

# MARKKINOINTISUUNNITELMA UUDELLE TUOTERYHMÄLLE

Case: Vaakatalo Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2009  
Tuuli Tuominen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

TUOMINEN, TUULI:

Markkinointisuunnitelma uudelle  
tuoteryhmälle  
Case: Vaakatalo Oy

Markkinoinnin opinnäytetyö, 93 sivua, 11 liitesivua

Kevät 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyön aiheena on uuden tuoteryhmän markkinointisuunnitelma. Työ on toteutettu toimeksiantona teollisuuslaitteita maahantuovalle pienyritykselle. Työssä käsitellään markkinointisuunnitelma kokonaisuudessaan rajaamatta mitään osa-aluetta pois.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten luodaan tehokas markkinointisuunnitelma ja mitä se pitää sisällään. Työn tavoitteena on hankkia käyttökelpoista tietoa yritykselle uusista markkinoista, markkinoilla toimivista kilpailijoista sekä kohderyhmän ostokäyttäytymisestä. Näiden pohjalta yritykselle kehitetään toimiva markkinointistrategia ja sen toteuttamissuunnitelma.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytetään kvalitatiivista tutkimusta sekä kirjoituspöytä tutkimusta teorian tiedon hankkimisessa. Teoriaosa pohjautuu markkinoinnin suunnittelun teoriaan käsittäen markkinointisuunnitelman eri osa-alueet lähtökohta-analyyseista suunnitelman tarkkaan aikatauluun ja budjettiin. Teoriaosan lähteenä käytetään pääasiassa markkinoinnin kirjallisuutta, jonka lisäksi hyödynnetään artikkeleja ja sähköisiä lähteitä. Empiriaosassa käytetään hyödyksi kohdeyrityksen toimitusjohtajan haastattelua, sähköisiä lähteitä ja opinnäytetyön tekijän oman työkokemuksen kautta saatua tietämystä yrityksen toiminnasta.

Opinnäytetyön lopputuloksena on kohdeyrityksen uudelle tuoteryhmälle laadittu markkinointisuunnitelma, joka kattaa sen kaikki keskeiset osa-alueet. Markkinointisuunnitelman avulla kohdeyritys pystyy toteuttamaan suunnitelmassa esitetyt markkinointitoimenpiteet ja saavuttamaan kohderyhmänsä kannattavasti ja tehokkaasti.

Avainsanat: markkinointi, markkinointisuunnitelma, julkiset hankinnat

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

TUOMINEN, TUULI:

Marketing Plan for a New Product Line  
Case: Vaakatalo Oy

Bachelor's Thesis in Marketing, 93 pages, 11 appendixes

Spring 2009

## ABSTRACT

---

This thesis deals with a marketing plan for a new product line. The thesis has been carried out as an assignment for a small company, which imports industrial equipment. In this thesis the entire marketing plan is examined without excluding any part from it.

The research examines how a profitable and efficient marketing plan is created and what it includes. The purpose of this study is to obtain useful information for the case company about the new market areas for the company, the competitors operating in the market area, and the buying behaviour of the company's target group. Based on this information a practical marketing strategy and its implementation plan are developed for the case company.

Two survey methods are used for this thesis: desk research to acquire theoretical information and a qualitative survey. The theoretical part of the study is based on the theory of marketing planning and includes different areas of a marketing plan, i.e., from the current marketing situation analysis to the exact time schedule and financial plan. The sources for the theoretical part of the study are mainly literature on marketing as well as articles and electronic sources. The sources for the empirical part of the study include an interview with the CEO of the case company, electronic sources and the writer's own knowledge of the company gained from working at the company.

The result of the study is a marketing plan for the case company's new product line that includes all the relevant parts of a marketing plan. With this marketing plan the case company is able to implement the marketing activities that are presented in the plan and thus, reach its target group in an economical and efficient way.

Key words: marketing, marketing plan, public procurement

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	MARKKINOINTISUUNNITELMA	3
2.1	Markkinoinnin suunnittelun lähtökohdat	3
2.2	Lähtökohta-analyysit	4
2.2.1	Mikroympäristö	6
2.2.1.1	Yritys ja liikeidea	6
2.2.1.2	Toimittajat, jakelutien jäsenet ja muut sidosryhmät	7
2.2.1.3	Asiakkaat	8
2.2.1.4	Kilpailijat	9
2.2.2	Makroympäristö	10
2.2.3	SWOT-analyysi	11
2.3	Markkina-analyysi	13
2.3.1	Julkiset hankinnat	15
2.3.2	Segmentointi	17
2.3.3	Kohderyhmän valinta	18
2.3.4	Tuoteasemointi	20
2.4	Tavoitteet	21
2.5	Strategia	23
2.6	Markkinoinnin kilpailukeinot	26
2.6.1	Tuote	26
2.6.2	Hinta	28
2.6.3	Saatavuus	33
2.6.4	Markkinointiviestintä	35
2.6.4.1	Henkilökohtainen myyntityö	37
2.6.4.2	Mainonta	39
2.6.4.3	Myynninedistäminen	41
2.6.4.4	Tiedotus- ja suhdetoiminta	42
2.7	Aikataulu ja budjetti	43
2.8	Seuranta	44
2.9	Teoreettinen viitekehys	44

3	MARKKINOINTISUUNNITELMA VAAKATALO OY:N SAIRAALAVAAKA-TUOTERYHMÄLLE	46
3.1	Tutkimusongelma, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen suorittaminen	47
3.2	Lähtökohta-analyysit	50
3.2.1	Yritys	50
3.2.2	Toimittajat, jakelutien jäsenet ja muut sidosryhmät	55
3.2.3	Asiakkaat	56
3.2.4	Kilpailijat	58
3.2.5	Makroympäristön analyysi	62
3.2.6	SWOT -analyysi	63
3.3	Markkina-analyysi	66
3.3.1	Segmentointi, kohderyhmän valinta ja asemointi	67
3.3.2	Kohderyhmän ostokäyttäytyminen	69
3.4	Tavoitteet	75
3.5	Strategia	77
3.6	Toimintasuunnitelmat markkinoinnin kilpailukeinoille	78
3.6.1	Tuote	78
3.6.2	Hinta	79
3.6.3	Saatavuus	80
3.6.4	Markkinointiviestintä	81
3.6.4.1	Henkilökohtainen myyntityö	81
3.6.4.2	Mainonta	82
3.6.4.3	Myynninedistäminen	84
3.6.4.4	Tiedotus- ja suhdetoiminta	85
3.7	Aikataulu, budjetti ja seuranta	85
4	YHTEENVETO	86
	LÄHTEET	88
	LIITTEET	94

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on uuden tuoteryhmän markkinointisuunnitelman laatiminen. Markkinoinnin suunnittelulla luodaan edellytykset yrityksen perusmarkkinointitehtävien suorittamiselle. Suunnittelun tarkoituksena on vaikuttaa tulevien tapahtumien kulkuun siten, että yritys menestyisi markkinoilla mahdollisimman hyvin. Markkinointisuunnitelma on yrityksen markkinoinnin suunnittelun konkreettinen lopputulos. Se kuvailee yrityksen asemaa markkinoilla, määrittelee markkinoinnin mahdollisuudet ja ongelmat sekä antaa markkinoinnille selvät ja realistiset tavoitteet.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten luodaan tehokas markkinointisuunnitelma ja mitä se pitää sisällään. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Vaakatalo Oy:lle, joka on teollisuustuotteita maahantuova kotimainen pienyritys. Opinnäytetyölle syntyi tarve, kun yritys päätti ottaa valikoimiinsa uuden tuoteryhmän alkuvuodesta 2009. Uuden tuoteryhmän myötä yritykselle syntyi uusi kohderyhmä, josta haluttiin saada enemmän tietoa. Yritykselle ei ole aikasemmin laadittu markkinointisuunnitelmaa, minkä vuoksi opinnäytetyössä haluttiin käsitellä kaikki markkinointisuunnitelman osa-alueet rajaamatta mitään pois.

Opinnäytetyön tavoitteena on hankkia käyttökelpoista tietoa yritykselle uusista markkinoista, markkinoilla toimivista kilpailijoista sekä kohderyhmän ostokäyttäytymisestä. Näiden pohjalta tuoteryhmälle kehitetään toimiva markkinointistrategia ja sen käytännön toteuttamissuunnitelma markkinoinnin kilpailukeinojen avulla. Opinnäytetyössä keskitytään kohdeyrityksen liiketoiminnasta johtuen pääasiassa business to business -markkinoinnin sekä julkisille organisaatioille kohdistettavan markkinoinnin näkökulmiin.

Opinnäytetyön teoriaosa käsittää markkinointisuunnitelman osa-alueet lähtäkohta-analyyseistä suunnitelman tarkkaan aikatauluun ja budjettiin. Teoriaosa pohjautuu markkinoinnin suunnittelun teoriaan ja markkinointisuunnitelman eri osa-alueiden teorioihin. Teoriatieto on kerätty kirjoituspöytätyömuksena käyttäen lähteenä markkinoinnin kirjallisuutta, artikkeleja ja sähköisiä lähteitä.

Empiriaosa sisältää Vaakatalo Oy:n uuden tuoteryhmän markkinointisuunnitelman. Siinä pyritään selvittämään, miten Vaakatalo Oy:n kannattaa markkinoida uutta tuoteryhmäänsä saavuttaakseen kohderyhmänsä mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Empiriaosassa painotetaan erityisesti markkina-analyysia sekä markkinoinnin kilpailukeinojen toimintasuunnitelmia. Empiriaosassa on käytetty lähteenä kvalitatiivista tutkimusta julkisten hankintojen menettelytavoista, sähköisiä lähteitä, yrityksen toimitusjohtajan haastattelua sekä opinnäytetyön tekijän omaa, työsuhteesta hankittua tietämystä yrityksen toiminnasta.

Opinnäytetyön tuloksena on markkinointisuunnitelman vaatimukset täyttävä ja kaikki sen keskeiset osa-alueet kattava markkinointisuunnitelma Vaakatalo Oy:n uudelle tuoteryhmälle. Markkinointisuunnitelman avulla kohdeyritys pystyy toteuttamaan siinä esitetyt markkinointitoimenpiteet ja niiden avulla saavuttaa uudelle tuoteryhmälle asettamansa tavoitteet.

## 2 MARKKINOINTISUUNNITELMA

### 2.1 Markkinoinnin suunnittelun lähtökohdat

Markkinoinnin suunnittelu on yrityksen liiketoiminnan keskeinen suunnitteluala, jonka pohjalta tehdään muut suunnitelmat. Markkinoinnin suunnittelulla luodaan edellytykset yrityksen perusmarkkinointitehtävien suorittamiselle: kysynnän luomiselle ja tyydyttämislle sekä asiakassuhteen rakentamiselle ja kehittämiselle. Markkinoinnin suunnittelun tulee olla jatkuvaa, järjestelmällistä toimintaa, ja sen tarkoituksena on tehdä mahdolliseksi markkinoinnin tavoitteiden saavuttaminen. Organisaatioon soveltuva ja huolellisesti mietitty markkinoinnin suunnitteluprosessi auttaa tehtävien ja toimintojen kohdistamisessa, jakamisessa ja ajoittamisessa. Ei ole yhtä määrättyä tapaa, jolla markkinointi pitäisi suunnitella, vaan suunnitteluprosessiin vaikuttavat yrityksen koko, johtamisjärjestelmien keskittyneisyys, toimiala, markkina-alue sekä kokemus suunnittelutyöstä. Suunnittelun tarkoituksena on vaikuttaa tulevien tapahtumien kulkuun siten, että yritys menestyisi mahdollisimman hyvin.

(Rope & Vahvaselkä 1994, 26–27; Anttila & Iltanen 2001, 345; Vahvaselkä 2004, 115.)

Markkinointisuunnitelmaa tarvitaan brändin, tuotteen tai yrityksen suunnan ja painopisteen määrittämiseen. Hyvä suunnitelma selkiyttää töitä ja työnjakoa: kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee ja kuka vastaa tekemisistä.

Markkinointisuunnitelma on rajatumpi kuin laajat, koko yrityksen toimintaa käsittelevät liiketoimintasuunnitelmat. Yrityksen markkinointisuunnitelma kuvailee yrityksen asemaa markkinoilla ennen ja nyt, määrittelee markkinoinnin mahdollisuudet ja ongelmat sekä antaa markkinoinnille selvät, realistiset tavoitteet. Markkinointisuunnitelmassa määritellään strategiat, joilla tavoitteet saavutetaan sekä toteutuksen osaohjelmat kilpailukeinoittain. Lisäksi määritellään toimenpiteiden tavoitevastuu, budjetit, aikataulut ja seurantajärjestelmä.

Markkinointisuunnitelmassa tulee Kotlerin (2003, 115–116) mukaan olla ainakin



seuraavat osat: tiivistelmä ja sisällysluettelo, nykyinen markkinatilanne, mahdollisuuksien ja kiistakysymyksen analysointi, tavoitteet, markkinointistrategia, toimintaohjelmat, taloudelliset ennusteet ja toteutuksen seuranta.

(Anttila & Iltanen 2001, 375; Raatikainen 2004, 58; Armstrong & Kotler 2008, A-1.)

Hyvä markkinointisuunnitelma on yksinkertainen, helppo ymmärtää ja riittävän täsmällinen, jotta se auttaa markkinoinnin toteutuksessa.

Markkinointisuunnitelman on oltava haastava mutta realistinen, sillä suunnitellut toimenpiteet on voitava toteuttaa käytännössä. Hyvä markkinointisuunnitelma on myös kattava, sillä se sisältää tiiviissä muodossa kaikki markkinoinnin toimenpiteet, tavoitteet, toteutusajankohdan, vastuuhenkilöt ja toimenpiteiden kustannukset (Bergström & Leppänen 2004, 45). Anttilan ja Iltasen (2001, 374) mukaan hyvän markkinointisuunnitelman ominaispiirteitä ovat lisäksi käytännöllisyys, täydellisyys ja joustavuus, joka takaa mahdollisuuden muutoksiin.

## 2.2 Lähtökohta-analyysit

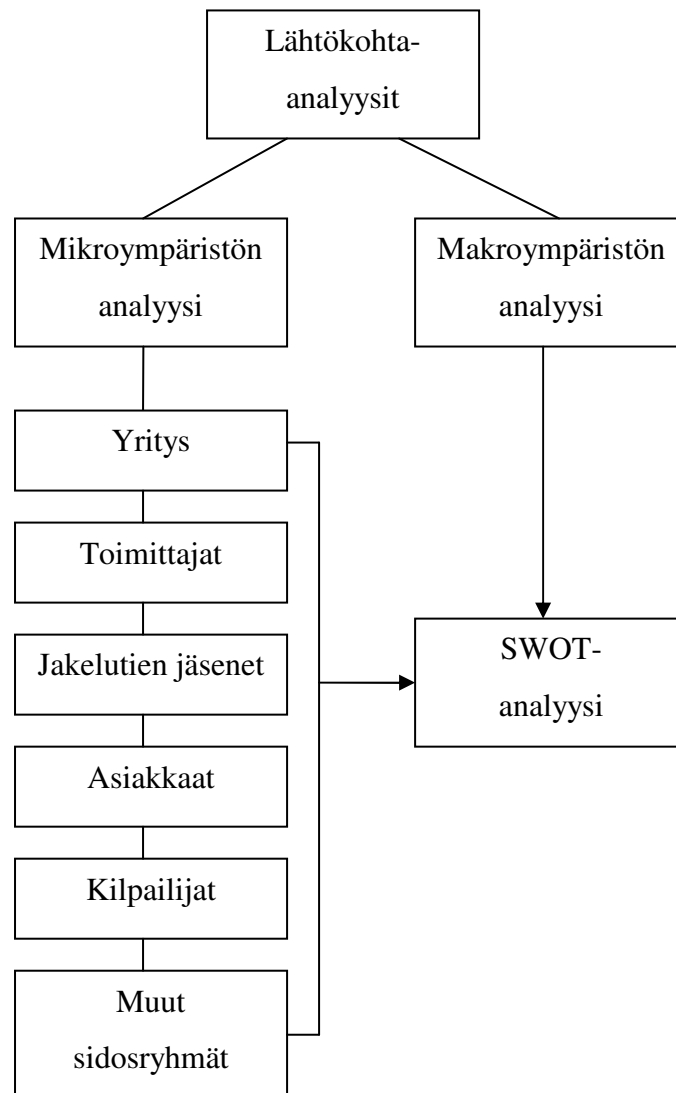
Lähtökohta-analyysit selvittävät markkinoinnin näkökulmasta yrityksen nykytilaa ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen tulevaisuudessa.

Analyyseilla kerätään yritykselle tärkeää tietoa ja järjestetään se sellaiseen muotoon, että saadaan selvästi näkyviin, mihin suuntaan yrityksen toimintaympäristö on kehittymässä ja millaisia mahdollisuuksia ja haasteita kehitys tuo markkinoinnille. (Raatikainen 2004, 61.)

Yrityksen markkinointiympäristöön kuuluvat ne tekijät ja voimat, jotka vaikuttavat yrityksen markkinointiin ja markkinointiin. Markkinointiympäristö vaikuttaa yrityksen kykyyn kehittää ja ylläpitää menestyksellisiä liiketoimia sekä hyviä suhteita kohdeasiakkaisiin. Markkinointiympäristö voidaan jakaa mikroympäristöön ja makroympäristöön. Mikroympäristöön kuuluvat yrityksen

lähiympäristön tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn toimia markkinoilla. Näitä tekijöitä ovat yritys itse, toimittajat, markkinoinnin jakeluportaat, asiakkaat, kilpailijat ja muut sidosryhmät. Yrityksen makroympäristöön kuuluvat laajemmat, yrityksen mikroympäristöön vaikuttavat yhteiskunnalliset voimat. Tässä työssä käytetyt lähtökohta-analyysit on esitetty kuviossa 1.

(Armstrong & Kotler 2008, 64.)



Kuvio 1. Lähtökohta-analyysit.

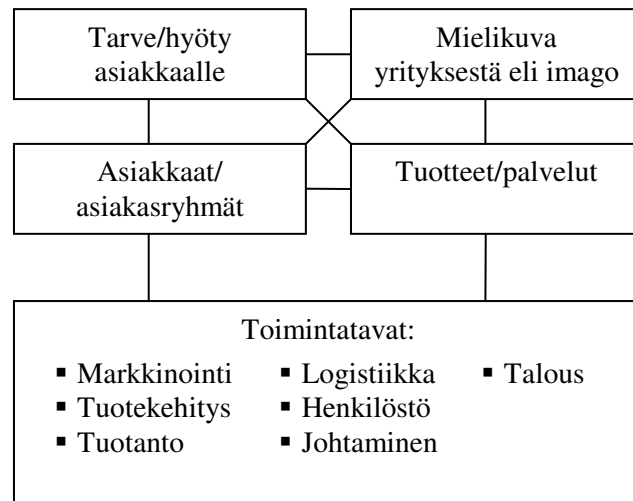
## 2.2.1 Mikroympäristö

Yritys ei voi tuottaa asiakkaalleen arvoa yksin, vaan sen tarvitsee menestyäkseen muita mikroympäristön päätekijöitä. Mikroympäristöön kuuluvat tekijät, jotka ovat lähellä yritystä ja vaikuttavat yrityksen kykyyn palvella asiakkaitaan. Näitä ovat yritys itse, toimittajat, jakelutien välikädet, asiakkaat, kilpailijat ja muut sidosryhmät. (Armstrong & Kotler 2008, 64–65.)

### 2.2.1.1 Yritys ja liikeidea

Sisäinen yritysanalyysi kertoo yrityksen toimintakunnosta ja -edellytyksistä, ja sen tarkastelukohteena ovat yrityksen perustoiminnot. Yritysanalyysin perusajatus on yrityksen liikeidean yksityiskohtainen läpikäyminen nykytilanteessa. Liikeidean läpikäynti ja päivitys ovat menestyksellisen strategiatyön tärkeimpiä perusasioita, sillä ne sanelevat työn laajuuden ja perinpohjaisuuden ja muodostavat siten puitteet jatkolle. (Karlöf 2004, 40–41; Raatikainen 2004, 67–68.)

Liikeideassa yritykselle määritetään ne menestystekijät tai lisäarvotekijät, joilla se erottuu edukseen muista kilpailijoista ja saa haluamansa asiakkaat valitsemaan juuri omat tuotteensa ennen kilpailijoita. Perinteisessä liikeideassa on kolme osatekijää: markkinasegmentti, tuote ja tapa toimia. Markkinoinnin kehittyessä liikeidean käsitteeseen on lisätty vielä neljäs osa: yrityksen imago eli tavoiteltu mielikuva, jolla asiakkaat saadaan ostamaan tuote. Raatikaisen (2004, 68) mukaan liikeideamalliin sisältyy lisäksi vielä yksi osa, tarve tai hyöty asiakkaalle. Tässä opinnäytetyössä käytetty liikeideamalli on esitetty kuviossa 2. (Anttila & Iltanen 2001, 366–367; Bergström & Leppänen 2004, 37.)



Kuvio 2. Liikeideamalli (Raatikainen 2004, 68).

### 2.2.1.2 Toimittajat, jakelutien jäsenet ja muut sidosryhmät

Toimittajat ovat liikeyrityksiä tai henkilöitä, jotka hankkivat yritykselle ja sen kilpailijoille näiden valmistuksessaan tarvitsemia voimavaroja ja tuotteita. Toimittajaympäristön kehityksellä voi olla huomattava vaikutus yrityksen markkinointitoimenpiteisiin, esimerkiksi tuotannon tekijän hinnan nousu voi pakottaa yrityksen nostamaan myös omia hintojaan. Lisäksi yrityksen tulee huomioida mahdolliset raaka-aineiden toimitusvaikeudet, lakot sekä muut tapahtumat, jotka voivat estää luvattujen toimitusten toteutumisen. Toimittajia voidaan ajatella nykyään myös kumppaneina, joiden avulla tuotetaan asiakkaille arvoa. (Armstrong & Kotler 2008, 65.)

Jakelutien jäsenet ovat yrityksiä, jotka auttavat myymään ja jakelemaan tuotteita lopullisille asiakkaille sekä edistävät tuotteiden myyntiä. Jakelutien jäseniä ovat välikädet eli esimerkiksi agentit, myyntiedustajat ja jälleenmyyjät, fyysisen jakelun yritykset (varastointi- ja kuljetusyritykset), markkinointipalveluyritykset ja rahoituslaitokset. Jakelutiepäätöksissä yrityksen on ratkaistava, käyttääkö se jakeluportaita, myykö se suoraan lopullisille asiakkaille vai käyttääkö se useita erilaisia vaihtoehtoja.

(Bergström & Leppänen 2004, 82; Armstrong & Kotler 2008, 65–66.)

Sidosryhmä on mikä tahansa tekijä, joka mahdollisesti vaikuttaa yrityksen kykyyn saavuttaa tavoitteensa. Yrityksen sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi rahoituslaitokset, joukkotiedotusvälineet, julkinen valta, kansalaisryhmittymät, paikalliset sidosryhmät, suuri yleisö sekä sisäiset sidosryhmät kuten työntekijät ja toimihenkilöt. Yritys voi laatia markkinointisuunnitelman myös sidosryhmiä varten. Sidosryhmä voi olla hyödyksi yritykselle esimerkiksi levittämällä positiivista sanomaa yrityksestä tai antamalla lahjoituksen yritykselle. (Armstrong & Kotler 2008, 67.)

