



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**MARKKINOINTISUUNNITELMA**  
Case: Betsset Oy

**Tiina Löytönen**

Liiketalouden koulutusohjelma  
lokakuu 2005  
Työn ohjaaja: Simo Vesterinen

TAMPERE 2005



<b>Tekijä(t):</b>	Tiina Löytönen	
<b>Koulutusohjelma:</b>	Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Tutkintotyön nimi:</b>	Markkinointisuunnitelma, Case: Betsset Oy	
<b>Title in English:</b>	Marketing Plan, Case: Betsset Ltd.	
<b>Kuukausi ja -vuosi:</b>	Lokakuu 2005	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Simo Vesterinen	<b>Sivumäärä: 65</b>

---

## TIIVISTELMÄ

Asiakkaiden tarpeet muuttuvat sekä kilpailu kiristyy ja yrityksen on sopeuduttava tähän. Suunnitelmallisuuden avulla on helpompi saavuttaa asetetut tavoitteet ja näin tyydyttää paremmin asiakkaita ja pysyä vahvana kilpailijana markkinoilla. Markkinointisuunnitelmasa yritys tutkii nykytilannetta, asettaa tulevaisuuden tavoitteet, laatii strategiat, toteuttaa suunnitelman ja seuraa miten tuloksiin päästiin. Hyvän suunnitelman avulla yritys pystyy ohjaamaan koko henkilökuntaa asiakassuuntaiseen ja tehokkaaseen markkinointiin.

Tein tutkintotyöni betonialan perheyritykselle, Betsset Oy:lle, jolla on viisi eri toimipistettä ja se työllistää vuosittain keskimäärin 180 henkilöä. Yrityksessä ei ole aiemmin tehty markkinointisuunnitelmaa. Tarkoitus on kertoa markkinointisuunnitelman teosta ja samalla tehdä yritykselle pienimuotoinen markkinointisuunnitelma.

Teoreettinen viitekehys painottuu suomalaiseen teoriaan ja sen osuus työssä on suurempi. Tekemäni työ pohjautuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen aineistoon. Tekemäni haastattelut ja yritykselle tehty taloustutkimus toimivat itse suunnitelman pohjana.

Betsetillä on paljon vahvuuksia ja mahdollisuuksia, joita se voi vielä tulevaisuudessa kehittää. Hyvä imago ja laadukkaat tuotteet takaavat vakavaraisen yrityksen menestyksen tulevaisuudessakin. Tunnettujen lisääminen etenkin ammattirakentajien keskuudessa, voi tuoda tullessaan uusia asiakkuussuhteita.

---

<b>Avainsanat:</b>	markkinointi, markkinointisuunnitelma, suunnitelmat, tavoitteet, strategia, analyysi
--------------------	--

# Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 PERUSTIETOJA YRITYKSESTÄ</b> .....	<b>6</b>
<b>3 MARKKINAT</b> .....	<b>8</b>
3.1 KYSYNTÄ .....	8
3.2 KILPAILU .....	9
3.3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	10
<b>4 MITÄ ON MARKKINOINTISUUNNITELMA?</b> .....	<b>12</b>
4.1 SUUNNITTELU .....	12
4.2 SUUNNITTELUN SYYT JA TARVE.....	13
4.3 SUUNNITTELUN VAIHEET .....	13
<b>5 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT</b> .....	<b>15</b>
5.1 TUOTE .....	16
5.1.1 Kerrostunut tuote .....	16
5.1.2 Tuotepolitiikka .....	17
5.1.3 Tuotteen elinkaari.....	17
5.2 HINTA .....	18
5.2.1 Hinnan tehtävät.....	19
5.2.2 Hintapolitiikka .....	19
5.3 SAATAVUUS.....	20
5.4 MARKKINOINTIVIESTINTÄ .....	22
5.4.1 Henkilökohtainen myyntityö.....	22
5.4.2 Mainonta .....	23
5.4.3 Menekinedistäminen .....	24
5.4.4 Suhde- ja tiedotustoiminta .....	25
<b>6 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT</b> .....	<b>27</b>
6.1 LÄHTÖKOHDAT.....	27
6.2 ANALYYSIEN SISÄLTÖ .....	27
6.2.1 Yritysanalyysit .....	28
6.2.2 Markkina-analyysi .....	28
6.2.3 Kilpailija-analyysi .....	28
6.2.4 Ympäristöanalyysi .....	29
6.3 YHTEENVETOANALYYSI .....	29
<b>7 STRATEGIAT</b> .....	<b>32</b>
7.1 TAHTOTILA.....	32
7.1.1 Tahtotilan määrittely.....	33
7.1.2 Tahtotilan perusteella tehtävät päätökset.....	33
7.2 STRATEGIAPÄÄTÖKSET.....	34
7.2.1 Suuntausstrategiat .....	34
7.2.2 Kilpailuustrategia .....	36
<b>8 MARKKINOINNIN TAVOITTEET</b> .....	<b>38</b>
8.1 MYYNTITAVOITTEET .....	38
8.2 MIELIKUVATAVOITTEET .....	39
8.3 KANNATTAVUUSTAVOITTEET .....	39
<b>9 SEGMENTOINTI</b> .....	<b>41</b>
9.1 SYITÄ SEGMENTOINTIIN.....	41
9.2 SEGMENTOINNIN TOTEUTUS .....	42
<b>10 TOIMINTASUUNNITELMA, TOTEUTUS JA SEURANTA</b> .....	<b>43</b>

**CASE: BETSET OY**

<b>11 NYKYTILAN MÄÄRITYS</b> .....	<b>45</b>
11.1 MARKKINAT .....	45
11.2 KILPAILIJAT .....	45
11.3 YRITYS .....	46
11.4 YMPÄRISTÖ .....	47
<b>12 TAHTOTILAN MÄÄRITTELY, STRATEGIALINJAUKSET JA TAVOITTEET</b> .....	<b>49</b>
12.1 TAHTOTILAN MÄÄRITTELY .....	49
12.2 STRATEGIALINJAUKSET .....	49
12.3 TAVOITTEET .....	50
<b>13 TOIMINTASUUNNITELMA</b> .....	<b>51</b>
13.1 TUOTERATKAISUT .....	51
13.2 HINTARATKAISUT .....	51
13.3 JAKELURATKAISUT .....	51
13.4 VIESTINTÄRATKAISUT .....	51
<b>14 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>52</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>55</b>
<b>LIITE</b> .....	<b>57</b>
LIITE 1: KYSELYLOMAKE .....	57

# 1 Johdanto

Hyvin tehty markkinointisuunnitelma antaa kokonaiskuvan yrityksen nykytilasta ja tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista. Jotta yritys voisi saavuttaa asettamansa tavoitteet ja pysyä mukana kiristyneessä kilpailussa, tarvitaan yhä suunnitelmallisempaa markkinointia.

Markkinointisuunnitelma sisältää nykytilan määrittämisen, strategiat ja tavoitteiden määrittämisen sekä suunnitelman miten tavoitteet saavutetaan. Toteutuksen jälkeen on tärkeä seurata kuinka tavoitteisiin päästiin.

Betset Oy on perheyritys, jonka isoisäni on reilut viisikymmentä vuotta sitten perustanut. Tällä hetkellä siellä työskentelee isäni lisäksi kolme hänen veljestä. Tämän takia oli mielenkiintoista tehdä työ juuri kyseiseen yritykseen.

Tämän markkinointisuunnitelman tarkoitus on antaa betonialalla toimivalle Betset-yhtiölle mahdollisuus tutustua markkinointisuunnitelmaan sekä mahdollisesti saada heidät innostumaan markkinoinnin suunnitelmallisuudesta tulevaisuudessakin. Betset-yhtiössä työskentelee keskimäärin 180 henkilöä viidessä eri toimipisteessä. Melko suuren henkilöstömäärän ja useiden toimipaikkojen takia olisi tärkeä, että kaikilla olisi samansuuntaiset toimintatavat ja tähän suunnitelmallisuudella pyritään.

Tässä työssä on hieman suurempi paino teoreettisella viitekehysellä, sillä tämän työn tarkoituksena oli mahdollisesti lisätä Betset Oy:n tietoa markkinointisuunnitelmasta ja sen tärkeydestä. Työ sisältää kuitenkin myös pienimuotoisen markkinointisuunnitelman, jonka tein yritykselle tekemäni haastatteluiden pohjalta.

---

## 2 Perustietoja yrityksestä

### Historia

**Betsset Oy** on betonialan perheyritys. Se on maamme kolmanneksi suurin *elementtirakenteita* teollisuus-, toimisto- ja asuntokohteisiin valmistava yritys. Betsset-yhtiöiden palveluksessa on yhteensä keskimäärin 180 henkilöä. Vuoden 2004 liikevaihto oli 23,6 miljoonaa euroa. (Betsset 2005)

Betsset Oy on *perustettu* vuonna 1950 Kyyjärvelle. Sen perusti maanviljelijä Toivo Löytönen, jonka ensimmäiset tuotteet olivat etupäässä lähialueiden maatalouden tarpeisiin tarkoitettuja.

Vuonna 1984 tapahtui sukupolvenvaihdos. Toivo Löytösen neljä poikaa Hannu, Urpo, Juha ja Reijo saivat yrityksen omistukseensa, ja he toimivat vielä tänä päivänäkin yrityksen omistajina.

Betsset Oy toimi ensimmäiset viisikymmentä vuotta Kyyjärven Sementtituote- nimellä. Vuonna 2000 haluttiin yhtenäistää laajentuneen konsernin yleisilmettä ja muutettiin nimi Betsset Oy:ksi. (Betsset 2005)

### Sijainti

Betsset-yhtiöihin kuuluu viisi eri toimipaikkaa. Ne sijaitsevat Kyyjärvellä, Hämeenlinnassa, jossa toimii Betsset Oy, Nurmijärvellä Laatta-Betsset, Helsingissä Betsset-Betoni sekä osakkuusyritys AS Ikodor Virossa.

**Kyyjärvellä**, pohjoisessa Keski-Suomessa sijaitsee pääkonttori ja -tehdas. Sinne on keskitetty konsernin johdon, myynnin sekä hankinnan tehtävät. Kyyjärvellä Betssetillä työskentelee noin 150 henkilöä ja yritys on suurin, vajaan kahdentuhannen asukkaan kylän, työllistäjäistä.

**Hämeenlinnan** tehtaalla valmistetaan ontelo- ja kuorilaattoja Etelä-Suomen kohteisiin sekä valmisbetonia Hämeenlinnan sekä naapurikuntien rakennustyömaille. Hämeenlinnan tehtaan toiminta on aloitettu vuonna 2000.

**Nurmijärvellä** sijaitseva Laatta-Betsset valmistaa ontelolaattoja Etelä-Suomen rakennuskohteisiin. Laatta-Betsetin nykyaikainen tuotantotekniikka ja suuri n. 150 000 m<sup>2</sup>:n kapasiteetti mahdollistavat varmat toimitukset Etelä-Suomen asunto-, teollisuus- ja toimitilakohteisiin. Laatta-Betsset on perustettu vuonna 1996.

**Helsingin** Viikissä sijaitsee Betsset-Betoni, joka on perustettu 1997. Sieltä toimitetaan valmisbetonia asiakkaiden eri tarpeisiin. Betsset-Betonissa on kiinnitetty eritoten huomiota ympäristöystävällisyyteen.

Betsset-yhtiöön kuuluu myös osakkuusyrityksenä AS Ikodor, jonka tehdas sijaitsee Tartun maakunnassa Kärknässä, **Virossa**. Yritys valmistaa ympäristöbetonituotteita, sekä kevytsora- ja betoniharkkoja Viron ja Baltian markkinoille. (Betsset 2005)

---

## 3 Markkinat

Markkinat voidaan ajatella ryhmänä ihmisiä, jotka joko yksilöinä tai organisaatioissa tarvitsevat joitain tuotteita ja joilla on kyky, tahto ja valtuudet näiden tuotteiden ostamiseen. Kaikki halukkaat ostajat eli kuluttajat, yritykset ja erilaiset yhteisöt muodostavat yhdessä alan *kokonaismarkkinat*. (Anttila & Iltanen 2001: 92–93.)

Markkinoiden muoto ja koko muuttuu koko ajan. Yrityksen tulisi seurata markkinoilla tapahtuvia muutoksia, jotta heillä olisi valmius reagoida ajoissa muutoksiin ja tietäisi, millä keinoilla markkinat saadaan haltuun. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1996: 53.)

### Markkinatyypit

Markkinat voidaan jakaa kahteen tyyppiin: kuluttajamarkkinoihin ja tuotantohyödykemarkkinoihin. **Kuluttajamarkkinat** koostuvat kuluttajista ja/tai kotitalouksista, joiden tarkoituksena on kuluttaa tai hyötyä ostamistaan tuotteista. He eivät osta tuotteita tehdäkseni niillä voittoa. **Tuotantohyödykemarkkinat** koostuvan sen sijaan yksilöistä tai ryhmistä, jotka hankkivat tuotteen johonkin seuraavista kolmesta tarkoituksesta: jälleenmyyntiin, suoranaiseen käyttöön muiden tuotteiden tuotannossa tai yleisissä päivittäisissä toiminnoissa. (Anttila & Iltanen 2001: 93.)

### 3.1 Kysyntä

Kysyntä on se määrä, jonka asiakkaat haluavat tuotetta/palvelua ostaa tietyssä ajanjaksona yrityksen toiminta-alueella. *Kokonaiskysyntä* jollakin toimialalla muodostuu kulutus- ja tuotantohyödykkeiden kysynnästä yhdessä.

### Kysyntätyypit

Kysyntää on kahta erilaista, on kulutuskysyntää ja tuotantohyödykkeiden kysyntää. *Kulutuskysynnässä* kuluttajat eli tuotteiden lopulliset käyttäjät tarvitsevat tuotteita, kun taas *tuotantohyödykkeiden kysynnässä* tuotantoyritykset, kaupat ja erilaiset yhteisöt hankkivat tavaroita toisille myytävien, vuokrattavien tai toimitettavien tavaroiden tuottamiseen.

### Kysynnän vaihtelut

Kysynnässä tapahtuu vaihteluita, sillä ihmiset ostavat eri tavoin eri aikoina, joten kysyntä ei ole jatkuvasti samansuuruista. Vaihtelut voivat olla pitkäaikaisia tai lyhytaikaisia. *Pitkäaikaisia vaihteluita* ovat suhdannevaihtelut ja trendi. Suhdannevaihtelut tarkoittavat pitkällä aikavälillä tapahtuvia muutoksia taloudellisessa kehityksessä ja trendi on kehityksen suunta jopa kymmenen vuoden aikavälillä. *Lyhytaikaisia vaihteluita* sen sijaan ovat muotivaihtelut,



kausivaihtelut ja epäsäännölliset vaihtelut. Epäsäännölliset vaihtelut tarkoittavat odottamattomia kysynnän muutoksia. (Bergström & Leppänen 2002: 64–69.)

Rope (2001: 54) ohjastaa, että ”älä valmista sellaista hyvää tuotetta, jolle ei ole markkinoita tai kysyntäperustaa”. Tämä neuvo on varmasti varteenotettava, sillä kuka hyötyy hyvästä tuotteesta, jos kukaan ei halua sitä omistaa. Esimerkiksi kun rakennusalalla 1990-luvun laman vuoksi 70 prosenttia kysynnästä karsiutui, ei sitä markkinoilla saatu merkittävästi nousemaan.

## 3.2 Kilpailu

”Mikäli yritys haluaa menestyä, on sen oltava parempi kuin kilpailijansa”. Kilpailutilannetta tulisi aika-ajoin analysoida, jotta olisi mahdollisuutta olla parempi kuin kilpailijansa. Kilpailutilanteessa analysoitavia asioita ovat mm.

- kilpailijoiden nimet ja määrä
- kilpailevat tuotteen
- kilpailun luonne; kotimainen ja ulkomainen kilpailu
- potentiaalisten kilpailijoiden uhka (entrypaine)
- yritysten kilpailuroolit.

(Lahtinen & Isoviita 1998: 58.)

### Kilpailijoiden luokittelu

Jotta analyysi olisi mahdollista suorittaa, kilpailijat pitää ensin luokitella. Kilpailijat voidaan luokitella seuraavasti:

#### 1. Ydinkilpailijat

Ydinkilpailijat toimivat samoilla markkinoilla kun me. Heillä on useita vahvuuksia, mikä tekee heistä tärkeimmän analysoitavan kohteen.

