjehduksesta; kukin varustamo laittoi reitille yhden aluksen ja näin saatiin säännöllinen vuoroliikenne käyntiin. Tämän yhteistyön pohjalta perustettiin myöhemmin, vuonna 1957 Silja Line. Silja Linen ensimmäinen alus oli Svea-varustamon vanha S/S Heimdall, joka sai uuden nimen Silja. Varsinaiset matkustaja-autolautat aloittivat 1960-luvulla uuden kauden suomalaisen merenkulun historiassa. Siirtolaisuus Ruotsiin oli käynnistänyt tarpeen matkailuliikenteelle, ja ensimmäisen kerran saatettiin puhua massaturismista. Ensimmäinen Silja Linen liikenteeseen valmistunut uudisrakennus oli 1961 rakennettu M/S Skandia. Se liikennöi reitillä Turku–Ahvenanmaa–Norrtälje, ja siihen mahtui 1 000 matkustajaa ja 175 henkilöautoa. (Silja Oy Ab 2006i.)

Matkustajamäärät Suomen ja Ruotsin välisessä liikenteessä kasvoivat jatkuvasti, tonnistoa uusittiin ja kilpailu kiristyi. Silja Line keskitti toimintansa Turku–Tukholma- ja Helsinki–Tukholma–linjoille. Bore vetäytyi yhteistyöstä 1980, ja Silja Linesta tuli Effoan (FÅA/SHO)

ja ruotsalaisen Johnson Linen, johon Svea oli fuusioitu, tasan omistama yhtiö. Effoa ja Johnson Line fuusioituivat 1989 EffJohniksi, joka sittemmin muutti nimensä Siljaksi ja oli siis Silja Linen emoyhtiö. Matkustajamäärien jatkuva kasvu Itämeren liikenteessä johti alusten koon jatkuvaan suurenemiseen. 1990-luvulle tultaessa Silja Linen suurimmat alukset, Helsingin ja Tukholman välillä liikennöivät M/s Silja Serenade ja M/s Silja Symphony sekä Turun ja Tukholman välillä liikennöivä M/s Silja Europa olivat ja ovat edelleen maailman suurimpia matkustaja-autolauttoja. (Silja Oy Ab 2006i.)

Silja (toisin sanoen vanha FÅA/SHO/Effoa, joka oli perustettu 1883 ja jonka osakkeet oli noteerattu Helsingin Pörssissä vuodesta 1912 lähtien vuoden 2003 tammikuuhun saakka, jolloin yhtiöstä tuli Sea Containers -konsernin tytäryhtiö) ja tytäryhtiö Silja Line fuusioituivat vuoden 2003 alussa. Yhtiö on toiminimeltään Silja Oy Ab, mutta liikennettä harjoitetaan ja markkinoidaan Silja Linen nimellä. Nykyisin Silja Oy Ab eli Silja Line on osa Tallink-konsernia. Tallink Grupp AS on listattu OMX:ään kuuluvassa Tallinnan pörssissä. Kesällä 2006 matkustaja- ja rahtiliikenneyhtiö Tallink Grupp AS teki Sea Containers Ltd:n kanssa sopimuksen Silja Oy Ab:n ostamiseksi. Kauppahinta oli 450 miljoonaa euroa ja 5 miljoonaa Tallink Gruppin osaketta. (Silja Oy Ab 2006b; Silja Oy Ab 2006i; Silja Oy Ab 2006j.)

### 3.1.2 Nykytilanne Helsinki–Tukholma–reitillä

Risteilymatkustajaliikenteessä Helsinki–Tukholma–reitillä Viking Linellä ja Silja Linellä on kummallakin yksi päivittäinen iltalähtö sekä Helsingistä että Tukholmasta. Varustamojen aikataulut ovat lähes samanlaiset. Viking Line liikennöi vuoropäivin aluksillaan M/s Mariellalla (kuvio 1) ja M/s Gabriellalla (kuvio 2). Silja Linella puolestaan on vuoropäivin liikenteessä alukset M/s Silja Serenade (kuvio 3) sekä M/s Silja Symphony (kuvio 4). Varustamojen alukset poikkeavat yöllä Maarianhaminassa, mikä on edellytyksenä niiden tax free –myymälöiden verovapaalle myynnille. Kumpikin varustamo tekee päivä Tukholmassa –risteilyjä, jotka sisältävät Tukholmassa vietettävän päivän lisäksi kaksi yötä laivalla, eli meno- ja paluumatkan. Risteilytuotteita on lukuisia, ja tarjolla on niin hinnaltaan sekä palveluiltaan kuin myös teemoiltaan erilaisia vaihtoehtoja. Risteilyt koostuvat itse merimatkan ja Tukholmassa vietettävän päivän lisäksi monenlaisista rentoutumis-, ajanviete-, viihde-, ravintola- ja yökerho-, sekä myymälä- ja kokouspalveluista. (Viking Line Abp 2006j; Viking Line Abp 2006k; Silja Oy Ab 2006e; Silja Oy Ab 2006f; Silja Oy Ab 2006k; Silja Oy Ab 2006l.)

Kilpailutilanne Helsinki–Tukholma–reitillä on kireä. Keskenään kilpailevien Viking Linen ja Silja Linen markkinaosuudet ovat melko samaa kokoluokkaa. Kyseisen reitin markkinat ovat vakiintuneet ja ne eivät juuri kasva. Reitillä on jopa hieman ylitarjontaa, kun suhteutetaan vuositasolla toteutuneet matkustajamäärät alusten matkustajakapasiteetteihin. Va-

rustamojen kannattavuus suhteessa liikevaihtoon on heikko ja kustannukset ovat korkeat tuottoihin nähden. Varustamojen tuottoja heikentävät oleellisesti suuret miehistökustannukset, jotka Suomen ja Ruotsin lippujen alla liikennöivissä aluksissa ovat huomattavasti korkeammat kuin esimerkiksi Viron lipun alla liikennöivissä aluksissa. Myös alusten polttoaineen hinnan nousu on huomattavan suuri suhteessa Helsinki–Tukholma–reitien risteilymatkojen markkinahintojen kehitykseen. Kysyntä ja kova kilpailu pitävät hinnat kurissa, joten varustamojen on vaikea parantaa katteitaan. Viking Line ja Silja Line ovat ainoat toimijat Helsinki–Tukholma–reitillä, mutta kilpailu matkustajista on niiden välillä ankaraa. (Eklund 2005, 2; Ekman 2006, 4; Silja Oy Ab 2006g; Viking Line Abp 2006e.)

### **M/s Mariella**

- Rakennettu: 1985
- Pituus: 176,9 m
- Leveys: 28,4 m
- Matkustajia: 2 500
- Hyttipaikkoja: 2 500
- Henkilöautoja: 430
- Rekisteröity Suomen lipun alle



Kuvio 1. M/s Mariella (Viking Line Abp 2006h)

### **M/s Gabriella**

- Valmistusvuosi: 1992
- Pituus: 171,2 m
- Leveys: 27,6 m
- Matkustajamäärä: 2 420
- Hyttipaikkoja: 2 402
- Henkilöautoja: 400
- Rekisteröity Suomen lipun alle



Kuvio 2. M/s Gabriella (Viking Line Abp 2006i)

### M/s Silja Serenade

- Valmistusvuosi: 1990
- Pituus: 203 m
- Leveys: 31,5 m
- Matkustajamäärä: 2852
- Hyttejä: 986
- Henkilöautoja: 395
- Rekisteröity Suomen lipun alle



Kuvio 3. M/s Silja Serenade (Silja Oy Ab 2006e)

### M/s Silja Symphony

- Valmistusvuosi: 1991
- Pituus: 203 m
- Leveys: 31,5 m
- Matkustajamäärä: 2852
- Hyttejä: 995
- Henkilöautoja: 395
- Rekisteröity Ruotsin lipun alle



Kuvio 4. M/s Silja Symphony (Silja Oy Ab 2006f)

#### 3.1.3 Tulevaisuuden näkymät Helsinki–Tukholma–reitillä

Risteilymatkustajaliikenteen kilpailu Helsinki–Tukholma–reitillä näyttäisi jatkuvan kireänä myös tulevaisuudessa, kun analysoidaan kyseisen reitin historiaa ja nykypäivän kilpailutilannetta kaikkine realiteetteineen sekä syy-seuraussuhteineen. Markkinat ovat olleet jo pitkään vakiintuneet eikä näköpiirissä ole mitään sellaista tekijää, joka saisi aikaan merkittävää markkinoiden kasvua. Tästä johtuen myöskään mahdollisia uusia markkinoille tulevia kilpailijoita ei ole nähtävissä. Kilpailu Helsinki–Tukholma–reitillä tullaan siis jatkossakin käymään Viking Linen ja Silja Linen kesken. On erittäin todennäköistä, että Viking Linen nykyisen kasvustrategian ja vastaavasti Silja Linen kannattavuusstrategian seurauksena erot markkinaosuuksissa tulevat entisestään pienentymään, ja puolestaan kilpailu markkinaosuuksista kovenemaan. (Ekman 2006, 4; Lehtinen 2006, 7; Silja Oy Ab 2006g; Viking Line Abp 2006e.)