### 2.2.1.3 Asiakkaat

Markkinoinnin perustana ovat markkinat, joille tuote tarjotaan. Markkinat muodostuvat asiakkaista, jotka ostavat tai jotka voidaan saada ostamaan. Yrityksen tavoittelemat markkinat voivat olla kuluttaja-, yritys-, jälleenmyyjä- tai yhteisömarkkinoilla. Lisäksi on olemassa kansainväliset markkinat, joilla markkinoinnin kohteena ovat ulkomaiset ostajat. Kuluttajamarkkinoilla ihmiset ja kotitaloudet ostavat tuotteita ja palveluja henkilökohtaiseen käyttöön. Yritysmarkkinoilla organisaatiot ostavat tuotteita ja palveluja tuotantotoimintaansa varten taloudellisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Jälleenmyyjämarkkinoilla organisaatiot ostavat tavaroita ja palveluja myydäkseen ne eteenpäin voitolla. Yhteisömarkkinoilla julkiset laitokset tai voittoa tavoittelemattomat yhteisöt ostavat tavaroita ja palveluja tuottaakseen julkisia palveluja. Samalla tuotteella voi olla kysyntää useammilla eri markkinoilla, jotka muodostavat yhdessä tuotteen kokonaismarkkinat. (Bergström & Leppänen 2004, 55; Armstrong & Kotler 2008, 66.)

Asiakkaita voidaan analysoida tuote-markkinamatriisin avulla, joka on käyttökelpoinen silloin, kun liiketoiminta halutaan jaotella markkinoittain ja markkinasegmenteittain tai tuotteittain ja palveluittain. Jaotteluprosessi ja sen tulokset voivat antaa arvokkaita tietoja siitä, mihin asiakasryhmiin liiketoiminnassa halutaan keskittyä, mistä ryhmistä halutaan luopua ja mitä tuotevalikoiman osia voi kehittää ja mitä vähentää. (Karlöf 2004, 53.)

#### 2.2.1.4 Kilpailijat

Yrityksen on osattava määritellä ja tunnistaa kilpailijansa eli muut samalla toimialalla ja samalla markkina-alueella toimivat yritykset (Raatikainen 2004, 64). Suhteellisen edun tai kilpailuedun saavuttaminen edellyttää erinomaista kilpailun tuntemusta. Yrityksen on ymmärrettävä syvällisesti kilpailulajien luonne, tunnettava hyvin nykyiset ja potentiaaliset kilpailijat, ymmärrettävä korvaavien tuotteiden luonne ja näkymät sekä ymmärrettävä kilpailun dynamiikka, kilpailijoiden tavoitteet ja strategiat. (Kamensky 2000, 133.)

Kilpailun tyyppiä eli markkinarakenteita on kolme: monopoli, oligopoli ja polypoli. Monopolitilanteessa alalla toimivia yrityksiä on vain yksi, ja tilanne on yleensä julkisen vallan säätelemä. Oligopolissa alalla toimii harvoja yrityksiä. Kotler (2003, 246) on jakanut oligopolin homogeeniseen ja heterogeeniseen oligopoliin sen mukaan, ovatko yritysten tarjoamat tuotteet samanlaisia (homogeeninen) vai erilaistettuja (heterogeeninen). Täydellisen kilpailun tilanteessa eli polypolissa usea yritys tarjoa samanlaisia tuotteita, kun taas monopolistisessa kilpailussa kilpailijoiden tuotteet poikkeavat toisistaan. (Bergström & Leppänen 2004, 75.)

Kilpailija-analyysien laatimisessa kriittisiä kohtia ovat toimialan rajojen liian suppea määrittely sekä kilpailun puutteellinen tunnistaminen. Kilpailuympäristön hahmottamisessa ensimmäinen ja ilmeinen kysymys on se, mitkä yritykset ovat keskeisiä kilpailijoita. Pirttilän (2000, 25–26) mukaan kilpailijoiden määrittelyssä käytetään yleensä kahta perustetta, toimiala- ja markkinaperustaista määrittelyä. Toimialaperustainen määrittely tarkoittaa sitä, että yritykset kilpailevat keskenään, kun niillä on samanlainen teknologia ja samanlaiset tuotteet, mikä rajaa kilpailijat saman toimialan yrityksiin. Markkinaperustaisen määrittelyn mukaan yritykset kilpailevat keskenään, kun niiden tuotteet tyydyttävät saman asiakkaan tarpeen ja voivat siis korvata toisensa. Tämä määrittely on ensimmäistä laajempi ja ylittää siis toimialarajat. Kamensky (2000, 135) sen sijaan luokittelee kilpailijat peruskartoitusta varten neljään ryhmään: ydinkilpailijat, marginaalikelpailijat, tarvekilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat. Ydinkilpailijat toimivat samoilla

markkinoilla yrityksen kanssa, tarjoavat vastaavia tuotteita, käyttävät samaa teknologiaa ja toimintatapoja. Marginaalikirpailijat toimivat myös samoilla markkinoilla, mutta he eivät ole yritykselle yhtä tärkeitä kirpailijoita kuin ydinkirpailijat. Tarvekirpailijat tyydyttävät samoja asiakkaiden tarpeita, mutta erilaisilla tuotteilla, teknologioilla tai toimintatavoilla. Tarvekirpailijat voivat toisinaan olla jopa ydinkirpailijoita tärkeämpiä kirpailijoita. Potentiaaliset kirpailijat ovat tulevaisuuden uusia mahdollisia toimijoita. Yhdistämällä nämä kaksi näkemystä saadaan toimialaperustainen luokka, johon kuuluvat ydin- ja marginaalikirpailijat, sekä markkinaperustainen luokka, eli tarvekirpailijat. Lisäksi kolmanteen luokkaan kuuluvat yrityksen potentiaaliset kirpailijat.

Raatikaisen (2004, 64) mukaan kirpailija-analyysissä selvitettäviä asioita ovat:

- kirpailievien yritysten määrä ja nimet
- kirpailuvat tuotteet
- kirpailijoiden käyttämät kirpailukeinot
- kirpailijoiden markkina-asema ja markkinaosuus
- kirpailun luonne ja oman yrityksen rooli kirpailukentällä
- kirpailijoiden tunnettuus yrityksinä ja tuotteiden paremmuus
- kirpailijoiden taloudelliset ja toiminnalliset resurssit: liikevaihto, henkilökunta
- kirpailijoiden markkinointistrategia.

### 2.2.2 Makroympäristö

Yrityksen makroympäristöllä tarkoitetaan yrityksen suurempaa toimintaympäristöä, jossa vaikuttaviin voimiin yritys ei pysty itse vaikuttamaan. Makroympäristön tekijät vaikuttavat niihin mahdollisuuksiin ja uhkiin, joita yritys kohtaa ympäristössään. Makroympäristö on pitkälti samankaltainen kaikille toimialan eri yrityksille.

(Armstrong & Kotler 2008, 67; Anttila & Iltanen 2001, 67.)

Ympäristötekijöiden suosittu ryhmitys on PESTE-malli, joka tulee sanoista political, economical, social, technological, ecological (Kamensky 2000,115). PESTE-mallissa tarkastellaan siis yrityksen toimintaan vaikuttavia poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia tekijöitä. Bergströmin ja Leppäsen (2004, 83) mukaan makroympäristön analyysiin sisältyy lisäksi demografiset eli väestölliset sekä kansainväliset tekijät.

Makroympäristön analyysissä selvitetään seuraavia kohtia:

- demografiset tekijät: väestön määrä, koostumus ja jakaantuminen
- poliittiset tekijät: poliittinen ympäristö, julkisen vallan toiminta, lait, asetukset, säännöt, EU:n päätökset
- taloudelliset tekijät: tulotaso ja sen muutokset, suhdannevaihtelut, inflaatio, korkotaso, kulutuksen rakenteen muutokset, työvoiman saatavuus, palkkakustannukset, investointihalukkuus
- sosiaaliset ja kulttuuritekijät: perusarvot, uskomukset, normit, tapakulttuuri
- teknologiset tekijät: teknologian kehitys, keksinnöt, innovaatiot
- ekologiset tekijät: luonnonvarat, ilmasto, kuluttajien arvomaailma, ympäristölainsäädäntö
- kansainväliset tekijät: monikulttuurisuus, maailmanlaajuinen kilpailu, kansainvälistyminen.

(Bergström & Leppänen 2004, 83–89; Raatikainen 2004, 62.)

### 2.2.3 SWOT-analyysi

Kuviossa 3 esitetty nelikenttä- eli SWOT-analyysi on yksinkertainen ja usein myös tehokkain tapa yhdistää eri tekijät yrityksen nykytilasta ja muutostekijöiden yhteisvaikutuksesta (Rope & Vahvaselkä 1994, 94). SWOT-analyysin kohteena voi olla yrityksen oma toiminta koko laajuudessaan, oman toiminnan tai jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai vaikkapa jonkun kilpailijan toiminta ja kilpailukyky (Lindroos & Lohivesi 2004; 217). SWOT-analyysi valottaa yrityksen tai tuotteen tärkeimpiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä



tärkeimpiä mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuuden ja uhat liittyvät ulkoisiin tekijöihin. (Kotler 1999, 222.)

SWOT-analyysi ryhmittelee päätöksentekoon vaikuttavat lukuisat tekijät havainnolliseen ja käsiteltävään muotoon. Nelikenttäanalyysin keskeinen hyöty on sen antama mahdollisuus tarkastella analyysikokonaisuutta ja näkymiä yhden peruskehikon avulla, joka johdattaa suoraan toiminnan kehityslinjauksiin. Analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. (Rope & Vahvaselkä 1994, 94–95; Lindroos & Lohivesi 2004, 218.)

<p><b>Vahvuudet</b></p> <p>Vahvista vahvuuksia kilpailueduksi</p>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <p>Korjaa heikkouksia kilpailukykyisyyden varmistamiseksi</p>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <p>Hyödynnä mahdollisuudet resurssien mukaisesti</p>	<p><b>Uhat</b></p> <p>Varaudu uhkiin epäonnistumisen välttämiseksi</p>

Kuvio 3. SWOT-analyysin lohkojen tarkastelu suunnittelun perustana (Rope & Vahvaselkä 1994, 95)

### 2.3 Markkina-analyysi

Markkinat ovat ryhmä ihmisiä, jotka joko yksilöinä tai organisaatioissa tarvitsevat jonkin tuoteluokan tuotteita ja joilla on kyky, tahto ja valtuudet näiden tuotteiden ostamiseen (Anttila & Iltanen 2001, 92). Kotlerin (2003, 144) määritelmän mukaan markkinat ovat kaikki markkinoitavan tarjouksen todelliset ja potentiaaliset ostajat. Potentiaaliset markkinat ovat joukko ihmisiä, jotka ilmaisevat riittävän kiinnostuksen markkinoitavaa tarjousta kohtaan. Saatavilla olevat markkinat ovat joukko ihmisiä, joilla on kiinnostus, ansiot ja pääsy tiettyyn tarjoukseen. Tavoitemarkkinat ovat se osa saatavilla olevista markkinoista, joille yritys päättää työntyä. Läpäistyt markkinat ovat se joukko ihmisiä, jotka ostavat yrityksen tuotetta.

Markkinat voidaan jakaa Anttilan & Iltasen (2001, 93–94) mukaan kahteen luokkaan: kuluttajamarkkinoihin ja organisaatio- tai tuotantohyödykemarkkinoihin. Kulutuskysyntä syntyy, kun yksityiset kuluttajat ja kotitalouden hankkivat tuotteita henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämiseen. Tuotantohyödykemarkkinat koostuvat tuotantoyrityksistä, kaupoista ja muista organisaatioista, jotka hankkivat hyödykkeitä tuotantoprosessejaan varten tai myydäkseen niitä edelleen. Bergström ja Leppänen (2004, 58–59) jakavat tuotantohyödykemarkkinat neljään markkinaluokkaan, jotka ovat tuottajamarkkinat, jälleenmyyjät, yksityisten organisaatioiden markkinat ja julkisten organisaatioiden markkinoihin. Julkisia organisaatioita ovat valtion ja kuntien virastot, sairaalat, koulut ja kirjastot. Yksityisiä organisaatioita ovat esimerkiksi yksityiset päiväkodit ja koulut sekä suuret yhdistykset ja järjestöt. Oleellinen organisaatioille kohdistettavaa markkinointia yhdistävä tekijä on se, että ostettavaa tuotetta ei osteta henkilökohtaiseen tarpeeseen vaan organisaation tarpeeseen (Rope 1998, 13).

Markkina-analyysissä business to business -markkinoista tulee selvittää kaikki ne tekijät, jotka liittyvät yritykseen, ostamiseen osallistuviin henkilöihin ja ostoprosessiin. Business to business -markkinoilla keskeisiä asiakaskunnasta selvitettäviä tietoja ovat:

- toimiala
- määrä, sijainti
- yrityskoko
- ostoprosessin eteneminen
- ostoprosessiin osallistujat
- päätöksentekotyyppi
- päätöksentekoon osallistujat
- asiat, jotka ovat kullekin päättäjälle tärkeitä
- kanavat, joilla eri päättäjät voidaan tehokkaasti tavoittaa
- mahdolliset tietyt tarjousrutiinit ja aikataulut, joita on usein esimerkiksi julkishallinnossa.

(Rope & Vahvaselkä 1994, 59; Siukosaari 1999, 243.)

Kohderyhmän määrittely ja sen jäsenten löytäminen ovat keskeisiä pulmakysymyksiä business to business -markkinoinnissa. Yrityksessä ostamiseen osallistuu yleensä aina useita henkilöitä, joilla on erilaisia rooleja ostoprosessissa. Käytännössä osallistujaroolit yhdistyvät varsin usein niin pienissä kuin suurissakin organisaatioissa, jolloin samalla henkilöllä voi olla useita eri rooleja ostoprosessissa. Ostoprosessiin osallistujat on jaettu viiteen ryhmään:

- lopullinen päättäjä
- päätöksen valmistelija, tietojen hankkija
- asiantuntija, jonka lausunto on päätöksenteossa tärkeä
- ammattiostaja, joka voi valita ostopaikan silloin, kun tuotteet ovat samanarvoiset
- käyttäjä, jolla on mahdollisuus vaikuttaa valintapäätökseen.

(Rope 1998, 25–28; Siukosaari 1999, 245.)

### 2.3.1 Julkiset hankinnat

Julkisiin hankintoihin liittyy tiettyjä erityispiirteitä, jotka vaikuttavat oleellisesti markkinointaessa tuotetta tai palvelua julkisen hallinnon piiriin kuuluvalla organisaatiolle. Tästä syystä julkisten organisaatioiden markkinoihin keskittyvän yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota näihin tekijöihin ja tutustua julkisen hankintamenettelyn periaatteisiin, joita käsitellään tässä luvussa.

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta (Julkiset hankinnat, 2007). Julkisten hankintojen sääntely liittyy EU:n sisämarkkinapolitiikkaan. Julkisten hankintojen kilpailuttamisvelvoitteella pyritään parantamaan eurooppalaisten yritysten kilpailukykyä avaamalla yrityksille mahdollisuuksia tarjota tuotteitaan ja palvelujaan julkiselle sektorille avoimen ja tasapuolisen kilpailuttamisen kautta. Julkisten hankintojen kokonaisarvo Suomessa on vuosittain yli 20 miljardia euroa, eli noin 15 prosenttia bruttokansantuotteesta. Julkisiin hankintoihin sovelletaan 1.6.2007 voimaan tullutta uutta hankintalakia eli lakia julkisista hankinnoista (348/2007) sekä hankinta-asetusta (614/2007). Kaikissa hankintamenettelyn vaiheissa tulee noudattaa julkisten hankintojen periaatteita, joita ovat syrjimättömyys, tasapuolisuus, avoimuus ja suhteellisuus.

(Eskola & Ruohoniemi 2007, 17–21; Ukkola 2007 (1).)

Yritysten on syytä huomata, että julkisissa hankinnoissa noudatettavat menettelyt saattavat poiketa yksityisten markkinoiden toimintaperiaatteista. Julkisen hallinnon hankintaprosessilla tarkoitetaan julkisen hankinnan kilpailuttamisen eri vaiheita ja siinä noudatettavia menettelytapoja ja käytäntöjä. Hankintaprosessi käynnistetään usein tarjouspyyntöasiakirjojen laatimisella ja hankinnasta ilmoittamisella, ja se päättyy hankintasopimuksen tekemiseen. Hankintaprosessin menestyksellä läpivieminen edellyttää paitsi lainsäädännön tuntemista myös ostajan ja myyjän monipuolista ammattitaitoa ja osaamista.

(Ukkola 2007 (2).)

Pienhankinnalla tarkoitetaan arvoltaan kansallisen kynnsarvon alle jäävää hankintaa. Pienhankinnat eivät kuulu hankintalain soveltamisalaan, niistä ei tarvitse julkaista ilmoitusta, eikä niistä ole valitusoikeutta markkinaoikeuteen. Pienhankintoja koskevat hankintayksikkökohtaiset hankintaohjeiden mukaiset menettelysäännökset. Kansallisia kynnsarvoja on kolme siksi, että erityyppisissä hankinnoissa voidaan huomioida hankintatyyppin erityispiirteet ja käytännön tarpeet. Kansalliset kynnsarvot ovat:

- tavara- ja palveluhankinnat 15 000 euroa
- sosiaali- ja terveystalvelut 50 000 euroa
- rakennusurakat 100 000 euroa.

(Eskola & Ruohoniemi 2007, 77; Suuntaviivoja pienhankintojen suunnitteluun ja ohjeistamiseen 2007, 4–6.)

Kansalliset kynnsarvot tarjoavat mahdollisuuden soveltaa pienhankinnoissa kevyempiä ja joustavampia menettelytapoja, kuin kansallisen kynnsarvon ylittävissä hankinnoissa, joissa on noudatettava hankintalain mukaisia menettelytapoja. Kevyillä ja hankinnan kohteeseen mukautuvilla menettelyillä kilpailuttaminen on tarkoituksenmukaista ja kannattavaa myös pienissä hankinnoissa. Oikein suhteutetuilla hankintamenettelyillä vähennetään sekä hankkijoiden että tarjoajien työmäärästä aiheutuvia kustannuksia. Menettelytavat määräytyvät ensisijaisesti hankinnan arvon, sen luonteen ja markkinatilanteen mukaan. Valituilla hankintamenettelyillä tulisi tietoisesti pyrkiä vaikuttamaan kilpailun syntymiseen ja siten pidemmällä aikavälillä markkinoiden kehittymiseen.

(Suuntaviivoja pienhankintojen suunnitteluun ja ohjeistamiseen 2007, 14.)

Avoimessa menettelyssä kaikki hankinnasta kiinnostuneet tarjoajat voivat tehdä tarjouksen ja kaikki otetaan mukaan tarjouskilpailuun. Avointa menettelyä käytetään tilanteissa, joissa hankintayksiköllä on vain rajallisesti tietoa tarjoajista ja tarjonnasta markkinoilla. Avoimella ilmoittamisella tavoitetaan toimittajia, jotka eivät ole hankintayksikön tiedossa. Ilmoittamisen laajuus ja määrä on suhteutettava ilmoittamisesta saatavissa olevaan hyötyyn. Tarjouspyynnöt ja

tarjoukset tehdään avoimessa menettelyssä ainoastaan kirjallisina. Rajoitettu menettely vastaa pääpiirteissään avointa menettelyä, mutta siinä pyydetään tarjoukset etukäteen hyväiksi ja luotettaviksi arvioituilta toimittajilta ja hankintapäätös tehdään saatujen hyväksyttävien tarjousten perusteella. (Suuntaviivoja pienhankintojen suunnitteluun ja ohjeistamiseen 2007, 16–17.)

Pienhankinnoissa voi löytyä perusteet toteuttaa hankinta myös neuvottelemalla esimerkiksi silloin, jos tarpeen ratkaisemiseksi löytyy vaihtoehtoisia toteuttamistapoja, hankinta on toteutettava nopealla aikataululla ja hankinta on arvoltaan kansallisen kynnsarvon rajoilla. Ehdokkaiden soveltuvuutta arvioidaan markkinatiedon pohjalta ja neuvotteluihin valitaan vähintään kaksi ehdokasta. Neuvotteluista tehdään muistiinpanot ja perustelut, joiden pohjalta hankinta tehdään. Suorassa ostossa hankintayksikkö suorittaa tilauksen ilman tarjouspyyntöä tai tekee hankintapäätöksen vain yhdeltä toimittajalta pyydetyn tarjouksen perusteella. Tämä voi olla perusteltua, jos kilpailutuksesta aiheutuvat kustannukset ylittävän näkyvässä olevan taloudellisen tai muun hyödyn, tai kun yksittäisen hankinnan arvo on erityisen pieni. Muita syitä suoralle ostolle voivat olla esimerkiksi erityinen kiire tai tilanne, jossa mahdollisia tarjoajia on poikkeuksellisesti vain yksi.

(Suuntaviivoja pienhankintojen suunnitteluun ja ohjeistamiseen 2007, 18.)

### 2.3.2 Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan kokonaismarkkinoiden lohkomista asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen perusteella toisistaan selkeästi erottuviin osiin eli segmentteihin. Tarkoituksena on jakaa asiakkaat ryhmiin, joilla kullakin on suhteellisen samanlaiset palvelutarpeet ja selvästi yhdenmukaisia ominaisuuksia ryhmän sisällä. Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen sopivat parhaan tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan. Segmentoinnin ideana on se, että kullekin segmentille kohdistetaan segmentin ominais- ja erityispiirteet huomioivat toimenpiteet, jolloin voidaan vastata paremmin asiakkaiden

palvelutarpeisiin ja aikaansaada laatua sekä tehokkuutta yrityksen toimintaprosesseihin. Segmentointi mahdollistaa yksilöllisen palvelun kohdentamisen asiakkaille, mutta se ei kuitenkaan itsestään tuota menestystä yritykselle. Usein asiakkaiden segmentointi ainoastaan helpottaa yrityksen pyrkimystä hallita asiakkaitaan.

(Rope 1998, 57; Aarnikoivu 2005, 41–42; Silk 2006, 86.)