#### 2. Marginaalikilpailijat

Marginaalikilpailijat toimivat samoilla markkinoilla kuin me, mutta heillä ei ole paljon vahvuustekijöitä.

#### 3. Tarvekilpailijat

Tarvekilpailijat eivät toimi samalla markkinoilla kanssamme. Heidän tuotteensa tyydyttävät kuitenkin samaa tarveryhmää kuin meidän tuotteemme, joten heidät on hyvä tuntea, koska he saavat osan markkinoista.

#### 4. Potentiaaliset kilpailijat

Potentiaaliset kilpailijat ovat yrityksiä, joilla voisi olla tulevaisuudessa kiinnostusta toimialaa kohtaa esimerkiksi toimialan kannattavuuden vuoksi.

(Lahtinen & Isoviita 1998: 59.)

Kilpailijaryhmiä 2-4 voidaan analysoida pintapuolisesti. Niistä riittää yleensä esimerkiksi liikevaihdon ja päätuotteen tunteminen. Voimavarat kannattaa kohdistaa ydinkilpailijoihin, sillä heidän vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen vaikuttaa eniten omiin markkinointipäätöksiin.

Bergström & Leppänen (2002: 70–72) toteavat, että kilpailu on kysynnän lisäksi oleellinen tekijä yrityksen ympäristössä. Usein alalla on kysyntää ja asiakkaita, mutta kilpailu on niin kovaa, että uuden yrityksen on mahdotonta saada jalansijaa.

### Kilpailutyypit

Bergström & Leppänen (2002: 70–72) mainitsivat myös, että erilaisia kilpailutyyppejä on kolme: monopoli, oligopoli ja polypoli. Tilannetta, jossa alalla on paljon yrityksiä, kutsutaan *polypoliiksi*. Kun yrityksiä on vähän, tilanne on *oligopoli* ja kun alalla on vain yksi yritys, on kyseessä *monopoli*.

## 3.3 Toimintaympäristö

Yrityksen ympäristössä on kilpailun ja kysynnän lisäksi muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen markkinointiin ja jotka sen on otettava huomioon. Näitä ovat mm. taloudellinen kehitys, poliittinen ympäristö, sosiaalinen ympäristö sekä teknologinen ympäristö.

### Taloudellinen kehitys

Taloudellinen kehitys vaikuttaa tuotannontekijöiden hintaan ja kysyntään. Yrityksen liiketoiminnan kannalta on olennaista, onko tärkeiden tuotannontekijöiden hinnoissa odotettavissa olevia muutoksia. Myös elintason nousu ja lasku vaikuttavat kuluttajien ostokykyyn ja näin tuotteiden kysyntään. Korkotaso ja inflaatio ovat keskeisiä taloudellisen kehityksen indikaattoreita. Korkotason muutoksen tai inflaation mahdolliset vaikutukset tulevaan kysyntään kannattaa selvittää markkinointisuunnitelmassa. (Markkinointisuunnitelma...2005.)

### Poliittinen ympäristö

Poliittisten päättäjien asenne yritystoimintaa kohtaan voi vaikuttaa yrityksen toimintaan monella tavalla. Yleinen ilmapiiri ja asenne yritystoimintaa kohtaan ilmenevät usein poliittisina päätöksinä. Mahdolliset lainsäädännön muutokset (ympäristönsuojelu, työturvallisuus, kuluttajansuojalainsäädäntö, tuoteturvallisuus jne.) vaikuttavat sekä kuluttajiin että yrityksen tuotteisiin ja näin koko markkinointiin. (Markkinointisuunnitelma...2005.)

### **Sosiaalinen ympäristö**

Sosiaaliseen ympäristöön kuuluu mm. väestörakenteen kehitys. Väestön ikärakenteen kehityksellä on tärkeä vaikutus tuotteiden ja palveluiden kysyntään. Sosiaalisia tekijöitä ovat myös mm. lisääntynyt vapaa-aika ja kulutustottumusten muutokset. Sosiaaliset tekijät vaikuttavat kuluttajaryhmien rakenteeseen ja näin yrityksen asiakaskuntaan. (Markkinointisuunnitelma...2005.)

### **Teknologinen ympäristö**

Teknologian kehityksellä voi olla tuntevia ja yllättäviäkin vaikutuksia. Mm. tietoliikennetekniikan kehitys, ja tiedonsiirron nopeutuminen ovat olennaisia asioita liiketoiminnassa. Korvaavien tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittyminen voivat vaikuttaa koko toimialaan. (Markkinointisuunnitelma...2005.)

Lahtinen & Isoviita (1998: 61) kirjoittavat, että 200-luvun markkinoinnin merkittäviä analysoitavia yhteisötekijöitä ovat *lainsäädäntö*, *poliittiset tekijät* ja *kulttuuri*. Mikään yritys ei voi olla välttämättä yhteiskunnassa tapahtuville muutoksille, sen takia on hyvä jo etukäteen ottaa kaikki mahdollinen huomioon joka tulee vaikuttamaan yritykseen, vaikka vaan välillisesti. Yhteisötekijöiden muutokset on otettava huomioon kaikissa markkinointipäätöksissä.

---

## 4 Mitä on markkinointisuunnitelma?

### 4.1 Suunnittelu

Salonen ja Vahvaselkä (1994: 111) esittävät, että kun toiminta on suunnitelmallista, yritys tietää mihin ollaan menossa, mitkä ovat toiminnan keskeiset painopistealueet ja mitä kilpailukeinoja käytetään. Hyvän suunnittelun avulla voidaan ohjata koko henkilökuntaa asiakassuuntaiseen ja tehokkaaseen markkinointiin.

Yrityksen täytyy tehdä suunnitelmat omia tarpeita vastaaviksi. Seuraavassa seikkoja, joita on hyvä ottaa huomioon suunnitelmaa laatiessa:

#### 1. Yrityksen koko

Pienemmissä yrityksissä suunnittelu ja sen toteutus vievät vähemmän aikaa, kuin suurimmissa.

#### 2. Johtamisjärjestelmien keskittyneisyys

Jos yrityksessä johtamisjärjestelmät on keskitetty, saadaan suunnittelu nopeammin toteutettua, mutta sen sijaan henkilöstö on vaikeampi ja hitaampi saada sitoutumaan.

#### 3. Toimiala

Toimiala määrittelee pitkälti suunnittelujänteen ja aikataulutuksen, sekä milloin suunnittelu kannattaisi toteuttaa. Esimerkiksi kulutustavarakaupassa suunnittelujänne on lyhyempi kuin tuotantohyödykkeillä. Suuria eroja esiintyy kuitenkin alojen sisäisestikin.

#### 4. Markkina-alue

Jos markkina-alueita on useampi kuin yksi, on jokaiselle markkina-alueelle tehtävä oma suunnitelma. Tämä vie luonnollisesti enemmän aikaa, kuin tilanteessa, jossa on vain yksi markkina-alue.

#### 5. Kokemus suunnittelukäytännöstä

Jos yrityksessä on pitkän ajan kokemusta suunnitelmallisesta toiminnasta, saadaan luultavasti suunnittelu toteutettua lyhyemmällä aikavälillä, kuin yrityksessä, jossa suunnitelmallisuudesta ei ole tietoakaan.

(Rope & Vahvaselkä 1994: 26.)

## 4.2 Suunnittelun syyt ja tarve

Markkinoinnin suunnittelun syyt:

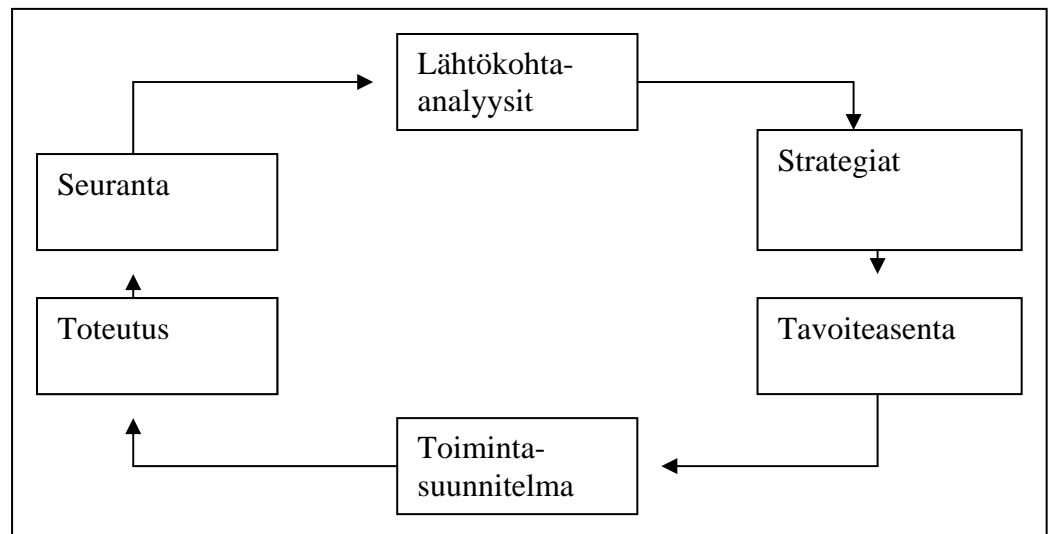
- Suunnittelu pakottaa ajattelemaan asiat asiakkaan kannalta – 'Onkija saa paremman saaliin kun ajattelee asiat kalan kannalta'.
- Markkinointisuunnitelmista saadaan sopiva menetelmä yrityksen ohjauksen ja tuloseurannan avuksi.
- Toiminnan tuloksellisuusvaatimukset lisääntyvät jatkuvasti.
- Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, ja yrityksen on mukauduttava tähän.

(Lahtinen & Isoviita 1998: 28.)

Honni ja Mannermaa (1992:66) esittävät, että mitä kireämpää kilpailu on, sitä tarkemmin yritysten tulisi tuntea mm. asiakkaansa. He myös ovat sitä mieltä, että yritys, joka ei tunne markkinoitaan, ei kykene toimittamaan asiakkaiden tarpeiden mukaisia tuotteita oikeaan aikaan ja paikkaan. He esittävät, että asianmukainen informaatio luo perustan yrityksen suunnitelmalliselle toiminnalle.

## 4.3 Suunnittelun vaiheet

Suunnittelun tulisi olla jatkuva tapahtuma. Se sisältää toisistaan erottuvia suunnittelualueita, vaiheita. Nämä vaiheet ovat kuitenkin loogisesti sidoksissa toisiinsa. Tässä on yksi esimerkki suunnittelmallisuuden jatkuvuudesta:



Kuvio 1 Markkinoinnin suunnitteluprosessi (Rope & Vahvaselkä 1995: 212).

Kuviosta 1 on huomioitava se, että prosessi on päättymätön. Edellisen vaiheen tulokset käynnistävät seuraavan vaiheen. Markkinointisuunnitelmaa laatiessa työ aloitetaan yleensä *lähtökohtien analysoinnista*, sen jälkeen mietitään yrityksen *strategioita*, asetetaan *tavoitteet*, tehdään *toimintasuunnitelma*, toteutetaan suunnitelma ja *seurataan* toteutusta. Sitten toistetaan sama uudelleen.

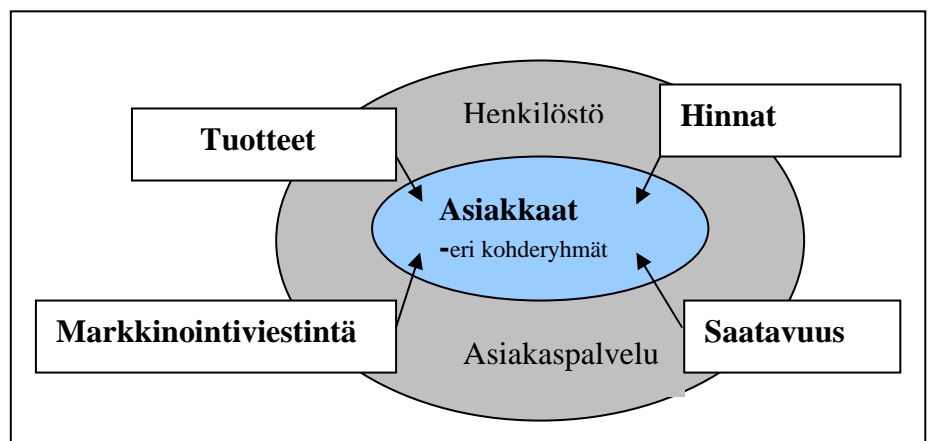
## 5 Markkinoinnin kilpailukeinot

Menestyäkseen kilpailussa yritykset käyttävät monia erilaisia markkinoinnin keinoja. Erilaisissa yrityksissä kilpailukeinojen painotus vaihtelee. Perustan yrityksen menestykselle luo kuitenkin osaava ja motivoitunut henkilöstö.

Markkinoinnin kilpailukeinoja ovat:

- hyvä henkilöstö ja asiakaspalvelu
- tarjotut tuotteet (tavarat ja palvelut)
- tuotteiden hinnat
- tuotteiden saatavuus
- markkinointiviestintä (esimerkiksi mainonta ja myyntityö).

(Bergström & Leppänen 2002: 79.)



Kuvio 2 Yrityksen kilpailukeinot (Bergström ja Leppänen 2002: 79).

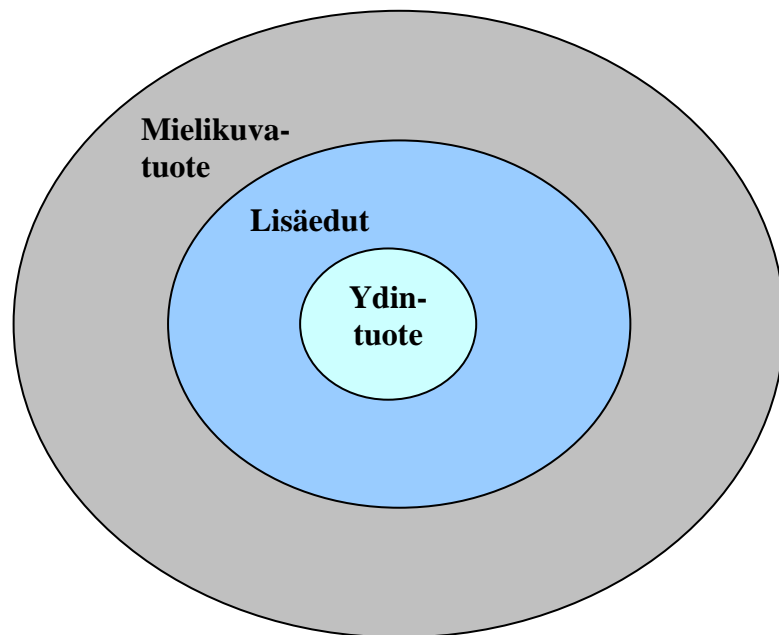
Kuvio 2 hahmottaa yrityksen kilpailukeinot, jotka edellä mainittiin. Nämä kilpailukeinot muodostavat yrityksen **markkinointimixin**. Kilpailukeinot tulee suunnitella valitun segmentin eli kohderyhmän mukaan. On esimerkiksi pohdittava mitä tuotteita kohderyhmä tarvitsee ja minkä hinnan he ovat valmiita maksamaan tuotteesta sekä mistä he ostavat tuotteen mieluiten. Sitten valitaan kohderyhmälle sopiva tyyli, jota käytetään mainoksissa.

Kotlerin (1999: 129) mielestä markkinointimix muodostuu **neljästä P:stä**: *product, price, place ja promotion* (tuote, hinta saatavuus ja markkinointiviestintä). Tähän luokitteluun on tosin ehdotettu myöhemmin erilaisia muutoksia.

## 5.1 Tuote

Tuote on mitä tahansa, mitä tarjotaan ostettavaksi ja/tai kulutettavaksi tarkoituksenaan tyydyttää asiakkaiden tarpeita ja mielihaluja. Tuote on markkinoinnillinen peruskilpailukeino. Tuote ei ole markkinoinnin lähtökohta, mutta tehty tuoteratkaisu on kuitenkin perusta muille kilpailukeinoille. Tuote olisi tehtävä sellaiseksi, että sillä voidaan saavuttaa kaupallinen menestys. (Rope & Vahvaselkä 1995: 101.)