Viking Line ja Silja Line joutuvat heikon kannattavuutensa johdosta hakemaan tulevaisuudessa nykyistä suurempia kustannussäästöjä parantaakseen kannattavuuttaan ja toimintaedellytyksiään sekä vahvistaakseen resurssiaan menestyä kilpailussa toisiaan vastaan. Tämä tulee vaatimaan nykyisten Suomen ja Ruotsin lippujen alla liikennöivien alusten siirtämistä jonkin edullisemman maan lipun alle, jotta voidaan saada aikaan merkittäviä säästöjä miehistökustannuksissa. Näyttää melko todennäköiseltä, että Viking Line ja Silja Line tulevat muutaman vuoden sisällä siirtämään aluksena Viron tai jonkin toisen, miehistökustannuksiltaan yhtä edullisen maan lipun alle. Tallink siirtää mahdollisesti tytäryhtiönsä Silja Linen alukset ennen pitkää Viron lipun alle, jolloin Viking Linen on pakko seurata perässä pysyäkseen kilpailukykyisenä. Tällöin Viking Linen ja Silja Linen kannattavuus ja tuotot paranisivat huomattavasti. (Ekman 2006, 4; Hanses 2006, 3; Lähteenmäki 2006; Silja Oy Ab 2006g; Viking Line Abp 2006e.)

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä teoreettis-filosofisessa kirjoituspöytätyössä teoriaa peilataan käytännön esimerkkiin, eli analysoidaan, miten käytäntö ilmenee teorian valossa. Jokaisessa tutkimustuloksia esittävässä luvussa on ensin käsitelty tutkimuksen alaongelmiin liittyviä tekijöitä ilmiöiden teoreettis-filosofisessa tarkastelussa, jonka jälkeen niistä on teorian näkökulmasta vedetty johtopäätökset ratkaisemaan kyseiset alaongelmat. Johtopäätöksiin on lisäksi merkitty viitemerkinnöin niiden yhteys tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksessa Viking Line ja Silja Line ovat toistensa vertailukohtina.

Luvussa 3.3.3 on lisäksi käytetty SWOT-analyysiä Viking Linen ja Silja Linen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien kartoittamisessa. SWOT on lyhenne seuraavista sanoista: strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhkat). SWOT-analyysi on järjestelmällinen nelikenttäanalyysi, joka toimii tehokkaana jäsennystyökaluna. (Karlöf 2004a, 51.)

### 3.3 Tutkimuksen tulokset

Seuraavaksi esitetään tämän tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset. Tutkimus rakentuu neljästä, alaongelmittain jaetusta osasta. Kuhunkin osaan löytyy teoreettinen tausta raportin teoriaosasta.

#### 3.3.1 Varustamojen strategisten päätösten vaikutus kilpailuun

Viking Linen liiketoiminnan menestyminen Helsinki–Tukholma–reitillä edellyttää korkeaa kustannustehokkuutta, jonka edellytyksenä on puolestaan laaja asiakaskunta. Markkinoinnissa vältetään keskittymistä kapeille asiakassegmenteille. Viking Linen tavoitteena

on palvelu laadukkaasti lukuisia asiakasryhmiä kerrallaan. Kaikkia asiakasryhmiä yhdistää tarve rentoutua, virkistäytyä sekä huvitella elämushakuisesti lyhyellä, edullisen hinnan laivaristeilyllä hyvän palvelun ja viihteen sekä maistuvan ruoan puitteissa. Risteilykonseptit on suunniteltu siten, että jokaisen lompakolle löytyy sopiva vaihtoehto. Se joka haluaa, voi matkustaa luksushytissä samppanja-aamiaisineen tai vastakohtana säästöluokan hytissä. (Viking Line Abp 2006a; Viking Line 2004.)

Pääkohderyhmiksi ovat muodostuneet suomalaiset ja ruotsalaiset huvi- ja kokousmatkustajat, joissa markkinointi kohdistuu sekä yksityisiin asiakkaisiin että erilaisiin organisaatioihin, joille edullinen hintataso on avaintekijä. Yksityisasiakkaista merkittävimmät ja suurimmat yksittäiset asiakasryhmät ovat nuoret aikuiset ja eläkeläiset. Tämä nuorten aikuisten asiakasryhmä arvostaa monipuolista yökerhotarjontaa, juhlimismahdollisuuksia ja edullista hintahintatasoa niin matkojen kuin myös laivan palvelujen hinnoissa. Sille ei ole tärkeitä laivan ruokatarjonnan monipuolisuus, myymälöiden valikoima tai hytin ominaisuudet ja varustelu, vaan toimivat puitteet hauskanpidolle, halvat alkoholijuomat sekä hyvä meno eli samanhenkistä seuraa. Sen sijaan eläkeläisille on tärkeitä edullisen hintatason lisäksi laivojen ruoka- ja viihdetarjonta. Tälle asiakasryhmälle laivalla esiintyvät artistit, kuten esimerkiksi eturivin suomalaiset iskelmätähdet, merkitsevät paljon, ja saattavat olla jopa ratkaisevana tekijänä risteilytuotteen ostopäätöstä tehtäessä. Myös erilaiset ajanvietepalvelut kuten esimerkiksi saunaosastot ja bingokilpailut verovapaiden ostosten lisäksi houkuttelevat tätä asiakasryhmää risteilyille. (Ruuhonen 2002; Viking Line 2004.)

Organisaatioasiakkaista keskeisenä asiakasryhmänä ovat kokousmatkustajat. Heille on tärkeitä Viking Linen pitkäaikainen kokouspalveluosaaminen, sujuvat kokousjärjestelyt sekä edullinen hinta ja hyvä hinta-laatusuhde. Tämä asiakasryhmä arvostaa myös mutkattomia ja helposti kokoustensa välissä käytettäviä oheispalveluja, kuten hyvää ruokaa, verovapaita ostoksia sekä viihdettä. (Ruuhonen 2002; Viking Line 2004; Viking Line Abp 2006c.)

Viking Linen asemoinnin pohjana on olla ns. koko kansan laivasto. Asemoinnilla pyritään olemaan asiakkaiden mielissä rento ja konstailematon brändi, jossa korostuu edullinen hinta sekä hyvä hinta-laatusuhde. Kaikessa ei pyritä olemaan laadukkaita, vaan ainoastaan asiakkaille tärkeissä asioissa, joita Viking Linen tutkimusten mukaan ovat mm. ystävällinen palvelu, yleinen siisteys ja puhtaus, maistuva ruoka ja hyvä viihde. Viking Linen tavoitteena on siis toimia nöyrällä ja kerskailemattomalla asenteella. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaikkein suurimpiin aluksiin ja loistokkaimpiin hytteihin ja palveluihin ei panosteta. Yhtiö on asemoitunut hinnaltaan edulliseksi, mutta luotettavaksi

koko kansalle viihtyisiä risteilyjä tarjoavaksi laivayhtiöksi. (Ruohonen 2002; Viking Line 2004; Viking Line Abp 2006a.)

Viking Line on erilaistunut kilpailijaansa Silja Lineen nähden olemalla hintajohtaja. Viking Linen hintataso on huomattavasti alhaisempi kuin sen kilpailijalla. Samalla Viking Linen laatu on heikompi kuin Silja Linen. Hintajohtajuutensa lisäksi Viking Line eroaa Silja Lines-tä myös mielikuvallisesti. Viking Linen mielikuva kokokansan laivayhtiönä on vahva. Se on profiloitunut erityisesti nuorten ihmisten juhlimis- ja hauskanpitoilavastoksi sekä eläkeläisten leppoisaksi matkanjärjestäjäksi. Ahvenanmaalainen Viking Line on helpompi mieltää Suomessa kotimaiseksi varustamoksi toisin kuin Silja Line, joka on Virolaisen Tallinkin omistuksessa. (Ruohonen 2002; Viking Line Abp 2006a; Viking Line Abp 2006d; Silja Oy Ab 2006a; Silja Oy Ab 2006b.)

Silja Linen segmentointi Helsinki–Tukholma–reitillä on kapeampi Viking Lineen verrattuna. Silja Linen markkinointi kohdistuu erityisesti korkeaa laatua, rauhallista menoa ja ajanvietettä sekä ylellisiä risteilyelämyspalveluja arvostaviin, maksukykyisiin suomalaisiin ja ruotsalaisiin henkilöihin, joille on tärkeitä myös Siljan Linen hienostunut brändi. He ovat valmiita käyttämään paljon rahaa risteilyyn sekä sen palveluihin. Silja Linen risteilymatkustajalle on tärkeitä reitin alusten M/s Silja Serenaden ja M/s Silja Symphonyn ylellisyys, tasokkaat hytit ja yleiset tilat, ravintola-, baari- ja yökerhopalvelut sekä monipuoliset shoppailumahdollisuudet alusten eri myymälöissä, jotka ovat pitkälle ns. erikoiskauppoja. Silja Linen risteilymatkustajat odottavat laadukasta ja tasalaatuista palvelua jokaisessa risteilynsä liittyvässä tekijässä aina risteilyn ostopäätös- ja varausvaiheesta palveluun alusten kaikissa palvelufunktioissa sekä mahdollisissa risteilyn jälkeisissä palveluissa kuten esimerkiksi asiakaspalautteiden käsittelemisessä. (Silja Oy Ab 2006c; Silja Oy Ab 2006e; Silja Oy Ab 2006f; Silja Oy Ab 2005.)

Silja Linen merkittävimmät asiakasryhmät ovat hyvin toimeentulevat lapsiperheet sekä elegantit pariskunnat. Silja Linella matkustavat lapsiperheet arvostavat yhtiön alusten rauhallista toimintaympäristöä, lapsiystävällisiä tiloja sekä monipuolisia lapsiperheille suunnattuja palveluja, kuten esimerkiksi lapsille järjestettävää ohjelmaa ja aktiviteetteja, leikinohjaajia, erilaisia leikki- ja ajanvietepaikkoja sekä Pikku Kipparit ja Plankton Club -kerhot, jotka ovat ikään kuin lasten ja nuorten omat kanta-asiakasohjelmat. Pariskunnat puolestaan tulevat Silja Linen risteilyille rentoutumaan, viettämään kahdenkeskistä laatu-aikaa sekä nauttimaan tasokkaista ja ylellisistä ravintola-, ostos-, viihde- sekä kauneudenhoito- ja virkistytymispalveluista. Silja Linen risteilyille tulevat lapsiperheet ja pariskunnat haluavat kokea merellisiä elämyksiä rennossa mutta ylellisessä ja hienostuneessa



ilmapiirissä, johon ei kuulu Viking Linelle tyypillinen karnevaalihuimu. (Ruuhonen 2002; Silja Oy Ab 2006e; Silja Oy Ab 2006f; Silja Oy Ab 2005.)