Segmentointi on tuotantohyödykemarkkinoilla aivan yhtä tärkeää kuin kulutushyödykemarkkinoillakin. Segmentoinnin toteutukseen vaikuttavat kuitenkin esimerkiksi asiakkaiden lukumäärän rajallisuus, ostokertojen harvalukuisuus ja organisationaaliseen ostamiseen liittyvät roolit ostoprosessissa. Tuotantohyödykemarkkinoiden segmentoinnissa voidaan käyttää paljon samoja segmentointikriteerejä kuin kulutushyödykemarkkinoinnin puolella, joita ovat esimerkiksi maantieteelliset tekijät, tavoiteltava hyöty, käyttötiheys jne. Yritysmarkkinoiden segmentointitekijät voidaan luokitella demografisiin, yrityksen toimintaan tai ostotoimintaan liittyviin, tilannetekijöihin sekä persoonallisuuteen liittyviin tekijöihin. Aarnikoivun (2005, 42) mukaan yritysasiakkaat segmentoidaan yleensä niiden koon tai toimialan mukaan. Hutt ja Speh (1995, 164) puolestaan luokittelee segmentointikriteerit kahteen kategoriaan, mikro- ja makrosegmentointiin. Makrosegmentointiin liittyvät ostavaan organisaatioon ja ostotilanteeseen liittyvät tekijät, kuten organisaation koko, sijainti, rakenne jne. Mikrosegmentointi keskittyy organisaation ostopäätöksen tekvän yksikön piirteisiin, joita ovat ostopäätöskriteerit, oston tärkeys, asenne myyjää kohtaan jne. (Rope 1998, 56; Kotler 2003, 296.)

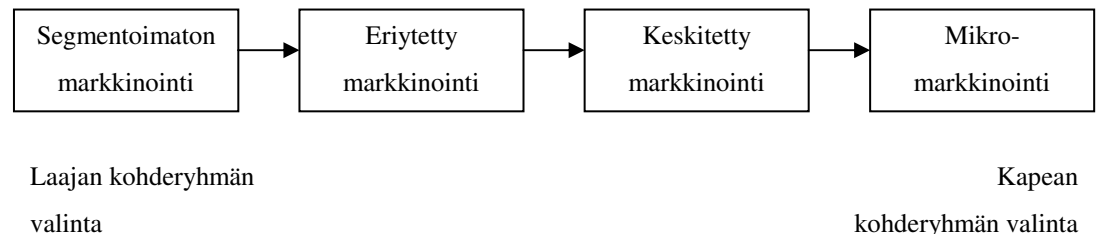
### 2.3.3 Kohderyhmän valinta

Segmentointimahdollisuuksien tunnistamisen jälkeen yrityksen tulee päättää, kuinka monta ja mitkä segmentit se valitsee kohderyhmäkseen. Segmenttiä valittaessa yrityksen tulee tarkastella segmentin houkuttelevuutta kokonaisuudessaan sekä yrityksen tavoitteita ja resursseja. (Kotler 2003, 299)

Segmenttien arvioinnissa tulee huomioida neljä kriteeriä:

1. Mitattavuus: potentiaalisten asiakkaiden ominaisuuksien on oltava määriteltävissä ja luokiteltavissa.
2. Saavutettavuus: markkinointi tulee pystyä kohdistamaan segmentille ja segmenttien tulee olla erotettavissa toisistaan.
3. Olennaisuus: segmentin tulee olla tarpeeksi suuri, jotta siihen kannattaa harkita erillistä markkinointia.
4. Yhteensopivuus: segmentin tulee sopia yrityksen tämänhetkiseen ja tulevaan kilpailukykyyn sekä teknologiseen asemaan.

(Hutt & Speh 1995, 161–162; Rope 1998, 58–59.)



Kuvio 4. Kohderyhmän valinnan strategiat (Armstrong & Kotler 2008, 195).

Yrityksellä on kohderyhmän suhteen valittavanaan neljä vaihtoehtoa, jotka on esitetty kuviossa 4. Segmenttoimattomassa markkinoinnissa eli massamarkkinoinnissa yritys käsittelee markkinoita kokonaisuutena, esimerkiksi suunnittelee tuotteen ja markkinointiohjelman siten, että ne miellyttävät mahdollisten asiakkaiden enemmistöä. Selektiivinen eli eriytetty markkinointi tarkoittaa sitä, että yritys suunnittelee erilaiset tuote- ja markkinointiratkaisut jokaiselle valitsemalleen segmentille heidän toiveensa mukaan. Yritykset toivovat saavuttavansa jokaisen segmentin sisällä vahvan aseman ja suuremman myynnin. Keskitetyn markkinoinnin strategiassa yritys keskittää markkinointinsa yhteen tai muutama segmenttiin mahdollisesti rajoitettujen resurssien vuoksi. Yksittäiseen segmenttiin keskittyminen antaa yritykselle vahvan tuntemuksen segmentin tarpeista ja sitä kautta vahvan markkina-aseman. Mikromarkkinointi voidaan jakaa



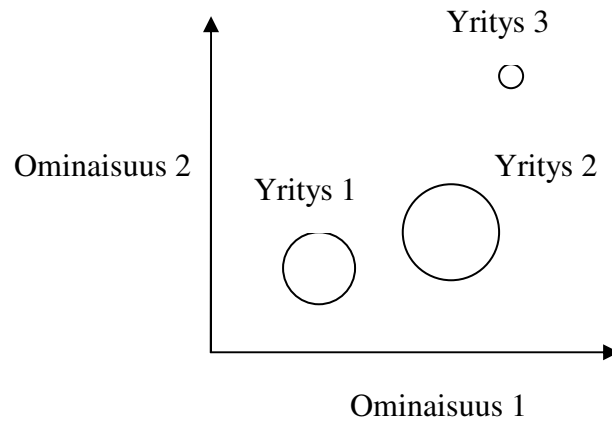
edelleen paikallis- ja yksilömarkkinointiin. Paikallismarkkinoinnissa tuote tai palvelu räätälöidään vastaamaan paikallisen asiakasryhmän, kaupungin, lähiön tai jopa yksittäisen myymälän, tarpeita ja haluja. Yksilömarkkinoinnissa kohderyhmänä on yksittäinen asiakas, jonka tarpeiden ja mieltymysten mukaan tuote räätälöidään. Kotler (2003, 299) on edellisten lisäksi määritellyt vielä kaksi kohderyhmävalintavaihtoehtoa, tuote- ja markkinaerikoistumisen. Tuoteerikoistuminen tarkoittaa sitä, että yritys tarjoaa tiettyä tuotetta useille eri segmenteille esimerkiksi useilla eri tuotevariaatioilla. Markkinaerikoistumisessa yritys keskittyy tuotevalikoimallaan palvelemaan tietyn asiakasryhmän monia tarpeita ja toimii jakelukanavana myös kohderyhmän tarvitsemien lisätuotteiden kohdalla. (Rope 1998, 63–64; Armstrong & Kotler 2008, 195–200.)

#### 2.3.4 Tuoteasemointi

Yrityksen on kehitettävä jokaisessa segmentissään tuotteelle asemointistrategia, joka selvittää asiakkaalle, miten se eroaa nykyisistä ja tulevista kilpailijoista. Asemointi tarkoittaa yrityksen pyrkimystä luoda ja erotella yksilöllinen tarjous myytävästä tuotteesta. Asemoinnin tavoitteena on luoda kohdeasiakkaiden mieliin selvä, omaleimainen ja houkutteleva mielikuva tuotteesta sen kilpailijoihin verrattuna. Löytääkseen houkuttelevan asema yrityksen täytyy harkita jokaisen segmentin kohdalla, kuinka se pääsee palvelemaan sitä asiakasryhmää ja kuinka se haluaa asiakkaiden havaitsevan itsensä. Ratkaisun tulisi perustua kokonaisvaltaiseen asiakkaan, toimintaympäristön, yrityksen itsensä ja toimialan markkinatilanteen ymmärtämiseen. Hyvä asemointi vastaa kolmeen kysymykseen:

1. Ketkä ovat asiakkaat?
2. Minkä tarpeen tuote täyttää?
3. Miksi tuote on paras vaihtoehto tarpeen täyttämiseksi?

(Kotler 2003, 308; Silk 2006, 90.)



Kuvio 5. Positiointikartta (Armstrong & Kotler 2008, 204).

Asemointistrategiaa suunniteltaessa yritys voi laatia kuviossa 5 esitetyn positiointikartan, joka osoittaa asiakkaiden käsityksen yrityksen tuotteista suhteessa kilpailijoihin. Kilpailevat yritykset sijoitetaan kaksiulotteiselle kartalle, jonka akselit kuvaavat kahta eri ostoon vaikuttavaa tärkeää ominaisuutta. Yrityksen sijainti kartalla ilmoittaa sen havaitun aseman näiden kahden eri ulottuvuuden suhteen. Yritystä kuvaavan ympyrän koko ilmaisee sen suhteellisen markkinaosuuden suuruuden. (Armstrong & Kotler 2008, 203.)

#### 2.4 Tavoitteet

Markkinointisuunnitelmassa laaditaan suunnitelmalle pääasialliset taloudelliset ja markkinoinnilliset tavoitteet (Kotler 2003, 116). Tavoitteiden on oltava selkeitä ja konkreettisia, sillä selkeä tavoitteenasettelu yhdensuuntaistaa työntekijöiden ja yrityksen eri osien toimintaa sekä helpottaa tulosten arviointia. Tuloshakuinen tavoite antaa myös mielekkyyttä itse työnteolle. (Raatikainen 2004, 89.)

Jotta tavoite olisi riittävän konkreettinen liiketoiminnan suuntaamiseksi, siinä tulisi määritellä seuraavat seikat:

- Laatu: mille asialle tai ominaisuudelle tavoite asetetaan?
- Määrä: millaista mittayksikköä käytetään ja millainen lukema valitulla mittayksiköllä saavutetaan?
- Aika: mihin mennessä tavoite on tarkoitus saavuttaa?
- Kustannukset: millaisin resurssein ja millaisten rajoitusten ja edellytysten vallitessa tavoite on tarkoitus saavuttaa sekä minkälaisia kustannuksia siitä koituu?

(Rope & Vahvaselkä 1994, 121–122.)

Oikein asetettujen tavoitteiden tulee olla haasteellisia, saavutettavissa olevia, selviä ja ymmärrettäviä sekä keskittyneitä toiminnan tuloksiin itse toiminnan sijaan, Tavoitteiden tulee olla mitattavissa, jotta niillä voidaan ohjata toimintaa ja valvoa suoritustasoa. Määrällisiä mittareita tulee suosio, mutta myös laadullisia mittareita käytetään erityisesti kehittämistavoitteiden osalta. Henkilöiden, joiden toimintaa tavoite on tarkoitettu ohjaamaan, on hyväksyttävä tavoite. Yrityksen eri osatoiminnoille ja henkilöille asetettujen tavoitteiden tulee olla johdonmukaisia ja yrityksen kokonaistavoitteita tukevia. Lisäksi tavoitteiden tulee kattaa kaikki yrityksen toiminnan osa-alueet ja olla tarvittaessa muutettavissa eli joustavia.

(Rope & Vahvaselkä 1994, 122–124; Kamensky 2000, 195–196.)

Yrityksen tavoitteet voidaan jakaa yrityksen kokonaistavoitteisiin, toimintokohtaisiin päätavoitteisiin (esim. markkinointi), välitavoitteisiin ja yksityiskohtaisiin toimintatavoitteisiin. Markkinoinnin päätavoitteet ovat melko yleisluonteisia ja usein taloudellisia. Keskeisiä markkinoinnin kokonaistavoitteita ovat kannattavuustavoitteet sekä myyntitavoitteet, jotka tulee esittää sekä absoluuttisina eli euro- ja kappalemäärällisinä että suhteellisina markkinaosuuksina. Kannattavuustavoitteiden keskeisiä mittareita ovat sijoitetun pääoman tuotto, markkinointikate sekä markkinoinnin tuottoaste. Markkinoinnin välitavoitteilla ymmärretään eri markkinointikeinoille asetettuja tavoitteita, jotka edesauttavat markkinoinnin kokonaistavoitteiden saavuttamista. Tuote-, hinta-, saatavuus- ja viestintätavoitteiden lisäksi yrityksen välitavoitteeksi voidaan laskea

asiakastavoitteet, jotka määrittävät, millaisia asiakkaita ja asiakasryhmiä yritys tavoittelee ja miten se haluaa kehittää asiakassuhteitaan.

(Rope & Vahvaselkä 1994, 125–128; Raatikainen 2004, 89–99.)

Perinteinen tavoiteasetanta on usein keskittynyt taloudellisiin tavoitteisiin, koska menestyminen mitataan niiden avulla. Muiden tavoitteiden on pitkällä tähtämellä tuettava taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Kuitenkin operatiivisessa ja päivittäisessä toiminnassa oikein asetetut välitavoitteet nousevat jopa taloudellisten tavoitteiden yläpuolelle. Tärkeätä on ymmärtää eri tavoiteryhmien vuorovaikutus ja löytää oikea tasapainotus tavoitteiden välillä.

(Kamensky 2000, 188–189.)

## 2.5 Strategia

Strategia on organisaation toiminnan juoni ja sen tapahtumien punainen lanka. Strategia koostuu joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa täsmentyneet päämäärät. Strategioita tehdään organisaatioissa monilla eri tasoilla. Markkinointistrategian sisältö lähtee yrityksen liiketoimintastrategian sisällöstä ja liiketoimintamallin kehittämiseksi asettamista tavoitteista. Yrityksen markkinointistrategia on operatiivinen toimintaohjelma, jonka avulla yritys pyrkii toteuttamaan strategisten markkinoinnin visioita käytännössä ja tuottamaan arvoa asiakkaidensa ja omistajiensa ohella myös muille verkostokumppaneilleen.

(Lindroos & Lohivesi 2004, 28–29; Tikkanen, Aspara & Parviainen 2007, 57–60.)

Kilpailustrategia tarkoittaa suotuisan kilpailuaseman etsimistä toimialalta. Kilpailustrategian avulla pyritään saavuttamaan kannattava ja pysyvä aseman toimialan sisäistä kilpailua määrääviä voimia vastaan. Yrityksen kilpailustrategioiden ydinsana on kilpailuetu: miten saavutetaan tai ylläpidetään ja edelleen vahvistetaan kilpailuetuja? (Porter 1991, 13; Kamensky 2000, 199.)

Yrityksen sovellettavissa on kolme peruskilpailustrategiaa, jotka ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Keskittymisstrategiassa on lisäksi kaksi vaihtoehtoa: kustannuspainotteinen ja differointipainotteinen strategia. Kamenskyn (2000, 201) mukaan perusstrategia kertoo nimensä mukaisesti sen perustan ja lähtökohdan, jolta liiketoiminnan menestystä lähdetään hakemaan. Kuvion 6 perusteella strategian valintaan vaikuttavat kohderyhmän laajuus sekä valinta tuotteen erilaisuuden ja alhaiset kustannusten välillä. (Porter 1991, 25.)

	Alhaisemmat kustannukset	Erilaisuus
Laaja kohderyhmä	Kustannus- tehokkuus	Differointi
Kapea kohderyhmä	Kustannus- fokus	Differointi- fokus

Kuvio 6. Perusstrategiat (Kamensky 2000, 202)

Kustannusjohtajuusstrategian valitseva yritys pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Kustannusjohtajuutta tavoitteleva yritys myy tavallisesti vakiotuotetta ja kiinnittää päähuomionsa suurtuotannon etuihin tai absoluuttisiin kustannuksiin. Menestyäkseen alalla yrityksen on pystyttävä pitämään hintansa alan keskitasolla tai lähellä sitä. Lisäksi tuotteen on oltava yhdenvertainen tai lähes yhdenvertainen kilpailijoidensa kanssa. Differointi- eli erilaistamisstrategiassa yritys perustaa menestyksensä kilpailijoita korkeampaan hintaan tarjoamalla asiakkaalleen jotain sellaista lisäarvoa, josta hän on valmis maksamaan. Yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen joissakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa suhteissa. Differoinnin perustana voi olla itse tuote, tuotteen jakelujärjestelmä, markkinointi tai monet muunlaiset tekijät. Keskittymis- eli fokusstrategiaa noudattava yritys valitsee alalta segmentin tai segmenttejä ja laatii strategiansa niin, että se palvelee ainoastaan kohdesegmenttejään.

Kustannuspainotteisessa keskittymisessä yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun kohdesegmentissä, kun taas differointipainotteista keskittymistä harjoittava yritys pyrkii noudattamaan differointia kohdesegmentissään. (Porter 1991, 26–29; Kamensky 2000, 216.)

Armstrongin ja Kotlerin (2008, 527) mukaan markkinointistrategian sisältö riippuu yrityksen asemasta markkinoilla. Bergströmin ja Leppäsen (2004, 76) mukaan yrityksillä voi niin ikään olla erilaisia kilpailurooleja, joilla ne pyrkivät selviytymään markkinoilla. Kotlerin (2003, 254) jaon mukaan yrityksen rooli voi olla markkinajohtaja, haastaja, seurailija tai niche-markkinoija.

Markkinajohtajalla on toimialallaan suurin markkinaosuus, sillä on hyvä imago ja tunnetut tuotteet. Markkinajohtajan strategioita ovat markkinoiden kasvattaminen, markkinaosuuden puolustaminen ja markkinaosuuden kasvattaminen. Haastaja on yritys, jolla on näkyvä ja usein hyökkäävä markkinointitapa. Haastaja yrittää kasvattaa markkinaosuuttaan hyökkäämällä muiden alan yritysten kimppuun. Haastajille sopivia hyökkäysstrategioita ovat esimerkiksi hinnanalennusstrategia, status-tuotteet, tuotteiden profilointi tai palvelun parantaminen. Seurailija eli jäljittelijä ei useinkaan pysty vastaamaan kilpailuun ja sen toiminnasta puuttuu omaleimaisuus. Seurailija ei kuitenkaan ole ilman strategiaa ja se pyrkii käyttämään osaamistaan hyötyäkseen markkinoiden kasvusta. Niche-markkinoija eli erikoistuja on yritys, joka panostaa omaleimaisuuteen ja kapeaan markkinarakoon. Yritys valitsee markkinoilta pienen segmentin, johon keskittymällä se voi saavuttaa hyvän aseman kyseisessä erikoisryhmässä. (Kotler 2003, 268; Kotler 2003, 274; Bergström & Leppänen 2004, 76–77.)

## 2.6 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinointitavoitteet saavutetaan käytännön markkinointitoimilla.

Markkinoinnin kilpailukeinot eli markkinointimix ovat se kokonaisuus, jolla yritys lähestyy asiakkaitaan ja muita ulkoisia sidosryhmiä. Markkinointimixin eri osa-alueille suunnitellaan asetettujen tavoitteiden perusteella toteutettavat toimenpiteet, jotka yhdessä muodostavat markkinointisuunnitelman toimintaohjelman. Markkinoinnin kilpailukeinoin kuuluu tuote, hinta, saatavuus ja viestintä. (Bergström & Leppänen 2004, 147; Raatikainen 2004, 105.)

### 2.6.1 Tuote

Tuotteella voidaan tarkoittaa mitä tahansa sellaista, jota voidaan tarjota markkinoille ja joka tyydyttää jonkun halun tai tarpeen. Markkinoitavat tuotteet voivat olla fyysisiä tavaroita, palveluja, kokemuksia, tapahtumia, henkilöitä, paikkoja, ominaisuuksia, organisaatioita, informaatiota tai ajatuksia (Kotler 2003, 407). Mäntynevan (2002, 52) mukaan tuote on markkinoinnin keskeisin kilpailukeino, sillä tuotteen olemassaolo luo edellytykset muiden kilpailukeinojen käytölle. Kotler (1999, 132) kirjoittaa liiketoiminnan perustuvan aina tuotteeseen tai tarjontaan: ”Yritys pyrkii tekemään tuotteestaan tai tarjonnastaan muista poikkeavan ja paremman, jotta kohdemarkkinoiden asiakkaat suosisivat sitä ja olisivat kenties valmiit maksamaan siitä jopa lisähintaa.”

Tuotteistaminen tarkoittaa yhdenmukaisen, monistettavan hyödykkeen tai palvelun tuottamista. Tuotteistaminen voidaan nähdä standardointiprosessina, joka määrittelee, dokumentoi ja tyydyttää asiakastarpeet niin, että myös yrityksen toiveet toteutuvat. Asiakkaan käyttötilanne on tuotteistuksen lähtökohta ja asiakastarpeiden määrittely on erityisen tärkeää. Asiakkaan kokema laatu on tuotteistamisen tärkeimpiä kriteereitä. Laatu on tuotteen kyky täyttää sille asetetut vaatimukset. Laaduttomuus näkyy heti, jos tuote ei toimi tai palvelu on huonoa. Asiakkaalle tuotteen laatu tarkoittaa yleensä tuotteen ominaisuuksia, kuten käytettävyyttä, toimintavarmuutta, ulkomuotoa ja myös nimen mukana tulevaa

mielikuvaa. Nämä yhdessä mahdollistavat korkean hinnoittelun ja tekevät tuotteesta ennen pitkää brändin, joka parantaa yrityksen kannattavuutta.

(Tuominen 2007.)

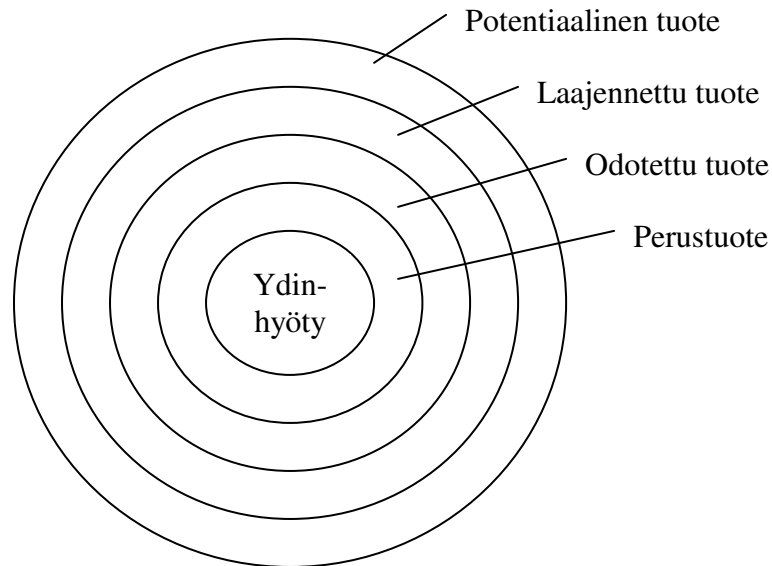
Tuotevalikoimapäätöksissä yrityksen tulee ottaa kantaa tuotevalikoiman laajuuteen, leveyteen ja syvyyteen. Tuotevalikoima tarkoittaa kaikkien tuotteiden ja tavaroiden joukkoa, jota tietty myyjä tarjoaa myytäväksi. Tuotevalikoiman laajuus tarkoittaa yrityksen eri tuotteita ja tuorerhyimiä. Tuotevalikoima leveys puolestaan liittyy tuotteiden erityyppisiin sovellusalueisiin. Syvyysnäkökulma kattaa erilaiset versiot olemassa olevista tuotteista. Lisäksi tulee huomioida valikoiman yhdenmukaisuus, eli kuinka läheisiä eri tuotelinjat ovat loppukäytössä, tuotantovaatimuksissa, jakelukanavissa, jne. Näiden ulottuvuuksien avulla yritys voi laajentaa toimintaansa neljällä eri tavalla: se voi lisätä uuden tuotantolinjan, laajentaa valikoimaansa tuotantolinjan sisällä, lisätä eri variaatioita tuotteista tai pyrkiä tuotantolinjojen suurempaan yhteneväisyyteen.

(Mäntyneva 2002, 55; Kotler 2003, 412–413.)