### 5.1.1 Kerrostunut tuote



Kuvio 3. Kerrostunut tuote-käsite (Lahti 1998: 86).

Tuote koostuu kuvion 3 mukaisesti aina kolmesta tasosta:

1. **Ydintuote** eli tuoteperusta. Ydintuote voi olla aineeton tai fyysinen. Kuluttaja tai käyttäjä näkee ytimen itselleen koituvana hyötynä, esimerkiksi tietokoneen tuoma hyöty tuotannossa.
2. **Lisäedut**, jotka ydintuotteeseen rakennetaan. Lisäetujen tehtävänä on varmistaa täyden hyödyn saaminen ydintuotteesta. Lisäetuja voivat olla esimerkiksi tietokonetta kaupatessa asennukset, koulutus, huolto ja erityiset extrat eli kaupanpäälliset, jotka liittyvät tuotteeseen.
3. **Mielikuvatuuote**, jossa tuote kuorrutetaan markkinoinnillisilla ratkaisuilla (nimi, värit, muotoilu ja tyyli) imagollisesti niin, että siitä saadaan mahdollisimman houkutteleva asiakaskohderyhmälle. Mielikuvatuuote merkitsee kaikkea sitä positiivista odotusta, josta kuluttaja on valmis maksamaan. (Lahti 1998: 85.)



Markkinoijan eräs tärkeä tehtävä on, että hän luo tuotteesta niin haluttavan, ettei kilpailijan vaikkapa hieman halvempi hintakaan saa asiakasta päätyämään kilpailevaan tuotteeseen. (Rope 2005 a: 70.)

### 5.1.2 Tuotepolitiikka

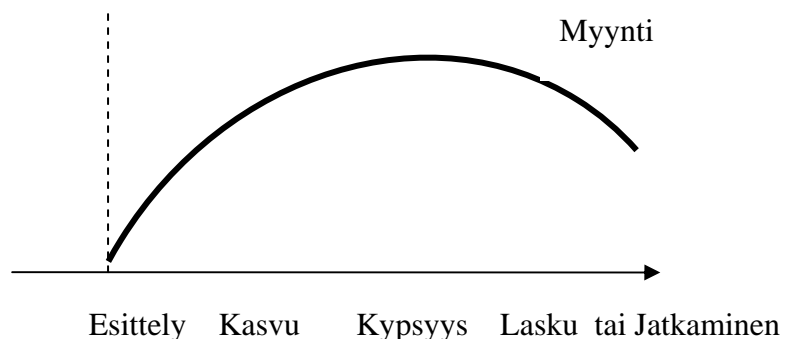
Tuotepolitiikalla tarkoitetaan kaikkia niitä periaatteita, joita yrityksessä noudatetaan tuotepäätöksiä tehdessä. Tuotepolitiikan muodostavat ne periaatteet, joilla määritellään yrityksen tuotelajitelma ja -valikoima. *Valikoima* on yhden tuoteryhmän sisällä olevat vaihtoehdot, kun taas *lajitelma* kuvaa kaikkia yrityksen markkinoilla olevia tuotteita. (Markkinointisuunnitelma...2005)

Kun yritys on valinnut linjakseen sen, että on ensimmäisenä tekemässä tuotepäätöksiä omalla alallaan, se harjoittaa *aktiivista tuotepolitiikkaa*. Silloin yritys on uudistaja ja se panostaa etenkin tuotesuunnitteluun ja -kehitykseen tuodakseen markkinoille uutuuksia. Aktiivisella tuotepolitiikalla yritys mielletään innovoijaksi ja se saa yleensä politiikallaan kilpailuetuja.

Innovoijan rooli on monelle yritykselle turhan raskas taloudellisesti. Niinpä moni yritys valitsee *nopean kopioijan politiikan* ja tuo markkinoilla suurempia sarjoja ja halvempia jäljitelmiä. (Rope & Vahvaselkä 1995: 118–119.)

### 5.1.3 Tuotteen elinkaari

Tuotteiden ja palveluiden kehittämisellä pyritään turvaamaan yrityksen säilyminen elinkelpoisena myös tulevaisuudessa. Tuotekehitystä tulisi suorittaa jatkuvasti ja tavoitteellisesti. Tuotekehitykseen liittyy oleellisesti **elinkaariajattelu**, sillä tuotteiden kehittämisessä on tiedettävä tuotteiden elinikä. Elinkaarikäsite kuvaa myynnin kehityksen tuotteen elinaikana.



Kuvio 4 Tuotteen elinkaaren vaiheet (Bergström & Leppänen 2002: 98).

---

Tuotteen elinkaareissa on eri vaiheita, joissa tuotteen myynti on erilaista. Elinkaareissa voidaan erottaa lanseeraus-, kasvu-, kypsyyss- ja laskuvaihe.

**Esittelyvaiheessa** uuden tuotteen myynti kasvaa yleensä melko hitaasti ja koska panostuskustannukset, kuten mainonta ovat suuret, tuotteen kannattavuus on vielä heikkoa. Esittelyvaiheessa markkinoinnilla on luotava tuotteelle tunnettuutta ja hyväksyntää markkinoilla.

**Kasvuvaiheessa** tuotteen myynti nousee yleensä nopeasti ja voimakkaasti, mikäli tuote tyydyttää markkinoita. Tässä vaiheessa tuotteesta voidaan saada jo voittoa. Ns. aikaiset omaksijat ostavat tuotetta, eikä tuotteella ole vielä monia kilpailijoita. Tavoitteena on taata saatavuus ja ylläpitää laatutaso samalla kun etsii uusia markkinasegmenttejä. Kasvuvaiheessa markkinointia yleensä voimistetaan entisestään.

**Kypsyysvaihe** tulee kasvuvaiheen loputtua, tällöin yrityksellä on jo yleensä useampia kilpailijoita ja myynnin kasvu alkaa hidastua. Tämä vaihe on yleensä ajallisesti edellä mainittuja pidempi. Markkinat ovat kyllästettyjä. Yrityksen tulee puolustaa asemiaan ja etsittävä markkinoilta kasvavia segmenttejä. Suurimmalla osalla asiakkaista on jo tuote tai ovat ainakin jo kokeilleet sitä ja ovat siirtymässä muihin korvaaviin tuotteisiin. Myös voiton määrä alkaa pienentyä hintakilpailun takia. Tässä vaiheessa turvaudutaan yleensä hinnanalennuksiin tai tuotteesta valmistetaan uusia, edullisempia versioita.

Elinkaaren **laskuvaiheessa** yrityksellä voi olla vielä vanhaa tuotetta uskollisesti käyttävä ryhmä, joka maksaakin tuotteesta vielä hyvin. Mutta varsinkin tilanteessa, jossa kilpailijat ovat luopuneet jo vastaavasta tuotteesta, yritys voi harkita tuotteen säilyttämistä markkinoilla vielä jonkin aikaa. Tuotteelle voidaan myös yrittää etsiä uusia käyttötapoja ja kohderyhmiä. Myös tuotteen laatua voidaan parantaa. Näillä keinoilla voidaan pyrkiä kääntämään tuotteen elinkaarta taas nousuun, tai ainakin hidastaa laskuvaihetta. (Rope & Vahvaselkä 1995: 121–122.)

## 5.2 Hinta

McDonaldin (1999: 229) mukaan hinta on yksi markkinoinnin keskeisistä kilpailukeinoista. Se on tuotteen arvon mittari. Tuotteen hintaa vaikuttavia tekijöitä ovat mm. verot ja maksut, kilpailijoiden hinnat, kysynnän määrä, asiakkaiden maksukyky, yrityksen tavoitteet ja kustannukset.

---

Hinta poikkeaa muista markkinointimixin osista siten, että se synnyttää *tuottoja*, kun taas muista koituu *kustannuksia* (Kotler 1999: 135).

### 5.2.1 Hinnan tehtävät

Hinnalla on useita tehtäviä kaupallisen menestyksen aikaansaamisessa:

1. **Tuotteen arvon mittarina**, eli hinta osoittaa asiakkaalle tuotteen arvon. Jos yritys haluaa antaa tuotteesta laatumielikuvan, sen tulee ilmetä myös hinnassa.
2. **Tuotteen arvon muodostajana** hinta rakentaa ja muodostaa myös haluttua mielikuvaa. Hinnalla on siis merkittävä rooli tuotteen arvon ja mielikuvan kohottavana elementtinä.
3. **Kilpailuun vaikuttavana perustekijänä**, eli hinta toimii siten, että jos tuotteen hinta on korkea, se saattaa ehkäistä tuotteella saavutettavaa myynnin volyyymia. Jos taas hinta on matala, se saattaa ehkäistä toisten yritysten tulon samoille markkinoille, jos he eivät pysty yhtä alhaiseen hintatasoon.
4. **Kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä** toimii jokainen lisäeuro, joka hinnoittelulla saadaan aikaan. Se parantaa kannattavuutta, jos hinta ei ole liian korkea ja syö siten menekkiä.
5. **Tuotteen asemointiin vaikuttavana tekijänä** hinnan tulee olla valitun kohderyhmän hyväksyttävissä. Oleellista on huomata, että eri kohderyhmillä toimiva hintataso voi samassa tuotteessa olla hyvin vaihteleva. (Rope & Vahvaselkä 1995: 129.)

### 5.2.2 Hintapolitiikka

Hintapolitiikka kattaa kaikki yrityksen hintapäätöksiä koskevat periaatteet sekä niiden soveltamisen käytännössä. Hintapolitiikka on kannanotto koko tuoteryhmää sekä yksittäisiä tuotteita koskeviin päätöksiin. Keskeinen kysymys hintapolitiikassa on, että käytetäänkö yrityksessä korkeiden vai alhaisten hintojen politiikkaa. On huomioitava, että kun kerran hintapolitiikka on valittu, sitä on melko hankala myöhemmin muuttaa, sillä hintojen nopea muuttaminen voi johtaa yrityksen uskottavuuden heikkenemiseen. (Lahtinen & Isoviita 1998: 182.)

---

## Vaihtoehtoiset hinnoittelupolitiikat

Yritys voi valita vaihtoehtoisista hinnoittelupolitiikoista itselleen sopivimman. Valittavaan politiikkaan vaikuttaa merkittävästi markkinoiden ja kilpailun luonne. *Vaihtoehtoisia hinnoittelupolitiikoita* ovat:

- korkean alkuhinnan politiikka eli kermankuorintahinnoittelu
- alhaisen hinnan politiikka eli markkinoille tunkeutumishinnoittelu
- vakiintuneen markkinahinnan politiikka
- hintojen porrastuksen politiikka eli hintadifferointi

**Korkean alkuhinnan politiikka** mahdollistaa suuret yksikkötuannot, mutta sisältää riskin, että asiakkaat pitävät alkuhintaa liian korkeana. Korkean alkuhinnan politiikan periaatteena on, että tuotteen yleistymisvaiheessa yritys joko laskee tuotteen hintaa tai sitten poistuu kyseiseltä markkinalta ja lanseeraa uusia tuoteinnovaatioita. (Lahtinen & Isoviita 1998: 182.)

**Matalan alkuhinnan politiikka** mahdollistaa sen, että hinta ei ole esteenä kuluttajien ostoille. Ongelma kuitenkin on, että yksikkötuottojen marginaalit ovat pieniä ja se, että kilpailijat voivat yrittää estää yrityksen markkinoille tulon, sillä yritys olisi heidän kova kilpailija matalalla hinnalla. (Lahtinen & Isoviita 1998: 182.)

**Vakiintuneen markkinahinnan politiikkaa** käytetään usein aloilla, joilla tuotteet ovat keskenään lähes homogeenisia, eli samanlaisia ja asiakkaiden käyttäytyminen vakiintunutta. Vakiintuneen markkinahinnan politiikassa yritykset hinnoittelevat tuotteensa alan vakiintuneen hintatason mukaan. (Lahtinen & Isoviita 1998: 183.)

**Hintojen porrastuksen politiikalla** tarkoitetaan politiikkaa, jossa eri asiakkailta peritään poikkeavia hintoja samasta tuotteesta. Tämä politiikka edellyttää, että asiakkaat voidaan jakaa segmentteihin ja että eri asiakassegmenteille voidaan markkinoida niin, että kunkin segmentin asiakkaat hyväksyvät hintojen erilaisuuden. yleisimpiä hinnan porrastuksen perusteita ovat mm. ikä, sukupuoli, alue, aika ja käyttötarkoitus. (Lahtinen & Isoviita 1998: 183.)

## 5.3 Saatavuus

Tuotteiden ja palveluiden saatavuus varmistetaan suunnittelemalla niiden jakelu tuottajalta asiakkaille. Jakelun määrä, laatu ja ajoitus ovat markkinointisuunnitelman oleellisia osia. Jakelukanavalla tarkoitetaan sitä reittiä, jota kautta tuotteet markkinoidaan tuottajilta loppukäyttäjälle. (Lahtinen & Isoviita 1998: 199.)

Jokaisen myyjän on tehtävä päätös, miten se toimittaa tuotteensa markkinoille kuluttajien saataville. Se voi joko myydä tavarat *suoraan* tai käyttää *välikäsiä*. (Kotler 1999:139.)

Markkinoija haluaa aina pyrkiä mahdollisimman suoraan jakeluratkaisuun, joten yritysten tulisikin pohtia, onko jakelua vielä mahdollista yksinkertaistaan (Rope 2001: 77). On kuitenkin huomioitava, että aina suora jakeluratkaisu ei välttämättä ole paras vaihtoehto. Esimerkiksi jos valmistuksen ja kulutuksen väliset erot ovat suuria, epäsuora eli pitempi jakeluratkaisu on tällöin todennäköisesti parempi vaihtoehto.

Saatavuus tarkoittaa eri toimialojen kannalta jonkin verran erilaista näkökulmaa. Esimerkiksi teollisuudelle on tärkeää, että sen valmistamat tuotteet saadaan mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti ja kattavasti asiakkaiden saataville. (Anttila & Iltanen 2001: 209.)

## Jakelun selektiivisyys

Markkinointikanavan selektiivisyyden eli valikoivuuden vaihtoehtoina ovat rajoitettu jakelu (yksinmyyntioikeus), valikoiva jakelu ja intensiivinen jakelu. Käytännössä selektiivisyys ratkaisee tuotteen käyttöön tulevien myyntipisteiden määrän ja sitä myöten myös markkinapeiton. (Rope & Vahvaselkä 1995: 152.)

**Rajoitetussa jakelussa** tuotteen valmistaja joko perustaa oman markkinointikanavan tai asettaa tiukat vaatimukset yksinmyyntioikeuden saavalle markkinointikanavalle. Tarkoituksena on säilyttää valmistajan mahdollisuudet vaikuttaa ja valvoa tuotteen hinnoittelua, tuotekuvaa ja toimintapolitiikka, jonka mukaan tuotetta myydään. Rajoitettu jakelu sopii esimerkiksi erikoistavaroille kuten elektroniikalle.

**Intensiivisessä jakelussa** tuote pyritään saamaan mahdollisimman moneen myyntipisteeseen. Tällainen jakelu on yleistä esimerkiksi, kun tuotteet ja asiakkaat sijaitsevat maantieteellisesti laajalla alueella. Intensiivistä jakelua käytetään esimerkiksi päivittäistavara-kaupassa.

**Valikoiva jakelu** on edellä mainittujen välimuoto. Se on yleinen yrityksillä, joilla ei ole resursseja/haluja intensiiviseen jakeluun. Valikoimisella halutaan korostaa esimerkiksi tuotteen erikoisuutta, sitä ei saa kaikkialta. (Rope & Vahvaselkä 1995: 152.)

## 5.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on olennainen osa markkinointia. Sen avulla on mahdollista kertoa tavoitetulle kohderyhmälle ostopäätöstä edistävää tietoa ja vaikuttaa halutun päätöksen syntymiseen (Siukosaari 1997: 17).

Markkinointiviestinnän osia ovat:

- myyntityö
- mainonta
- myynninedistäminen eli SP
- tiedotus- ja suhdetoiminta eli PR.