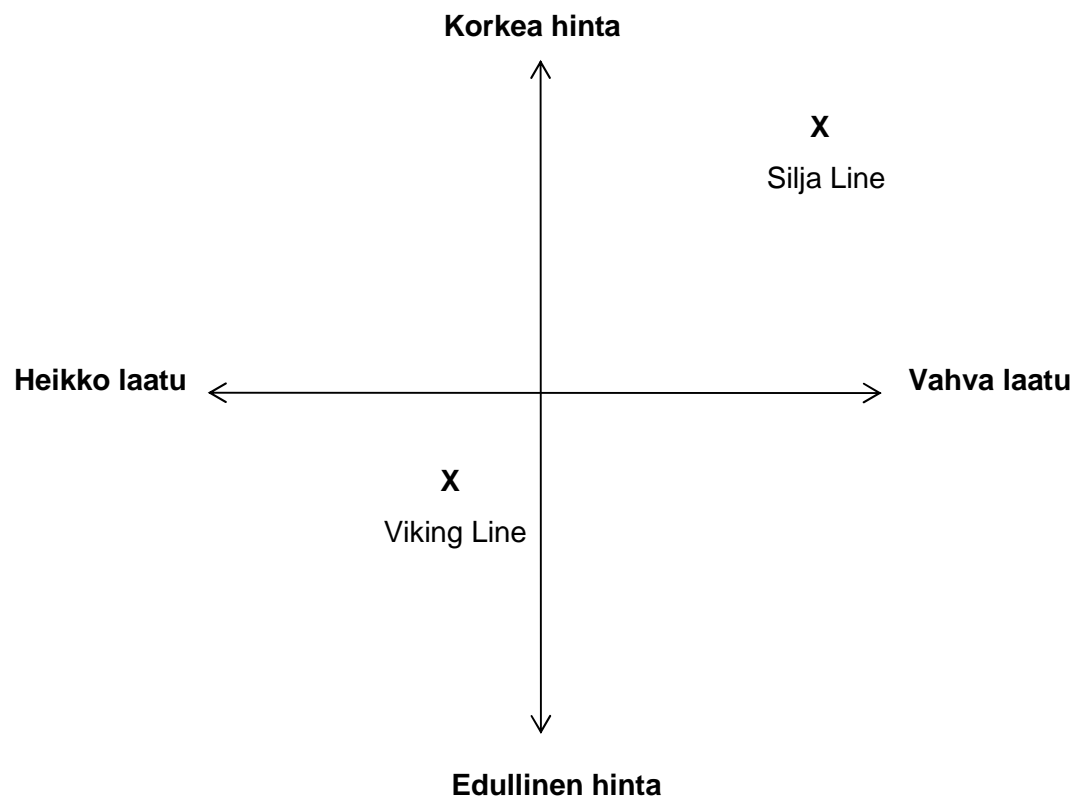
Silja Line on asemoitunut Itämeren laadukkaimmaksi ja hienostuneimmaksi risteilylaivastoksi. Silja Line on hienostunut ja tunnettu brändi, joka on rakennettu määrätietoisella sekä pitkäaikaisella panostuksella laatuun. Yhtiön tavoitteena on olla asiakkaiden mielissä Itämerenalueen paras palveluyritys, jonka ensisijaisena arvona heti turvallisuuden jälkeen, on pyrkiä ylittämään kaikessa toiminnassaan asiakkaiden odotukset. Tätä tukee se, että Silja Line on panostanut Itämeren liikenteessä suurimpiin ja loistokkaimpiin aluksiin sekä tasokkaimpiin palveluihin ja korkeimpaan turvallisuustasoon. Yhtiö on asemoitunut premium-brändiksi. Kyse ei ole pelkästään mielikuvilla asemoitumisesta, vaan yhtiön toiminnallinen, tosiasiallinen laatu heijastuu suoraan yhtiön brändiin. (Silja Oy Ab 2006b; Silja Oy Ab 2006d; Silja Oy Ab 2006e; Silja Oy Ab 2006f.)

Silja Line on erilaistunut kilpailijaansa Viking Lineen nähden olemalla laatujohtaja. Silja Linen laatutaso on huomattavasti korkeampi kuin sen kilpailijalla. Samalla myös Silja Linen hintataso on korkeampi kuin Viking Linen. Laatujohtajuutensa lisäksi Silja Line eroaa Viking Linestä myös mielikuvallisesti. Silja Linen mielikuva ikään kuin paremman väen laivayhtiönä on vahva. Se on profiloitunut erityisesti maksukykyisten perheiden ja paris kuntien hienostuneeksi risteilylaivastoksi. (Silja Oy Ab 2006a; Silja Oy Ab 2005; Viking Line Abp 2006d; Viking Line 2004.)

Viking Linen ja Silja Linen erilainen segmentointi vaikuttaa kilpailuun siten, että varsinaista hintasotaa ei pääse syttymään, minkä vuoksi risteilyjen hintatasot pysyvät melko vakioina kausivaihtelut mukaan lukien. Erilaisen segmentoinnin johdosta kilpailu Helsinki–Tukholma–reitillä on varsin moniulotteista, joka edellyttää kyseessä olevilta varustamoilta jatkuvaa ja vahvaa kaikkisiin markkinoinnin kilpailukeinoihin panostamista. Kilpailuun vastatessaan Viking Linen ja Silja Linen painotukset markkinoinnin kilpailukeinojen käytössä kuitenkin eroavat toisistaan. Viking Line painottaa hintaa ja Silja Line taas tuotteen ja palvelun laatua. Kilpailussa menestyminen vaatii kumpaakin varustamo tavoittelemaan matkustajia myös omien pääkohderyhmiensä ulkopuolelta, mikä siis edellyttää monipuolista markkinoinnin kilpailukeinojen käyttöä. Varustamojen pyrkimys tavoitella matkustajia osin myös pääkohderyhmiensä ulkopuolelta kiristää entisestään kireää kilpailua Helsinki–Tukholma–reitillä risteilymarkkinoilla. (Luvut 2.4; 2.3.1.)

Viking Linen ja Silja Linen erilainen asemoituminen markkinoilla vaikuttaa osaltaan niiden väliseen kilpailuun siten, että kilpailua käydään kahden hyvin erilaisen brändin kesken. Tämän vuoksi, kilpailussa pärjätäkseen ja menestyäkseen, kumpikin varustamo pyrkii

lunastamaan brändi-lupauksensa kilpailijaansa paremmin mahdollisimman täsmällisesti ja kattavasti. Erilainen asemoituminen markkinoilla saa varustamot myös korostamaan markkinoinnissaan oman brändinsä asiakkaille lankeavia hyötyjä suhteessa kilpailijaan. Viking Linen konstailemattomalla, keskilaatuisella brändillä sekä Silja Linen ylellisellä, korkealaatuisella brändillä on molemmilla omat kestävät mielikuvansa ja niihin samaistuvat kohderyhmänsä. Tästä syystä kilpailua käydään myös mielikuvallisella tasolla. Mitä vahvempi mielikuva asiakkailla on varustamon brändistä, sitä tehokkaammin asiakkaat yhdistävät markkinointiviestinnän johonkin jo mielessään olevaan. Kummankin varustamon eräänä taktiikkana kilpailussa onkin saavuttaa asemoitumisellaan brändistään kilpailijaansa vahvemmat mielikuvat asiakkaiden keskuudessa, jolloin syntyy kilpailuetua markkinointiviestinnän tehokkuuden myötä. (Luku 2.3.2.)



Kuvio 5. Kartta Viking Linen ja Silja Linen välisestä asemoitumisesta

Viking Linen erilaistuminen hintajohtajaksi laadun kustannuksella tuottaa sille yhtäältä kilpailuetua edullisten risteilyhintojen muodossa, ja toisaalta kilpailuhaittaa kilpailijaansa huomattavasti heikomman laadun myötä. Silja Linen erilaistuminen puolestaan laatujohtajaksi korkeiden hintojen kustannuksella tuottaa sille yhtäältä kilpailuetua ensiluokaisen laatunsa johdosta, ja taas toisaalta kilpailuhaittaa kilpailijaansa huomattavasti korkeamman hintatason myötä. Nämä erot erilaistumisessa Viking Linen ja Silja Linen välillä vaikuttavat kilpailuun siten, että kilpailussa menestyy paremmin se varustamo, joka onnistuu paremmin oman erilaistumisensa mukaisella markkinoinnillaan saavuttamaan omat pää-

kohderyhmänsä sekä saamaan niissä aikaan enemmän ostopäätöksiä, kuin mitä kilpailija omissa pääkohderyhmissään. Koska kilpailu Helsinki–Tukholma–reitillä käydään alhaisen hinnan ja korkean laadun välillä, pyritään asiakkaille tuottamaan kilpailijaan nähden enemmän arvoa ja hyötyjä suhteessa näiden maksamaan hintaan. (Luku 2.3.3.)