Mäntynevan (2002, 52–53) mukaan tuotteen muodostuvan kolmikerroksisesta kokonaisuudesta, johon sisältyy ydintuote, avustavat osat sekä liitännäispalvelut. Ydintuote on usein se, joka vaikuttaa asiakkaan ensimmäiseen ostopäätökseen ja avaa asiakkuuden. Tuotteen avustavien osien ja liitännäispalvelujen tehtäväksi jää turvata tuotteen kannattavuus. Sen sijaan Kotlerin (2003, 407) mukaan tuotteella on viisi kerrosta, jotka lisäävät asiakkaalle arvoa muodostaen asiakkaan arvohierarkian (kuvio 7). Sisimmän kerroksen ydinhyöty tarkoittaa sitä perimmäistä palvelua tai hyötyä, jota asiakas on todella ostamassa. Toisella kerroksella yrityksen täytyy muuntaa ydinhyöty perustuotteeksi, jolla tarkoitetaan itse fyysistä tuotetta tai palvelua. Kolmas kerros muodostuu odotetusta tuotteesta, eli joukosta ominaisuuksia ja olosuhteita, joita asiakas tavallisesti odottaa saavansa ostaessaan tuotteen. Neljäs kerros on laajennettu tuote, jolla markkinoija pyrkii ylittämään asiakkaan odotukset. Tällä kerroksella tapahtuu nykyään suurin kilpailu, vaikka jokainen laajennus aiheuttaa lisäkuluja ja laajennettu hyöty muuttuu nopeasti odotetuksi hyödyksi. Viides kerros on potentiaalinen tuote, joka sisältää kaikki mahdolliset laajennukset ja muutokset, jotka saattavat kuulua



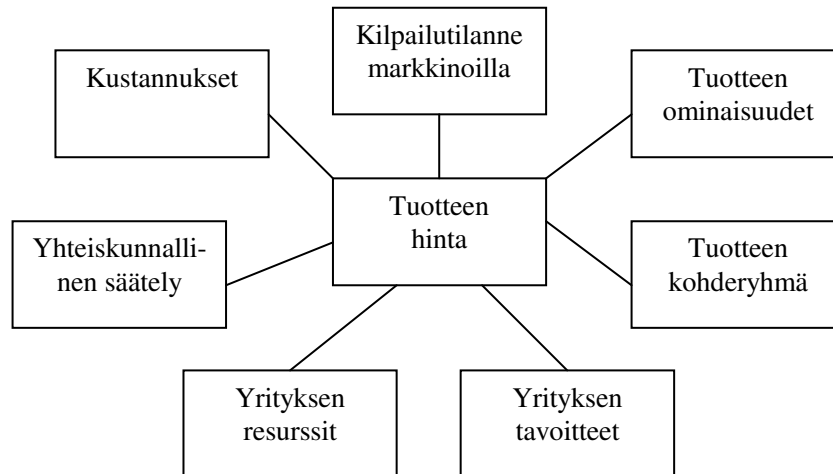
tuotteeseen tulevaisuudessa. Tällä kerroksella yrityksen etsivät uusia tapoja palvella asiakkaitaan ja erottaa tarjouksensa muista.



Kuvio 7. Tuotteen viisi kerrosta (Kotler 2003, 408).

### 2.6.2 Hinta

Hinnalla on monta tehtävää kaupallisen menestyksen aikaansaamisessa. Hinta on tuotteen arvon mittari, tuotteen arvon muodostaja, kilpailuun vaikuttava peruselementti, kannattavuuteen vaikuttava elementti sekä tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä. Hinta kilpailuparametrina muodostuu itse hinnasta, hintaporrastuksesta sekä alennuksista ja maksuehdoista. (Rope 1998, 93–94.)



Kuvio 8. Tuotteen hintaan vaikuttavat tekijät (Mäntyneva 2002, 92).

Tuotteen hintaan vaikuttaa kuvion 8 perusteella seitsemän tekijää. Ensimmäiseksi yrityksen on tunnettava omat kustannuksensa, jotta se pystyy hinnoittelemaan tuotteen kannattavasti. Kilpailutilanne vaikuttaa hinnoitteluun siten, että kilpailluilla markkinoilla lisääntynyt tarjonta laskee hintoja kysynnän ja tarjonnan suhteessa. Uusien kilpailijoiden tulo markkinoille saattaa laskea ainakin väliaikaisesti hintoja, kun markkinoille tuleva taho pyrkii suurien hinnanalennusten avulla valtaamaan markkinaosuutta. Tuotteen ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi sen mahdolliseen hinnoittelualueeseen. Vakiotuotteilla, jotka ovat identtisiä kilpailevien tuotteiden kanssa, on pieni hinnoittelualue. Kun tuotteeseen kyetään lisäämään jonkin verran omaleimaisuutta, myös se hinnoittelualue kasvaa. Täysin omaleimaiset tuotteet ovat hinnoittelualueeltaan suurempia, esimerkiksi merkkituotteet pyritään erilaistamaan kilpailevista tuotteista tuotemerkin avulla. Tuotteen ominaisuuksiin perustuvat hinnoittelutekijät on esitelty taulukossa 1. Ropen (1998, 95) mukaan hinnoittelualueeseen vaikuttaa myös markkinarakenne: esimerkiksi monopolitilanteessa yrityksellä on suuri hinnoitteluvapaus, kun taas homogeenisilla markkinoilla kilpailu painaa yleistä hintatasoa alas. (Mäntyneva 2002, 92–95.)

Taulukko 1. Tuotteen ominaisuuksiin perustuvat hinnoittelutekijät  
(Mäntyneva 2002, 95).

Tuotetyyppi	Vakiotuote	Jonkin verran omaleimainen tuote	Räätälöity tuote
Kilpailu	Paljon kilpailua	Jonkin verran kilpailua	Vähän tai ei lainkaan kilpailijoita
Kate- %	Pieni	Keskitasoa	Suuri
Volyymi	Suuri	Kohtalainen	?
Toimintatapa	Kustannusten minimointi	Kustannustietoisuus	Asiakaskeskeisyys

Tuotteen kohderyhmän vaikutus hinnoitteluun tarkoittaa, että markkinalle kyetään myymään samaa tuotetta tai palvelua eri hintaan eri asiakkaille. Yrityksen strategiset tavoitteet (esimerkiksi kasvuun tai kannattavuuteen liittyvät) on myös huomioitava kilpailulähtöisessä hinnoittelussa, Yrityksen nykyinen ja tuleva tuotevalikoima vaikuttaa hinnoitteluun, sillä jos yritys ei pääse pidempikestoiseen kannattavuuteen nykyisillä tuotteilla ja niiden variaatioilla, se joutuu panostamaan lisää resursseja tuotekehitykseen. Joillain toimialoilla yhteiskunnallinen sääätely saattaa edelleenkin vaikuttaa hinnoitteluun merkittävästi, vaikka yhä useammat toimialat ovat siirtyneet vapaan kilpailun piiriin. Yhteiskunnallinen sääätely voi myös rajoittaa kilpailua säätämällä toiminnan luvanvaraiseksi tai muuten rajaamalla markkinoilla toimivien tai sinne pyrkivien tahojen toimintaedellytyksiä. Viimeisenä hinnoitteluun vaikuttavana tekijänä yrityksen käytössä olevat resurssit antava puitteet yrityksen kapasiteetille tuottaa tuotetta tai palvelua.

(Mäntyneva 2002, 96–98.)

Yrityksen käytössä olevat hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: kustannusperusteinen, kilpailuperusteinen ja kysyntäperusteinen hinnoittelu. Kustannuksiin perustuvia menetelmiä ovat esimerkiksi omakustannuslaskenta, katetuottohinnoittelu, tavoitehinnoittelu sekä tarjoushinnoittelu. Kilpailu- ja kysyntäperusteiset menetelmiä kutsutaan myös

markkinalähtöiseksi hinnoitteluksi. Kilpailuperusteisessa menetelmässä yritys huomioi kilpailijoiden käyttämät hinnat esimerkiksi noudattamalla markkinahintaa, seuraamalla hintajohtajaa tai asettamalla alhaisen hinnan kilpailijoiden alalletulon estämiseksi. Kysyntälähtöinen eli asiakkaan kokemaan hyötyyn pohjautuva hinnoittelu perustuu kysynnän ennakointiin ja sen keinoja ovat esimerkiksi erikoistarjoushinnoittelu, hintaporrastus eri ostajaryhmille sekä pakettihinnoittelu. Lisäksi käytössä voi olla sovittuja, kiinteitä hintoja, joita ovat julkiset palvelut osittain, pääsylippuhinnat sekä hintasopimukset.

(Anttila & Fogelholm 1999, 40–41.)

Tarjoushinnoittelussa tuotteet ostetaan keskenään kilpailevien tarjousten perusteella eli kilpailuttamalla, jolloin hinta on tavallisesti ratkaiseva tekijä. Esimerkiksi suuri osa julkisen sektorin hankinnoista kilpailutetaan. Tarjouksesta kiinnostuneita yrityksiä on yleensä useita ja alimman tarjouksen tehnyt yritys saa sopimuksen itselleen. Tarjousta laadittaessa yrityksen on tasapainotettava kannattavuuteen ja kasvuun liittyvät strategiset tavoitteet, sillä liian matala hinta tekee tarjouksen kannattamattomaksi ja liian korkea hinta merkitsee tilauksen menettämistä. Yrityksen saama voitto riippuu yrityksen yksilöllisistä sopimuksen täyttämiskustannuksista. Tarjouksen pohjana ovat yrityksen omat kustannukset. Lisäksi tarjoushinnoitteluun liittyy kilpailijoiden hintatarjouksien arviot, yrityksen tarjousstrategia, vapaan kapasiteetin määrä sekä tarjouskilpailun voittamisen todennäköisyyden arvioiminen. Tarjoushinnan alhaisuus ei aina ole merkittävin tekijä tuotetta tarjoavan yrityksen valinnassa. Hinnan merkitys korostuu, kun kilpailevien yritysten tuotteet ovat samankaltaisia. Jos tuotteet ovat erilaisia, yritys voi käyttää hinnan lisäksi muitakin kilpailukeinoja.

(Anttila & Fogelholm 1999, 174; Laitinen 2007, 202–204.)

Tarjoushinnoitteluprosessi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

1. tarjousten kustannusten arviointi
2. yrityksen voiton laskeminen kullakin mahdollisella tarjoushinnalla
3. tarjouskilpailun voittamisen todennäköisyyden arviointi kullakin tarjoushinnalla
4. tarjoushinnan valitseminen ottamalla huomioon edellisten vaiheiden tulokset ja muut tarjoukseen vaikuttavat tekijät
5. varmistaminen, että tarjous vastaa yrityksen strategisia tavoitteita.

(Laitinen 2007, 202–204.)

Alennukset saattavat tietyillä toimialoilla olla merkittäviä kaupanteossa. Business to business -markkinoilla kaupan tekemisessä alennukset ovat varsin usein vahvasti mukana. Ostajan puolella jokainen alennus parantaa yrityksen tulosta ja osoittaa ostotoiminnan onnistuneen. Myyjän näkökulmasta alennus kuitenkin laskee tuotteen tai palvelun myynnistä saatavaa hintaa. Alennuksen myöntämiselle tulee olla jokin peruste, joka hyödyttää myös myyjäosapuolta.

(Rope 1998, 113; Mäntyneva 2002, 86.)

Alennuksen voidaan jakaa karkeasti määrä- ja hinta-alennuksiin.

Määräalennuksella tarkoitetaan sitä, että yritys myy tuotetta sitä halvemmalla, mitä enemmän asiakas sitä ostaa. Näin ollen tuotteen yksikköhinta laskee ostettavan määrän kasvaessa. Hinta-alennus merkitsee suoraa alennusta tuotteen hintaan kiinnittämättä huomiota asiakkaan ostamaan määrään. Hinta-alennuksen tarkoituksena on kasvattaa myyntiä myymällä tuotetta useammille asiakkaille sen sijaan että myytäisiin tuotetta samoille asiakkaille suuremmissa erissä. Myös maksuehdot ovat omalla tavallaan muotoiltuja alennuksia. Myöntämällä asiakkaalle pidemmän maksuajan yritys antaa käytännössä asiakkaalle korottoman lainan. Käteisalennukset ovat varsin kalliita ja niiden käyttöä tulee harkita tarkkaan, vaikka asiakkaat usein odottavat saavansa edullisen ostohinnan lisäksi edulliset maksuehdot. (Mäntyneva 2002, 89–91; Laitinen 2007, 210–213.)

### 2.6.3 Saatavuus

Markkinointi- tai jakelukanava tarkoittaa yksittäisten yritysten joukkoa, joka auttaa saamaan tuotteen tai palvelun kuluttajan tai yrityskäyttäjän saataville käytettäväksi tai kulutettavaksi (Armstrong & Kotler 2008, 335). Yrityksen täytyy päättää, minkä kanavien kautta yritys myy ja jakelee tuotteitaan.

Kanavaratkaisujen pyrkimyksenä on turvata, että yritys kykenee varmistamaan tuotteidensa oikea-aikaisen ja oikeanlaatuisen saatavuuden loppuasiakkailleen. Myös ostamisen helppous valitun markkinointikanavan kautta on oleellinen kysymys. Kanavaratkaisujen tavoitteena on lisätä myyntiä, luoda kilpailuetuja sekä antaa asiakkaalle lisäarvoa. (Mäntyneva 2002, 136.)

Kanavaratkaisuja on kolmenlaisia: suoria, epäsuoria ja näiden yhdistelmiä. Jakeluratkaisu voi olla myös selektiivinen, jolloin yritys valitsee jakelijansa useiden potentiaalisten jakelijoiden joukosta tietyillä kriteereillä. Kotler (2003, 508) jakaa jakelukanavat nollatason, ykköstason, kakkostason jne. kanaviin sen mukaan, kuinka monta välikättä kanavaan kuuluu. Business to business -markkinoinnissa asiakaskunnan rajallisuus ja ainakin periaatteellisen helppo saavutettavuus tuottaa yleensä suurempia markkinointikanavia kuin mitä kuluttajamarkkinoinnissa on käytössä. Markkinointikanava on väylä loppuasiakkaalle, joten kaikki keskeiset asiakastekijät, kuten esimerkiksi asiakkaiden määrä, maantieteellinen sijainti ja ostopaikat vaikuttavat toimivinta kanavapäätöstä haettaessa. Kohderyhmän lisäksi kanavan valintaan vaikuttavat tuote ja hinta, yrityksen resurssit sekä yrityksen markkinoinnin tavoitteet. (Rope 1998, 127; Mäntyneva 2002, 136.)

Suorassa kanavaratkaisussa tuotteen valmistaja myy tuotteen suoraan loppuasiakkaalle. Se on usein epäsuoraa parempi vaihtoehto silloin, kun informaation tarve on suuri, tuotteen räätälöinti tai laadun varmuus on tärkeää, ostoerät ovat suuria tai kuljetus ja varastointi on monimutkaista. Suorat kanavat antavat yritykselle parhaan kontrollin asiakkuuteen, sillä suora kanava mahdollistaa välittömän myynti- ja asiakaspalvelukontaktin asiakkaan kanssa. Suorat kanavat jakaantuvat henkilökohtaiseen myyntiin, suoramarkkinointiin,

telemarkkinointiin tai internetmarkkinointiin. Suoran kanavan haasteena on yrityksen osaamisen ja resurssien vähyys sekä henkilökohtaisen myyntityön suhteellinen kalleus. (Mäntyneva 2002, 137–138; Lehmann & Winer 2003, 404.)

Epäsuorassa jakelukanavassa tuote siirtyy lopulliselle asiakkaalle jakelukanavaan kuuluvien yritysten kanssa. Epäsuoran kanavan etuna on sen suhteellinen edullisuus: näin yritys pystyy palvelemaan kannattavasti myös sellaisia asiakkaita, jotka ostavat vain pieniä määriä. Epäsuora kanava soveltuu käyttöön silloin, kun saatavuus, useiden tuotteiden ostaminen samalla kertaa ja myynnin jälkeinen palvelu on tärkeää. Epäsuorat kanavat ovat kuitenkin usein suoria kanavaratkaisuja monimutkaisempia, koska niissä on mukana ulkopuolisia tahoja. Yritys ei saa täyttä kontrollia siihen, mitä kyseinen jakelukanava tarjoaa asiakkailleen, esimerkiksi jakelukanavan tarjontaan saattaa kuulua myös kilpailevia tuotteita. Väliportainen olemassaolo yrityksen ja loppukäyttäjien välillä myös suodattaa markkinainformaatiota, jota yritys voisi hyödyntää esimerkiksi tuotekehityksessään. Joissakin tapauksissa paras vaihtoehto on suorien ja epäsuorien kanavien yhdistelmä, esimerkiksi yrityksen myydessä tuotteitaan kotimarkkinansa ulkopuolelle. Rope (1998, 131) on verrannut henkilökohtaisen myyntityön ja välittäjäkaupparatkaisun sovellusmahdollisuuksia taulukossa 2 esitetyn mallin mukaan.

(Mäntyneva 2002, 138–139; Lehmann & Winer 2003, 405.)

Taulukko 2. Henkilökohtaiseen myyntityöhön ja välittäjäkaupparatkaisun valintaan vaikuttavat tekijät (Rope 1998, 132).

Tarkasteltava asia / Kanavaratkaisu	Henkilökohtainen myyntityö	Välittäjäkaupparatkaisu
Kauppan suuruus	Suuri	Pieni
Tuotteen monimutkaisuus	Suuri	Pieni
Asiakkaiden määrä	Pieni	Suuri
Tuotteiden ostouseus	Harvoin	Usein
Ostosta koettu riski	Suuri	Pieni
Myyjän resurssit	Suuret	Pienet

Markkinointi- ja jakelukanavista päättäminen edellyttää yrityksen tuotteiden, markkinoiden ja asiakkaiden palvelutarpeiden ymmärtämistä. Tämän jälkeen on mahdollista suunnitella toimivat markkinointi-, jakelu- ja tilaustenhallintajärjestelmät. Markkinointi- ja jakelukanavien johtamiseen kuuluvat mm. seuraavat toimet:

- yritykselle sopivan markkinointi- ja jakelukanavan löytäminen
- yksittäisten kanavien jäsenten valinta
- sopimusneuvottelut kanavan jäsenten kanssa
- kanavan jäsenten motivointi myymään ja jakelemaan yrityksen tuotteita
- kanavan jäsenten suoritusten arviointi
- mahdolliset kanavan tai siihen kuuluvien jäsenten muutokset.

(Mäntyneva 2002, 139–140.)

#### 2.6.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän avulla kerrotaan tavoitellulle kohderyhmälle ostopäätöstä edistävää tietoa ja vaikutetaan halutun päätöksen syntymiseen (Siukosaari 1999, 15). Markkinointiviestintä sisältää kaikki ne viestinnän elementit, joiden tarkoituksena on saada aikaan yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuteen. Markkinointiviestintä kattaa monenlaisia keinoja ja toimintoja ja myös hyvin monia ja erilaisia kohderyhmiä. Markkinointiviestinnällä on tietty markkinoinnillinen tavoite ja selkeä tarkoitus. Markkinointiviestintä on markkinoinnin aktiviteeteista kaikkein näkyvin ja usein siihen sijoitetaan huomattava määrä voimavaroja: rahaa, aikaa, ihmisten työpanoksia ja teknisiä resursseja. Yritys tarvitsee markkinointiviestintää, sillä vaikka yrityksen tuotteet tai palvelut olisivat maailman parhaita, mitä hyötyä siitä on, jos niitä ei tunneta tai niistä ollaan eri mieltä. (Vuokko 2003, 17–18; Isohookana 2007, 91.)



Markkinointiviestinnän suunnittelun tulee pohjautua markkinoinnin suunnitteluun, sillä markkinointiviestintä on osa markkinointia. Lisäksi on tärkeää, että eri markkinointikeinojen suunnitelmat ovat samansuuntaisia. Kaikkien markkinointiviestinnän eri keinojen suunnittelun tulee perustua markkinointiviestinnän yleisiin linjauksiin. Viestintäprosessin suunnittelu aloittaessa on tiedettävä yrityksen nykytila: mitä tuotteesta tai palvelusta tiedetään ja mikä mielikuva siitä on olemassa. Sitten päätetään, mihin tilanteeseen halutaan päästä ja lopuksi päätetään ne menettelytavat, joilla näihin tavoitteisiin päästään. (Siukosaari 1999, 22; Vuokko 2003, 132–133.)

B to B -markkinoinnin kohdalla markkinointiviestinnän kohderyhmien kartoittamisessa on paneuduttava huolellisesti ostopäätöksiin vaikuttaviin tekijöihin. Ei riitä, että viestintä kohdistetaan vain käyttäjiin tai ostajiin, vaan monet muut tahot voivat toimia tärkeinä vaikuttajina. Suurin osa b to b -kaupoista syntyy siten, että ostaja ottaa yhteyttä myyjään. Ostajan on siis tiedettävä, mihin yritykseen ostaa yhteyttä ja myyjän on olennaista saada aikaan tunnettuutta. Viestintä tulee suunnitella siten, että se kohtaa ostavan organisaation siellä, missä se todennäköisemmin etsii tietoja ja antaa juuri niitä tietoja, joita ostaja tarvitsee päätöksenteon tueksi ostoprosessin eri vaiheissa. Tuotantohyödykkeiden markkinointiviestinnällä voidaan esimerkiksi luoda tunnettuutta, esitellä tuotteita, herättää ostokiinnostusta, rakentaa yrityskuvaa, auttaa alustavasti valinnan tekemisessä tai vahvistaa tehtyjä ostopäätöksiä. (Siukosaari 1999, 243–244; Isohookana 2007, 82–84.)

Osatakseen kehittää strategisia toimenpiteitä, jotka motivoivat b to b -asiakasta, yrityksen tulee Hellmanin (2005, 5) mukaan vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Kuka on todellinen päätöksentekijä kohdeyrityksessä?
- Mikä kiinnostaa päätöksentekijää?
- Mikä hillitsee päätöksentekijää?
- Kuinka näiden kolmen kysymyksen pohjalta voi suunnitella tehokkaan markkinoinnin?

Markkinointiviestinnän osa-alueiden perinteinen jako on seuraava: henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu, mainonta, myynninedistäminen eli SP ja tiedottaminen. Yrityksen toimialasta, tuotteista, palveluista ja niiden elinkaaren vaiheesta riippuu, mitä osa-alueita painotetaan ja millainen markkinointiviestintä on strategisesti perusteltu kussakin tilanteessa. Markkinointiviestinnän kanavia eli keinoja on monia ja näistä markkinoijan tulisi osata valita kussakin tilanteessa tehokkain kokonaisuus. (Isohookana 2007, 132.)