Markkinointiviestinnässä on tarkoitus saada aikaan lähettäjän ja vastaanottajan välille jotain yhteistä, yhteinen käsitys tuotteesta, yrityksestä tai toimintatavoista. Markkinointiviestinnän suunnittelussa on osattava valita, mistä eri sidosryhmien kanssa pitää saada aikaan yhteinen käsitys. (Vuokko 2003: 12.)

Tehtävä

Kotlerin 4-P -mallin mukaan viimeinen P on markkinointiviestintä. Markkinointiviestinnän tarkoituksena on kertoa kolmesta muusta P:stä eli esimerkiksi siitä, millainen tuote on, mistä sitä saa ja mihin hintaan. (Vuokko 2003: 23.)

### 5.4.1 Henkilökohtainen myyntityö

On sanottu, että markkinointiviestinnän tehokkain vaikutuskeino olisi henkilökohtainen myyntityö (Bergström & Leppänen 2002: 165). Myyntityön tavoitteena on auttaa asiakasta valitsemaan ja ostamaan tarpeeseensa sopiva hyödyke yritykselle kannattavin ehdoin. Henkilökohtaisen myyntityön avulla asiakas yleensä pyritään saamaan ostamaan ensimmäisen kerran ja pyritään varmistamaan, että hän jatkaa asiakassuhdetta tulevaisuudessakin (Rope 2005 a: 124).

Henkilökohtainen myyntityö sisältää klassisen edustajamyynnin, toimipaikkamyynnin ja puhelinmyynnin.

Parhaastakaan tuotteesta ei ole hyötyä, jos myyjä ei saa tuotetta kaupaksi. Henkilökohtainen myyntityö on henkilökohtaiseen kontaktiin ja suulliseen esitystaitoon perustuvaa viestintää, jonka tavoitteena on myynnin aikaansaaminen. (Lahtinen & Isoviita 1998: 248.)

---

## Suunnittelu

Myynnissä on tärkeää, että myyjä on tehnyt taustatyötä ja suunnittelua ennen ensimmäistä kontaktia uuteen asiakkaaseen. Myyjän täytyy osoittaa perehtyneisyys asiakkaaseen, tämä on sekä kiinnostuksen merkki, että kertoo myös jonkinasteisesta sivistyneisyydestä. (Rope 2001: 137.) Myynnin suunnittelu on muutenkin oleellisessa roolissa, sillä ilman selvää suunnitelmaa on myynti pelkkää hakuammuntaa.

Organisaatiolla ja sitä kautta kaikilla myyjillä tulee olla eettinen ohjeisto siitä, kuinka myyntitilanteessa ja asiakaskohtaamisissa tulee toimia (Vuokko 2003: 192). On myös huomioitava, että asiakas on aina oikeassa.

### 5.4.2 Mainonta

Mainonta on maksettua ja tavoitteellista tiedottamista, joka yleensä kohdistuu suureen ihmismassaa. Suuren ihmismassan sijasta mainonnan tuloksellisuuden kannalta olisi yhä tärkeämpää puhutella myös yksilöitä. (Mäntyneva 2002: 126.)

**Mainonnan muodot** voidaan ryhmitellä seuraavasti:

1. Mediamainonta
  - lehti-ilmoittelu
  - tv-mainonta
  - radiomainonta
  - ulko- ja liikennemainonta
  - verkkomainonta
  - elokuvamainonta
2. Suoramainonta
  - osoitteeton
  - osoitteellinen
3. Täydentävä mainonta
  - toimipaikkamainonta
  - mobiilimainonta
  - hakemistot, luettelot
  - messumainonta
  - tapahtumamainonta
  - sponsorimainonta.

(Bergström & Leppänen 2002: 134.)

Oleellista mainonnassa on, että mainonnalle on asetettu selkeät tavoitteet. Keskeistä on myös se, että mainonnan tulee olla kohderyhmäperusteista, eli ns. yleismainontaa ilman kohderyhmäajattelua ei pitäisi tehdä lainkaan. (Rope 2005 a: 123.)

#### Tavoitteet

Mainonnalla pyritään pitkäaikaisiin vaikutuksiin. Sen avulla halutaan tehdä tuote tunnetuksi markkinoilla, muuttaa tai vahvistaa mielikuvaa yrityksestä, synnyttää ostoaikomuksia ja ehkä jopa vaikuttaa ihmisten asenteisiin tai vähentää jotain käyttäytymistapaa.

Toki mainonnalla voi olla myös lyhytaikaisia tavoitteita. Esimerkiksi lehdessä oleva ilmoitus tarjouskahvista on voimassa vain tänään.

Mainonnalla pyritään yleisesti

- informoimaan
- suostuttelemaan
- muistuttamaan. (Vuokko 2003: 195.)

#### 5.4.3 Menekinedistäminen

Menekinedistäminen eli myyinnedistämistoiminta sisältää kaikki sellaiset markkinointiviestinnän keinot, joilla tarjotaan jakeluketjun jäsenille, omalle myyntiorganisaatiolle ja kuluttajille sellaista yllykettä, joka lisää tuotteiden ja palveluiden menettä. Tuo yllyke on yleensä tuotteen tai palvelun mukana tilapäisesti tarjottava rahallinen tai muu etu. (Vuokko 2003: 246.)

Menekinedistämistä on yleensä pidetty heti vaikuttavana ja lyhytaikaisesti toimivana myyinnedistystoimenpiteenä (Siukosaari 1997: 106).

Suurin osa myyinnedistämisestä on kohdistettu jälleenmyyjille. Kuluttajiin kohdistuva myyinnedistäminen vähentää merkkiuskollisuutta, sillä kun kuluttajat huomaavat, että tuotetta voi saada jostain alle listahinnan, he etsivät joko tämän paikan tai vaihtavat merkkiin, jota sillä hetkellä saa alle listahinnan.

On myös huomattava, että suurin osa myyinnedistämisestä tuo yrityksellä asiakkaita, jotka se voi pitää tänään, muttei enää huomenna. Monet jopa sanovat että myyinnedistäminen on yritykselle useimmiten tappiollista. (Kotler 1999: 147–148.)



## Keinot

Menekinedistämisen käytetyimmät keinot ovat seuraavat:

- Markkinointikilpailut
- Näytemarkkinointi
- Kylkiäismarkkinointi
- Tuotesijoittelu
- Sponsorointi
- Tapahtumamarkkinointi
- Messut

*Markkinointikilpailut* ovat sekä myyjille että loppuasiakkaille tarkoitettuja kilpailuja, joiden avulla lisätään asiakaskunnan ostointoa. *Näytemarkkinointi* on ilmaisten näytteiden jakelua, jonka tavoitteena on saada kuluttajat ostamaan jatkossa tuotetta. *Kylkiäismarkkinointi* pyrkii jonkin tuotteen avulla myymään toisenkin tuotteen. *Tuotesijoittelu* tarkoittaa tuotteen saamista näkyville elokuvaan, teatteriesitykseen, televisioon tms. yhteyteen, jossa tuotteelle saadaan näkyvyyttä ja herätetään ostointoa. *Sponsorointi* on sponsoroitavan imagon liittämistä sponsoroijaan, esimerkiksi yhteistyö yrityksen ja urheilijan välillä. *Tapahtumamarkkinointi* tarkoittaa tapahtumien yhteyteen liitettyä kaupallista operoimista. *Messut* ovat yleensä alan erikoismessuja, joissa yritys haluaa olla mukana. (Rope 2005 a: 124–126.)

### 5.4.4 Suhde- ja tiedotustoiminta

*Suhdetoiminnan* tavoitteena on lisätä yrityksen näkyvyyttä ja luoda suhteita yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä. Suhdetoiminnan keinoja ovat:

- lobbaus
- asiakastialisuudet
- liikelahjat
- tervehdysmarkkinointi
- asiakassuhdeilmoittelu

*Lobbauksessa* on olennaista, että yritys saa äänensä kuuluviin kunnassa, järjestöissä tms. keskeisissä sidosryhmissä, joissa tehdään ratkaisuja, jotka vaikuttavat yrityksenkin toimintaedellytyksiin. *Asiakastilaisuudet* on yleisnimi tapahtumille, joita yritys järjestää sidosryhmilleen. *Liikelahjojen* tarkoituksena on, että ne jättävät saajalle muistijäljen, jonka vuoksi hän muistaa lahjan antajaa positiivisin mielin. *Tervehdysmarkkinoinnissa* tyypillisiä muistamisia ovat mm. joulukortit, sähköpostit ja tekstiviestit. *Asiakassuhdeilmoittelua* ovat mm. lahjoitukset arpajaisiin ja kesäjuhliin. (Rope 2005 a: 128.)

Tiedotustoiminta kohdistuu kaikkiin yrityksen sidosryhmiin ja sille on tunnusomaista systemaattisuus, markkinoinnillisuus ja kattavuus. Tiedotustoiminta eroaa mainonnasta eritoten siten, että tiedotustoiminnassa näkyvyys mediassa saadaan ilman varsinaista maksumaa. Tiedotustoiminta voi olla sekä sisäistä että ulkoista tiedottamista. Sisäistä tiedottamista on kaikki yrityksen sisällä tapahtuva tiedottaminen. Tyypillisiä ulkoisia tiedotuksen muotoja ovat sen sijaan muun muassa:

- vuosikertomukset
- asiakaslehdet
- www-sivut
- lehdistötiedotteet
- haastattelut.

(Rope 2005 a: 128.)

---

## 6 Lähtökohta-analyysit

### 6.1 Lähtökohdat

Lahtinen ja Isoviita (1998:47) kirjoittavat, että markkinoinnin johtamisen lähtökohtana tulisi olla luotettavat tiedot toiminnan menestystekijöistä. Heidän mielestään erilaisten analyysien tarkoituksena on hankkia, muokata ja eritellä tietoja yrityksen lähimenneisyydestä, nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. He arvioivat, että ensimmäinen kysymys yrityksessä voisi olla: 'Missä olemme nyt?'.

Ropen ja Vahvaselän (1994: 32) mielestä markkinoinninsuunnittelun lähtökohtana ovat erilaiset analyysit. Nämä analyysit kertovat niin yrityksen, kuin sen ympäristönkin nykytilasta. Tulevaisuuden näkymien tehtävänä on selvittää, mitkä tekijät tulevat vaikuttamaan yrityksen toimintaan tulevaisuudessa. He myös kirjoittavat, että kun otetaan huomioon sekä nykytila-analyysit että yrityksen tulevaisuuden näkymät, näiden avulla pystytään määrittelemään yrityksen tahtotila, eli millaiseksi yritys haluaa tulla.

### 6.2 Analyysien sisältö

Rope ja Vahvaselkä (1995:216) ovat sitä mieltä, että analysointeja tehdessä olisi huomattava, että tarkasteluun tulee ottaa vain sellaiset analyysikohteet, joilla on todellista merkitystä yrityksen menestykselle. He myös pitävät tärkeänä, että kaikkia asiakasanalyysieja tarkastellaan sekä tilanneanalyysin että tulevaisuuden visioiden näkökulmasta.

Rope ja Vahvaselkä (1994:92) antavat perussäännön analyysin sisällöstä: sellaista tietoa ei kannata hankkia, mitä ei päätöksenteossa tarvita, mutta kaikki sellainen tieto hankitaan, joka on välttämätöntä suunnitelman perusteiden ja tavoitteiden määrittelemiseksi.

Kun määritellään yrityksen nykytilaa, analysoidaan yrityksen tilaa yleensä neljältä eri kantilta eli tehdään:

- yritysanalyysi
- markkina-analyysi
- kilpailija-analyysi sekä
- ympäristöanalyysi

### 6.2.1 Yritysanalyysit

Yritysanalyysissä selvitetään mm. seuraavat yrityksen kuntoa ja toimintaedellytyksiä mittaavat asiat:

- *myynti* (myynninmäärä)
- *henkilöstö* (henkilöstön määrä, koulutus)
- *sijainti* (suhteessa asiakkaisiin, työvoimaan ja raaka-aineisiin)
- *palvelu* (palvelun toimivuus, täsmällisyys ja ystävällisyys)
- *hinnoittelu* (katteellisuus, alennusten käyttö)
- *jakelu* (jakelupeitto, jakeluverkon toimivuus)
- *tuotanto* (tuotannon tehokkuus ja toimintavarmuus)
- *markkinointi* (myynnin ja mainonnan yhteys)
- *laatu* (laatu mm. palvelussa, tuotteissa, tuotannossa)
- *rahoitus* (rahoituksen riittävyys ja maksuvalmius)
- *varasto* (tehokkuus, pääoman sitoutuminen, toimivuus)
- *tuotteen imago*
- *yrityksen imago*.

(Rope & Vahvaselkä 1994: 90–91.)

### 6.2.2 Markkina-analyysi

Markkina-analyysissä sen sijaan selvitetään yrityksen markkinoita ja niiden kehittymistä ja ostovoimaa. Esimerkiksi voidaan selvittää:

- alueen toimivien potentiaalisten asiakkaiden määrä
- markkinoiden suuruus segmenteittäin
- asiakaskohderyhmien jakauma, eli kuinka paljon potentiaalisia asiakkaita on markkinoilla
- keskiostos asiakaskohderyhmittäin.

(Rope & Vahvaselkä 1995: 215.)

### 6.2.3 Kilpailija-analyysi

Lahtinen ja Isoviita (1998:58) toteavat, että ”Mikäli yritys haluaa menestyä, on sen oltava parempi kuin kilpailijansa” Tämän takia heidän mielestä on yrityksen aika ajoin analysoitava kilpailuun liittyviä seikkoja. He myös kirjoittavat, että yrityksen kilpailuetu ei perustu sattumaan eikä huonoon onneen, vaan se on pitkäaikaisen, määrätietoisen prosessin seuraus, joka muuttuu koko ajan.

Kilpailija-analyysia, ja muutenkin markkinointia suunnitellessa, on pääasiassa keskityttävä kuitenkin omiin toimiin. Tähän seikkaan kiinnittää huomiota myös Rope (2001:208), jonka mielestä markkinoinnissa ei saisi keskittyä vastaamaan kilpailijoiden toimiin, vaan suunnitella oma toiminta siten, että menestyy.

Kilpailija-analyysi selvittää kaupan nykyiset kilpailijat, niiden markkina-asetat ja kilpailun luonteen. Siinä voidaan selvittää esimerkiksi:

- kilpailijat ja heidän markkina-asetat
- kilpailijoiden tuotteiden edut ja haitat verrattuina omiin tuotteisiin
- kilpailijoiden tulevaisuuden näkymät ja markkinat
- kilpailijoiden taloudelliset resurssit.

(Rope & Vahvaselkä 1994: 91.)

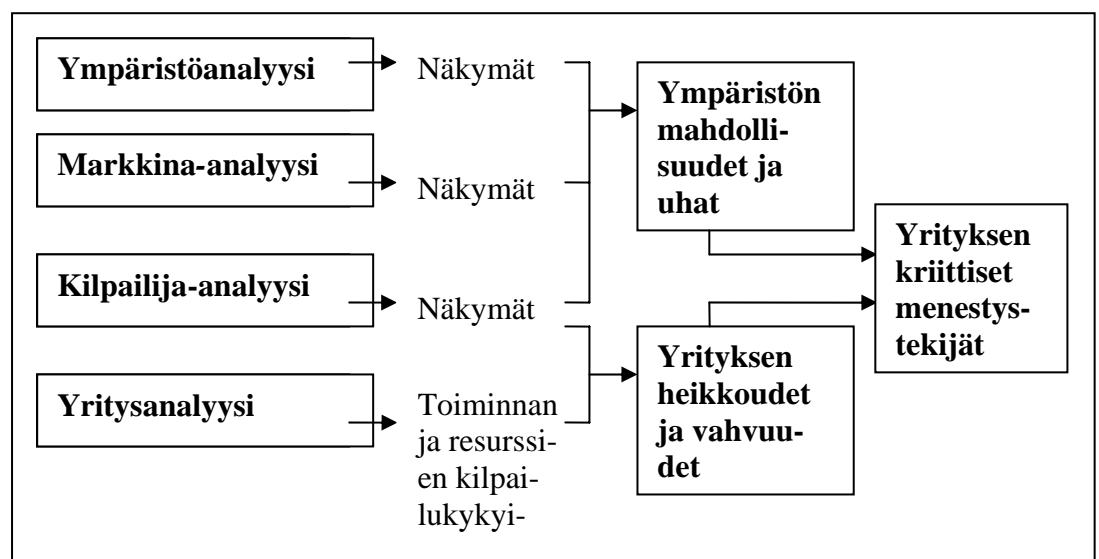
### 6.2.4 Ympäristöanalyysi

*Ympäristöanalyysissä* selvitetään yrityksen toimintaympäristön taloudelliset, poliittiset ja teknologiaan liittyvät tekijät.