### 3.3.2 Kilpailun vaikutus varustamojen suuntausstrategioihin

Viking Line toteuttaa Helsinki–Tukholma–reitillä suuntausstrategianaan kasvustrategiaa. Koska Viking Line on markkinoilla 2. sijalla, ja sen omavaraisuusaste on korkea ja kannattavuus kilpailijaansa verrattuna parempi, se keskittyy kasvun maksimointiin liiketoiminnassaan. Viking Linen tavoitteena ko. reitillä on kannattavan kasvun lisäksi myös olemassa olevan markkinaosuutensa puolustaminen Silja Linen taholta kohdistuvaa kilpailupainetta vastaan. Viking Line investoi liiketoimintaansa Helsinki–Tukholma–reitillä kasvumahdollisuuksiensa varmistamiseksi lähinnä päivittämällä risteilytuotteitaan säännöllisesti kysynnän vaihtelun ja kehityksen mukaisesti sekä kunnostamalla ja uudistamalla pienimuotoisesti alustensa M/s Mariellan ja M/s Gabriellan yleistiloja, ravintoloita sekä myymälöitä. Viking Line kykenee korkean omavaraisuusasteensa ja voiton puolelle yltävän liiketulosensa ansiosta panostamaan kasvuunsa myös kysynnän mahdollisesti heikentyessä esimerkiksi markkinoiden kausivaihtelun tai kansantalouden taantumana vuoksi. Viking Line kuljetti aikavälillä 1.11.2004 – 31.10.2005 Helsinki–Maarianhamina–Tukholma –reitillä 1.119.397 matkustajaa markkinaosuuden ollessa tuolloin 44 %. Ko. toimintakaudella koko Viking Line konsernin tulos verojen jälkeen oli 0,8 miljoonaa euroa. (Puustinen 2006; Viking Line Abp 2006b; Viking Line Abp 2006e; Viking Line 2004; Wetterström 2006, 6–7.)

Silja Line toteuttaa Helsinki–Tukholma–reitillä suuntausstrategianaan kannattavuusstrategiaa. Koska Silja Line on ko. reitillä markkinajohtaja, se voi hyvin keskittyä kannattavuuden maksimointiin liiketoiminnassaan. Kannattavuusstrategia on elinehto erittäin velkaiselle ja tappiolliselle Silja Linelle. Toimikaudella 2005 koko Silja Linen omavaraisuusaste oli vain 17 %, ja yhtiön liiketaloudellinen tappio oli 102 miljoonaa euroa. Silja Linen tavoitteena on kannattavuuden lisäksi myös olemassa olevan markkinajohtajuutensa puolustaminen Viking Linen kasvustrategian aiheuttamia uhkia vastaan. Vuoden 2006 alussa Silja Line investoi 16 miljoonaa euroa Helsinki–Tukholma–reitillä liikennöivien alustensa, M/s Silja Serenaden ja M/s Silja Symphonyn uudistamiseen. Tällä pyrittiin lisäämään Silja Linen Helsingin laivojen palvelutarjonnan etumatkaa kilpailijoihin nähden ja varmistamaan markkinajohtajuutta Itämeren parhaalla risteilyreitillä. M/s Silja Serenaden ja M/s Silja Symphonyn uudistuksen perusajatuksena on ollut kokonaiselämyksen parantaminen vastaamalla muuttuneisiin asiakastarpeisiin. Muutosten avulla palvelun laatu nostetaan uudelle tasolle koko laivassa. Silja Line kuljetti vuonna 2005 Helsinki–Maarianhamina–

Tukholma–reitillä 1.427.837 matkustajaa markkinaosuuden ollessa tuolloin 56 %. (Silja Oy Ab 2006g; Silja Oy Ab 2006h; Silja Oy Ab 2005.)

Risteilymatkustajaliikenteen kilpailu Helsinki–Tukholma–reitillä on erittäin kireä. Koska kilpailu käydään kahden suuren ja markkinaosuuksiltaan melko samankokoisten toimijoiden välillä, kasvun aikaansaaminen on hidasta ja vaikeaa. Markkinat Helsinki–Tukholma–reitillä ovat vakiintuneet, ja niillä esiintyy jopa ylitarjontaa, kun suhteutetaan matkustajamäärät ko. reitillä liikennöivien jättikokoisten matkustaja-autolauttojen matkustajakapasiteetteihin. Näköpiirissä ei myöskään ole, että ko. reitin ainoat varustamot, keskenään kilpailevat Viking Line ja Silja Line, olisivat saamassa uusia kilpailijoita, joten kilpailu käydään jatkossakin Viking Linen ja Silja Linen välillä olemassa olevilla laivastoilla. Täten kasvua voidaan saada aikaan ainoastaan valtaamalla toisen markkinaosuuksia, sillä kasvun hakeminen kilpailijan ostamisella, ja sen myötä monopoliaseman saavuttaminen ei ole realistinen vaihtoehto Helsinki–Tukholma–reitin markkinoilla. (Luku 2.1.1.)

Vallitsevan kilpailutilanteen luonteen vuoksi Viking Linen kasvustrategian tavoitteena on maltillisen kasvun aikaansaaminen, jossa voidaan varmistaa, että tuotot kehittyvät suotuisasti kasvun seurauksena. Viking Line hakeekin nykyliikeideansa sisällä ns. kannattavaa kasvua, vaikka optimaalista kannattavuutta ja kasvua ei samanaikaisesti voidakaan saavuttaa. Viking Linen tarkoituksena on vallata Silja Linen markkinaosuuksia markkinoinnin sekä optimaalisen kustannustehokkuuden keinoin. Viking Line pyrkii etenkin hinnalla operoimalla sekä paremman hinta-laatusuhteen tavoittelulla tuottamaan asiakkailleen enemmän arvoa Silja Lineen nähden. Lisäksi Viking Line varmistaa optimaalisella kustannustehokkuudella kannattavuuttaan, joka osaltaan tukee hinnalla operointia. (Luvut 2.1.1; 2.4.2.)

Risteilymatkustajaliikenteen kireässä kilpailussa Helsinki–Tukholma–reitillä optimaalisen kannattavuuden saavuttaminen ja säilyttäminen on varustamoille vaikeata, sillä risteilymatkojen markkinahintojen mukaiset tuotot eivät ole riittävät suhteessa miehistö- ja polttoainekustannuksiin, jotka ovat korkeat Suomen ja Ruotsin lippujen alla liikennöivissä aluksissa. Myöskään öljyn maailmanmarkkinahinnan kallistumisen myötä alusten polttoaineen hinnan nousu ei korreloi Helsinki–Tukholma–reitillä risteilymatkojen markkinahintojen kehityksen kanssa. Nykyisessä markkinatilanteessa varustamojen kannattavuus on heikko suhteessa liikevaihtoon. Lisäksi risteilymatkojen kysyntä ja varustamojen välinen kova kilpailu pitävät markkinahinnat kurissa, jonka vuoksi hintoja ei vain voida nostaa tuottojen kasvattamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi. Vallitsevan markkina- ja kilpailutilanteen vuoksi Silja Linen kannattavuusstrategian tavoitteena on optimaalisen kannattavuuden aikaansaaminen siten, että markkina- osuuksia ei menetetä eikä kysyntää heiken-

netä. Tämän vuoksi Silja Line pyrkii parantamaan kannattavuuttaan lähinnä toimintansa tehostamisella, kustannussäästöillä sekä keskittymällä hyväkatteisten risteilytuotteiden ja oheispalvelujen kehittämiseen ja myyntiin. (Luvut 2.1.2; 2.4.1; 2.4.2.)

### 3.3.3 Kilpailun vaikutus varustamojen kilpailustrategioihin

Risteilymatkustajaliikenteessä Helsinki–Tukholma–reitillä sekä Viking Line että Silja Line toteuttavat kilpailustrategianaan erilaistamisstrategiaa. Kumpikin varustamo pyrkii kilpailussa erilaistumaan toisiinsa nähden niin toiminnallisella, mielikuvallisella kuin myös strategisella tasolla, ja siten saavuttamaan kilpailukykyä sekä -etua. Viking Line on erilaistunut keskilaatuisuudella sekä edullisella hinnalla hintajohtajaksi ja Silja Line puolestaan on erilaistunut korkealla hinnalla sekä ylellisellä laadulla laatujohtajaksi. Kyseisten varustamojen kustannusrakenne on suhteessa samaa tasoa, jonka vuoksi hintaero näiden kilpailijoiden välillä muodostuu puhtaasti tuotettavien palvelujen eriarvoisesta laadusta. Viking Linen ja Silja Linen tavoitteena on koko liiketoimintojaan ohjaavien erilaistamisstrategioidensa kautta tuottaa asiakkaille parempi hinta-laatusuhde sekä enemmän arvoa näiden maksamalle hinnalle kilpailijaan verrattuna. Erilaiset erilaistamisstrategiat tuottavat omat kilpailuetunsa ja –haittansa, jotka ratkaisevat kilpailussa menestymisen tai menestymättömyyden nyt ja tulevaisuudessa. (Luku 3.3.1.)

<i>Nykyisyys</i>	<i>Tulevaisuus</i>
<b>Vahvuudet</b>	<b>Mahdollisuudet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– edulliset hinnat</li> <li>– hyvä hinta-laatusuhde</li> <li>– laaja asiakaskunta</li> <li>– korkea omavaraisuusaste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– markkinaosuuden kasvattaminen</li> <li>– kilpailuedun saavuttaminen kotimaisuudella</li> <li>– brändin vahvistaminen</li> <li>– kustannusjohtajuuden saavuttaminen</li> </ul>
<b>Heikkoudet</b>	<b>Uhkat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– kilpailijaansa heikompi palvelunlaatu</li> <li>– vaatimattomat alukset</li> <li>– pienempi markkinaosuus markkinoilla</li> <li>– vaatimaton kanta-asiakasohjelma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Silja Linen ja Tallinkin synergiaedut</li> <li>– Silja Linen kannattavuuden paraneminen</li> <li>– Silja Linen vahva brändi</li> <li>– Silja Linen menestyksellisyys alustensa mahdollisessa ulosliputtamisessa</li> </ul>

Kuvio 6. Viking Linen kilpailukykyä Helsinki–Tukholma–reitillä risteilymarkkinoilla kartoittava SWOT-analyysi. (Luvut 3.3.1; 3.3.2; Silja Oy Ab 2006m; Viking Line Abp 2006l.)