#### 2.6.4.1 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myynti on myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, jossa myyjä auttaa asiakasta valitsemaan ja ostamaan hänelle sopivan tuotteen tai palvelun. Myyntitilanteessa otetaan huomioon sekä asiakkaan tarpeet, tilanne ja olosuhteet että yrityksen myynnille asetetut tavoitteet. Henkilökohtaisessa myyntityössä myyjä pyrkii vaikuttamaan asiakkaaseen niin, että tämä tekee myyjän kannalta myönteisiä päätöksiä, ei vain kerran vaan mahdollisimman usein. Asiakkaan myönteisistä päätöksistä syntyy myyjän tulos. Loistavinkaan tuote ei välttämättä mene itsestään kaupaksi, eikä ole taattua, että asiakas ylipäättään löytää yrityksen markkinoiman ratkaisun tai tuotteen ja että hän vielä vakuuttuu sen sopivuudesta itselleen. Tähän kaikkeen tarvitaan myyjän henkilökohtaista työtä. Henkilökohtainen myyntityö on paras keino erottua kilpailijoista, varsinkin aloilla, joilla tuotteet ovat samankaltaisia.

(Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 13–15.; Isohookana 2007, 133.)

Myyntityön luonne riippuu paljon siitä, toimiiko myyjä kuluttaja- vai yritysmarkkinoilla ja myös siitä onko kyseessä tuotanto-, kulutus- vai palveluhyödyke. Ropen (1998, 190) mukaan henkilökohtaista myyntiä sanotaan business to business -markkinoinnin viestintäkeinojen kivijalaksi. Myös Suoramarkkinointiliiton puheenjohtaja Kaisu Holopainen kertoo suurimman osan yritysmarkkinoinnista tapahtuvan edelleen henkilökohtaisen kontaktin kautta ja henkilökohtaisen yhteydenoton korostuvan uusien asiakkuuksien hankinnassa

(Erkkilä 2005). Markkinoitaessa yrityksille tuotantohyödykkeitä korostuu myyjän ja ostajan välinen henkilökohtainen kanssakäyminen, syväinen perehtyminen yrityksen ongelmiin ja tuotteiden räätälöinti asiakkaan tarpeisiin. Ostopäätös vie usein pitkän aikaa ja siihen vaikuttavat eri tahot, hyödykkeitä hankitaan harvoin, hinta ja taloudelliset laskelmat ovat tärkeitä. Myyjän rooli tuotantohyödykkeiden markkinoinnissa on luonteeltaan konsultatiivista. Tähän liittyen ostopäätöksen jälkeinen asiakaspalvelu on erittäin tärkeää.

(Rope 1998, 197–198; Isohookana 2007, 134.)

Suurin osa myyntityöstä on edelleen henkilökohtaista vuorovaikutusta, vaikka käytössä on yhä useampia muita myyntikanavia. Mitä tärkeämpi tuote tai palvelu asiakkaalle on, sitä monimutkaisempaa ja vaativampaa on myyjän työ.

Myyntityötä tarvitaan kaikissa asiakassuhteen vaiheissa, niin sitä aloittaessa kuin sitä ylläpidettäessäkin. Myyntityössä menestyminen edellyttää myyjältä monien eri osaamisalueiden hallintaa. Hyvän myyjän ominaispiirteitä ovat aito asiakaslähtöisyys, mikä näkyy asiakaslähtöisenä ajatteluna kaikessa toiminnassa, alan ja tuotteen asiantuntijuus, tekninen osaaminen sekä tuloksellinen toiminta neuvotteluissa eli myyntiosaaminen. Lisäksi tärkeitä taitoja ovat vuorovaikutustaidot ja rakentavan ilmapiirin aikaansaaminen eli sosiaaliset taidot. (Vahvaselkä 2004, 17; Alanen ym. 2005, 13.)

Henkilökohtaisen myyntityön vaiheet vaihtelevat paljon myyjäyrityksen ja asiakkaiden mukaan. Yksi tapa on määrittää myyntityön vaiheet seuraavasti:

1. asiakkaiden kartoitus ja etsintä
2. kohderyhmän määrittely ja alustava tarvekartoitus
3. valmistautuminen myyntitilanteeseen
4. asiakkaan kontaktointi
5. asiakkaan tarpeiden selvittäminen
6. tuotteen esittely
7. asiakkaan kysymysten käsittely
8. kaupan päättäminen
9. seuranta ja jälkimarkkinointi.

(Vuokko 2003, 173.)

#### 2.6.4.2 Mainonta

Mainonta on markkinointiviestinnän osa-alueista se, joka näkyy kaikkein selkeimmin suurelle yleisölle. Mainonta on joukkotiedotusvälineissä tai muuten useille vastaanottajille samanlaisena julkaistua maksettua ja tavoitteellista tiedon antamista tavaroista, palveluista, tapahtumista ja yleisistä asioista. Mainonnan sanoma on muotoiltu sen lähettäjän toimeksiannosta ja sanoman lähettäjä käy mainoskesta ilmi. Mainonta voidaan luonteensa puolesta jakaa suoramainontaan ja mediamainontaan, johon kuuluu ilmoittelu-, televisio-, radio-, elokuva-, ulko- ja liikennemainonta. (Siukosaari 1999, 66; Isohookana 2007, 139.)

Mainonnan tavoitteet voidaan luokitella sen mukaan, pyritäänkö kohderyhmää informoimaan, suostuttelemaan, muistuttamaan vai vahvistamaan jo tehtyä ostopäätöstä. Informoivan mainonnan tavoitteena on luoda tietoisuutta uuden tuotteen tai palvelun olemassaolosta tai jo markkinoilla olevan tuotteen uusista ominaisuuksista. Suostuttelevan mainonnan tavoitteena on vaikuttaa siihen, että tuotetta tai palvelua kohtaan syntyy kiinnostus, sitä pidetään parempana, siitä vakuututaan ja se ostetaan. Muistutusmainonnan tavoitteena on vaikuttaa tuotteen tai palvelun uusintaostoon. Ostopäätöstä vahvistavan mainonnan tavoitteena on vakuuttaa ostaja siitä, että hän on tehnyt hyvän ostopäätöksen. Ropen (1998, 153) mukaan business to business -markkinoinnissa mediamainonnan keskeisenä tavoitteena on rakentaa yritykselle tai tuotteelle tehtävää tunnettuutta tai mielikuvaa, joka tapahtuu yritysmarkkinoilla useimmiten ammattilehdissä. Vuokon (2003, 196) mukaan yritysmarkkinoinnissa mainonta nähdään usein henkilökohtaista myyntityötä tukevana, sille oven avaavana toimintona, jolla on oma tärkeä roolinsa informoinnissa ja mielikuvan luomisessa. Yksinään sen ei uskota eikä odoteta kuljettavan asiakasta ostopäätösvaiheeseen asti, mutta mainokset voivat edesauttaa sitä, että asiakkaalle syntyy jonkinlainen tuotetuntemus ja halu kysyä lisää. (Isohookana 2007, 141.)

Tuotantohyödykkeiden markkinoinnissa käytetään paljon suoramainontaa, sillä pienet kohderyhmät tekevät tarkan kohdistamisen mahdolliseksi.

Suoramainonnalla voidaan lisätä kiinnostusta ja havainnollistaa asiaa esimerkiksi

esitteiden, tuotteen osien, kirjasten tai pienoismallien avulla. Pienet postitusmäärät tekevät erikoiset ratkaisut mahdollisiksi ja lisäävät huomioarvoa, mutta kuitenkin kannattaa olla terveellä tavalla kriittinen, jotta liian konstailevat ratkaisut eivät käänny lähettäjäänsä vastaan. (Siukosaari 1999, 247.)

Mediavalinnalla pyritään saavuttamaan oikeat ihmiset oikeaan aikaan mahdollisimman taloudellisesti. Intermediavalinnassa valitaan ensin yksi tai useampi mainosmuoto. Sen jälkeen suoritetaan intramediavalinta, mikä tarkoittaa valitun mainosmuodon sisällä olevien eri medioiden valintaa. Kolmantena valintana tehdään sijaintipäätös, eli millainen mainospaikka valitussa mediassa halutaan. Mediavalintaan vaikuttavat mm. seuraavat asiat:

- Ketkä halutaan tavoittaa?
- Milloin heidät halutaan tavoittaa?
- Missä heidät halutaan tavoittaa?
- Kuinka monta kuluttajaa halutaan saavuttaa?
- Kuinka usein heidät halutaan saavuttaa?
- Mitä vaikutuksia halutaan?
- Kuinka paljon rahaa on käytettävissä?
- Millä medialla voidaan parhaiten vastata kaikkiin edellä olevien kysymysten vaateisiin?

(Vuokko 2003, 227–228; Isohookana 2007, 141–142.)

Mainonnan neuvottelukunnan tiedotteen mukaan Suomessa käytettiin mediamainontaan vuonna 2008 yhteensä 1500,9 miljoonaa euroa, josta esimerkiksi painettujen medioiden osuus oli 65,5 prosenttia ja sähköisen median (televisio, radio, elokuva ja verkkomedia) osuus 31,6 prosenttia (Mediamainonnan kasvu hytyi vuonna 2008, 2009). Eri medioiden osuudet mediamainonnasta eli pieni mainoskakku on esitetty liitteessä 1. Medioita voidaan mitata erilaisilla tunnusluvuilla, joita ovat mm. kontaktihinta, bruttopeito ja OTS-luku (opportunity to see). Eri medioiden heikkouksia ja vahvuuksia on analysoitu liitteessä 2.

Mediapäätösten tulisi sopia yrityksen kohderyhmään, tuotteeseen, mainossanomaan, kampanjan tavoitteisiin, mediamixiin, kilpailutilanteeseen, budjettiin ja organisaation strategiaan. Mediavalinnan jälkeen yrityksen tulee päättää miten viestimiä käytetään, eli suunnitella media-aikataulu ja toistomäärä: milloin mainoksia esitetään, kuinka monta kertaa ja miten mainos on sijoiteltu. (Vuokko 2003, 235–236.)

#### 2.6.4.3 Myynninedistäminen

Myynnin- eli menekinedistäminen soveltuu hyvin sekä kuluttaja- että yritysmarkkinointiin. Myynninedistämisen tavoitteena on lisätä jakeluportaan sekä myyjien resursseja ja halua myydä yrityksen tuotteita tai palveluja ja toisaalta vaikuttaa kuluttajien ostohalukkuuteen. Myynninedistäminen täydentää muita markkinointiviestinnän osa-alueita ja soveltuu niin kulutus-, palvelu- kuin tuotantohyödykkeiden markkinointiin. Yritysmarkkinoilla myynninedistäminen kohdistuu tyypillisimmillään omaan myyntiorganisaatioon sekä asiakasyrityksen ostopäätökseen vaikuttaviin henkilöihin ja lopullisesta ostopäätöksestä päättäviin henkilöihin. (Isohookana 2007, 161–162.)

Messut ovat mitä monipuolisin tuotteiden ja palvelujen esittely- ja näyttelytilaisuus, joka voidaan nähdä osana myyntiä, menekinedistämistä ja suhdetoimintaa. Huolellisesti suunniteltuna messut ovat yksi antoisimpia markkinointikeinoja, sillä asiakkaan ja näyttelijät vuorovaikutus messuilla on kiinteä, tilanne on aito ja asiakas tulee messuille omasta vapaasta tahdostaan ja halustaan. Messuilla yritys saa tuotteilleen tunnettuutta ja pääsee esittelemään niitä ostajalle. Messuilla on helppo seurata toimialan uusia kehityssuuntia, vanhojen kilpailijoiden tilaa ja uusien kilpailijoiden mukaantuloa markkinoille. Yksi tärkeimmistä messuille osallistumisen syistä on hankkia henkilökohtaisia asiakaskontakteja, sillä messuosastolla sekä asiakas että näytteliasettaja voivat luoda hyvin lyhyessäkin ajassa luottamuksellisen liikesuhteen toisiinsa. (Keinonen & Koponen 2001, 11–15.)

Messuille osallistumista harkittaessa yrityksen on pohdittava tavoittaako yritys näillä messuilla itselleen tärkeää kohderyhmää ja onko yritys oikeassa seurassa (Siukosaari 1999, 174). Messuosallistumista suunniteltaessa yrityksen on ensimmäiseksi valittava messutyyppejä, joka soveltuu yrityksen toimialaan, messuideaan sekä imagoon. Messutyyppejä ovat erikoismessut, ammattimessut, toimialamessut, yleismessut sekä näiden yhdistelmät. Toiseksi yrityksen on tehtävä kartoitus ja valinta eri näyttelyjärjestäjien messuista selvittämällä seuraavia asioita: yrityksen edustamien tuotteiden sopivuus messujen aihepiiriin, kävijöiden laatu ja määrä, messutapahtuman toistuvuus, näyttelyjärjestäjän tarjoamat palvelut, seminaarit, luennot ja muut oheistapahtumat, messujen ajankohta, messujen markkinointitoimenpiteet ennen messuja sekä kilpailijat. Messuosallistumista varten tulee laatia markkinointisuunnitelma, joka sisältää messujen tavoitteet, messuidean, budjetin, messuosaston suunnittelun, toiminnan ja toteutuksen, viestinnän, jälkihoidon sekä seurannan. (Keinonen & Koponen 2001, 17–21.)

Messujen lisäksi myynninedistämisen keinoja ovat sponsorointi ja markkinointia palvelevat tapahtumat. Sponsoroinnissa yritys tukee rahallisesti yksilöä, ryhmää, tapahtumaa, järjestöä, tv-ohjelmaa, elokuva tai vastaavaa tavoitteenaan vaikuttaa positiivisesti tuotteen, palvelun tai yrityksen tunnettuuteen ja mielikuvaan. Tuotteiden ja palvelujen tunnettuutta ja myynninedistämistä palvelevia tapahtumia ovat mm. tuotelanseeraukset, myyntitapahtumat, promootiokiertueet sekä julkistus- ja tiedotustilaisuudet. (Isohookana 2007, 168–171.)

#### 2.6.4.4 Tiedotus- ja suhdetoiminta

Tiedotus- ja suhdetoiminta on yrityksen päämäärille ja tavoitteille perustuvaa sekä näitä tukevaa suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja jatkuvaa toimintaa. Se pyrkii ylläpitämään, vahvistamaan ja luomaan uusia myönteisiä asenteita ja mielipiteitä, sekä poistamaan syyt kielteisiin asenteisiin. Useimmissa tapauksissa tiedottamista käytetään muiden markkinointiviestinnän keinojen rinnalla. Tiedottamisen

vahvuudet ovat suuri huomioarvo, uskottavuus, hyvä kohdistettavuus, kaksisuuntaisen kommunikaation mahdollisuus sekä edullisuus.

(Siukosaari 1999, 85–88.)

Markkinointia tukevia tiedottamisen keinoja ovat:

- asiakaslehti ja muut asiakkaille suunnatut julkaisut
- tiedote ja uutiskirje
- asiakkaille järjestettävät tilaisuudet esim. tuotelanseeraukset, avoimet ovet ja potentiaalisille asiakkaille järjestetyt yritysvierailut
- asiakkaiden muistamiset ja lahjat, mainoslahjat
- julkisuus, uutiset ja artikkelit tuotteista ja palveluista
- tuotteita ja palveluja esittelevät Internet- ja ekstranet-sivustot.

(Isohookana 2007, 176–177.)

## 2.7 Aikataulu ja budjetti

Markkinointisuunnitelmaa varten tulee koota ajoitussuunnitelma eli aikataulu, johon toimintasuunnitelmat on aikataulutettu. Aikataulun avulla varmistetaan resurssien ajallinen riittävyys siten, ettei toimenpiteitä tehdä ajallisesti niin päällekkäin, ettei ole resursseja toteuttaa niitä suunniteltuna ajan kohtana. Jos suunnittelu on tehty hyvin, toimenpiteitä on helpompi toteuttaa ja markkinointitoimia muuttaa tarpeen vaatiessa.

(Rope & Vahvaselkä 1994, 143; Bergström & Leppänen 2004, 46.)

Budjetti on toimintasuunnitelman rahamääräinen kuvaus, joka on laadittu tiettyä ajanjaksoa varten, saatettu numeeriseen muotoon sekä jaettu toimenpiteittäin ja suunnittelukohteittain (Rope & Vahvaselkä 1994, 145). Budjetilla on kaksi tarkoitusta: kuvastaa tuottoisuutta sekä auttaa suunnittelemaan kuluja, aikatauluja ja toimenpiteitä (Armstrong & Kotler 2008, A-9). Budjetoinnissa pyritään ennakoimaan yrityksen tulevaisuutta taloudellisesta näkökulmasta – mistä rahaa tulee ja mihin sitä menee. Hyvä budjetointi tuo tehokkuutta ja parantaa kannattavuutta. Markkinoinnin kustannusbudjettiin kootaan kaikki



markkinointikustannukset osa-alueittain. Esimerkiksi lehtien ilmoituskulut ovat merkittävä menoerä, samoin yritykseen hankittava mainosmateriaali. (Raatikainen 2004, 112–115.)

## 2.8 Seuranta

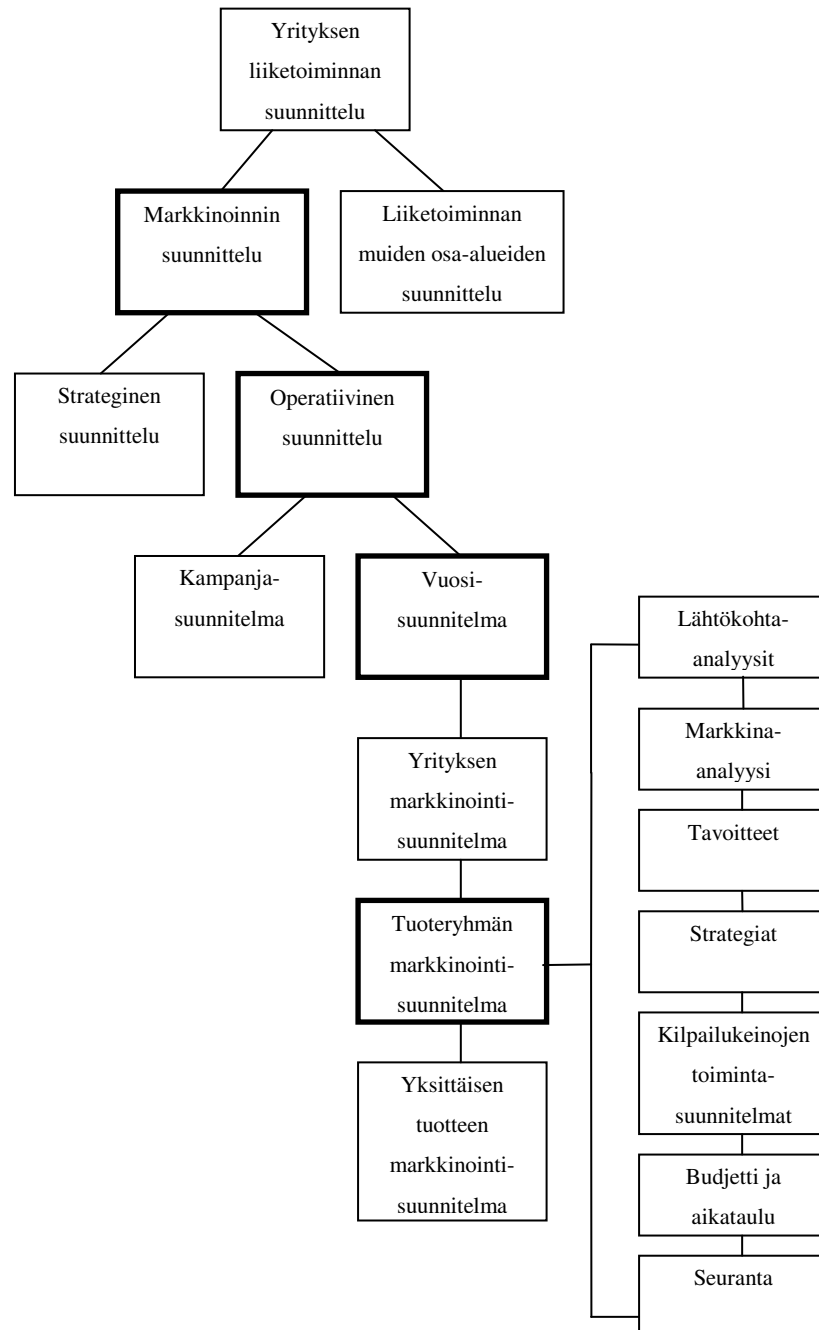
Seuranta auttaa arvioimaan tuloksia suunnitelman toteutuksen jälkeen, tunnistamaan mahdolliset ongelmat tai toiminnan muutokset sekä aloittamaan korjaavat toimenpiteet (Armstrong & Kotler 2008, A-9). Markkinoinnin seurannan tarkoituksena on näin ollen parantaa olemassa olevia käytänteitä, oppia virheistä ja löytää menestystekijöitä. Markkinoinnin seurannan on oltava jatkuvaa ja sen voi toteuttaa eri tasoilla vuosi-, kausi-, päivä-, ja jopa tuntiseurantana. Seurannan onnistumisen kannalta on tärkeää, että tavoitteet ja se, miten niiden toteutumista mitataan, on alun perin määrätty selkeästi. Ilman tavoitteita ei seuranta voi toteuttaa. (Raatikainen 2004, 118–119.)

## 2.9 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosassa käytetty teoreettinen viitekehys (kuvio 9) pohjautuu yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun, joka on lähtökohta yrityksen eri osa-alueiden suunnittelulle. Markkinoinnin suunnittelu jakautuu strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Operatiivisen suunnittelun osa-alueita ovat erilaiset kampanjasuunnitelmat sekä vuosisuunnitelmat. Vuosisuunnitelmiin sisältyy yksittäisten tuotteiden markkinointisuunnitelmat, jotka ovat pohjana tuoteryhmän markkinointisuunnitelmalle. Eri tuoteryhmien markkinointisuunnitelmat muodostavat yhdessä koko yrityksen markkinointisuunnitelman.

Teoriaosassa on käyty läpi tuoteryhmän markkinointisuunnitelman osa-alueet: lähtökohta-analyysit, markkina-analyysi, tavoitteet, strategiat, kilpailukeinojen toimintasuunnitelmat, budjetti ja aikataulu sekä seuranta. Kilpailukeinoihin kuuluvat tuote-, hinta-, saatavuus- ja markkinointiviestintäpäätökset. Markkinointiviestintä jakaantuu edelleen neljään osa-alueeseen, jotka ovat

henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myynninedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. Teoriaosan pohjalta luodaan empiriaosassa kohdeyritykselle markkinointisuunnitelma tuoteryhmän markkinointisuunnitelman mallin mukaan.



Kuvio 9. Teoreettinen viitekehys.

### 3 MARKKINOINTISUUNNITELMA VAAKATALO OY:N SAIRALAVAACA-TUOTERYHMÄLLE

Opinnäytetyön empiriaosa sisältää teollisuusvaakoja maahantuovan yrityksen, Vaakatalo Oy:n sairaalavaaka-tuoteryhmän markkinointisuunnitelman.

Kohdeyritys päätti loppuvuodesta 2008 laajentaa tuotevalikoimaansa uudella tuoteryhmällä, jolloin syntyi tarve markkinointisuunnitelman luomiselle.

Empiriaosa käsittää kaikki markkinointisuunnitelman osa-alueet, sillä yritykselle ei ole aikaisemmin laadittu markkinointisuunnitelmaa, jota olisi voitu käyttää uuden tuoteryhmän suunnitelman perustana.