Ympäristöanalyysi sisältää Ropen ja Vahvaselän (1995: 213) mukaan:

- *taloudellisen tilanteen* (korkotaso, investoinnit)
- *kansainvälistymisen* (vaikutus tuotantoon, hintoihin, kilpailuun)
- *lainsäädökset* (muutokset lainsäädännössä ja muissa säännöksissä)
- *innovaatiot* (uudet keksinnöt, uudet materiaalit)
- *teknologian* (automatisointi, tietotekniikka)
- *tapakulttuurin* (siirtymät toisenlaisiin tuotteisiin, ostotapamuutokset)
- *työvoima* (saatavuus, palkkakustannukset).

### 6.3 Yhteenvetoanalyysi



Kuvio 5 Erillisanalyyseistä yhteenvetoanalyyseiksi (Rope 2005 a: 468).

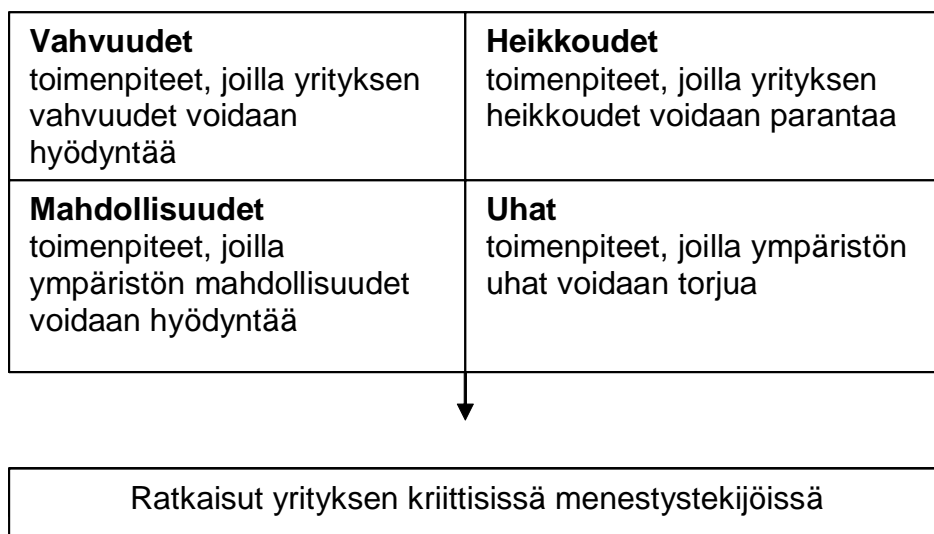
Yrityksen kilpailijoiden, markkinoiden ja ympäristön tulevasta kehityksestä muodostuvat **näkymät**, jotka toimivat yrityksen ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien muodostajina.

Yritysanalyysissä on tarkoitus analysoida yrityksen sisäisiä **resursseja** ja **kilpailukykyä** suhteessa kilpailijoihin. Täten voidaan selvittää ne heikkoudet ja vahvuudet, jotka yrityksen toiminnan menestykseen vaikuttavat.

Ympäristön mahdollisuuksien ja heikkouksien sekä yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien perusteella selvitetään **kriittiset menestystekijät**, eli tekijät joiden avulla yritys menestyy tulevaisuudessa.

## SWOT-analyysi

Anttila ja Iltanen (2001: 349) pohtivat, että SWOT-analyysin hyödyntämisen onnistumisedellytyksenä on se, että siihen on konkreettisella tasolla kerätty eri analyysistä kaikki se tieto, joilla on vaikutusta yritysten kriittisten menestystekijöiden ratkaisuihin tulevaisuudessa.



Kuvio 6 SWOT-analyysin hyödyntäminen (Rope 2005 b: 469).

Yrityksen tulisi luoda *vahvuuksista* kilpailuetu, poistaa *heikkoudet*, käyttää *mahdollisuudet* hyväksi ja kääntää *uhat* mahdollisuuksiksi. SWOT-analyysin kehikko jakautuu kahteen: **yrityksen nykytilanteeseen** (vahvuudet ja heikkoudet) ja **tulevaisuuteen** (mahdollisuudet ja uhat).

Kun SWOT-analyysiin on kerätty tarvittavat tiedot, on läpikäytävä nelikentän jokainen osa ja tehtävä konkreettisia ratkaisuja. SWOT-analyysillä on kaksi tehtävää, jotka kumpikin perustuu Lahtisen ja Isoviidan (1998:83) mukaan heikkojen ja vahvojen puolien, mahdollisuuksien ja uhkien arviointiin. He mainitsevat ensimmäiseksi tehtäväksi vaihtoehtoisten strategioiden rajauksen. Toinen tehtävä heidän mielestä on auttaa yritysjohtajia jäsentämään strategiavaihtoehtoja.

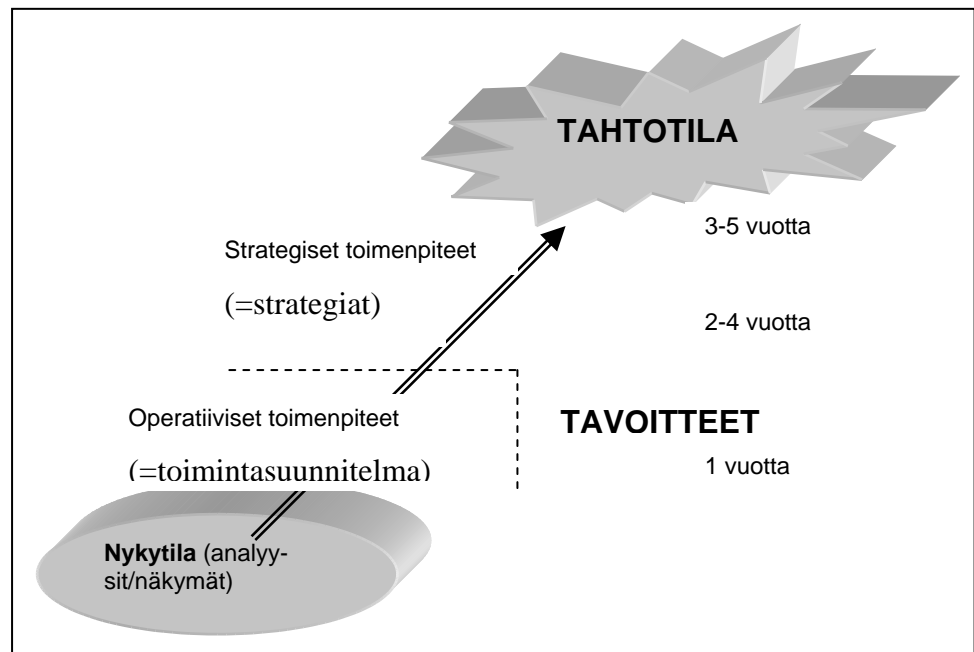
## 7 Strategiat

Siukosaari (1997: 27) kirjoittaa, että strategiaa laadittaessa tulisi valita ne toimintotavat, joita noudattamalla tulokset aiotaan saavuttaa. Strategia määrittelee toiminnan laajuuden: se on valintoja ja painotuksia. Strategia vastaa kysymykseen kuinka menestys saavutetaan.

Strategisella suunnittelulla pyritään vähentämään riskejä ja virheitä sekä samaan yritys asemaan, jossa se voi ennakoida muutokset, vastata niihin ja jopa luoda muutosta omaksi edukseen (McDonald 1999: 13).

### 7.1 Tahtotila

Tahtotila toimii strategioiden perustana. Tahtotila kattaa visioiden lisäksi johdon pitkän aikavälin päämäärät, eli millainen yritys haluaa olla näkymien pohjalta.



Kuvio 7 Analyysien, tahtotilan ja suunnitelmien välinen suhde. (Rope & Vahvaselkä 1994:98.)

Kuvio 7 osoittaa, kuinka *nykytilan* pohjalta määritelty yrityksen *tahtotila* on suuntaamassa strategisia ja operatiivisia markkinointiratkaisuja. Huomioitavaa kuviossa on myös se, että strategisten toimenpiteiden aikajakso on selkeästi pidempi (2-4 vuotta) kuin operatiivisten markkinointiratkaisujen, jotka tehdään mahdollisimman lyhyelle aikavälille, yleensä yhdeksi vuodeksi. (Rope & Vahvaselkä 1994:98.)



*Operatiiviset toimenpiteet* ovat markkinointitoimien suunnittelua, jotka liittyvät joidenkin keskeisten markkinointitavoitteiden, kuten esimerkiksi tuotteen markkinoille tuomisen toteuttamiseen. *Strategiset toimenpiteet* määrittelevät yrityksen strategiset linjastukset. Siinä määritellään mm. millä segmenteillä ja tuotteilla liiketoiminnassa tullaan jatkossa toimimaan.

### 7.1.1 Tahtotilan määrittely

Tahtotilan määrittelemiseen vaikuttaa yhtä aikaa monta tekijää. Näitä ovat mm. liikeidea, johdon suhtautuminen kasvuun, markkinoiden kehitysnäkymät ja kilpailutilanne. Tahtotilan sisältöön vaikuttavat em. tekijöiden painottuminen.

### 7.1.2 Tahtotilan perusteella tehtävät päätökset

Tahtotilan pohjalta tehdään päätökset liiketoiminnan koosta ja luonteesta, liiketoiminta-alueesta sekä johdon henkilökohtaisista tavoitteista.

Tahtotilassa määritellään **liiketoiminnan koko**, eli miten suhtautaan yrityksen kasvuun. Kasvu tulisi määritellä *volyymikasvuna* (myynti) ja *henkilökunnan kasvuna nykytoimintaan verrattuna*. (Rope & Vahvaselkä 1994: 99.)

**Liiketoiminnan luonne** liittyy yhdeltä osalta kasvuun. Oleellisinta on päättää, minkä luonteista liiketoimintaa yritysjohto haluaa toteuttaa ja minkälainen liiketoiminta puolestaan on toimivin yrityksen resurssien, osaamisen ja siten taloudellisen tuloksen näkökulmasta.

Liiketoimintaa voidaan luonnehtia esimerkiksi *koon* perusteella:

1. Yhden henkilön yritys
2. Perheyritys
3. Pienyritys
4. Keskisuuri yritys
5. Suuryritys

(Rope & Vahvaselkä 1994: 99–100.)

Myös **liiketoiminta-alue määritellään** tahtotilan yhteydessä. Silloin päätetään tuote- ja markkina-alueista, joilla halutaan toimia tulevaisuudessa. Selvitettäessä niitä tuote-/markkinalohkoja, joille jatkossa halutaan suuntautua tai joilta halutaan vetäytyä, tehdään ratkaisut liiketoiminta-alueen haluttavuuskriteerien pohjalta. Näitä kriteereitä ovat mm. läheisyys, volyymimahdollisuudet, tuotto- ja mahdollisuudet, kilpailutilanne, investoinnit ja riskit. (Rope & Vahvaselkä 1994: 101–102.)

**Johdon päämäärät** suuntaavat liiketoimintaa ja markkinointia. Päämääriä voivat olla mm. kansainvälistyminen, halu markkina-johtajuuteen jollain alueella, liiketoiminnan tai sen osien myyminen, halu päästä vähemmässä tulevaisuudessa.

(Rope & Vahvaselkä 1994: 102.)

## 7.2 Strategiapäätökset

Kun yrityksen johto on määritellyt sen tahtotilan minkälaiseksi ja minkä kokoiseksi yrityksen johto haluaa jatkossa luoda, niin tällä päätöksellä on tehtäviin strategiapäätöksiin suuri vaikutus.

Strategiavalinta on yrityksen päävalinta ja se ulottuu pitkälle tulevaisuuteen. Strategiseen linjavalintaan sisältyy monia taktisia toimenpiteitä. Vaikka taktiset toimenpiteet epäonnistuvat, strategia ei välttämättä tuhoudu. Jos taas strategia on valittu väärin, eivät hyvätäkään taktiset toimenpiteet voi pelastaa kokonaisuutta. (Markkinointisuunnitelma...2005.)

### 7.2.1 Suuntausstrategiat

Suuntausstrategiassa valitaan yrityksen liiketoiminnan tuleva kilpailuareena. Käytännössä suuntausstrategiat tarkoittavat valintaa **kasvustrategian** ja **kannattavuusstrategian** välillä. Näitä suuntausstrategioita voidaan kuvailla seuraavasti:

#### 1. Kasvustrategia

Kasvustrategiassa määritellään, kuinka yrityksen tavoittelema kasvu suunnataan tuote-/markkina-alueille. Ohessa Ansoffin matriisi, jota voidaan hyödyntää määrittelemisessä:

		TUOTTEET	
		Nykyiset	Uudet
MARKKINAT	Nykyiset	markkinoiden syventäminen	tuotekehitys
	Uudet	markkinoiden laajentaminen	diversifiointi

Kuvio 8 Strategian määrittely tuote-/markkinamatriisilla. (Kotler 1999: 71.)

Kuviosta 8 huomaamme, mitkä ovat yrityksen kasvun vaihtoehdot. Yksi vaihtoehto on, että pyritään myymään enemmän nykyisiä tuotteita nykyisille markkinoille, eli yritetään *syventää* jo olemassa olevia *markkinoita*. Markkinoiden syventämisstrategiassa toiminnan todennäköinen onnistumisprosentti voidaan arvioida olevan 90 %. Silloin strategiana voi olla kustannustehokkuus. (Kotler 1999: 71.)

Toinen vaihtoehto on suunnitella uusia tuotteita, jotka vetoavat nykyisiin asiakkaisiin. Tätä kutsutaan *tuotekehitykseksi*. Tuotekehitysstrategian onnistumisprosentti on todennäköisesti 60 % ja silloin strategiana voi olla erilaistuminen. (Markkinointisuunnitelma... 2005.)

Kolmas vaihtoehto on tavoitella kasvua nykyisillä tuotteilla, mutta uusilla markkinoilla, eli *markkinoiden laajentaminen*. Markkinoiden laajentamisstrategiassa todennäköinen onnistumisprosentti on sen sijaan 30 %. (Kotler 1999: 71.)

Neljäs vaihtoehto on, että suunnitellaan uusia tuotteita ja myydään niitä uudelleenasiakkaille, eli *diversifoidaan*. Yrityksen siirtyminen uudelle alalle uusilla tuotteilla on yleensä onneton vaihtoehto. Tästä kertoo myös se seikka, että diversifioinnin eli monipuolistamisstrategian onnistumisprosentti on vain 10 %. (Markkinointisuunnitelma...2005.)

## 2. Kannattavuusstrategia

Kannattavuusstrategioissa pyritään parantamaan yrityksen liike-toiminnan kannattavuutta siten, että niissä tarkastellaan, mitkä ratkaisut nykyliikeideassa ovat sellaiset, että ne ehkäisevät kannattavuutta. Tällöin saattaa tulla kyseeseen toiminnan karsiminen tuotteiden tai asiakkuuksien kohdalla, niiltä osin kun ne pienentävät yrityksen kokonaiskannattavuutta. (Rope & Vahvaselkä 1995: 241.)

Kannattavuusstrategiaa toteuttaessa yrityksellä on valittavana seuraavat vaihtoehdot:

- kannattavuus nykybisneksellä
- kannattavuus markkinalohkoja karsimalla
- kannattavuus tuotteita karsimalla
- kannattavuus tuote- ja markkinalohkoja karsimalla

(Rope & Vahvaselkä 1994: 114.)

Jos yritys pyrkii *kannattavuuteen nykybisneksellä*, sen täytyy tehostaa nykytoimintaa, pienentää kustannuksia ja mahdollisesti parantaa tuotteesta saatavaa hintaa. Tämä kannattavuusstrategia on sopiva, jos yrityksen perusta on terve, mutta mikäli eräät tuote- tai

markkinalohkot ovat olleet pysyvästi kannattamattomia, tulisi miettiä muita strategioita.