<b>Vahvuudet</b>	<b>Mahdollisuudet</b>
– korkea palvelunlaatu	– kannattavuuden kasvattaminen
– ylelliset ja loistokkaat alukset	– synergiaedut Tallinkin kanssa
– vahva brändi	– kustannusjohtajuuden saavuttaminen
– markkinajohtajuus	– Virolaisen omistajan tuki ja resurssit alusten mahdollisesti siirtyessä Viron lipun alle
<b>Heikkoudet</b>	<b>Uhkat</b>
– kilpailijaansa korkeampi hintataso	– palvelunlaadun heikkeneminen
– kilpailijaansa heikompi kannattavuus	– Viking Linen kasvustrategia
– suuri velkaisuusaste	– Viking Linen brändin vahvistuminen
– omistajan ulkomaisuus	– Viking Linen laajempi asiakaskunta

Kuvio 7. Silja Linen kilpailukykyä Helsinki–Tukholma–reitin risteilymarkkinoilla kartoittava SWOT-analyysi. (Luvut 3.3.1; 3.3.2.)

Risteilymatkustajaliikenteen kireä ja oligopolinen kilpailu Helsinki–Tukholma–reitin vakiintuneilla markkinoilla vaikuttaa Viking Linen ja Silja Linen kilpailustrategioihin siten, että kumpikin varustamo joutuu toteuttamaan erilaistamisstrategiaa, sillä tämän hetken markkina- ja kilpailutilanteessa kustannusjohtajuus- tai keskittämistrategia ei ole kannattava vaihtoehto (Luvut 2.2; 2.2.2). Kustannusjohtajuusstrategia ei nykyisillä markkinoilla kannata, koska Viking Linen ja Silja Linen tosiasiallinen, optimaalinen kustannusrakenne on suhteessa samaa tasoa. Kumpikaan varustamo ei myöskään kykene saavuttamaan kustannusjohtajuuden edellyttämiä merkittäviä säästöjä Suomen lipun alla liikennöivien alustensa suurimmissa menoerissä eli miehistökustannuksissa. Kustannusjohtajuusstrategia edellyttäisi siis alusten siirtämistä jonkin Suomea edullisemman maan, esimerkiksi Viron lipun alle, mikä on ainoa keinoa saada aikaan riittäviä säästöjä miehistökustannuksissa. Ainakaan toistaiseksi näköpiirissä ei ole viitteitä siitä, että Viking Line tai Silja Line olisi siirtämässä aluksiaan pois Suomen alusrekisteristä. (Luku 2.2.1.) Nykyisillä markkinoilla, joilla esiintyy jopa hieman ylitarjontaa, keskittämistrategia ei myöskään ole realistinen vaihtoehto, koska volyymiltään riittävän suurilla markkinarakoilla ei ole. Näin ollen keskittämistrategialla ei niin ikään voida saavuttaa ja ylläpitää kilpailukykyä eikä kannattavuutta. (Luku 2.2.3.)

#### 3.3.4 Kilpailun vaikutus varustamojen markkinoinnin kilpailukeinojen käyttöön

Risteilymatkustajaliikenteen Helsinki–Tukholma–reitin markkinoilla sekä Viking Linen että Silja Linen tuotteet ja palvelut ovat tarkasti oman erilaistumisen sekä asemoinnin mukaisia. Kummankin varustamon ydinpalvelu on sama; tuottaa merellisiä elämyksiä risteilymatkojen muodossa. Sen sijaan varustamojen lisä- ja tukipalvelut eroavat toisistaan. Vi-

king Linen toiminnallinen palvelu on keskilaatuista, risteilytuotteet ja -alukset vaatimattomia sekä palvelun käytön sujuvuus kohtalaista. Viking Line tuottaa itselleen kilpailuetua keskilaatuisella, rennon konstailemattomalla brändillään, jossa korostuu edullinen hinta sekä hyvä hinta-laatusuhde. Silja Linen toiminnallinen palvelu on korkealaatuista, risteilytuotteet ja -alukset ylellisiä sekä palvelun käytön sujuvuus erinomaista. Silja Line tuottaa itselleen kilpailuetua korkealaatuisella ja ylellisellä brändillään, jossa korostuu pyrkimys ylittää kaikessa toiminnassaan asiakkaiden odotukset. Viking Linen ja Silja Linen palveluiden elinkaaret ovat kypsyyssvaiheessa. (Silja Oy Ab 2006c; Silja Oy Ab 2006e; Silja Oy Ab 2006f; Viking Line 2004; Viking Line Abp 2006h; Viking Line Abp 2006i.)

Viking Line ja Silja Line hinnoittelevat palvelunsa oman erilaistumisensa ja asemoitumisensa mukaisesti. Näin ollen Helsinki–Tukholma–reitin markkinoilla vallitsee kaksi eri hintatasoa, jotka muodostuvat kilpailun, kysynnän ja tarjonnan suhteen mukaisesti. Viking Line on erilaistunut hintajohtajaksi, ja toteuttaa siten edullisenhinnan politiikkaa keskilaatuisella brändillään. Silja Line puolestaan on erilaistunut laatujohtajaksi, ja toteuttaa siten korkeanhinnan politiikkaa ylellisellä ja korkealaatuisella brändillään. Varustamojen hinnoitteluun vaikuttavat myös näiden suuntausstrategiat. Edullinen hintapolitiikka tukee osaltaan Viking Linen kasvustrategian tavoitteita markkinaosuuden kasvattamisessa. Silja Linen korkeanhinnan politiikka taas tukee osaltaan yhtiön kannattavuusstrategian tavoitteita tuottavuuden ja kannattavuuden parantamisessa. Sekä Viking Linen että Silja Linen hinnoittelussa kausivaihteluerot ovat melko samaa luokkaa matala- ja korkeasesonkien välillä. Sen sijaan Viking Line myöntää kampanjoissaan suurempia alennuksia Silja Lineen nähden. (Silja Oy Ab 2006a; Silja Oy Ab 2005; Viking Line Abp 2006d; Viking Line 2004.)

Viking Linen ja Silja Linen palveluiden saatavuudessa risteilymatkojenostamiseksi on joidakin eroja. Kuitenkin molemmilla varustamoilla on samanaikaisesti käytössä monipuolisia markkinointikanavia, jotka mahdollistavat palveluiden riittävät myyntivolyymit. Kummankin varustamon risteilytuotteita voi varata ja ostaa viikon jokaisena päivänä kaikkina vuorokauden aikoina, tosin esimerkiksi yöaikana risteilyjä voi ostaa vain Internet-palvelujen kautta. Viking Linellä on matkamyymlöitä Helsingissä, Turussa, Tampereella sekä Maarianhaminassa, ja lisäksi palvelevat puhelinvarauskeskus, Internetin online-varauspalvelu, Helsingissä Katajanokan terminaalin palvelupiste sekä kanta-asiakkaille oma sähköpostipalvelu. Silja Linellä puolestaan ei ole varsinaista matkamyymlää, vaan ainoa fyysinen palvelupiste sijaitsee Helsingin Olympiaterminaalissa. Sen sijaan Silja Linen puhelin- ja Internetpalvelut ovat erittäin monipuoliset. Yksittäis- ja ryhmä-, kokous- ja yritys- sekä kanta-asiakkaille on omat palvelunumerot. Lisäksi Internetvarausasiakkaille löytyy oma teknisentuen palvelunumero. Sekä Viking Linen että Silja Linen risteilytuotteet ovat myytävissä jo hyvissä ajoin ennen varsinaista matkustuskautta. Risteilymatkaa ostettaessa kum-

mankin varustamon ulkoinen saatavuus on melko samaa tasoa, mutta sisäinen saatavuus on Silja Linellä korkeampi kuin Viking Linellä. (Silja Oy Ab 2006n; Viking Line Abp 2006m.)

Viking Linen ja Silja Linen markkinointiviestintä on monipuolinen ja tarkasti omasta asemoitumisesta johdettu. Kumpikin varustamo käyttää risteilymatkojensa markkinoinnissa pääasiallisesti mainontaa ja menekinedistämistä ostopäätöksien aikaansaamiseksi potentiaalisten- ja kanta-asiakkaidensa keskuudessa. Viking Linen pääasialliset mainosmediat ovat laajalevikkiset sanoma- ja aikakauslehdet, ulko- ja liikennemainonta, omat Internetsivut sekä nelivärinen matkaesite. Lisäksi tv-mainontaa käytetään ajoittain, lähinnä tiettyjen juhla- ja lomasesonkien alla. Viking Linen henkilökohtainen myyntityö ilmenee henkilöstön kaikessa toiminnassa varustamon asemoitumisen mukaisesti. Menekinedistämisen keinoina käytetään kanta-asiakasohjelmaa, tuntuvia alennuksia, erilaisia etuseleitä sekä risteilylahjakortteja, joita asiakas saa esimerkiksi tehtyään tietyn suuruisia ostoksia alusten myymälöissä. Sen sijaan Viking Linen suhdetoiminta rajoittuu lähinnä turvallisuuden ja ympäristöystävällisyyden korostamiseen tiedotustoiminnassa. (Viking Line Abp 2006e; Viking Line Abp 2006n; Viking Line Abp 2006o.)