Lähtökohta-analyyseissä käytetään hyödyksi Vaakatalo Oy:n toimitusjohtajan haastattelua sekä tekijän oman työkokemuksen kautta hankittua tietämystä yrityksen toiminnasta. Kilpailija-analyysia varten tarvittavat kilpailijoiden nimet selvisivät toimitusjohtajan haastattelusta, jonka jälkeen etsin kilpailijoista tietoa heidän internetsivuiltaan sekä sähköisestä hakemistosta. SWOT-analyysin laadin lähtökohta-analyysien pohjalta hyödyntäen myös yrityksen toimitusjohtajan näkemyksiä. Markkina-analyysissä käytetään yrityksen kohderyhmän hankintaprosessia koskevan kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen suorittamisesta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.1. Yrityksen tavoitteet selvisivät myös toimitusjohtajan haastattelusta. Strategian valinnassa etsin kohdeyritykselle parhaiten soveltuvan strategian teoriasassa esitettyjen vaihtoehtojen avulla. Markkinoinnin kilpailukeinojen toimintasuunnitelmia, aikataulua, budjettia ja seurantaa käsiteltiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa, jonka jälkeen laadin heidän toiveet ja resurssit huomioiden toimivan ratkaisun yritykselle.

Luvussa 3.1. käsitellään markkina-analyysia varten suoritettua kvalitatiivista tutkimusta. Vaakatalo Oy:n sairaalavaaka-tuoteryhmän varsinainen markkinointisuunnitelma alkaa luvusta 3.2.

### 3.1 Tutkimusongelma, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen suorittaminen

Markkina-analyysin osana suoritettuna kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tavoitteena on selvittää julkisiin organisaatioihin kuuluvan sairaanhoitopiirin hankintoja suorittavan yksikön hankintaprosessin eteneminen ja siihen liittyen organisaation käytössä olevat hankintamenettelytavat, hankintaprosessiin osallistuvat tahot sekä hankintapäätöskriteerit. Tutkimusongelmana on, kuinka hankintayksikkö suorittaa hankintansa. Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin tutkimukseen, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista sekä halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla (Metsämuuronen 2008, 14). Kvalitatiivisista menetelmistä valitsin haastattelun, koska halusin saada selvityksen tutkimusongelmaan henkilökohtaisesti tutkimuksen aiheen tuntevilta henkilöiltä. Lisäksi halusin mahdollisuuden täsmentää vastauksia sekä kuvaavia esimerkkejä aiheesta, mikä Metsämuuronen (2008, 39) mukaan puoltaa haastattelun valitsemista. Eskolan ja Suorannan (2001, 85) mukaan haastattelu lienee Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun tavoite on selvittää, mitä jollakulla on mielessään. Yksinkertaisesti määriteltynä haastattelu on tilanne, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle.

Haastattelutilanteelle on tyypillistä, että

- se on ennalta suunniteltu
- se on haastattelijan alulle panema ja ohjaama
- haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä
- haastattelija tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen
- haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti.

(Eskola & Suoranta 2001, 85.)

Eri haastattelutyypeistä valitsin tutkimustani varten teemahaastattelun.

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat etukäteen määrätty, mutta siitä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Eskola & Suoranta 2001, 86).

Teemarunko sisältää kolmentasoisia teemoja: ylimmän tason laajat teeman eli aihepiirit, joista on tarkoitus keskustella, toisen tason teema tarkentavat apukysymykset sekä kolmannen tason hyvinkin yksityiskohtaiset kysymykset, jotka otetaan käyttöön silloin, jos aiemmat kysymykset eivät ole tuottaneet vastausta (Aaltola & Valli 2001, 36). Mielestäni teemahaastattelu soveltui tutkimukseen parhaiten, sillä minulla oli tiedossa haastattelun aihepiirit, mutta halusin haastateltavien kertovan vapaasti tietämyksensä kustakin aihepiiristä. Mielestäni tarkkojen ja yksityiskohtaisten kysymysten käyttäminen olisi rajannut haastattelun etenemistä liikaa ja saattanut jättää pois oleellista tietoa, jota en olisi osannut etukäteen ottaa huomioon.

Valitsin haastateltaviksi kaksi henkilöä, jotka toimivat kahden eri keskussairaalan hankintatoimiston päällikkönä, toinen materiaali- ja toinen hankintapäällikkönä. Halusin haastatella eri kaupunkien ja toimipaikkojen henkilöitä, jotta saisin selville mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä näiden välillä. Molemmat haastateltavat toimivat yksikkönsä päällikkönä, joten uskoin heillä olevan parhaan tietämyksen tutkimuksen aiheesta, minkä myös varmistin haastateltavilta itseltään haastatteluja sopiessani. Mielestäni nämä kaksi haastattelua olivat riittävät tätä tutkimusta varten, sillä haastattelujen tulokset olivat sen verran yhtäläisiä, etten nähnyt tarpeelliseksi suorittaa enempää haastatteluja useimmissa eri kaupungeissa tai yksiköissä. Suorittamistani haastatteluista kävi myös ilmi, että haastateltavien mukaan hankintamenettely on samantapainen myös muissa sairaanhoitopiireissä Suomessa, joten en uskonut lisähaastattelujen antavan minulle enempää merkittävää tai aikaisemmasta oleellisesti poikkeavaa tietoa tutkimusongelmasta.

Haastattelut suoritettiin viikoilla 7 ja 8 haastateltavien työpaikalla, sillä tarkoitukseni oli tehdä tilanne haastateltaville mahdollisimman helpoksi. Lisäksi Aaltolan ja Vallin (2001, 27—28) mukaan haastattelutilanteen on hyvä olla rauhallinen ja muita virikkeitä ei kannata olla kovin paljoa. Haastateltavien kotikentällä tehtävillä haastatteluilla on suurempi mahdollisuus onnistua kuin

julkisissa tai virallisissa tiloissa tehtävillä. Molemmat haastattelut kestivät noin yhden tunnin ja ne nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Haastattelun aikana käytiin läpi haastatteluja varten etukäteen laatimani teemarunko, joka on liitteenä 5.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittarin tai menetelmän luotettavuutta ja sillä viitataan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Tutkimuksen reliabiliteetti 2009). Kvalitatiivinen tutkimus on reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 2001, 213). Tässä tapauksessa tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, sillä tutkimuksesta saatiin luotettavia tietoja todellisuudesta eivätkä tutkimustulokset ole sattumanvaraisia tai ristiriitaisia. Mikäli haastattelut suoritettaisiin uudestaan, tulokset pysyisivät samoina. Lisäksi haastatteluihin valittujen henkilöiden voidaan olettaa olevan riittävän asiantuntevia antamaan luotettavia tietoja aiheesta. Tutkimuksen reliabiliteettia laskee haastateltavien pieni määrä, vaikka tutkimuksen tulosten perusteella on syytä olettaa haastattelijien määrän riittävän tutkimusongelman selvittämiseksi. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa painopisteenä ei ole vastausten määrä. Kuitenkin täysin luotettava tutkimus vaatisi, että haastateltaisiin kaikkia Suomen sairaanhoitopiirien hankintatoimistoja ja muita mahdollisia sairaan- ja terveydenhuollon hankintoja hoitavia yksiköjä, mihin ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan nähty tarvetta. Myös haastateltavien valinnalla on vaikutusta tutkimuksen reliabiliteettiin, sillä mikäli tutkimukseen olisi valittu jotkut toiset yksiköt, tulokset saattaisivat jossain määrin poiketa tässä tutkimuksessa saaduista tuloksista.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti kuvaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä (Eskola & Suoranta 2001, 213). Suoritetun tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä tutkimuksen tuloksena saadaan vastaus tutkimusongelmaan, kuinka sairaanhoitopiiri suorittaa hankintansa. Tutkimuksen johtopäätökset ovat tehty suoraan haastatteluista saadun aineiston pohjalta. Myös tutkimuksen tavoitteet täyttyvät täysin. Haastattelijien teemarungossa on huomioitu kaikki tutkimusongelmaan liittyvät aihepiirit, joten tutkimus on mitannut sitä, mitä oli tarkoituskin.

Tutkimustulokset purettiin haastatteluissa tehtyjen nauhoitusten ja haastatteluista saatuun muun materiaalin (omat muistiinpanot, haastateltavien antama materiaali) pohjalta teemoittain. Haastattelujen perusteella laadittiin kokonaiskuva jokaisesta teemasta, ja tutkimuksen lopputuloksena saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimustuloksia käsitellään luvussa 3.3.2 kohderyhmän ostokäyttäytyminen, joka on osa markkina-analyysia (luku 3.3). Tuloksia on sen jälkeen käytetty hyväksi markkinointisuunnitelmaa laatiessa.

## 3.2 Lähtökohta-analyysit

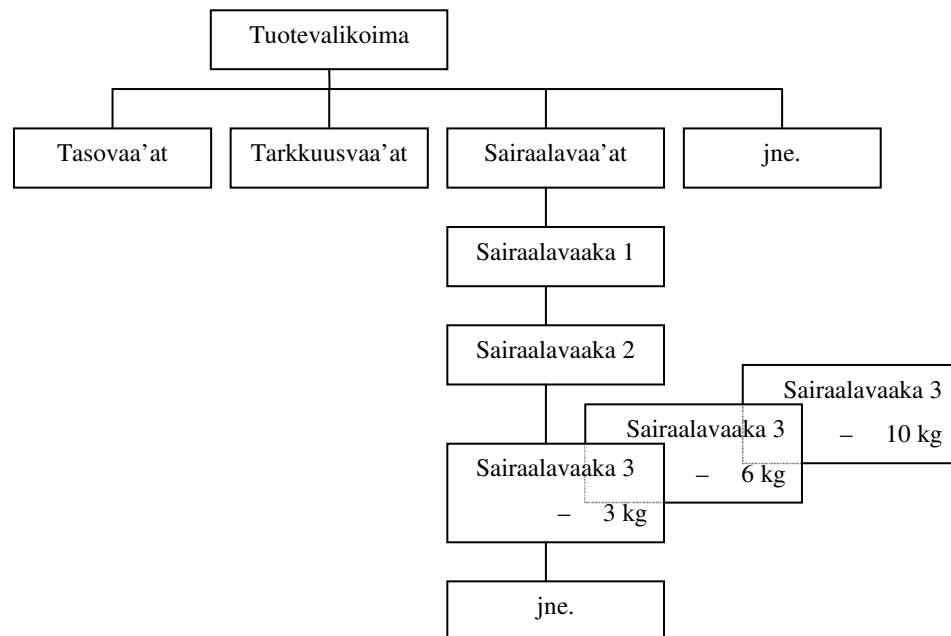
Lähtökohta-analyyseissa tutkitaan Vaakatalo Oy:n nykytilaa ja selvitetään perustat markkinointisuunnitelmalle. Mikroympäristön lähtökohta-analyyseihiin kuuluvat liikeideaan pohjautuva yritysanalyysi, toimittajien, jakelutien jäsenten ja muiden sidosryhmien analysointi sekä asiakas- ja kilpailija-analyysit. Makroympäristön analyysissä tutkitaan Vaakatalo Oy:n ulkoista toimintaympäristöä. Lopuksi lähtökohta-analyysien pohjalta laaditaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia kartoittava SWOT-analyysi.

### 3.2.1 Yritys

Vaakatalo Oy on perustettu vuonna 1991. Yritys maahantuo, jälleenmyy ja huoltaa vaakoja, mittalaitteita, vaakakomponentteja ja muita punnitukseen liittyviä tuotteita, sekä kokoonpanee vaakoja itse. Yrityksen asiakkaat ovat pääasiassa teollisuuden ja maatalouden yrityksiä ympäri Suomen. Yrityksen toimipaikka sijaitsee Lahdessa, jossa työskentelee kaksi henkilöä. Vaakatalolla on lisäksi toimipisteet Ruotsissa ja Virossa. (Tuominen 2009.)

Vaakatalo toimii ensisijaisesti business to business -markkinoilla toiminta-alueenaan koko Suomi. Yrityksen asiakkaista on kerrottu enemmän kohdassa 3.2.3. Vaakatalon asiakkaan tarve on selvittää jonkin asiakkaan liiketoiminnalle tärkeän tuotteen, osan, ihmisen, eläimen tai jonkin muun paino. Tarve voi olla

myös lakisääteinen ja sen myötä asiakkaalle pakonomainen esimerkiksi myytessä tuotteita painon mukaan. Asiakas hyötyy Vaakatalon tuotteesta saamalla tuotteen painon selville luotettavasti ja helposti. Vaakatalolla on laaja valikoima vaakoja ja mittalaitteita useissa eri tuoteryhmissä, joita ovat muun muassa tasovaa'at, koukkuvaa'at, autovaa'at sekä tarkkuusvaa'at. Vaakatalon uusin tuoteryhmä on sairaalavaa'at, johon kuuluu potilaskäyttöön soveltuvia vaakoja. Yhden tuoteryhmän sisällä on useita tuotteita, ja yhdestä tuotteesta voi olla useampi variaatio eri paino- ja tarkkuusluokissa. Vaakatalon tuotevalikoiman muodostuminen on esitetty kuviossa 10. Yrityksellä on valikoimissa usean eri valmistajan tuotteita, joita yritys tuo maahan ja jälleenmyy pääosin Suomessa. Vaakojen ja muiden oheistuotteiden lisäksi yritys tarjoaa vaakojen huoltopalveluja sekä kalibrointia, eli vaakojen tarkkuuden mittaamista ja säätämistä punnusten avulla. Vaakatalon imago toimialalla on hyvä, sillä yritystä pidetään asiantuntevana ja luotettavana. Vaakatalon kilpailuetuna on tuotteiden kilpailukyinen hinta ja nopea toimitusaika.



Kuvio 10. Esimerkki Vaakatalo Oy:n tuotevalikoiman muodostumisesta.



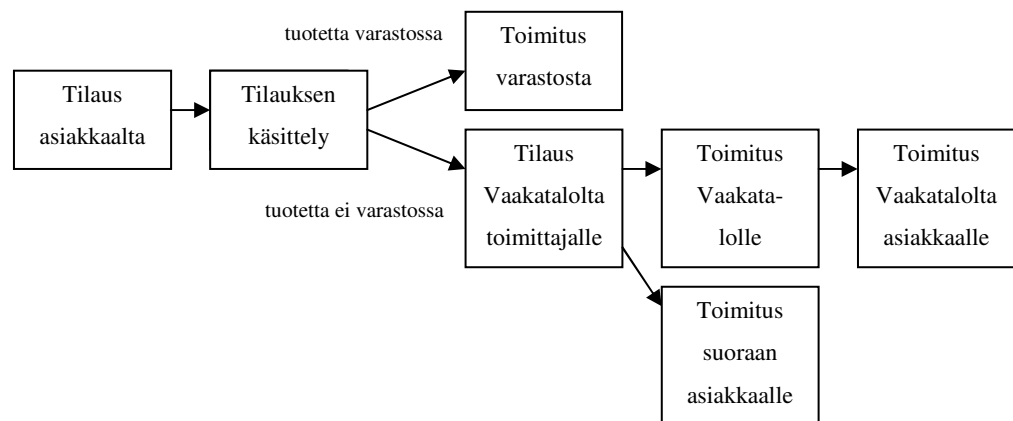
Henkilökohtainen myyntityö tapahtuu Vaakatalossa pääasiassa puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Joissakin tapauksissa myyntityötä hoidetaan myös kasvokkain tapahtuvissa asiakastapaamisissa. Tämä johtuu siitä, että yrityksellä ei ole myymälää, vaan liiketoiminta tapahtuu toimitusmyyntinä varastosta asiakkaalle. Myyntityöstä vastaa pääasiassa yksi henkilö, joten asiakaskontakti on henkilökohtainen. Myyntityö vaatii varsinkin ensimmäisellä asiakaskontaktilla enemmän panostusta, kun myyjä ja asiakas selvittävät asiakkaan tarpeita sekä kartoittavat mahdollisia vaihtoehtoja ennen lopullista kauppaa. Sen sijaan vakituisten asiakkaiden kanssa myyntityö on usein ainoastaan tilausten vastaanottamista ja toimittamista.

Vaakatalo mainostaa tuotteitaan ammattilehdissä, esimerkiksi Maaseudun tulevaisuudessa, Koneviestissä, Tekniikka ja Talous -lehdessä sekä Urakointi Uutisissa. Ilmoittelua tehdään vuodenajan mukaan tai kampanjaluonteisesti painottuen messujen ajankohtaan tai jonkin tuotteen sesonkiin. Esimerkiksi kesällä mansikkasesongin aikaan mainostetaan erityisesti mansikanpunnitukseen soveltuvia vaakoja. Yritys mainostaa myös painetuissa hakemistoissa, joiden osuus tosin on pienenemässä. Sen sijaan yritys panostaa enemmän mainontaan sähköisissä yrityshakemistoissa, kuten Enirossa ja Inoassa sekä ajoittain Googlen sponsorilinkeissä. Yrityksellä on ulkomainostaulut Vermon ja Jokimaan raviradoilla, mikä tuo yritykselle näkyvyyttä raviratojen tapahtumissa sekä televisiossa ravilähetysten yhteydessä. Yrityksellä on kattavat ja informatiiviset internetsivut, joissa esitellään tarkasti yrityksen tuotteet. Lisäksi joitakin tuotteita on mahdollista tilata suoraan Internetistä. Yritys on kokeillut hieman myös suoramainontaa kampanjaluonteisesti. Myynninedistämisen osalta messut ovat tärkeä osa-alue yrityksen markkinointiviestinnässä. Vaakatalo osallistuu vuosittain 4–5 messuille, esimerkiksi alihankinta-, maatalous- sekä logistiikkamessuille. Myynninedistämiseksi Vaakatalo on myös sponsoroinut muutamia paikallisia tapahtumia. Suhde- ja tiedotustoimintaan kuuluvat yrityksen internetsivut, tuote-esitteet, mainoslahjat sekä asiakkaiden ja toimittajien joulumuistaminen. (Tuominen 2009.)

Vaakatalolla ei ole omaa tuotantoa, vaan yritys myy muiden valmistajien tuotteita eteenpäin sekä kokoonpanee vaakoja itse tilaamistaan komponenteista.

Vaakatalossa kehitetään ja päivitetään tuotevalikoimaa säännöllisesti asiakkaiden kysynnän ja tarpeiden mukaan. Silloin valikoimasta poistetaan kannattamattomia tuotteita ja vastaavasti otetaan tilalle tuotteita, joille uskotaan löytyvän kysyntää.

Vaakatalo kehittää toimittajasuhteitaan tarkastelemalla ajoittain uusien toimittajien mahdollisuutta sekä tarpeen vaatiessa luopuu kannattamattomista toimittajista.



Kuvio 11. Vaakatalon tilaus-toimitusprosessi.

Vaakatalolla on laaja varasto ja nopea tilausten käsittelyprosessi, minkä ansiosta toimitusajat ovat usein hyvin nopeita. Vaakatalon tilaus-toimitusprosessi on esitetty kuviossa 11. Toimitusaika riippuu tuotteen varastotilanteesta vaihdellen muutamasta päivästä kuukauteen – parhaimmillaan asiakas voi saada tuotteen jopa seuraavaksi päiväksi. Varastossa pidetään runsaasti ympäri vuoden sekä kuluvan sesongin aikana myydyimpiä tuotteita. Joistakin tuotteista sen sijaan on pienempi, muutaman kappaleen varasto. Kauempaa, esimerkiksi Kaukoidästä tulevia tuotteita tilataan kerralla suurempi määrä, kun taas esimerkiksi eurooppalaisilta toimittajilta tuotteita voidaan tilata vain muutamia kappaleita kerrallaan kysynnän mukaan. Varastoinnin tavoitteena on, että tuotteet eivät jää varastoon seisomaan pitkiksi ajoiksi, mutta suosituimpia tuotteita löytyisi aina

varastosta asiakkaalle suoraan toimitettavaksi. Yritys käyttää kotimaankuljetuksissa aina samoja kuljetusliikkeitä, joiden kanssa yrityksellä on kuljetussopimukset.

Vaakatalo on työllistänyt perustamisestaan lähtien kokopäiväisesti kaksi henkilöä. Epäsäännöllisesti esimerkiksi kesä- ja loma-aikana yrityksessä on ollut lisäksi yksi osa-aikainen työntekijä. Henkilöstön suhteen on lähitulevaisuudessa tulossa muutoksia nykyisen henkilöstön eläköitymisen myötä. Nykyisellä henkilöstöllä on pitkä kokemus toimialalta ja sitä kautta vahva osaaminen ja tietämys yrityksen toiminnasta kokonaisvaltaisesti. Pienen henkilöstömäärän vuoksi Vaakatalossa on erittäin matala organisaatorakenne, joka ei päivittäisessä toiminnassa näy lainkaan. Työntekijöillä on omat vastualueensa, jotka he hoitavat itsenäisesti vakiintuneiden käytäntöjen mukaan.

Vaakatalon taloudellinen tilanne on hyvä. Yritys on saavuttanut AAA-luottokelpoisuusluokituksen vuonna 1995. Keskeiset talouden tunnusluvut on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Vaakatalo Oy:n talouden tunnusluvut v. 2008 (Tuominen 2009).

Liikevaihto	1 013 650 €
Liikevaihdon muutos- %	16,6 %
Nettotulos	158 000 €
Henkilöstö	2
Omavaraisuusaste	77,2 %

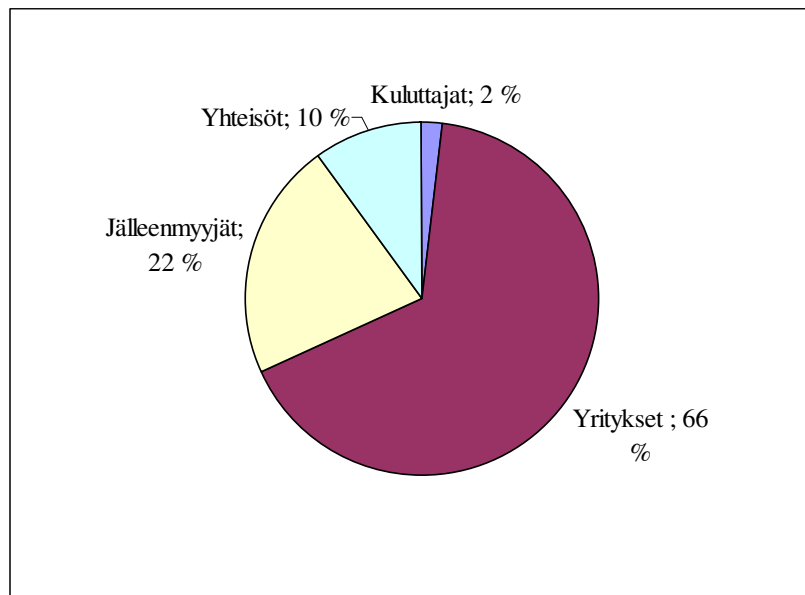
### 3.2.2 Toimittajat, jakelutien jäsenet ja muut sidosryhmät

Vaakatalolla on useita tavarantoimittajia monista eri maista. Tuontimaita ovat muun muassa Kiina, Taiwan, Saksa, Korea, Italia, Alankomaat sekä Iso-Britannia. Yritys ei jalosta toimittajien valmiita tuotteita, vaan myy ne suoraan eteenpäin tarvittavien tarkastusten jälkeen. Vaakakomponenteista yritys sen sijaan kokoonpanee itse punnituslaitteita. Pääsääntöisesti yhdentyyppistä tuotetta tilataan ainoastaan yhdeltä toimittajalta. Näin ollen Vaakatalossa ei ole asiakkailleen tarjolla useita kilpailevia tuotemerkkejä, vaan kaikki tuotteet ovat hieman erilaisia. Vaakatalolla on useiden toimittajiensa kanssa pitkä ja vakiintunut asiakassuhde, mikä mahdollistaa hyvän palvelun ja yhteistyön molemmin puolin sekä edulliset kaupan ehdot. Useita toimittajia käyttämällä Vaakatalo pystyy hajauttamaan toimittajista aiheutuvia mahdollisia riskejä. Esimerkiksi jos yhdelle toimittajalle tulee toimitusvaikeuksia, se vaikuttaa vain kyseisen toimittajan tarjoamien tuotteiden saatavuuteen. Toimittajiin pidetään yhteyttä sähköpostin ja puhelimen välityksellä sekä jonkin verran faksilla. Vaakatalo myös tapaa toimittajakumppaneitaan etukäteen suunnitelluissa tapaamisissa joko Lahdessa tai toimittajan kotipaikkakunnalla, tai esimerkiksi kansainvälisillä alan messuilla. Pääpiirteissään toimittajasuhteiden hoito on yrityksessä sujunut moitteettomasti. (Tuominen 2009.)