Kun pyritään lisäämään *kannattavuutta markkinalohkoja karsimalla*, yritys karsii toiminnastaan pysyvästi kannattamattomat asiakasryhmät ja keskittyy kannattavien asiakkaiden hoitoon.

Yrityksen vaihtoehtona on myös pyrkiä *kannattavuuteen tuotteita karsimalla*. Kannattamattomia tuotteita ei valikoimissa yleensä kannata pitää, vaan tulee arvioida kriittisesti, mistä tuotteista olisi jo mahdollisesti aika luopua. Apuna voi käyttää tuotteen elinkaarta, josta selviää missä vaiheessa kehitystä tuote on.

Jos yritys päätyy tavoittelemaan *kannattavuutta tuote- ja markkinalohkoja karsimalla*, todennäköisin vaihtoehto on, että yritys karsii tuotteitaan. Sen vaikutus voi taas näkyä asiakasryhmien karsiumisena.

## 7.2.2 Kilpailuetustrategia

Yrityksen täytyy tehdä valinta siitä, mihin yrityksen kilpailuetu perustuu. Tästä valinnasta käytetään nimeä kilpailuetustrategia. Kilpailuetu tarkoittaa yrityksen tavoittelemaa ylivoimatilaa asiakaskohderyhmän arvostamassa ominaisuudessa. Kilpailuetustrategialla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. (Rope 2005: 640.)

Yrityksellä on Porterin mukaan valittavana kolme strategiaa kilpailuedun saavuttamiseksi: kustannusjohtajuus, erilaistaminen eli differointi sekä keskittyminen eli fokusointi.

		Strateginen etu	
		Asiakkaan havaitsema ainutlaatuisuus	Alhaiset kustannukset
Strateginen kohde	Kokonaismarkkinat	Erilaisuus	Kustannusjohtajuus
	Ainoastaan tietty segmentti	Keskittyminen	

Kuvio 9 Yrityksen strategiavaihtoehdot kilpailuedun saavuttamiseksi (Anttila & Iltanen 2001: 371).

---

Kuviosta 9 voidaan huomata nämä kolme edellä mainittua strategiaa. Ensimmäisessä eli **erilaistamisstrategiassa** on strategisena etuna asiakkaan havaitsema ainutlaatuisuus. Erilaistamisstrategia perustuu siihen, että yrityksen tuote koetaan toimialalla ainutlaatuiseksi. Erilaistaminen voi tapahtua monella tavalla, kuten esimerkiksi käyttämällä hyväksi tuotekuvaa, tuotteen muotoilua, teknologiaa tai asiakaspalvelua. Tuotteen erilaistamisella pyritään eroon hinnan keskeisestä ostopäätösperustasta. (Anttila & Iltanen 2001: 371.)

Toisena on **kustannusjohtajuusstrategia**, joka antaa pienempien yksikkökustannusten avulla yritykselle strategisen edun. Jotta tällä strategialla saavutettaisiin tuottavaa liiketoimintaa, tarvitaan suurempaa myyntiä, jotta pienistä yksikkökatteista saadaan riittävä kokonaistuotto. On myös huomioitava, että kustannusjohtajuusstrategia on vain poikkeustilanteissa realistinen strategiavaihtoehto. (Rope & Vahvaselkä 1994: 118–119.)

**Keskittymisstrategia** on kolmas kilpailuetustrategiavaihtoehto. Siinä yritys keskittyy johonkin nimenomaiseen asiakasryhmään, tuotelinjan osaan tai maantieteellisten markkinoiden osaan. Tämä strategia perustuu oletukseen, että kun yritys keskittyy vain johonkin segmenttiin, se pystyy palvelemaan sitä paremmin kuin kilpailijat, jotka palvelevat useita segmenttejä. Palvelun paremmuuden lisäksi yritykselle tulee pienemmät kustannukset keskittyessään pienempään segmenttiin. (Anttila & Iltanen 2001: 371.)

Yrityksen on huomioitava, että saavutettu kilpailuetu on aina vaarassa tärveltyä kilpailijoita seuraamalla. Kilpailuetua tulee hoitaa ja yrityksen täytyy myös jatkuvasti kehittää uusia edellytyksiä, joilla yrityksen menestys voidaan varmistaa tulevaisuudessa.

## 8 Markkinoinnin tavoitteet

Tavoitteet ovat yrityksen toiminnan lyhyen aikavälin toivottuja tuloksia, joihin yritys tietoisesti pyrkii. Tavoitteet antavat suunnan yrityksen toiminnalle sekä toimivat suunnitelmallisen toiminnan perustana. Kun koko henkilökunta sisäistää yrityksen tavoitteet, ne ohjaavat heitä toimissaan samalla, kun se tuo mielekkyyttä heidän työskentelyyn. (Rope & Vahvaselkä 1994: 120–121.)

Ensimmäisenä tavoitteita asettaessa tulisi pohtia yrityksen **yleisiä tavoitteita**. Näitä voivat olla esimerkiksi katteen parantaminen, markkinaosuuden kasvattaminen ja asiakastyytyvyyden kohentaminen. On kuitenkin huomattava yleisiä tavoitteita asettaessa, että ne pitää olla mahdollista saavuttaa ja ne eivät saa olla keskenään ristiriidassa. **Konkreettiset tavoitteet** ovat sen sijaan mitattavissa olevia tavoitteita. Konkreettisten tavoitteiden tulee ilmaista suuruusluokka ja määräpäivä. Jos esimerkiksi yleinen tavoite on katteen nostaminen, vastaavasti konkreettinen tavoite voisi olla katteen nostaminen tilikauden loppuun mennessä 5 prosentilla. (Kotler 1999: 223–224.)

Markkinoinnin tavoitteet voidaan jakaa esimerkiksi:

- myyntitavoitteisiin
- mielikuvatavoitteisiin ja
- kannattavuustavoitteisiin

### 8.1 Myyntitavoitteet

Myyntitavoite tarkoittaa sitä kysynnän määrää, jonka yritys suunnittelee saavuttavansa tietyssä ajassa. Myyntitavoitteet asetetaan koko yritystä koskeviksi. (Lahtinen & Isoviita 1998: 91.) Täten kaikki yrityksessä on saatava tietoiseksi yrityksen tavoitteista.

Yritystoiminnassa markkinoinnin yleisin tavoite on tietyn euromääräisen myynnin, liikevaihdon aikaansaaminen. Myyntitavoitteita asettaessa tulee ottaa huomioon hintojen nousu ja kokonaismarkkinoiden muutokset.

Myyntitavoitteet ilmoitetaan yleisimmin euromääräisinä, myynnin kehitysprosenttina tai markkinaosuuden kehitysprosenttina. Myyntitavoitteet voidaan jakaa käytännössä tilanteen ja tarkoituksen mukaan, esimerkiksi ajanjaksoittain, myyjäkohtaisesti, asiakasryhmittäin tai tuoteryhmittäin. (Rope 2005 b: 484.)

## 8.2 Mielikuvatavoitteet

Mielikuvatavoitteet ovat ns. *välitappeja*, eli niiden saavuttaminen mahdollistaa asetettuihin myynti- ja kannattavuustavoitteisiin pääsemisen. Yrityskuva on mielikuva, joka asiakkaalle syntyy yrityksestä. Keskeinen mielikuvatavoite yrityksellä on myönteisen käsityksen synnyttäminen yrityksestä. (Lahtinen & Isoviita 1998: 96.)

Tavanomaisia mielikuvatavoitteita eli välitappeja yrityksessä:

1. Tuotepoliittiset tavoitteet
  - tuotteen eliniän lyhentäminen
  - uuden tuotteen suunnittelu
  - tuotevalikoiman täydentäminen
  - laatutason parantaminen
2. Hintapoliittiset tavoitteet
  - kilpailijan markkinoille tulon estäminen alhaisella hinnalla
  - kysynnän lisääminen hinnanalennuksilla
  - hintamielikuvan parantaminen
3. Jakelupoliittiset tavoitteet
  - tuotteen myymäläpeiton parantaminen
  - toimitusnopeuden parantaminen
4. Viestintäpoliittiset tavoitteet
  - asiakaskäynnit/kk
  - tilaustenmäärä/kontakti
  - myyntihenkilöstön aktivointi
  - yritys- ja tuotetietämyksen lisääminen
  - tuote- ja yrityskuvan parantaminen.

(Rope 2005: 487.)

Ongelmana mielikuvien kanssa on se, että niiden syntymiseen on hankala kenenkään pystyä sataprosenttisesti vaikuttamaan, sillä niiden syntyyn vaikuttaa suurimmalta osin tunneperäiset tekijät. Negatiivista yrityskuvaa on kova työ lähteä muuttamaan juuri yllä mainitusta syystä. Tämän takia olisi heti yrityksen alkuvaiheilta asti mietittävä millaista mielikuvaa yrityksestä halutaan antaa, eli mitkä ovat yrityksen mielikuvatavoitteet.

## 8.3 Kannattavuustavoitteet

Kannattavuustavoitteet, eli *puitetavoitteet* määräävät rajat, joiden puitteissa yrityksen tulee toimia. Kannattavuustavoitteilla varmistetaan, että markkinointi on kannattavaa ja tehokasta ja että yritys saavuttaa tietyn markkina-aseman. Myyntimäärä ei ole ainut tarkoitus, vaan se on keino markkinoinnin kannattavuuteen. (Rope 2005 b: 484–485.)

---

Tavanomaisimpia kannattavuustavoitteita ovat

1. Katetuottotavoitteet

- bruttotuotto, myyntikate (= myynnin tulos)
- markkinointikate (= markkinoinnin tulos)
- käyttökate (= liiketoiminnan tulos)
- kate/asiakas

2. Teholukutavoitteet

- varaston, myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeus
- erilaiset teholumit: myynti/työntekijä, myynti/tehty työtunti
- asiakkaiden keskiostos

(Lahtinen & Isoviita 1998: 104.)

Parempaa kannattavuutta yritys voi tavoitella seuraavilla keinoilla tai niitä yhdistellen:

- Yritetään myydä enemmän.
- Ryhdytään myymään korkealaatuisia tuotteita tarkasti rajatulle segmentille.
- Tutkitaan, voidaanko jossakin kuluerissä saada aikaan säästöjä.
- Selvitetään, onko mahdollista saada korkeampi myyntipalkkio.
- Poistetaan myynnistä kannattamattomat tuotteet.
- Tutkitaan, voidaanko siirtyä myymään kannattavampia tuoteryhmiä.

(Lahtinen & Isoviita 1998: 104.)



## 9 Segmentointi

Yksittäinen yritys ei voi yleensä palvella kaikkia markkinoidensa asiakkaita tyydyttävästi, sillä asiakkaita on liikaa ja heidän tarpeensa ovat erilaisia. Siksi yrityksen tulisi tunnistaa asiakasryhmät, joita se voisi palvella kaikkein tehokkaimmin. Markkinoinnin kohdistaminen yrityksen tuotteisiin suosiollisesti suhtautuville segmenteille on usein kannattavampaa, kuin markkinoinnin suuntaaminen koko potentiaaliselle asiakasjoukolle. (Markkinointisuunnitelma...2005.)

Segmentointi eli kohderyhmän määrittely on yksi markkinoinnin perusasioista. Voidaankin ajatella, että muut markkinoinnin ratkaisut ovat siitä riippuvaisia. *Segmentoinnilla* tarkoitetaan erilaisten asiakasryhmien etsintää ja niiden valitsemista markkinoinnin kohteeksi. Mitä enemmän yrityksellä on rohkeutta rajata asiakasryhmänsä, sitä helpompi sen on markkinoida tuotettaan puhuttelevalla tavalla. Tarkoituksena on suunnitella kullekin segmentille heidän tarpeiden mukainen markkinointitapa. (Bergström & Leppänen 2002: 54.)

Segmentointi perustuu ajatukseen, että yrityksen kokonaismarkkinoita ei kannata käsitellä kokonaisuutena, vaan tarkoitus on pyrkiä löytämään pienempiä ryhmiä, jotka ovat suosiollisimpia yrityksen markkinointitoimille. Kohderyhmä eli segmentti helpottaa yritystä myös oikeiden markkinointikeinojen valintaan.

### 9.1 Syitä segmentointiin

Kohderyhmäajattelun ja segmentoinnin syitä ovat mm. seuraavat:

- kokonaismarkkinat ovat usein suuret
- kuluttajat ovat erilaisia
- kokonaismarkkinat ovat heterogeenisia eli erilaisia
- yrityksen helpompi saavuttaa tuottotavoitteet tietyillä segmenteillä kuin kokonaismarkkinoilla.

(Rope & Vahvaselkä 1995: 42)

#### Segmentointikriteerit

Segmentointikriteerit voidaan jakaa neljään:

- 1) maantieteelliset tekijät
- 2) demografiset tekijät
- 3) psykograafiset tekijät
- 4) käyttäytymistekijät.

---

*Maantieteellisiä tekijöitä* ovat mm. maantieteellinen sijainti, asukastiheys ja -määrä. *Demografisia tekijöitä* ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, kieli, tulot, koulutus ja perheen koko. *Psykograafiset tekijät* voidaan jakaa kahteen luokkaan: elämäntapaan ja persoonallisuuteen liittyviin tekijöihin. Elämäntapaan liittyviä kriteerejä ovat mm. mielipiteet ja arvot, kun taas persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä ovat mm. kunnianhimo ja konservatiivisuus. *Käyttäytymistekijöitä* ovat esimerkiksi tuotteen käyttötiheys ja -määrä tai käyttötarkoitus ja tuoteuskollisuus. (Markkinointisuunnitelma... 2005.)

Käytetyimmät segmentoinnin kriteerit ovat ehkä käyttäytymistekijät, kuten käyttötiheys ja -määrä sekä käyttötarkoitus ja maantieteellisistä tekijöistä sijainti.

## 9.2 Segmentoinnin toteutus

Segmentoinnin toteutus on monivaiheinen prosessi, jota kuvaa seuraava:

1. Kartoitetaan potentiaaliset asiakkaat ja heidän tarpeensa
2. Selvitetään potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät
3. Määritellään mahdollisesti toimivat kriteerit
4. Suoritetaan segmentointi valittujen yritykselle parhaiten sopivien perusteiden mukaan
5. Valitaan tavoiteltavat markkinalohkot
6. Selvitetään, miten valitut segmentit saavutetaan tehokkaimmin
7. Suunnitellaan kullekin segmentille sopiva markkinointiohjelma
8. Toteutetaan kohdistettu markkinointi eriytettynä kullekin markkinalohkolle.

(Rope & Vahvaselkä 1995: 54.)

Segmentoinnin toteutusprosessi etenee systemaattisesti ja kunkin vaiheen ratkaisut tuottavat aina lähtökohdat seuraavalle vaiheelle. Kun markkinoija on muodostanut mahdolliset segmentit, niistä on valittava ne segmentit eli kohderyhmät, joita markkinoinnissa tavoitellaan. Kun yrityksessä on päätetty segmentointitavasta ja valittu sopivat segmentit markkinoinnin kohteeksi, markkinointitoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus alkaa.

## 10 Toimintasuunnitelma, toteutus ja seuranta

Tavoitteilla ja markkinointitoimenpiteillä on voimakas keskinäinen yhteys. Tavoitteet vaikuttavat ratkaisevasti toimenpiteisiin, sillä juuri markkinointitoimenpiteiden avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Rope & Vahvaselkä 1994: 139–141.)

Tavoitteiden ja kohderyhmän määrittelyn jälkeen yritys valitsee markkinointikeinoista ne, joiden avulla tavoitteet ja kohderyhmä parhaiten saavutetaan. Markkinointikeinoista yrityksen tulee saada aikaan toimiva kokonaisratkaisu.

Toimintasuunnitelma sisältää käytettävien kilpailukeinojen

- valinnan
- painotuksen
- ajoituksen
- keinojen kokonaisvaltaisuuden ja seurannan

(Rope 2005 b: 488).

Yrityksen tulee rakentaa jokaiselle tavoitteelle yksityiskohtainen suunnitelma, jolla asetettu tavoite saavutetaan.