Silja Linen pääasialliset mainosmediat ovat niin ikään laajalevikkiset sanoma- ja aikakauslehdet, tv-mainonta, omat Internetsivut, Silja Line Merellä -lehti sekä nelivärinen matkaesite. Lisäksi ajoittain käytetään suoramarkkinointia postittamalla asiakkaille tiettyihin kampanjoihin liittyviä mainosesitteitä joukkokirjeinä sekä lähettämällä SiljaMail-sähköpostikirjeitä, jotka sisältävät uutisia ja tarjouksia risteilyistä ja palveluista. Silja Linen henkilökohtainen myyntityö ilmenee henkilöstön kaikessa toiminnassa varustamon asemoitumisen mukaisesti. Menekinedistämisen keinoina käytetään lähinnä monipuolista kanta-asiakasohjelmaa ja pieniä alennuksia tietyillä lähdöillä. Silja Linen suhdetoiminta muodostuu turvallisuuden ja ympäristöohjelman korostamisen lisäksi merkittävästä sponsoroinnista. Silja Line sponsoroit Nuori Suomea ja WWF - Maailman luonnon säätiötä. (Silja Oy Ab 2006d; Silja Oy Ab 2006o; Silja Oy Ab 2006p; Silja Oy Ab 2005.)

Varustamojen suurista henkilöstökustannuksista johtuen tehokkuustavoitteet ja vaatimukset ovat kovat myös henkilöstön suhteen. Kumpikin varustamo toimii käytännössä optimaalisella minimihenkilöstöllä, mikä tuo kyllä kustannussäästöjä, mutta kuormittaa kohtuuttomasti työntekijöitä. Siitä huolimatta Viking Line ja Silja Line ovat kyenneet säilyttämään palveluksessaan ammattitaitoisen, palveluaittiin sekä kielitaitoisen maa- ja merihenkilöstön. Silja Linellä on merihenkilöstöä Viking Lineä enemmän, sillä Silja Linen alukset ovat Viking Linen aluksia suurempia. Mitä suurempi aluksen matkustajakapasiteetti on, sitä suuremman miehistön merenkululaitos alukselle vaatii, koska miehistö vastaa tuhan-



sien matkustajien evakuoinnista mahdollisessa kriisitilanteessa. Jokaisella miehistön jäsenellä on työtehtävään katsomatta, aina talousapulaisesta yliperämieheen ja päällikköön asti, oma tehtävänsä aluksen hätäorganisaatiossa. Vaikka alus ei tulisikaan täyteen, se ei vaikuta miehistön määrään, joten tästä syntyy Silja Linelle kilpailuetua suurempien henkilöstöresurssien muodossa, ja taas toisaalta kilpailuhaittaa suurempien henkilöstökustannusten myötä. Suomen ja Ruotsin lipun alla liikennöivien alusten merihenkilöstön palkat ja henkilökuntaedut ovat, ainakin toistaiseksi vielä, erinomaiset suhteessa vastaavan koulutuksen vaativiin tehtäviin maissa. Silja Linellä käytetään Viking Lineä enemmän sisäistä markkinointia henkilöstön motivoimisessa. (Silja Oy Ab 2005; Viking Line Abp 2006e.)

Risteilymatkustajaliikenteen kilpailu Helsinki–Tukholma–reitillä vaikuttaa Viking Linen ja Silja Linen tuotteisiin ja palveluihin siten, että kumpikin varustamo pyrkii niiden myötä tuottamaan, oman erilaistumisensa ja asemoitumisensa sisällä, asiakkailleen suhteellisesti enemmän arvoa ja hyötyä sekä paremman hinta-laatusuhteen kuin kilpailijansa. Näin ollen, varustamot yrittävät jatkuvasti kehittää tuotteitaan ja palvelujaan kilpailukykyisemmiksi. Viking Linen ja Silja Linen erilaisten brändien välillä käytävä kilpailu edellyttää varustamoja jatkuvasti vahvistamaan brändejään oman asemoitumisensa mukaisesti. Silja Linelle tuotteet ja palvelut ovat tärkeämpi kilpailukeino kuin Viking Linelle, sillä tuotteiden ja palvelujen ylivertainen laatu sekä kilpailukyky muodostavat Silja Linen laatujohtajuuden ja brändin koko olemuksen ja identiteetin. Tämän vuoksi Silja Line panostaa tuotteisiin ja palveluihin sekä niiden korkeaan laatuun huomattavasti enemmän kuin Viking Line. (Luku 2.4.1.)

Kilpailu puolestaan vaikuttaa Viking Linen ja Silja Linen hinnoitteluun siten, että kumpikin varustamo pyrkii hinnoittelemaan tuotteensa ja palvelunsa mahdollisimman oikein tukemaan omaa erilaistumistaan ja asemoitumistaan. Viking Linen ja Silja Linen hintojenkehitys markkinoilla korreloi melko tarkasti kulloisenkin kysynnän kehityksen kanssa. Kireä kilpailu pitää hinnat kurissa, mutta heikko kannattavuus taas saa varustamot lähtökohtaisesti säilyttämään hintansa kustannuksiin nähden kohtuullisella tasolla, jotta mahdollista, kummankin kannattavuutta entisestään heikentävää hintasotaa ei pääsisi syttymään. Viking Linelle hinta on huomattavasti tärkeämpi kilpailukeino kuin Silja Linelle, sillä Viking Linen erilaistuminen hintajohtajaksi edellyttää hinnoittelussa ylivertaista onnistumista. Tämän vuoksi Viking Line panostaa edulliseen hinnoitteluun ja siinä onnistumiseen paljon enemmän kuin laatujohtajaksi erilaistunut Silja Line. (Luku 2.4.2.)

Viking Linen ja Silja Linen välinen kilpailu vaikuttaa niiden palvelujen saatavuuteen siten, että molempien varustamojen on ylläpidettävä monipuolisia ja yhtä kattavia markkinointikanavia, jotta omat myyntivolyymit eivät kärsi kilpailijan hyväksi. Koska Viking Line ja Silja

Line kilpailevat erilaisilla brändeillä rajallisin resurssein, on niiden markkinointikanavien painotuksissa myös eroavaisuuksia. Viking Line on levittäytynyt palvelupisteineen määrällisesti laajalle alueelle laadun kustannuksella, kun taas Silja Line on enemmän keskittänyt palveluyksikköjään yhteen, jolloin se kykenee tehokkaammin palvelemaan eri asiakasryhmiä yksilöllisesti ja laadukkaasta. Saatavuus on kuitenkin kilpailukeinona yhtä tärkeä kummallekin varustamolle. (Luku 2.4.3.)

Kilpailu vaikuttaa Viking Linen ja Silja Linen markkinointiviestintään siten, että varustamot joutuvat korostamaan viestinnässään omien kilpailuetujensa mukaisia tekijöitä. Tämä edellyttää varustamoja painottamaan toisiinsa nähden erilailla markkinointiviestinnän eri muotoja. Viking Line panostaa markkinointiviestinnässään hinnan esittämiseen. Se pärjää suurella määrällä edullista hintaa korostavilla, yksinkertaisilla mainoksilla. Sen sijaan Silja Line panostaa markkinointiviestinnässään laadun esittämiseen. Sen mainosten on oltava ylellisyyttä ja korkeaa laatua korostavia sekä persoonallisen puhuttelevia. Tämän lisäksi Silja Linen korkealuokkaisen brändin ohjaamassa viestinnässä ilmenee myös korostunut tarve vastuulliseen maineenhallintaan, jota Silja Line toteuttaa mm. sponsoroinnin avulla. Kummallekin varustamolle markkinointiviestintä on kuitenkin yhtä tärkeä kilpailukeino, vaikkakin sen toteuttamisessa ja painotuksissa on eroja. (Luku 2.4.4.)

Kilpailu vaikuttaa Viking Linen ja Silja Linen henkilöstöön ja henkilöstöpolitiikkaan siten, että kumpikin varustamo joutuu toteuttamaan maksimaalista kustannustehokkuutta henkilöstönkäytössä kilpailussa pärjätäkseen. Kuitenkin varustamojen on samanaikaisesti myös panostettava erilaistumisensa ja asemoitumisensa mukaisesti henkilöstöjensä palvelun sujuvuuteen ja toiminnalliseen laatuun, jotta kilpailukyky ei kärsisi. Koska Viking Line on erilaistunut hintajohtajaksi laadun kustannuksella, sen edullinen hintataso kompensoi hieman kustannustehokkuudeltaan optimaalisen henkilöstönkäytön aiheuttamaa haittaa. Sen sijaan laatujohtajaksi erilaistuneelle Silja Linelle henkilöstö on kuitenkin hieman tärkeämpi kilpailukeino kuin Viking Linelle, sillä Silja Linen ylellinen ja korkealuokkainen palvelu perustuu suurelta osin henkilöstön orgaaniseen laatuun sekä hyvään henkilökohtaiseen palveluun ja sen saavutettavuuteen. (Luku 2.4.5.)

### 3.4 Reliabiliteetti- ja validiteettitarkastelu

Tämän teoreettis-filosofisen kirjoituspöytätyön tutkimuksen reliabiliteetti on korkea, sillä tulokset ovat täysin toistettavissa, eli tässä tutkimuksessa ei esiinny sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimusmenetelmä (luku 3.2) perustuu teoreettisen taustan pohjalta käytännön aineiston johdonmukaisen, järjestelmällisen, luotettavan ja täsmällisen analysoinnin sekä arvioinnin myötä tehtäviin johtopäätöksiin. Lisäksi tutkimusmenetelmä on selkeästi todennettavissa

itse tutkimuksessa. Tutkimus on riippumaton, ja se on tehty täysin puolueettomasti sekä objektiivisesti.