Vaakatalo myy suurimman osan tuotteistaan suoraan lopulliselle asiakkaalle ilman välikäsiä. Jakelutien jäseniin kuuluvat näin ollen ainoastaan fyysisen jakelun yritykset, joita yritys käyttää tuotteidensa toimittamiseen ympäri maata. Toimitusmuotona on maantiekuljetus joko postin, matkahuollon tai kuljetusliikkeen kautta. Muutamat yritykset ostavat Vaakatalolta tuotteita myydäkseen ne itse eteenpäin. He eivät kuitenkaan suoranaisesti ole Vaakatalon jälleenmyyjiä, sillä yritykset ostavat tuotteet itselleen ja Vaakatalo ajattelee heitä omina asiakkainaan. Vaakatalon muihin sidosryhmiin kuuluvat rahoituslaitokset ja vakuutusyhtiöt.

### 3.2.3 Asiakkaat

Vaakatalo toimii pääasiassa business to business -markkinoilla. Yrityksellä on kuitenkin asiakkaita niin kuluttaja-, yritys-, jälleenmyyjä- kuin yhteisömarkkinoillakin. Eri markkinoiden arvioitu osuus myynnistä on esitetty kuviossa 12. Kuten kuviostakin selviää, kuluttaja-asiakkaiden osuus on erittäin pieni, koska valikoimissa ei ole montaa kotitalouksien käyttöön soveltuvaa tuotetta. Yritysasiakkaat ovat Vaakatalon päämarkkina-alue ja he tuovat arvoilta kaksi kolmasosaa yrityksen koko myynnistä. Yritysasiakkaita ovat teollisuus-, kuljetus-, logistiikka-, ympäristö-, kaupanalan ja maatalousalan yritykset sekä kone- ja laitevalmistajat. Jälleenmyyjämarkkinat koostuvat yrityksistä, jotka ostavat Vaakatalon tuotteita itselleen myydäkseen ne eteenpäin, kuitenkin ilman jälleenmyyntisopimusta. Jälleenmyyjien osuus on kokonaisymyynnistä noin viidennes. Yhteisömarkkinoiden asiakkaita ovat kunnat ja valtio sekä niiden hankintayksiköt, sairaalat sekä jätehuolto. Uuden sairaalavaaka-tuoteryhmän myötä yritys haluaa panostaa enemmän yhteisömarkkinoille ja kasvattaa sen osuutta myynnistä. (Tuominen 2009.)



Kuvio 12. Vaakatalo Oy:n asiakasryhmien osuudet kokonaisymyynnistä (Tuominen 2009).

Vaakatalon asiakasyritykset toimivat siis monella eri toimialalla ja niiden koko vaihtelee pienistä toiminimistä suuriin kansainvälisiin konserneihin. Vaakatalo pyrkii luomaan läheiset suhteet asiakkaidensa kanssa ja tarjoamaan henkilökohtaista palvelua. Merkittävä osa asiakkaista on vakituisia tai jo aikaisemmin Vaakatalon kanssa asioineita.

Taulukossa 4 on analysoitu Vaakatalon asiakas- ja tuoteryhmien yhteneväisyyttä tuote-markkinamatriisin avulla. Matriisista selviää, että kaikki tuotteet soveltuvat yritysasiakkaiden käyttöön, ja heille tuotteet pääasiassa kohdistetaan. Yhteisöasiakkaat ostavat tuotteita useista eri tuoteryhmistä yhteisön tarpeesta riippuen. Jälleenmyyjien ostot riippuvat heidän omien asiakkaidensa tarpeista, joten he ostavat tuotteita myös kaikista tuoteryhmistä. Vaakatalon tarjontaa ei ole suunnattu kuluttajamarkkinoille, mutta heille myydään jonkin verran pieniä ja edullisia paketti-, koukku- ja myymälävaakoja. (Tuominen 2009.)

Taulukko 4. Vaakatalo Oy:n tuote-markkinamatriisi (Tuominen 2009).

Asiakasryhmä / Tuoteryhmä	Yritykset	Yhteisöt	Jälleenmyyjät	Kuluttajat
Tasovaaka	+	+	+	
Myymälävaaka	+		+	+
Tarkkuusvaaka	+	+	+	
Pakettivaaka	+		+	+
Laskijavaaka	+		+	
Koukkuvaaka	+	+	+	+
Lavavaaka	+	+	+	
Trukkivaaka	+		+	
Ajoneuvovaaka	+	+	+	
Haarukkavaunuvaaka	+		+	
Eläinvaaka	+	+	+	
Anturit ja mittakortit	+	+	+	
Näyttölaitteet	+	+	+	
Punnukset	+	+	+	

### 3.2.4 Kilpailijat

Kilpailija-analyysissa tutkitaan markkinoilla vallitsevaa kilpailutilannetta ja Vaakatalo Oy:n kilpailijoita sekä markkinaperustaisen että toimialaperustaisen määrittelyn pohjalta. Analyysin tiedot perustuvat yritysten internetsivuihin sekä sähköiseen yrityshakemistoon. Analyysissa keskitytään ainoastaan sairaalavaaka-markkinoilla toimiviin kilpailijoihin koko vaakatoimialan sijasta, koska tietousilla markkinoilla toimivista kilpailijoista on kohdeyritykselle hyödyllisempää tässä markkinointisuunnitelmassa. Vaakatalon ydinkilpailijoita tutkitaan perusteellisemmin yritysten internetsivuilta löytyvien tietojen pohjalta, kun taas marginaalikirpailijat käsitellään tässä kilpailija-analyysissa pintapuolisemmin. Ydinkilpailijoiden tärkeimmät talouden tunnusluvut ovat koottu liitteeseen 3.

Vaakatoimialalla vallitsee täydellinen kilpailu, sillä alalla toimivia yrityksiä on runsaasti ja yritysten tarjoamat tuotteet ovat melko samanlaisia.

Markkinaperustaisen määrittelyn mukaisia tarvekilpailijoita ei Vaakatalolla ole lainkaan, sillä vaaka on ainoa nykyaikainen väline, jolla tavaran saa punnittua riittävällä tarkkuudella. Toimialaperustaiseen luokkaan kuuluvia kilpailijoita sen sijaan on useita. Nämä kilpailijat voidaan jakaa ydin- ja marginaalikirpailijoihin. Myös potentiaalisia kilpailijoita löytyy, vaikkakin niiden aiheuttamaa uhkaa on vaikea ennustaa.

Vaakatalon ydinkilpailijoita sairaalavaakojen markkinoilla ovat Knorring Oy Ab, Monilaite-Thomeko Oy, Oriola Oy sekä Solotop Oy. Marginaalikirpailijoita ovat Pedihealth Oy sekä Oy Vestek Ab. Potentiaalisia kilpailijoita ovat vaaka-alan yritykset, joilla ei vielä ole sairaalavaakoja valikoimissaan, tai terveydenhuollon tarvikkeita myyvät yritykset, joilla ei vielä ole vaakoja valikoimissaan.

Potentiaalisten kilpailijoiden markkinoille tuloa pidetään kohdeyrityksessä kuitenkin epätodennäköisenä. (Tuominen 2009.)

Knorring Oy Ab on erikoistunut erilaisiin teollisuustuotteisiin, kuten vaakoihin, hydraulisiin laitteisiin ja tarvikkeisiin, ympäristötekniikkaan ja konetyökaluihin. Yrityksellä on yli 100 vuoden kokemus teollisuustuotteiden toimittajana. Knorring

tarjoaa monipuolisen valikoiman tarvikkeita, työkaluja, mittalaitteita, vaakoja, ympäristö-, terveydenhuolto- ja kuluttajatuotteita. Knorring myy sairaalavaakoja kolmella eri tuotemerkillä, jotka ovat Ade, Detecto ja Tanita. Valikoimissa on yhteensä 19 vaakaa: henkilö-, vauva-, tuoli-, pyörätuoli- ja sänkyvaaka sekä henkilönostinvaaka. Knorringin vahvuuksia ovat asiantunteva ja palveleva henkilöstö, koko maan kattava myyntiverkosto, huolto-, varaosa- ja asennuspalvelut sekä hyllytyspalvelut. Lisäksi useimmat tuotteet ovat saatavana suoraan varastosta nopealla toimitusajalla.

(Knorring Oy Ab 2009; Potilasvaa'at 2008, 2009.)

Monilaite-Thomeko Oy on erikoistunut elintarvikekaupan, teollisuuden, fastfood- sekä ravintola-alan laitteisiin ja tarvikkeisiin sekä vaakoihin. Monilaite-Thomeko on toiminut vuodesta 2005, mutta yrityksen perustana on vuonna 1923 perustettu Dayton Vaaka Oy. Yrityksellä on vaakoja teollisuuden, myymälöiden, suurkeittiöiden ja laboratorioden tarpeeseen sekä henkilövaakoja ammattikäyttöön. Lisäksi yritys tarjoaa huolto- ja varaosapalveluja. Yrityksen päätoimipaikka sijaitsee Vantaalla, jonka lisäksi yrityksellä on toimipaikat Venäjällä, Baltian maissa ja Kiinassa. Monilaite-Thomekolla on valikoimissaan Soehnle-merkkisiä vauva-, henkilö-, tuoli-, pyörätuoli-, sänky-, pylväs-, salkku-, seisoma- ja koukkuvaakoja yhteensä 20 eri mallia. Yrityksen vahvuuksia ovat henkilöstön osaaminen sekä yrityksen toimittajien vuosikymmenten kokemus asiakaslähtöisten ratkaisujen toteutuksessa. Myyntitoiminna lisäksi yritys käyttää jälkimarkkinointia merkittävänä osana asiakassuhteiden ylläpitoa.

(Monilaite-Thomeko 2009.)

Oriola Oy on suomalainen terveydenhuollon tukkuliike ja jakelija, jolla on 60 vuoden kokemus toimialalta. Oriolalla on liiketoimintaa Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa ja Baltian maissa. Oriola Oy on osa Oriola-KD-konsernia. Oriola tarjoaa ammattilaiselle palveluita kahdella eri liiketoiminta-alueella, jotka ovat terveydenhuollon kauppa ja lääkkeiden tukkukauppa. Terveystuotteiden liiketoiminta markkinoi, myy, asentaa ja huoltaa terveydenhuollon laitteita sekä tarvikkeita. Keskeiset tuoteriikot ovat toimenpidetuotteet, hoidolliset tuotteet, lääketieteellisen kuvantamisen tuotteet sekä laboratoriotuotteet. Oriolalla on



terveydenhuollon kaupan valikoimissa 18 seca-merkkistä vaakaa: henkilö-, lattia-, vauva-, tuoli-, ja monitoimivaaka sekä vuode- ja dialyysivaaka. Oriolan vahvuuksia ovat laaja, noin 35 000 tuotteen valikoima perusterveydenhuollon tuotteita. Yrityksellä on laajat sekä taloudelliset että henkiset resurssit, esimerkiksi yrityksellä on omat tiimit tai vastuuhenkilöt jokaiselle tuoteryhmälle. Oriolalla on kattavat ja informatiiviset internetsivut sekä OriolaNet -sivusto, joka on Oriolan asiakkaille ja toimittajille tarkoitettu kauppapaikka ja viestintäkanava. Oriolalla on päivystävä asiakaspalvelu sekä tekninen palvelu, joka hoitaa huolto-, korjaus- ja varaosapalvelut. Lisäksi Oriola julkaisee Medola-nimistä asiakaslehteä terveydenhuollon ammattilaisille sekä Tuoteutiset-lehteä.

(Oriola 2009; Perusterveydenhuollon tuotteet 2009.)

Solotop Oy on kaupan, teollisuuden ja terveydenhuollon laitteita, tarvikkeita ja ylläpitoa tarjoava suomalainen yritys. Solotop on toiminut terveydenhuollon sektorilla yli 30 vuotta. Yritys toimittaa terveydenhuoltosektorille vuoronvarausjärjestelmiä, kalusteita ruostumattomasta teräksestä, vauva- ja henkilövaakoja sekä pakkauskoneita erilaisten alan tuotteiden pakkaamiseen. Lisäksi yrityksellä on koko Suomen kattava huolto- ja varaosapalvelu. Yritys vie tuotteitaan yli 20 maahan ympäri maailmaa. Solotopilla on valikoimissaan yksi Crystal-merkkinen vauvavaaka ja yksi henkilövaaka, joita yritys valmistaa itse. Yrityksen kilpailuetuna on vaakojen kotimaisuus, uusinta elektroniikkaa hyödyntävä vaakateknologia sekä pitkä kokemus vaaosta ja vaakojen valmistuksesta. (Solotop 2009.)

Pedihealth Oy on oululainen terveyden- ja sairaanhoidon välineiden valmistaja ja toimittaja. Yritys markkinoi sekä omia että kansainvälisesti tunnettuja tuotemerkkejä sairaaloille, terveystieteille, yksityisille palveluiden tuottajille sekä yksityisasiakkaille verkkokaupan välityksellä. Oy Vestek Ab on vuonna 1961 perustettu suomalainen perheyritys, joka maahantuo koneita, laitteita ja teknisiä tarvikkeita. Yrityksen päätoimialat ovat terveydenhuollon laitteet ja tarvikkeet, venetarvikkeet, tekstiilihuollon koneet ja tarvikkeet sekä puunjalostusteollisuuden pinnoitteet ja liimat. Terveydenhuollon laiteosastolla yritys tarjoaa Vetek-merkkisiä potilasvaakoja. (Oy Vestek Ab 2009; Pedihealth Oy 2009.)

Vaakatalon ydinkilpailijoille on yhteistä se, että kaikilla yrityksillä on valikoimissaan vaakojen lisäksi monia muita tuotteita. Oriola Oy on keskittynyt terveydenhuollon tuotteisiin, kun taas Knorring, Monilaite-Thomeko ja Solotop pääasiassa teollisuuden laitteisiin. Sairaalavaa'at tai vaa'at yleisesti eivät ilmeisesti ole kenenkään päätuoteryhmä, kun taas Vaakatalo on keskittynyt ainoastaan punnitukseen liittyviin tuotteisiin. Solotop Oy on ainoa yritys, joka valmistaa tuotteet itse. Muut yritykset myyvät ulkomaisten toimittajien valmistamia tuotemerkkejä, kuten myös Vaakatalo. Kaikilla kilpailijoilla on pitkä kokemus ja osaaminen toimialalla, joten yrityksillä on varmasti paljon vakiintuneita asiakassuhteita. Knorringilla, Oriolalla ja Monilaite-Thomekolla on noin kahdenkymmennen sairaalavaa'an valikoima ja melko yhtäläiset tuotteet. Sen sijaan Solotopilla on valikoimissaan ainoastaan kaksi sairaalavaaka. Vaakatalon tuoteryhmän laajuus sijoittuu näiden välille. Kaikki yritykset tarjoavat lisäksi huolto- ja varaosapalveluita.

Kaikki yritykset toimivat koko Suomen laajuudella. Knorringilla, Oriolalla ja Solotopilla on useita toimipisteitä, kun taas Monilaite-Thomekolla on ainostaan yksi Suomessa. Knorringia lukuun ottamatta kaikilla yrityksillä on vientiä tai toimipisteitä ulkomailla. Henkilöstömäärällä mitattuna kaikki ydinkilpailijat ovat Vaakataloa huomattavasti suurempia: Oriolalla on henkilöstöä kaikkiaan yli 1000, muilla kilpailijoilla henkilöstömäärä on 28–46. Myös muilla talouden tunnusluvuilla mitattuna Oriola on selvästi suurin yritys. Sairaalavaaka-markkinat jakaantuvat kuitenkin Vaakatalon toimitusjohtaja (Tuominen 2009) arvion mukaan ydinkilpailijoiden kesken suhteellisen tasaisesti. Kaikilla ydinkilpailijoilla on internetsivut, joista löytyy tietoa yrityksen tuotteista. Oriolalla on lisäksi asiakkaille ja toimittajille tarkoitettu extranet-sivusto, jota kautta voi myös tilata tuotteita. Muilla yrityksillä ei ole verkkokauppatoimintaa. Oriola julkaisee ainoana yrityksenä asiakas- ja tuotelehteä.

### 3.2.5 Makroympäristön analyysi

Vaakatalo myy tuotteitaan pääasiassa yrityksille eikä kuluttajille, joten demografiset tekijät eivät suoranaisesti vaikuta yrityksen toimintaan. Kuitenkin väestön ikääntymisellä voi olla vaikutuksia silloin, jos kasvavan eläköitymisen myötä asiakasyrityksiin tulee päättäjiksi nuorempi sukupolvi, jonka toimintatavat poikkeavat aikaisemmasta. Potentiaalisten asiakasyritysten määrä vaikuttaa Vaakatalon potentiaalisten markkinoiden kokoon. Yritysten mahdollinen keskittyminen kasvukeskuksiin voi mahdollistaa tehokkaamman jakelun tietyille alueille.

Toimialalla tulee noudattaa normaaleja yritystoimintaan liittyviä lakeja, kuten kauppaja- ja kuluttajansuojalakeja. Lainsäädäntö vaikuttaa enemmän Vaakatalon asiakkaiden toimintaan, sillä joillain aloilla on määräyksiä siitä, minkälaisella vaa'alla tuotteita voi tai pitää punnita. Esimerkiksi myyntityössä käytettävän vaa'an punnitustarkkuus on oltava virallisesti tarkastettu. Vaakatalon laajentaessa toimintaansa sairaalamarkkinoille, kaupantekoon vaikuttavat silloin lait julkisista hankinnoista. Sairaalavaaoille on säädetty lisäksi EU-direktiivit 90/384/EEC sekä 93/42/EEC (MDD= Medical device directive). (Tuominen 2009.)

Taloudelliset tekijät ovat merkittävässä roolissa Vaakatalon toimintaympäristössä. Taantumanaikana asiakasyritykset vähentävät hankintojaan, jolloin myös Vaakatalon myynti pienenee. Kuitenkin yrityksen toimintaan välttämättömiä vaakoja tarvitaan edelleen, joten taantumasta huolimatta Vaakatalon tuotteilla on kysyntää. Jonkin alan mahdollinen kasvu lisää myös vaakojen kysyntää kyseisen alan yrityksille. Inflaatio voi aiheuttaa hintojen korotuspaineita Vaakatalolle. Työvoiman saatavuus tulee olemaan tärkeä tekijä Vaakatalolle, kun yritykseen tarvitaan uusia työntekijöitä lähitulevaisuudessa. Pienessä yrityksessä henkilöstökulut muodostavat suuren menoerän, joten palkkatasolla on vaikutusta yrityksen talouteen.

Sosiaaliset ja kulttuuritekijät voivat vaikuttaa vaakojen myyntiin esimerkiksi silloin, jos toimialalla aletaan suosia kotimaisia tuotteita ulkomailta tuotujen sijaan. Teknologian kehitys on erittäin merkittävä tekijä toimialalla. Uusia innovaatioita syntyy, kun keksitään uusia ja helpompia tekniikoita punnita erityisesti hieman erikoisempia tavaroita. Myös vaakojen tarkkuutta ja luotettavuutta on mahdollista kehittää. Punnituksen automatisointi voi olla ajankohtaista tulevaisuudessa. Nykyään on jo olemassa esimerkiksi kaukosäätimellä toimivia vaakoja, jolloin punnitustuloksen saamiseksi ei mittajaajan tarvitse olla vaa'an välittömässä läheisyydessä. Kilpailijoiden uudet tekniset ratkaisut ovat luonnollisesti uhka Vaakatalolle.

Ekologisuus huomioidaan toimialalla muun muassa pakkausmateriaaleissa, kuljetusten optimoinnissa sekä tuotteiden ja osien kierrätettävyydessä. Vaakatalo välittää pienessä mittakaavassa käytettyjä vaakoja, jotka ovat myös hyvin kysytyjä. Ekologisuus näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa esimerkiksi jätteiden kierrättämisenä.

Kansainvälistyminen on myös huomioitava tekijä Vaakatalon toimintaympäristössä. Kilpailu voi laajeta kotimaan rajojen ulkopuolelle, jos asiakkaat alkavat tilata tuotteita itse suoraan ulkomaisilta jälleenmyyjiltä tai valmistajilta. Yritys voi myös itse kansainvälistyä laajentamalla markkina-aluettaan ulkomaille, mitä tapahtuu jonkin verran jo nykyään. Suomen väestön monikulttuuristuminen saattaa näkyä myös asiakasyritysten henkilöstössä, ja Vaakatalo voi joutua tekemään kauppaa ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa. Lisäksi ulkomaisten yritysten lisääntyminen Suomessa voi lisätä Vaakatalon myyntiä Suomen markkinoilla toimiville ulkomaisille yrityksille.

### 3.2.6 SWOT -analyysi

SWOT-analyysi on laadittu pohtien Vaakatalon vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia sairaalavaaka-markkinoiden näkökulmasta. Analyysissa ei selvitetä yrityksen tilannetta sen koko toiminnan puitteissa, vaan sen sijaan

painotetaan uuteen markkina-alueeseen liittyviä tekijöitä. Tämä näkökulma antaa markkinointisuunnitelmalle hyödyllisempää tietoa yrityksen aloittaessa toiminnan uusilla markkinoilla. Analyysiin on koottu lähtötilanneanalyseissä esiin tulleita tekijöitä, jotka voivat olla yrityksen vahvuuksia tai heikkouksia. Lisäksi selvitetään yrityksen ulkoisen ympäristön luomia mahdollisuuksia tai uhkia. SWOT-analyysi kokonaisuudessaan ottaa kantaa yrityksen selviytymismahdollisuuksiin uusilla markkinoilla.