Markkinoinnin **vuosisuunnitelman** sisältö riippuu monesta seikasta, kuten esimerkiksi yrityksen koosta ja toimialasta. Vuosisuunnitelman on kuitenkin annettava vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Missä olet (tilannekatsaus)?
- Mihin haluat mennä (tavoitteet)?
- Kuinka haluat perille (strategiat, politiikat)?
- Milloin haluat perille (toteutusaikataulut)?
- Kenen on vastuu (organisointi ja vastuunjako)?
- Paljonko toimenpiteet maksavat (budjetti)?

(Rope 2005 b: 488–489.)

Vuosisuunnitelma tulee aina purkaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi, kuten kausi-, kuukausi- ja kampanjasuunnitelma, joissa vuosisuunnitelman tehtävät konkretisoidaan täsmällisiksi tehtäviksi.

**Budjetti** on toimintasuunnitelman rahamääräinen kuvaus tuotoista ja kustannuksista. Budjetti laaditaan tiettyä ajanjaksoa varten numeeriseen muotoon toimenpiteittäin ja suunnittelukohteittain.

### Seuranta

Seuranta on suunnitelman onnistumisen arviointia toteutuksen jälkeen. Se on toimintaprosessi, jossa todellisia toteutuneita tuloksia verrataan tavoitteisiin, haluttuihin tuloksiin, ja pyritään saamaan ne lähemmäksi toisiaan. Seuranta on liiketoiminnan kehitysprosessin

perusta, sillä sen avulla pyritään parempiin tuloksiin onnistumisista ja virheistä oppimalla.

#### Seurannan tavoitteet

Markkinoinnin seurannalla pyritään seuraaviin asioihin:

- Saamaan tietoa suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi.
- Arvioimaan sekä taloudellisten että henkisten resurssien tehokkuutta.
- Korjaamaan suunnitelmia jo ennen kuin ne ovat kokonaan toteutettuja.
- Hyödyntämään tehokkaasti seurantainformaatiota.

(Rope & Vahvaselkä 1995: 257.)

---

## CASE: Betset Oy

### 11 Nykytilan määrittäminen

Yrityksen nykytila selvitettiin lähtökohta-analyysien avulla. Kyse-lylomakkeen (liite 1) avulla selvitettiin yrityksen markkinat, kilpailijat, yrityksen sekä toimintaympäristön nykytila.

#### 11.1 Markkinat

##### Asiakasryhmät

Betset Oy:n asiakasryhmät ovat seuraavanlaiset: rakennusliikkeet, rakennuttajat eli kunnat ja kaupungit, tuotannolliset yritykset sekä yksityiset asiakkaat. Asiakasryhmät on lueteltu suuruusjärjestyksessä myynnin mukaan.

Luetelluista asiakasryhmistä mikään ei ole varsinaisesti kannattamaton, mutta yksityisille asiakkaille ollaan kehittelemässä yhteistyöissä muiden yritysten kanssa, kannattavampaa yhteistyömallia. Tämän myötä yksityisistä asiakkaista voitaisiin saada vielä kannattavampia. (Löytönen 20.9.2005, haastattelu.)

Toimitusjohtaja Hannu Löytösen (20.9.2005, haastattelu) mukaan potentiaalia voisi olla eniten ammattirakentajissa, eli rakennusliikkeissä. Niiden kanssa voisi olla vielä tiiviimpää yhteistyötä tulevaisuudessa.

##### Asiakkaiden arvostamat kriteerit

Asiakkaat arvostavat eniten edullista hintaa, toimitusvarmuutta sekä tuotteen laatua. Myös toiminnan varmuus on asiakkaiden arvostama kriteeri. Taloustutkimuksen (2003: 28) tekemässä tutkimuksessa parhaat arviot Betset Oy sai taloudellisesta tilasta, tuotteiden laadusta sekä toimitusvarmuudesta.

#### 11.2 Kilpailijat

Betset Oy on eritellyt kilpailijansa elementti- ja valmisbetoni puolella. **Elementti puolella** suurimmat kilpailijat ovat: Parma Oy, Lujabetoni Oy, Betonimestarit Oy ja Pielisen Betoni Oy. **Valmisbetoni puolella** suurimpia kilpailijoita ovat sen sijaan: Lujabetoni Oy, Lohja Rodus Oy, Forssan Betoni Oy sekä Betoni Center Oy. *Kilpailijoiden vahvuuksia* ovat tuotteiden hinnat sekä yrityksen tunnettuus, varsinkin suurimmissa yrityksissä. Laatu on sen sijaan Betsetillä kova kilpailuvaltti. (Löytönen 20.9.2005, haastattelu.)

---

## 11.3 Yritys

### Liikevaihto

Betsset Oy:n liikevaihto vuonna 2004 oli 23,6 miljoonaa euroa ja se oli kapasiteettiin nähden riittävä. Liikevaihtoa voisi pyrkiä kasvattamaan valmisbetonin ja ehkä myös hieman ontelolaattojen kohdalla. (Immonen 20.9.2005, haastattelu.)

### Sijainti ja Henkilöstö

Yrityksen sijainti on Etelä-Suomen toimipisteiden kohdalla hyvä, sillä ne ovat lähellä asiakkaita. Kyyjärven kohdalla osittain ongelmana on se, että se on hieman syrjässä osasta asiakkaista.

Henkilöstön määrä ja koulutus on ollut riittävä. Tosin alkaa olla jo nähtävissä tulevaisuuden ongelmat, milloin koulutetun henkilöstön saaminen vaikeutuu. Täten rakennustekninen koulutus ja sen omaava henkilö nousee mahdollisesti suurempaan arvoon tulevaisuudessa. (Löytönen 20.9.2005, haastattelu.)

Työvoimapula on yleisesti tunnettu ongelma alalla, näin toteaa myös Kauppalehti (26.9.2005): ”Työvoimapula on iskenyt noususuhdanteessa voimalla erityisesti rakennusalan yrityksiin.”

### Palvelun laatu ja hinnoittelu

Palvelun laatu on suuressa arvossa asiakkaiden keskuudessa. Haastetta yritykselle tuo pitkät etäisyydet. Kaikki pitäisi tapahtua juuri ajallaan, ettei jakelu asiakkaalle myöhästy. Varsinkin Etelä-Suomen toimipisteisiin pitäisi mahdollisesti tulevaisuudessa hankkia lisää henkilöitä palvelemaan asiakkaita, jotta palvelun laatu ei kärsisi. (Löytönen 20.9.2005, haastattelu.)

Betssetillä toimii ammattitaitoinen henkilöstö hinnoittelussa, joten hinnoittelussa ei ole esiintynyt ongelmia. Hinnoittelu perustuu koko aikaiseen markkinahintojen seuraamiseen.

### Tuotteiden jakelu ja yrityksen imago

Betsset on kehittämässä logistiikkaa, ja etenkin autojen käyttöasteen parantaminen on työn alla. Tavoitteena on saada autojen tyhjänä ajaminen takaisin vähenemään ja muutenkin jakelun tehostaminen.

Yrityksen imagoa ja muita seikkoja selvitetään kerran vuodessa tehtävällä asiakastytyväisyystutkimuksella, joka ostetaan yleensä Taloustutkimuskeskukselta. ISO9000-laaturjestelmä, joka Betssetille on myönnetty, edellyttää mm. tämän asiakastytyväisyyden mittaamisen vuosittain. Yrityksen imago on ollut hyvä tutkimuksen mukaan. (Löytönen 20.9.2005, haastattelu.)

## Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Ulkoista viestintää on parannettu mm. uudistamalla Internet-sivuja. Ulkoisessa viestinnässä ei ole todettu suurempia ongelmakohtia tämän uudistuksen jälkeen.

Sisäistä viestintää voisi pyrkiä hieman tehostamaan. Tehostamista voisi kokeilla suunnitelmallisuudella avulla. Sisäisen viestinnän tehostamistoimenpiteitä tulisi pohtia henkilöstöryhmittäin. Nykyisin käytetyin viestintäväline toimihenkilöiden parissa on sähköposti ja muiden keskuudessa tarpeen mukaan pidettävissä tiedotustilaisuuksissa. Tärkeää olisi myös muistaa, että myös positiivisista asioista on tärkeä viestittää henkilökunnalle. (Immonen 20.9.2005, haastattelu.)

## Tuotannon tehokkuus ja markkinointi

Betset Oy:ssä on otettu käyttöön mittarit, joilla he mittaavat tuotannon tehokkuutta. Näiden mittareiden avulla saadaan varmasti arvokasta tietoa tulevaisuudessa. Ne on vasta juuri otettu käyttöön, joten vielä ei ole tuloksia tehokkuudesta olemassa. (Löytönen 20.9.2005, haastattelu.)

Markkinoinnista on myös suunnitelmallisuus puuttunut. Tärkeää olisikin myyntipäällikkö Seppo Immosen mielestä, että koko henkilökunta saataisiin markkinoimaan yritystä samoin tavoin ja antamaan täten yrityksestä samanlaista kuvaa.

## 11.4 Ympäristö

### Yhteiskunnan taloudellinen tilanne

Rakennusala on erittäin suhdanne herkkä ala. Betsetillä vieraan pääoman määrä on pieni, toisin kuin monilla kilpailijoilla, joten korkotason muutoksen eivät täten vaikuta yrityksen toimintaan. Vaikka yritys onkin hyvin vakavarainen, yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan, esimerkiksi investointien määrään silloin kun korkotaso nousee. Kun korkotaso on korkealla, rakentaminen hiipuu ja kilpailu asiakkaista kiristyy ja täten myös hinnat nousevat. (Löytönen 20.9.2005, haastattelu.)

### Lainsäädäntö ja muut säännökset

Tulevat muutokset lainsäädännössä ja muissa säännöksissä ovat yleensä hyvissä ajoin tiedossa ja nyt ei ole näkyvissä suurempia muutoksia. Tosin kilpailukykyyn vaikuttavat muutokset voivat koskettaa, kuten esimerkiksi jos palomääräyksiä löydytetään toisilla aloilla. (Immonen 20.9.2005, haastattelu.)

### Työvoima

Työvoiman saatavuudessa tulee olemaan ongelmia rakennusallalla tulevaisuudessa. Rakennusallalta valmistuneiden opiskelijoiden määrä on liian pieni verrattuna avoinna oleviin paikkoihin allalla. Varsinkin kuin tulevaisuudessa suuret ikäluokat alkavat jäädä eläkkeellä ongelma korostuu. Etenkin pienen Kyyjärven on vaikea houkuttaa ammattitaitoista työvoimaa, varsinkin kun oman kunnan nuorten osuus pienenee vuosittain. (Löytönen 20.9.2005, haastattelu.)

### Tapakulttuuri

Tapakulttuurissa tapahtuvat muutokset eivät suuremmalti vaikuta yrityksen toimintaa. Tosin yhteen aikaan kuluttajilla oli esimerkiksi sellainen kuva betonista ja betonirakentamisesta, että kaikki on rumaa ja harmaata. Onneksi tällaisia kuvitelmia on saatu poistettua. (Immonen 20.9.2005, haastattelu.)

### Markkinat

Markkinoiden ennustetaan olevan melko stabiilit, eli samanlaiset ensi vuonna. Jos markkinat kasvaisivat, se merkitsisi mahdollisuutta laajenemisella niin Betsetillä kuin kilpailijoilla. Jos taas markkinat pienenisivät, merkitsisi se hintakilpailua alan yritysten kesken. (Immonen 20.9.2005, haastattelu.)



---

## 12 Tahtotilan määrittely, strategialinjaukset ja tavoitteet

### 12.1 Tahtotilan määrittely

#### Liiketoiminnan koko

Liikevaihdon on ennustettu kasvavan muutaman prosentin ainakin parina seuraavana vuotena. Samoin mahdollisesti pientä lisäystä tapahtuu henkilöstön määrässä, etenkin Etelä-Suomen toimipisteissä. (Immonen 20.9.2005, haastattelu.)

#### Markkina-alue

Rakentamisen painopiste siirtyy Löytösen (20.9.2005, haastattelu) mukaan tulevaisuudessa asutuskeskuksiin ja pääkaupunkiseudulle. Suunnitelmiin kuuluu myös mahdollinen markkina-alueen laajentaminen Baltian maihin. Ajatuksena on kuitenkin että mitään markkina-aluetta ei karsita erikseen pois, vaan tarjotaan kaikkialle, mistä kysyntää löytyy.

#### Muita tavoitteita

Muina tavoitteina Immonen (20.9.2005, haastattelu) mainitsi mm. yrityksen markkina-aseman säilyttämisen sekä yritystoiminnan kehittämisen Hämeenlinnan toimipisteessä. Yleisesti ottaenkin kehitystavoitteet keskittyvät suurimmalta osin pääkaupunkiseudun toimipisteisiin.

### 12.2 Strategialinjaukset

#### Suuntausstrategia

Yrityksen suuntausstrategiana on kasvustrategia. Betsset tavoittelee mahdollista kasvua sekä syventämällä jo olevia markkinoita, että markkinoita laajentamalla. Kuten Löytönen ja Immonen (20.9.2005, haastattelu) ovat todenneet aiemmin, pyrkii yritys syventämään markkinoita mm. ammattirakentajien keskuudessa. Markkinoitaan he haluaisivat sen sijaan laajentaa pääkaupunkiseudulla ja mahdollisesti Baltian maissa.

#### Kilpailuetustrategia

Yrityksen kilpailuetustrategia on erilaistaminen. Asiakkaille tarjotaan monipuolisempaa tuotesegmenttiä, kuin mitä kilpailijoilla on. Tarkoituksena on, että asiakas saa kaiken saman katon alta, suunnittelusta tuotteiden asennukseen. (Löytönen 20.9.2005, haastattelu.)

## 12.3 Tavoitteet

### Myyntitavoitteet

Yrityksen budjetoitu myyntitavoite vuodelle 2005 on 23,8 miljoonaa euroa. Arvioidut myyntitavoitteet vuosille 2006–2007 ovat 24,5 miljoonaa euroa ja 25 miljoonaa euroa. (Immonen 20.9.2005, haastattelu.) Vuosien 2006 ja 2007 myyntitavoitteet eivät ole budjetoituja lukuja vaan suuntaa antavia arvioita.

### Imagotavoitteet

Betsetin imagotavoitteita ovat brandin vahvistaminen ja kehittäminen, joka on jo melko hyvin onnistunut. Myös tunnettuuden lisääminen ammattipiireissä on tavoitteena. (Immonen 20.9.2005, haastattelu.) Taloustutkimuksesta (2003: 29) selviää, että Betsetin tunnettuus on huonompi suurempiin kilpailijoihin nähden.

## **13 Toimintasuunnitelma**

### **13.1 Tuoteratkaisut**

Betsetin markkinoinnin avaintuotteita ovat ontelolaatat, runkoelementit ja valmisbetoni. Ontelolaattojen valmistuksen volyyymi on iso. Betset onkin Suomen toiseksi suurin ontelolaattojen valmistaja. Esimerkiksi Nurmijärven toimipisteessä, Laatta-Betsetissä, on keskitytty vain ontelolaattojen valmistukseen. (Löytönen, 20.9.2005, haastattelu.)

Ydintuotteen lisäksi Betset tarjoaa asiakkailleen lisäarvoa palveluillaan, kuten suunnittelulla ja asennuksella. Nämä lisäpalvelut ovat eräänlaisia markkinointitoimenpiteitä markkina-aseman säilyttämiseksi. (Immonen 20.9.2005, haastattelu.)

### **13.2 Hintaratkaisut**

Betsetissä seurataan markkinahintoja todella tarkasti, sillä asiakkaiden käyttäytyminen on vakiintunutta ja tuotteet ovat alalla melko samanlaisia. Yritys käyttää täten vakiintuneen markkinahinnan hintapolitiikkaa. (Löytönen, 20.9.2005, haastattelu.)

### **13.3 Jakeluratkaisut**

Koska asiakkaat sijaitsevat maantieteellisesti laajalla alueella, käytetään intensiivistä jakelua. Tuote toimitetaan sinne, missä kysyntää on. Tuotteiden jakelu asiakkaille hoidetaan suurimmalta osin kuljetusliikkeiden avulla. Toimituksen tapahtuvat vapaasti työmaalle ja osa tuotteista asennettuina. (Löytönen, 20.9.2005, haastattelu.)