Tutkimuksen validius on myös korkea, sillä tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tulokset ovat tosia ja päteviä. Tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat valideja, relevantteja sekä ajantasaisia. Lähteitä on riittävästi ja niitä on referoitu ja tulkittu oikein. Kaikki tutkimuksessa käytetyt lähteet on merkitty lähdeluetteloon, jossa niistä on yksilöidyt ja tarkat tiedot.

## 4 DISKUSSIO

### 4.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida ja selvittää Viking Linen ja Silja Linen risteilymatkustajaliikenteen kilpailuun Helsinki–Tukholma–reitillä 2000-luvulla olennaisesti liittyviä ilmiöitä, jotka vaikuttavat varustamojen strategioihin ja taktiikoihin, sekä edelleen itse kilpailuun. Tutkimuksen pääongelma oli, miten Helsinki–Tukholma–reitillä 2000-luvulla varustamojen strategiset päätökset vaikuttavat risteilymatkustajaliikenteen kilpailuun ja miten risteilymatkustajaliikenteen kilpailu puolestaan vaikuttaa varustamojen suuntaus- ja kilpailustrategioihin sekä markkinoinnin kilpailukeinojen käyttöön. Tutkimus toteutettiin siten, että teoriaa peilattiin käytäntöön, jonka pohjalta vedettiin johtopäätökset ratkaisemaan tutkimuksen alaongelmat. Tutkimusmenetelmä on ollut luonteva tutkimusongelmien ratkaisemiselle, koska kyseessä on laadullinen, teoreettis-filosofinen kirjoituspöytä tutkimus. Tutkimusmenetelmä on luotettava, sillä se perustuu järjestelmälliseen ja täsmälliseen aineiston analysoinnin kautta muodostettaviin johtopäätöksiin, joiden oikeellisuus ilmenee itse tutkimustulosten esityksessä.

Tutkimuksessa selvisi, että Viking Linen ja Silja Linen strategiset päätökset vaikuttavat käytävään kilpailuun siten, että varsinaista hintasotaa ei pääse syntymään, minkä vuoksi varustamojen hintatasot pysyvät melko vakiintuneina. Kilpailu Helsinki–Tukholma–reitillä vakiintuneilla markkinoilla on varsin moniulotteista, ja sitä käydään kahden hyvin erilaisen brändin välillä. Viking Line painottaa hintaa ja Silja Line taas tuotteen ja palvelun laatua. Kilpailussa pärjätäkseen ja menestyäkseen, kumpikin varustamo pyrkii lunastamaan brändi-lupauksensa kilpailijaansa paremmin mahdollisimman täsmällisesti ja kattavasti. Viking Linen erilaistuminen hintajohtajaksi laadun kustannuksella tuottaa sille yhtäältä kilpailuetua edullisten risteilyhintojen muodossa, ja toisaalta kilpailuhaittaa kilpailijaansa huomattavasti heikomman laadun myötä. Silja Linen erilaistuminen puolestaan laatujohtajaksi korkeiden hintojen kustannuksella tuottaa sille yhtäältä kilpailuetua ensiluokaisen laatunsa johdosta, ja taas toisaalta kilpailuhaittaa kilpailijaansa huomattavasti korkeamman hintatason myötä.

Kilpailussa menestyy paremmin se varustamo, joka onnistuu kilpailijaansa paremmin oman erilaistumisensa mukaisella markkinoinnilla saavuttamaan pääkohderyhmänsä sekä saamaan niissä aikaan enemmän ostopäätöksiä. Koska kilpailu Helsinki–Tukholma–reitillä käydään alhaisen hinnan ja korkean laadun välillä, varustamot pyrkivät tuottamaan asiakkailleen kilpailijaansa nähden enemmän arvoa ja hyötyjä suhteessa maksettavaan hintaan. Kilpailutilanne edellyttää Viking Lineä ja Silja Lineä painottamaan erilaisilla markki-

noinnin kilpailukeinoja, jotta kilpailukykyisyys voidaan varmistaa. Viking Linelle hinta on tärkein kilpailukeino, kun taas Silja Linelle se on tuotteiden ja palvelujen laatu.

Kireä kilpailu vaikuttaa Silja Linen ja Viking Linen suuntausstrategioihin siten, että kumpikin varustamo joutuu toteuttamaan maltillisesti omaa suuntausstrategiaansa. Viking Linen kasvun saavuttaminen on hidasta ja vaikeaa, ja se voi saavuttaa kasvua ainoastaan valtaamalla Silja Linen markkinaosuuksia. Puolestaan Silja Linen tavoitteleman optimaalisen kannattavuuden saavuttaminen ja säilyttäminen on vaikeata, sillä risteilymatkojen markkinahintojen mukaiset tuotot eivät ole riittävät suhteessa miehistö- ja polttoainekustannuksiin, jotka ovat korkeat Suomen ja Ruotsin lippujen alla liikennöivissä aluksissa. Nykyisessä markkinatilanteessa varustamojen kannattavuus on heikko suhteessa liikevaihtoon. Lisäksi risteilymatkojen kysyntä ja varustamojen välinen kova kilpailu pitävät markkinahinnat kurissa, minkä vuoksi hintoja ei vain voida nostaa tuottojen kasvattamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi.

Risteilymatkustajaliikenteen kireä ja oligopolinen kilpailu Helsinki–Tukholma–reitillä vakiintuneilla markkinoilla vaikuttaa Viking Linen ja Silja Linen kilpailustrategioihin siten, että kumpikin varustamo joutuu toteuttamaan erilaistamisstrategiaa, sillä tämän hetken markkina- ja kilpailutilanteessa kustannusjohtajuus- tai keskittämistrategia ei ole kannattava vaihtoehto. Kustannusjohtajuusstrategia ei nykyisillä markkinoilla kannata, koska Viking Linen ja Silja Linen tosiasiallinen, optimaalinen kustannusrakenne on suhteessa samaa tasoa. Myöskään keskittämistrategia ole realistinen vaihtoehto, koska volyymitään riittävän suuria markkinarakoja ei ole. Näin ollen keskittämistrategialla ei niin ikään voida saavuttaa ja ylläpitää kilpailukykyä eikä kannattavuutta.

#### 4.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Viking Linen ja Silja Linen tulee ehdottomasti säilyttää nykyiset suuntaus- ja kilpailustrategiansa, sillä kummankin resurssit säilyttää kilpailukykyänsä perustuvat täysin näiden asemoitumisen ja erilaistumisen lisäksi kyseisten strategioiden toteuttamiselle. Kuitenkin tulevaisuudessa sekä Viking Linen että Silja Linen olisi toimintaedellytystensä varmistamiseksi siirrettävä aluksensa jonkin kustannuksiltaan edullisemman maan, esimerkiksi Viron lipun alle. Tällöin etenkin ylisuuria miehistökustannuksia voidaan alentaa riittävästi, mikä on välttämätöntä kummankin varustamon nykylaajuisen yritystoiminnan toteuttamiselle tulevaisuudessa.

Nykyisestä kilpailutilanteesta matkustajille koituvat hyödyt ovat olemattomia. Heikko kannattavuus sekä suuret kustannukset tuottoihin nähden kiristävät varustamojen tehokkuustavoitteet äärimmilleen, josta seurauksena matkustajille koituva arvo ja hinta-laatusuhde

heikkenevät. Varustamojen heikko kannattavuus ja alhaiset tuotot pitävät hinnat kohtuullisella tasolla, joten kireästä kilpailusta huolimatta hintojen laskua ei ole odotettavissa. Toisaalta kireä kilpailu pitää hinnat myös kurissa, jolloin ne eivät pääse kohtuuttomasti kasvamaan, mikä on hyödyllistä asiakkaiden kannalta. Nykyisessä kireässä kilpailutilanteessa varustamot joutuvat kuitenkin kehittämään jatkuvasti tuotteitaan säilyttääkseen kilpailukykyä, joten tästä koituu asiakkaille myös hyötyjä. Mikäli varustamojen kannattavuus olisi erinomainen ja kilpailu vähäistä, varustamot eivät joutuisi välttämättä panostamaan tuotekehittelyyn tai asiakkuuksien hallintaan niin paljoa, kuin nykytilanteessa.

#### 4.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tälle tutkimukselle luonteva jatkotutkimusehdotus olisi selvityksen tekeminen siitä, miten Suomen valtion, Merimiesunionin ja päällystöliittojen sekä varustamojen tulisi saavuttaa kompromissi, jotta Viking Linen ja Silja Linen alukset voisivat tulevaisuudessa säilyä Suomen alusrekisterissä. Tällöin kaikki kyseiset sidosryhmät voisivat hyötyä ilman, että aluksia tulisi liputtaa Suomesta ulos. Jatkotutkimus tulisi tehdä niin ikään ilman kyseisten sidosryhmien toimeksiantoa, jotta jatkotutkimuksen puolueettomuus voidaan turvata.

# LÄHTEET

## Painetut lähteet

Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Business-sarja. Edita. Helsinki.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. painos. Business-sarja. Edita. Helsinki.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Ekonomia-sarja. WSOY. Helsinki.

Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen – Osaamisen ajan toimintaympäristössä. HM&V Research. Espoo.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 4. painos. Enterprise Adviser –kirjasarja nro 15. Kauppakaari. Helsinki.

Karlöf, B. 2004a. Strategian rakentaminen – Sisältö ja välineet. Edita. Helsinki.

Karlöf, B. 2004b. Tehokas johtaminen – Yritystalouden kaivattu ydin. Edita. Helsinki.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat – Peruskäsitteitä ja -malleja. Edita. Helsinki.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet – 80 konseptia menestykseen. Readme biz-sarja. Readme.fi. Helsinki.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Ekonomia-sarja. WSOY. Helsinki.

Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. 5. painos. Enterprise Adviser –kirjasarjan nro 9. Talentum. Helsinki.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Avaintulos. Tampere.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Ekonomia-sarja. WSOYpro. Helsinki.

- Pulkinen, S. 2003. Mielipaikka markkinoilla. WSOY. Helsinki.
- Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen – Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Inforviestintä. Helsinki.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut – Strateginen markkinointi. WSOY. Helsinki.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari. Helsinki.
- Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia – Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Talentum. Helsinki.
- Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Talentum. Helsinki.
- Siukosaari, A. 1999. Markkinointiviestinnän johtaminen. 2. painos. Markkinointi-instituutin kirjasarja nro 47. WSOY. Helsinki.
- Trout, J. & Hafrén, G. 2003. Eri-laistu tai kuole. Edita. Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Business-sarja. Edita. Helsinki.
- Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. WSOY. Helsinki.

### **Painamattomat lähteet**

- Ekman, B. 2006. Markkinat ja kilpailu. Viikinki – Viking Linen henkilöstölehti, 1, s. 4.
- Eklund, N-E. 2005. Pääkirjoitus. Viikinki – Viking Linen henkilöstölehti, 3, s. 2.
- Hanses, J. 2006. Pääkirjoitus. Viikinki – Viking Linen henkilöstölehti, 1, s. 3.
- Lehtinen, H. 2006. Viking taistelee Itämeren yläosasta. Merimies – Sjömannen, 2, s. 7.
- Lähteenmäki, P. 2006. Tallink kaappasi Siljan laivat. Talouselämä, 12.6.2006. Luettavissa: [http://www.talouselama.fi/doc.do?f\\_id=921335](http://www.talouselama.fi/doc.do?f_id=921335). Luettu: 28.11.2006.
- Puustinen, T. 2006. Muuttua jos voisit – Analyysit – Viking Line 7+. Talouselämä, 28.4.2006. Talentum lehtiarkisto.



Ruuhonen, A. 2002. Laiva on lastattu elämyksillä. Talouselämä, 28.3.2002. Talentum lehtiarkisto.

Silja Oy Ab 2006a. Päivä Tukholmassa -risteily – hinnat. Luettavissa: <http://www.silja.com/fi/routesAndTrips/hest/dayInStocholm.htm>. Luettu: 12.10.2006.

Silja Oy Ab 2006b. Yritystietoa. Luettavissa: <http://www.silja.com/fi/corporateInformation/>. Luettu: 12.10.2006.

Silja Oy Ab 2006c. Yhtiön arvot. Luettavissa: <http://www.silja.com/fi/corporateInformation/values/>. Luettu: 23.10.2006.

Silja Oy Ab 2006d. Turvallisuus. Luettavissa: <http://www.silja.com/fi/corporateInformation/security/>. Luettu: 23.10.2006.

Silja Oy Ab 2006e. M/s Silja Serenade. Luettavissa: <http://www.silja.com/fi/fleet/sere/default.htm>. Luettu: 23.10.2006.

Silja Oy Ab 2006f. M/s Silja Symphony. Luettavissa: <http://www.silja.com/fi/fleet/symp/default.htm>. Luettu: 23.10.2006.

Silja Oy Ab 2006g. Review on 2005 Operations. Luettavissa: <http://www.silja.com/NR/rdonlyres/84C22B50-BBD6-40CC-B84B-7D1BFE24EDCD/0/ReviewOnOperations2005.pdf>. Luettu: 18.11.2006.

Silja Oy Ab 2006h. Helsingin ja Tukholman välillä uudistuksia laidasta laitaan. Lehdistötiedote 7.2.2006. Luettavissa: [http://www.silja.com/NR/rdonlyres/11CD9C58-0227-4749-9783-20650ECD39B5/0/SILJA\\_tiedottaa\\_070206.pdf](http://www.silja.com/NR/rdonlyres/11CD9C58-0227-4749-9783-20650ECD39B5/0/SILJA_tiedottaa_070206.pdf). Luettu: 18.11.2006.

Silja Oy Ab 2006i. Historia. Luettavissa: <http://www.silja.com/fi/corporateInformation/history/>. Luettu: 20.11.2006.

Silja Oy Ab 2006j. Tallink ja Silja yhdistävät voimansa Itämeren johtavaksi palveluyritykseksi. Lehdistötiedote 12.6.2006. Luettavissa: <http://www.silja.com/fi/news/Release.htm>. Luettu: 20.11.2006.

Silja Oy Ab 2006k. Helsinki–Tukholma–Helsinki – aikataulut. Luettavissa:  
<http://www.silja.com/fi/schedules/hest/>. Luettu: 27.11.2006.

Silja Oy Ab 2006l. Helsinki–Tukholma–Helsinki – risteilyt. Luettavissa:  
<http://www.silja.com/fi/routesAndTrips/hest/>. Luettu: 27.11.2006.

Silja Oy Ab 2006m. Clubsilja. Luettavissa: <http://clubsilja.com/>. Luettu: 3.12.2006.

Silja Oy Ab 2006n. Yhteystiedot. Luettavissa: <http://www.silja.com/fi/contactInformation/>.  
Luettu: 9.12.2006.

Silja Oy Ab 2006o. Ympäristö. Luettavissa:  
<http://www.silja.com/fi/corporateInformation/environment/>. Luettu: 9.12.2006.

Silja Oy Ab 2006p. Sponsorointi. Luettavissa:  
<http://www.silja.com/fi/corporateInformation/sponsorApplication/>. Luettu: 9.12.2006.

Silja Oy Ab 2005. Vuosikatsaus 2004. Luettavissa:  
[http://ext1.silja.com/attachment/e073ec844422e75e9ef64191ccd41c31/53b55ff837c6cd27bd67910d48091afe/Silja\\_vsk\\_04+.pdf](http://ext1.silja.com/attachment/e073ec844422e75e9ef64191ccd41c31/53b55ff837c6cd27bd67910d48091afe/Silja_vsk_04+.pdf). Luettu: 23.10.2006.

Viking Line Abp 2006a. Viking Linen liikeidea. Luettavissa:  
<http://www.vikingline.fi/yritysinfo/liikeidea.asp>. Luettu: 8.10.2006.

Viking Line Abp 2006b. Viking Linen M/s Mariellan laaja perusparannus. Luettavissa:  
[http://www.vikingline.fi/yritysinfo/lehdistotiedotteet/tuotteet\\_061005\\_mariella.asp](http://www.vikingline.fi/yritysinfo/lehdistotiedotteet/tuotteet_061005_mariella.asp). Luettu:  
8.10.2006.

Viking Line Abp 2006c. Kokousesite. Luettavissa:  
[http://www.vikingline.fi/download/kokousesite\\_2006.pdf](http://www.vikingline.fi/download/kokousesite_2006.pdf). Luettu: 10.10.2006.

Viking Line Abp 2006d. Helsinki–Tukholma–Helsinki – risteilyhinnat. Luettavissa:  
<http://www.vikingline.fi/aikataulut/risteilyhinnat/risteilyhinnat/>. Luettu: 12.10.2006.

Viking Line Abp 2006e. Vuosikertomus 1.11.2004 – 31.10.2005. Luettavissa:  
[http://www.vikingline.fi/download/vuosikertomus04\\_05.pdf](http://www.vikingline.fi/download/vuosikertomus04_05.pdf). Luettu: 17.11.2006.

Viking Line Abp 2006f. Historiikki. Luettavissa: <http://www.vikingline.fi/yritysinfo/historiikki/>.  
Luettu: 20.11.2006.

Viking Line Abp 2006g. 40 vuotta autolauttaliikennettä. Luettavissa:  
[http://www.vikingline.fi/yritysinfo/historiikki/40\\_vuotta.asp](http://www.vikingline.fi/yritysinfo/historiikki/40_vuotta.asp). Luettu: 20.11.2006.

Viking Line Abp 2006h. M/s Mariella. Luettavissa: <http://www.vikingline.fi/merella/mariella/>.  
Luettu: 26.11.2006.

Viking Line Abp 2006i. M/s Gabriella. Luettavissa:  
<http://www.vikingline.fi/merella/gabriella/>. Luettu: 26.11.2006.

Viking Line Abp 2006j. Helsinki–Tukholma–Helsinki – risteilyt & reitit. Luettavissa:  
[http://www.vikingline.fi/reitit/helsinki\\_tukholma.asp](http://www.vikingline.fi/reitit/helsinki_tukholma.asp). Luettu: 27.11.2006.

Viking Line Abp 2006k. Helsinki–Tukholma–Helsinki – aikataulut. Luettavissa:  
<http://www.vikingline.fi/aikataulut/aikataulut/aikataulut/>. Luettu: 27.11.2006.

Viking Line Abp 2006l. VikingClub. Luettavissa:  
<http://www.vikingline.fi/vikingclub/index.asp>. Luettu: 3.12.2006.

Viking Line Abp 2006m. Puhelinvaraukset & Osoitteet. Luettavissa:  
<http://www.vikingline.fi/yhteystiedot/index.asp>. Luettu: 9.12.2006.

Viking Line Abp 2006n. Ympäristö. Luettavissa:  
<http://www.vikingline.fi/yritysinfo/ymparisto.asp>. Luettu: 9.12.2006.

Viking Line Abp 2006o. Turvallisuus. Luettavissa:  
<http://www.vikingline.fi/yritysinfo/turvallisuus.asp>. Luettu: 9.12.2006.

Viking Line 2004. Uusi punainen – kirjanen Viking Linestä, sen missiosta, visiosta, arvoista ja strategiasta.

Wetterström, H. 2006. Styrka och framtidstro präglar rederiet Viking Line. Ålands Sjöfart & Handel, 1, s. 6–7.