### **13.4 Viestintäratkaisut**

Tuotteiden myynti tapahtuu valmisbetonin osalta enimmäkseen suorien yhteydenottojen kautta, yleensä puhelimitse. Elementtien osalta suurta roolia pitävät kirjalliset tarjouspyynnöt, joiden perusteella kaupat voidaan tehdä. (Löytönen, 20.9.2005, haastattelu.)

Mainosvälineistä Betset hyödyntää ammattilehtiä, kuten Rakennuslehteä ja alan muita alan julkaisuja. Betsetillä mainostetaan enemmän harvoin ja näyttävästi, kuten Rakennuslehden etusivulla, kun pienellä mainoksella joka viikko. Tämä vahvistaa yrityksen tunnettuutta ja brandiä. Immosen (20.9.2005, haastattelu) mielestä mainonnassa pitäisi olla vielä suunnitelmallisempi ja olla tarkkana siinä kenelle mainontaa kohdentaa.

---

## 14 Yhteenveto ja johtopäätökset

### Suunnitelmallisuuden tärkeys

Markkinointisuunnitelman tekeminen on monivaiheinen ja pitkäkestoinen urakka. Kuitenkin sen tuomat etuudet tuovat esille suunnitelman tarpeellisuuden. Yritys, jossa markkinointisuunnitelmaa ei ole aiemmin tehty, on saatava ensin vakuuttuneeksi, miten tärkeää suunnitelmallisuus ja systemaattisuus yrityksen toiminnoissa on ja kuinka paljon he siitä hyötyvät.

### Ongelman ratkaisu

Työn keskeinen idea oli tuottaa tietoa markkinointisuunnitelman tekemisestä yritykselle, jossa suunnitelmaa ei ole aiemmin suoritettu ja tässä mielestäni onnistuin. Tiedon antamisen lisäksi tein pienimuotoisen markkinointisuunnitelman Betsetille.

Kokonaisvaltainen markkinointisuunnitelma pitäisi tehdä mahdollisimman pitkälle aikavälille, yleensä noin kolmelle vuodelle, mutta tällaiseen ei ainakaan tässä vaiheessa ollut resursseja. Aiheesta kirjoittamani teoreettinen viitekehys voi toimia pohjana tulevaisuudessakin, kun markkinointisuunnitelmaa yrityksessä laaditaan.

### Teorian ja tulosten vastaavuus

Työssäni teoreettisen viitekehysten osuus on selvästi suurin. Tämä oli mielestäni aiheellista, sillä tarkoituksena oli juuri tiedon lisääminen kyseisestä aiheesta yrityksessä.

Teoria ja tulokset eivät suuremmalti eronneet toisistaan. Tosin esimerkiksi suunnitelman aikaväli ei luultavasti tule koskaan olemaan kolmea vuotta, vaan todellisuudessa suunnitelmat ovat ehkä lyhyempi kestoisia, esimerkiksi vuodeksi kerrallaan. Yksi selitys tälle on se, että rakennusala on erittäin suhdanne herkkä ala.

### Vahvuuksia

Markkinointisuunnitelman avulla saatiin muun muassa selville, että Betset Oy:ssä tuotteiden laatu on yksi tärkeimmistä kilpailueduista kilpailijoihin nähden. Muita vahvuuksia yrityksessä on, Betsetin monipuolinen tuotesegmentti. Betset pystyy tarjoamaan koko paketin suunnittelusta, eri tuotteisiin ja asennukseen asti. Yrityksellä on myös hyvä imago, niiden keskuudessa, jotka yrityksen tuntee. Vieraan pääoman osuus yrityksessä on erittäin pieni, joten omavaraisuus on myös vahvuutena.

## Heikkoudet

Betsetin päätehdas ja -konttori sijaitsevat Kyyjärvellä Keski-Suomessa, mikä on melko kaukana suurimmista asutuskeskuksista ja täten monista rakennuskohteista. Pitkät kuljetusmatkat ovatkin yrityksen haasteena, sillä kuljetusten pitää olla juuri oikeaan aikaan oikeassa paikassa, jotta asiakkaat pidetään tyytyväisenä.

## Mahdollisuudet

Betsetillä on paljon mahdollisuuksia kehittää toimintaa tulevaisuudessa ja pysyä näin kovassa kilpailussa mukana. Yrityksen mahdollinen laajentuminen pääkaupunkiseudulla sekä Baltian maihin lisää yrityksen tunnettuutta ja samalla tuo lisää kilpailuetua.

Yritys voisi pyrkiä tulevaisuudessa jollain keinoin lisäämään hie-man tunnettuuttaan ammattirakentajien keskuudessa, sillä juuri tämän asiakasryhmän sisältä löytyisi haastattelujen (Löytönen ja Immonen, 20.9.2005) mukaan eniten potentiaalia uusiin asiakassuhteisiin. Muita tulevaisuuden mahdollisuuksia on myös mm. myynnin kasvattaminen valmisbetonin ja ontelolaattojen kohdalla.

Mainonnassa kannattaa pyrkiä tuomaan esille tuotteiden laadukkuutta, joka on myös yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailuvalteista. Vaikka rakennusalan mainonnan rooli ei ole niin iso, kuin monilla muilla aloilla, olisi mainonnassakin muistettava, että kaikella mainonnalla luotaisiin samanlaista kuvaa yrityksestä. Myös mainonnan kohdentaminen on tärkeä seikka, varsinkin kuin tiedetään, tärkein asiakasryhmä sekä samalla mahdollinen potentiaali löytyy ammattirakentajista.

## Uhkia

Yksi keskustelluimmista uhkista alalla on varmasti jo näkyvissä oleva työvoimapula. Rakennusalan ammattilaisia on liian vähän suhteessa kasvavaan tarpeeseen. Etenkin asia korostuu suurien ikäluokkien jäädessä pois työmarkkinoilta.

Yksi ennustamattomissa oleva uhka betonialalla on myös mahdolliset muutokset kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Jos esimerkiksi kuluttajat alkavatkin haluta kilpailevista raaka-ainesta valmistettuja tuotteita, kuten puu- tai teräsvalmisteisia, voi betonin kysyntä laskea.

## Kehitysideoita

Sisäistä viestintää voisi yrittää kehittää systemaattisemmaksi, miettimällä viestintää henkilöstöryhmittäin. Olisi tärkeää, että yrityksen sisäinen tiedottaminen sujuisi helposti ja vaivattomasti ja että tiedotettaisiin sekä positiivisista, että negatiivisista asioista. Yrityksessä voisi olla nimettynä joku henkilö, joka vastaisi viestinnästä ja myös sen kehittämistä.

Markkinoinnissa tärkeää olisi, että yrityksestä tuotettaisiin koko ajan samanlaista kuvaa ja että kaikki yrityksessä työskentelevät henkilöt olisivat tämän yrityskuvan takana. Mainonnassa voisi olla myös yksi nimetty henkilö, jonka vastuulla olisi kaikki mainontaa liittyvä.

Koska yksi selkeä tavoite yrityksellä oli tunnettuuden lisääminen etenkin ammattirakentajien keskuudessa, olisi mietittävä miten tätä tavoitetta voitaisiin konkreettisesti lähteä tavoittelemaan. Miten yrityksen nimi saataisiin jokaisen ammattirakentajan tietoisuuteen ja valintojen vaihtoehtoiksi.

#### Tulevaisuuden haasteet

Työ on antanut pohjan ja tarvittavan tiedon kokonaisvaltaisen markkinointisuunnitelman laatimiseen. Enää haasteena on, että miten yritys käyttää heille annetun tietopaketin. Tavoitteena kuitenkin on, että tämä mahdollisuus otetaan vastaan ja yrityksessä aletaan tehdä vuosittain markkinointisuunnitelma ja että he näkevät sen osana yrityksen suunnitelmallisuutta, budjetoinnin ohessa.

---

## Lähteet

- Anttila, Mai & Iltanen, Kaarina 2001. Markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Bergström, Seija & Leppänen Arja 2002. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Betset Oy 2005. [online] [viitattu 22.8.2005]. [www.betset.fi](http://www.betset.fi)
- Honni, Matti & Mannermaa, Kari 1992. Markkinoinnin suunnittelun perusteet. Espoo: Weiling+Göös.
- Immonen, Seppo. Betset Oy, myyntijohtaja. Haastattelu 20.9.2005. Kyyjärvi.
- Kauppalehti 26.9.2005. Nuoria värvätään entistä pontevammin rakennusalalle.
- Kotler, Philip 1999. Muuttuva markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Lahti, Arto 1998. Markkinointi kilpailuetuna. Keuruu: Keuruuprint Oy.
- Lahtinen, Jukka, Isoviita, Antti & Hytönen, Kari 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Avaintulos Oy.
- Löytönen, Hannu. Betset Oy, toimitusjohtaja. Haastattelu 20.9.2005. Kyyjärvi.
- Markkinointisuunnitelma 2005. [online] [viitattu 21.8.2005]. [www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/](http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/)
- McDonald, Malcolm 1999. Strateginen markkinoinnin suunnittelu. Porvoo: WSOY.
- Mäntyneva, Mikko 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: Dark Oy.
- Rope, Timo 2005 a. Markkinoinnilla menestykseen. Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Rope, Timo 2005 b. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rope, Timo 2001. 100 keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta. Juva: WSOY.
- Rope, Timo & Vahvaselkä, Irma 1995. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rope, Timo & Vahvaselkä, Irma 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Porvoo: Weiling+Göös.
- Salonen, Kari & Vahvaselkä, Irma 1994. Kaupan markkinointi. Porvoo: Weiling+Göös.

Siukosaari, Asko 1997. Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo: WSOY.

Taloustutkimus Oy 2003. Yrityskuvat 2003/Rakennusteollisuus. Helsinki: Taloustutkimus Oy

Vuokko, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.



---

## Liite

### Liite 1: Kyselylomake

## Nykytilan määrittäminen

### MARKKINAT

1. Luettele nykyiset tärkeimmät asiakasryhmät:  
Asiakasryhmät suuruusjärjestyksessä

---

---

---

---

2. Onko joku asiakasryhmä kannattamaton, eli asiakasryhmä josta voisitte luopua, mikä?

---

---

3. Luettele potentiaaliset asiakkaat/asiakasryhmät:

---

---

4. Laita seuraavat kriteerit tärkeysjärjestykseen siten, että ensimmäisenä on kriteeri jota asiakasryhmät eniten arvostavat?

edullinen hinta	_____
tuotteen erilaisuus	_____
yrityksen imago	_____
toimitusvarmuus	_____
ystävällinen palvelu	_____
toiminnan varmuus	_____
tuotteen laatu	_____

Joku/jotkut muut kriteerit:

---

jatkuu

---

## KILPAILIJAT

5. Luettele Betset Oy:n suurimmat kilpailijat.

Elementti puolella:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

Valmisbetoni puolella:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

6. Millä osa-alueella kilpailijat tuntuvat eniten?

tuotteiden hinta \_\_\_\_\_

tuotteiden toimitusaika \_\_\_\_\_

tuotteiden laatu \_\_\_\_\_

tuotteen erilaisuus \_\_\_\_\_

yrityksen tunnettuus \_\_\_\_\_

luotettavuus \_\_\_\_\_

palvelu \_\_\_\_\_

Jollakin muulla osa-alueella, millä?

---



---

## YRITYS

7. Liikevaihto vuonna 2004: \_\_\_\_\_ euroa

8. Onko vuoden 2004 liikevaihto mielestänne:

riittävä \_\_\_\_\_

tydyttävä \_\_\_\_\_

välttävä \_\_\_\_\_

heikko \_\_\_\_\_

9. Millä markkina-alueilla/segmenteillä liikevaihtoa tulisi mahdollisesti lisätä?

---

jatkuu

---

10. Onko seuraavissa tekijöissä parantamisen varaa, jos niin mainitse mitä.

1. Yrityksen sijainti: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Henkilöstön määrä ja koulutus: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Palvelun laatu: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Hinnoittelu: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Tuotteiden jakelu: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Yrityksen imago: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Sisäinen ja ulkoinen viestintä: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Tuotannon tehokkuus: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Markkinointi: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

jatkuu

---

## YMPÄRISTÖ

11. Arvioi seuraavissa tekijöissä tapahtuvien muutoksien mahdollista vaikutusta yritykseenne.

1. Yhteiskunnan taloudellinen tilanne (mm. korkotaso) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Muutokset lainsäädännössä ja muissa säännöksissä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Työvoima (mm. saatavuus) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Tapakulttuuri (muutokset mm. ostokäyttäytymisessä ja kysynnän muutokset) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Markkinat (markkinoiden kasvu/pieneneminen, rakennemuutokset) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

## NELIKENTTÄANALYYSI (SWOT)

12. Taulukkoon poimitaan tiedot nykytila-analyyseistä.

Vahvuudet:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Heikkoudet:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Mahdollisuudet:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Uhat:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

jatkuu

---

Tahtotilan määrittely

13. Liiketoiminnan koko:

myynnin määrä: kasvu \_\_\_\_\_ % vuodessa

henkilökunnan määrä \_\_\_\_\_ henkilöä lisää/vähemmän vuoteen 2007 mennessä.

14. Määrittele haluttu markkina-alue, jossa halutaan toimia tulevaisuudessa. \_\_\_\_\_

15. Halutaanko jostain markkina-alueesta mahdollisesti luopua tulevaisuudessa, jos niin mistä?

16. Luettele mahdollisia muita tavoitteita joita yrityksellä on tulevaisuuden varalle. \_\_\_\_\_

jatkuu

---

Strategiset päätökset

### SUUNTAUSSTRATEGIA

17. Ympyröi seuraavista strategioista toinen, jota on tarkoitus soveltaa yrityksessänne.

Kasvustrategia

TAI

Kannattavuusstrategia

- lisää tuotteita
- lisää asiakkaita

- vähemmän tuotteita
- vähemmän asiakkaita

Mitä tuotteita yritys aikoo lisätä/vähentää? \_\_\_\_\_

---

---

Mitä asiakkaita yritys aikoo lisätä/vähentää? \_\_\_\_\_

---

### KILPAILUETUSTRATEGIA

18. Mikä on yrityksenne strategia kilpailuedun saamiseksi? Rasti seuraavista yksi.

Kustannusjohtajuus \_\_\_\_\_

Eriilaistaminen \_\_\_\_\_

Keskittymien \_\_\_\_\_

Miten kilpailuetu saavutetaan käytännössä. \_\_\_\_\_

---

---

jatkuu

---

## Tavoitteiden asettelu

19. Aseta myyntitavoitteet seuraaville vuosille.

Myyntitavoite vuodelle 2005 \_\_\_\_\_ euroa.

Myyntitavoite vuodelle 2006 \_\_\_\_\_ euroa.

Myyntitavoite vuodelle 2007 \_\_\_\_\_ euroa.

20. Onko yrityksellä joitain erityisiä imagotavoitteita? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Toimintasuunnitelma

Tuoteratkaisut

22. Mitkä ovat markkinoinnin avaintuotteita ja miksi niitä ostetaan? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23. Mitä markkinointitoimenpiteitä on tehtävä tuotteiden markkina-aseman

säilyttämiseksi/parantamiseksi? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

jatkuu



---

### Hintaratkaisut

24. Millainen on yrityksen hintapolitiikka? Valitse seuraavista vaihtoehdoista ympyröimällä yrityksen käyttämä politiikka.

- korkean alkuhinnan politiikka
- alhaisen hinnan politiikka
- vakiintuneen markkinahinnan politiikka
- hintojenporrastuksen politiikka

### Jakelutavoitteet

25. Miten tuotteiden jakelu asiakkaille hoidetaan? \_\_\_\_\_

---

---

### Viestintä

26. Miten tuotteiden myynti on Betsetillä järjestetty? \_\_\_\_\_

---

---

27. Mitä mainosvälineitä käytetään? Voisiko mainontaa tehostaa, jos niin miten?

---

---

28. Mitä menekinedistämistoimenpiteitä Betset käyttää? Rastita.

- markkinointikilpailut \_\_\_\_\_
- tuotesijoittelu \_\_\_\_\_
- sponsorointi \_\_\_\_\_
- tapahtumamarkkinointi \_\_\_\_\_
- messut \_\_\_\_\_

29. Miten yritys suhtautuu avustuksiin/lahjoituksiin? Miten tuettavat kohteet valitaan?

---

---