Taulukko 5. Vaakatalo Oy:n SWOT -analyysi

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pitkä kokemus toimialalla</li> <li>– Keskittyminen ainoastaan vaakoihin</li> <li>– Luotettavat ja sairaalakäytön vaatimusten mukaiset tuotteet</li> <li>– Nopeat toimitusajat</li> <li>– Kilpailukykyiset hinnat</li> <li>– Henkilöstön asiantuntemus ja osaaminen</li> <li>– Yhden myyntihenkilön tuoma henkilökohtainen palvelu</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Uusi toimija sairaalavaaka-markkinoilla</li> <li>– Rajatut markkinat</li> <li>– Yrityksen pieni koko ja rajalliset resurssit</li> <li>– Henkilöstön ikääntyminen</li> <li>– Henkilöstön tuoreen tietämyksen puute sairaalavaaka-markkinoista</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Uudet segmentit</li> <li>– Kansainvälistyminen</li> <li>– Uuden innovaatiot</li> <li>– Markkinaosuuden kasvattaminen</li> <li>– Tuoteryhmän laajentaminen</li> <li>– Lainsäädännön kiristymisen tuoma mahdollisuus hyvälaatuisille tuotteille</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kohderyhmän haluttomuus vaihtaa toimittajaa</li> <li>– Kilpailun vaikutus hintoihin</li> <li>– Terveystuotteen keskittymisen mukana tuoma yksikköjen lopettaminen tai yhdistäminen</li> <li>– Toimittajien ongelmat</li> </ul>

Taulukossa 5 on esitetty Vaakatalo Oy:n SWOT-analyysi. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet koskevat monelta osin yrityksen toimintaa sekä kokonaisuudessaan että uusilla markkinoilla. Uusiin markkinoihin liittyvä vahvuus on se, että Vaakatalon tuotteet vastaavat sairaalakäyttöön tuleville tuotteille asetettuja kriteerejä, esimerkiksi EU-direktiivejä ja teknisiä vaatimuksia. Heikkoutena nähdään yrityksen henkilöstön tietämyksen puute uusista markkinoista, mutta tämän markkinasuunnitelman myötä puute muuttuu olemassa olevaksi tiedoksi ja yrityksen vahvuudeksi. Sairaalavaakojen markkinat ovat rajalliset, sillä useilla tuotteilla on vain yksi ainoa käyttökohde, esimerkiksi vauvavaa'alla voi punnita ainoastaan vauvoja.

Sairaalavaaka-markkinoilla nähdään useita mahdollisuuksia kehittää toimintaa, esimerkiksi laajentamalla valikoimaa tuoteryhmän sisällä, markkinoimalla tuotteita myös Suomen ulkopuolelle tai uusille segmenteille kotimaassa. Lainsäädännön tiukkeneminen nähdään myös mahdollisuutena, sillä mahdolliset uudet vaatimukset karsivat heikompilaatuisia tuotteita tarjoavia kilpailijoita alalta, jolloin Vaakatalon hyvälaatuisten ja vaatimukset täyttävien tuotteiden mahdollisuudet paranevat. Uhkana nähdään esimerkiksi terveydenhuollon yksikköjen yhdistäminen tai lopettaminen kokonaan, koska aikaisemmin omat tuotteet tarvinneet yksiköt pärjäävät jatkossa yhdellä yhteisellä ja näin ollen potentiaaliset markkinat pienenevät. Uhaksi koetaan myös toimittajan vaihtamisen haluttomuus, sillä kohdeasiakas voi olla tottunut käyttämään tietyn merkkistä tai tietyltä toimittajalta tulevaa tuotetta, jossa haluaa pysyä jatkossakin. Kuitenkin, jos hankinta kilpailutetaan ja Vaakatalon tuote pärjää vertailussa paremmin, tämä uhka poistuu.

### 3.3 Markkina-analyysi

Markkina-analyysissa käsitellään ensin lyhyesti Vaakatalo Oy:n sairaalavaaka-tuoteryhmän potentiaalisia kokonaismarkkinoita, jonka jälkeen markkinat segmentoidaan, valitaan kohdesegmentti tai -segmentit sekä asemoidaan Vaakatalon tuoteryhmä. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin valittuun kohderyhmään ja sen ostokäyttäytymiseen luvussa 3.3.2.

Sairaalavaaka-tuoteryhmän potentiaaliset markkinat muodostuvat useista eri organisaatioista ja yrityksistä sekä myös kotitalouksista. Tuoteryhmällä voi olla kysyntää siis sekä organisaatio- että kuluttajamarkkinoilla. Vauva- ja tuolivaakojen käyttökohde on pääasiassa terveydenhuollon piirissä, mutta sen sijaan henkilövaakoja käytetään useissa eri yhteyksissä. Myös ammattikäyttöön soveltuvien henkilövaakojen käyttökohteita on runsaasti, esimerkiksi mikä tahansa yritys voi hankkia laadukkaan ja kestävänsä henkilövaa'an henkilöstönsä käyttöön.

Sairaalavaaka-tuoteryhmän potentiaaliin markkinoihin kuuluvat

- terveyskeskukset
- sairaalat
- yksityiset lääkäri- ja terveysasemat
- sotilasterveydenhuolto
- työterveyshuolto
- laihdutuslinikat
- uimahallit ja kuntosalit
- yritykset ja organisaatiot
- kotitaloudet ja yksityiset kuluttajat.

(Tuominen 2009.)

### 3.3.1 Segmentointi, kohderyhmän valinta ja asemointi

Sairaalavaaka-tuoteryhmän kokonaismarkkinat muodostuvat useista eri yrityksistä, organisaatioista ja kotitalouksista. Markkinat voidaan segmentoida edellisessä luvussa esitetyn luettelun mukaan. Segmentointiperusteena on tällöin organisaatiotyyppi ja toimiala.

Vaakatalon tavoitteena on valita segmentit, joille se pystyy tarjoamaan kaikkia sairaalavaaka-tuoteryhmän tuotteita. Yrityksellä ei ole resursseja segmentoimattomaan markkinointiin, sillä kokonaismarkkinat ovat laajat.

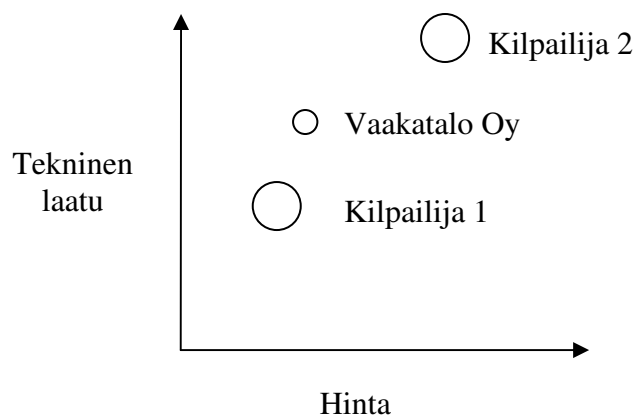
Vaakatalon kannattaa käyttää kohderyhmän valinnassaan keskitettyä markkinointia, jolloin yritys valitsee muutaman segmentin, joille se keskittää markkinointinsa. Vaakatalon valitsevat kohdesegmentit ovat julkiset terveyskeskukset ja sairaalat. Nämä segmentit ovat helposti mitattavissa ja saavutettavissa. Segmentit ovat tarpeeksi suuria ja ne sopivat yrityksen tavoitteisiin ja resursseihin. Lisäksi segmenteille voidaan kohdistaa yhteneväiset markkinointitoimenpiteet niiden samankaltaisuuden ansiosta.

Julkisten terveyskeskusten ja sairaaloiden suorittamat hankinnat ovat julkisia hankintoja. Markkinoitaessa tuotteita valituille segmenteille Vaakatalon on keskeisempää selvittää, missä näiden segmenttien hankinnat tehdään ja ketkä ne tekevät sen sijaan, että ottaisi selvää kaikista Suomen terveysasemista ja sairaaloista. Sairaalasegmenttiin kuuluvat organisaatiot Vaakatalo pyrkii tavoittamaan sairaaloille hankintoja suorittavan hankintayksikön kautta. Terveyskeskussegmentti tavoitetaan samoin kuin sairaalat tai kunnallisen hankintatoimen välityksellä. Vaakatalon uuden tuoteryhmän kohderyhmään kuuluu siis Suomen sairaanhoitopiirien hankintayksiköt sekä kuntien hankintatoimet. Suomessa on vuoden 2009 alussa 348 kuntaa, joista kaupunkeja on 108 ja muita kuntia 240 (Haimi 2008). Jokaisella kunnalla ei kuitenkaan ole omaa hankintatoimea vaan tietyn alueen hankinnat saatetaan hoitaa yhdestä kunnasta tai kaupungista käsin. Kuntien hankintatoimista koostuvan ryhmän todellinen määrä on oletettavasti lähempänä kaupunkien lukumäärää, johon



lisätään sairaanhoitopiirien lukumäärä eli 20. Näin ollen Vaakatalon sairaalavaaka-tuoteryhmän kohderyhmän suuruudeksi saadaan arviolta 128.

Vaakatalon tulee asemoida tuotteensa laadultaan vähintään tasavertaisiksi kilpailijoiden kanssa. Tuotteen tekniset ominaisuudet ovat asiakkaalle tärkeitä, joten Vaakatalo pyrkii tuomaan esiin niitä tekijöitä luodessaan tuotemielikuvaa. Myös helppokäyttöisyys ja kestävyys sisällytetään tuotemielikuvaan. Yrityksen tuotteista saatava hintamielikuva pyritään saamaan kilpailijoita hieman edullisemmaksi, vaikka kaikkien tuotteiden kohdalla hinta ei välttämättä ole edullisempi. Lisäksi tavoitteena on luoda henkilökohtainen ja nopea palvelumielikuva siten, että asiakasta palvelee aina sama myyjä ja palvelua saa välittömästi asiakkaan ottaessa yhteyttä yritykseen. Koska yritys on pieni, sen henkilöstöllä on kokonaisvaltainen tietämys yrityksen liiketoiminnan useista eri osa-alueista. Näin ollen sama henkilö voi esimerkiksi tarvittaessa antaa asiakkaalle tietoja sekä hänen tilauksestaan, tuotteen toimituksesta että laskutuksesta. Vaakatalon tuoteryhmän asemointia on kuvattu esimerkin omaisesti hinnan ja teknisen laadun suhteen kuviossa 13. Vaakatalolla on ainakin aluksi kilpailijoitaan pienempi markkinaosuus, joten Vaakataloa kuvaava ympyrä on kooltaan kilpailijoita pienempi.



Kuvio 13. Vaakatalo Oy:n positiointikartta.

### 3.3.2 Kohderyhmän ostokäyttäytyminen

Kohderyhmän ostokäyttäytymistä selvitetään kvalitatiivisella tutkimuksella, jossa haastateltiin kahden eri hankintayksikön päällikköä. Haastatteluista saaduista tuloksista koottiin tässä luvussa esitetty kokonaiskuva Vaakatalo Oy:n kohderyhmän hankintaprosessista, hankintamenettelytavoista, hankintaprosessiin osallistuvista tahoista sekä hankintapäätöskriteereistä, jotka kaikki vaikuttavat kohderyhmän ostokäyttäytymiseen. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin haastateltavien näkökulma niistä markkinoinnin keinoista, joita sairaalalaitteita markkinoivan yrityksen kannattaa käyttää kohdistukseen markkinointinsa mahdollisimman tehokkaasti oikeille tahoille.

Julkiset terveyspalvelut jakautuvat perusterveydenhuoltoon ja erikoissairaanhoidon palveluihin. Perusterveydenhuollon palvelut tuotetaan kunnan terveyskeskuksessa. Kunnalla voi olla oma terveyskeskus tai se voi olla useamman kunnan yhteinen. Kunta voi myös ostaa terveyskeskuspalveluja yksityisiltä palvelujen tuottajilta. Kunnat vastaavat asukkaidensa erikoissairaanhoidon järjestämisestä erikoissairaanhoidon mukaisesti. Erikoissairaanhoidon varten maa on jaettu kahteenkymmeneen sairaanhoitopiiriin. Sairanhoitopiirit asukaslukuineen on listattu liitteessä 4. Jokainen kunta kuuluu johonkin sairaanhoitopiiriin. Jokaisessa sairaanhoitopiirissä on keskussairaala ja muita toimintayksiköitä. Sairaaloista viisi on erityistason hoitoa antavia yliopistosairaaloita. Työssä käyvien ihmisten ehkäisevästä terveydenhuollosta vastaavat työnantajat. Lisäksi yritysten ja järjestöjen yksityiset terveyspalvelut täydentävät julkisia palveluja. (Terveyspalvelut 2009.)

Kunnat hoitavat perusterveydenhuollon hankinnat joko itse tai he voivat hankkia tavaroita ja palveluita kuntayhtymän tai keskussairaalan hankintatoimistolta. Yleensä hankintatoimisto on iso yksikkö, jolloin hankinta siten on käytännön syistä ja taloudellisesti järkevää. Sairanhoitopiirien hankinnat on koko valtakunnan tasolla pääsääntöisesti keskitetty hankintayksiköille eli -toimistoille. Hankintayksikkö kilpailuttaa hankinnat ja tekee hankintasopimukset toimittajien

kanssa, jonka jälkeen toimintayksiköt suorittavat hankinnat näiden sopimusten puitteissa. (Haastateltava 2, 2009.)

Suurin osa hankintatoimistojen hankinnoista on yksittäisiä pienhankintoja. Kansallisen kynnsarvon ylittävissä hankinnoissa tulee noudattaa hankintalakia, mutta pienhankintoja varten hankintayksiköllä on usein käytössään oma hankintaohjeistus. Pienhankinnoissa ei myöskään ole kilpailuttamisvelvollisuutta, mutta käytännössä se on kuitenkin yleistä ja hyvän hankintatavan mukaista. Kilpailuttaminen voidaan katsoa myös jokaisen hankinnan kohdalla tapauskohtaisesti. Suuremmissa hankinnoissa käytetään hankintamenettelytapana pääsääntöisesti avointa menettelyä, jolloin annetaan avoimesti kaikille palveluntuottajille tai tavarantoimittajille mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun. Pienhankinnoissa käytetään ensimmäisen haastateltavan mukaan rajoitettua menettelyä ja toisen mukaan joko avointa menettelyä tai suoraa ostoa. (Haastateltava 1, 2009 & Haastateltava 2, 2009.)

Hankintaprosessi pääpiirteittäin avoimessa menettelyssä on seuraava:

1. hankinnan kohteen määrittely
2. hankinnasta ilmoittaminen
  - ilmoittamisen laajuus suhteutettava hankinnan laatuun
3. tarjouspyyntöjen lähettäminen
  - hankinnan luonne ohjaa, minkä sisältöinen tarjouspyynnön pitää olla
  - hankinnan kokoon suhteutetut soveltuvuusperusteet määriteltävä tarjouspyynnössä
  - hinta voi olla ainoa vertailuperuste
  - tarjouspyynnöt kirjallisina
  - toimitetaan niitä pyytävälle ehdokkaille sähköpostitse, postitse tai faksilla
4. tarjouksen tekeminen
  - tarjouksen tekemiseen on varattava riittävä aika, suhteutettava hankinnan luonteeseen
  - tarjoukset toimitetaan sähköpostitse, postitse tai faksilla

5. soveltuvuuden arviointi

- ilmoitettuja hankinnan kohteeseen suhteutettuja soveltuvuusperusteita käyttäen

6. tarjousten vertailu

- vertailu pelkän hinnan perusteella (tarkka hankinnan kohteen kuvaus, joka sisältää myös halutun laadun tason määrittelyn) tai
- kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailu (laadulliset vertailuperusteet yksiselitteisiä ja vertailu niiden perusteella yksinkertaista)

7. hankintapäätös.

(Suuntaviivoja pientenkintojen suunnitteluun ja ohjeistamiseen 2007, 17–18.)

Haastattelujen perusteella hankintayksikköjen hankintaprosessi käytännössä vastaa yllä esitettyä prosessin kuvausta hyvin. Hankinnan kohteen määrittely voi tapahtua hankintaohjelman mukaan tai äkillisesti esimerkiksi tuotteen rikkoutuessa.

Määrittelyn tekee se osasto tai yksikkö, jolle tuote on tulossa. Hankintalain alaisista hankinnoista ilmoitetaan HILMA:ssa, joka on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton, sähköinen ilmoituskanava.

Pientenkannoilla ei ole ilmoittamisvelvollisuutta, mutta halutessa niistä voidaan myös tehdä hankintailmoitus. Hankinnasta ilmoittamisen hoitaa hankintatoimisto, joka laatii myös tarjouspyynnön. Tarjouspyynnöt voivat olla myös julkisesti jaossa esimerkiksi internetsivuilla. Mikäli jollain tarjoajalla on kysyttävää tarjouspyynnöstä, vastaukset ja lisätiedot tulee antaa kirjallisesti ja saattaa kaikkien mahdollisten tarjoajien tietoon. Tarjoamiseen varattu aika on tavallisesti kolme viikkoa. Tarjousten vastaanottamisen ja tarjousajan umpeutumisen jälkeen hankintatoimisto tekee tarjousten avauksen ja laatiin avauspöytäkirjan.

Soveltuvuutta arvioitaessa hankintatoimisto arvioi ja tarkastaa sekä tarjoajien että tarjousten kelpoisuuden, esimerkiksi sen, että tarjouspyynnön ehdottomat muotamääräykset toteutuvat. (Haastateltava 1, 2009 & Haastateltava 2, 2009.)

Tarjokset käsittelee ja vertailee ensimmäisen haastateltavan mukaan hankintatoimisto kun taas toisen haastateltavan mukaan hankinnan käynnistänyt yksikkö. Vertailu tapahtuu tarjouspyynnössä ilmoitettujen kriteerien mukaisesti. Tähän vaiheeseen voi sisältyä myös mahdolliset koekäytöt, esittelyt tai

asiantuntijoiden näkemysten pyytäminen. Mahdolliset tarjouksia koskevat lisätiedot kysytään tarjoajilta kirjallisesti. Ennen hankintapäätöstä hankinnan käynnistänyt yksikkö laatii hankintatoimistolle esityksen, jossa käy ilmi tarjousten vertailu ja perustelut valinnalle. Suurissa hankinnoissa hankintatoimiston päällikkö esittää päätöksen eteenpäin seuraavalle taholle, jolla on valtuudet päätöksen tekemiseen, esimerkiksi sairaanhoitopiirin johtajalle tai hallitukselle. Hankintapäätöksestä tehdään tiedoksianto asianosaisille eli tarjouskilpailuun osallistuville yrityksille. Hankintalain mukaan päätöstä seuraa seitsemän päivän tiedoksianto-aika sekä odotusaika mahdollista muutoksenhakua varten. Hankintapäätöksen jälkeen suurista hankinnoista tehdään hankintasopimus ja pienistä hankinnoista tilaus. Toimitus tapahtuu sovitun toimitusajan kuluttua, jonka jälkeen suoritetaan vastaanottotarkastus. Hankinnan jälkeiseen seurantaan voivat kuulua käyttäjäpalaute, takuuajan tarkastus ennen takuuajan umpeutumista sekä mahdolliset takuuhuollot. (Haastateltava 1, 2009 & Haastateltava 2, 2009.)

Pienhankintojen kohdalla hankintaprosessi voi olla hyvin yksinkertainen ja nopea. Esimerkiksi hankinta käynnistyy yksikön tarpeesta, jonka jälkeen hankintatoimisto tekee tarjouspyynnön tai hintakyselyn toimittajille. Toimittajat vastaavat kyselyyn tai tekevät tarjouksen. Sitten suoritetaan hintavertailu, jota seuraa hankintapäätös. Pienhankinnoissa voidaan tehdä tilaus välittömästi hankintapäätöksen jälkeen ilman tiedoksianto- tai odotusaikoja. Pienhankintojen kohdalla hankintaprosessi saattaa kestää vain muutamia päiviä. Suurissa hankinnoissa hankintaprosessi vie vähintään useita viikkoja ja mahdollisesti jopa yli vuoden. Pienhankintoja tehdään ympäri vuoden aina tarpeen synnyttyä.

(Haastateltava 1, 2009 & Haastateltava 2, 2009.)

Julkisten hankintojen hankintaprosessiin osallistuu useita henkilöitä, joiden osallistuminen vaihtelee hankinnan laajuudesta ja luonteesta riippuen. Molempien haastattelujen mukaan prosessiin osallistuvat yleensä sen toimintayksikön yhteyshenkilö, jonne hankinta on tulossa, hankintatoimiston edustaja sekä päätöksentekijä. Yksikön yhteyshenkilönä voi toimia osastonhoitaja, osastonlääkäri, ylilääkäri tai muu viranhaltija. Yksikössä määritellään hankinnan kohde ja tuotteelle asetetut vaatimukset. Yksikkö voi osallistua tarjouspyynnön

laadintaan, tarjousten käsittelyyn ja vertailuun, sekä tehdä lopullisesta hankintapäätöksestä esityksen. Hankintatoimistossa tehdään yleensä tarjousten kilpailutus: tarjouspyyntöjen laadinta, hankinnasta ilmoittaminen, tarjousten lähetys ja vastaanotto, tarjousten avaus, niiden kelpoisuuden arviointi ja päätöksestä tiedottaminen. Hankintatoimiston päällikkönä toimii hankinta- tai materiaalipäällikkö, jonka lisäksi osastoon voi kuulua hankintasihteeri, toimistos sihteeri jne. Päätöksenteko julkisissa hankinnoissa riippuu hankinnan arvosta. Hankinta-/materiaalipäällikkö tekee virallisen päätöksen yksittäisistä pienhankinnoista sekä tiettyyn arvoon asti menevistä hankinnoista. Mikäli hankinnan arvo ylittää tämän raja-arvon, hän esittää päätöksen eteenpäin hierarkiassa seuraavalle, joka voi olla esimerkiksi talousjohtaja tai sairaanhoitopiirin johtaja. Mikäli hänkään ei ole valtuutettu päätöksentekoon, esitetään päätös edelleen eteenpäin, esimerkiksi sairaanhoitopiirin hallitukselle. (Haastateltava 1, 2009 & Haastateltava 2, 2009.)

Joissakin tapauksessa hankintaprosessiin voi osallistua myös muiden sidosryhmäyksiköiden edustajia, kuten tekniikan asiantuntijoita, tai ulkopuolisia asiantuntijoita esimerkiksi juridisiin ongelmiin liittyen. Hankinnan sisältöä määriteltäessä voidaan käyttää avuksi myös laitetoimittajia tai muiden sairaanhoitopiirien asiantuntijoita. Suurissa hankinnoissa pyritään saamaan hankintaprosessiin mukaan eri yksiköiden asiantuntemus ja tietämys mahdollisimman laajasti. (Haastateltava 1, 2009 & Haastateltava 2, 2009.)

Hankintakriteerit olivat molempien haastattelujen perusteella hyvin yhteneväiset. Hankintakriteerit vaihtelevat hankinnan kohteen mukaan. Suuremmissa hankinnoissa käytetään yleensä muutamia kriteereitä, joiden perusteella hankinta tehdään. Pienissä hankinnoissa kriteereitä ei välttämättä ole kuin yksi. Laitehankinnoissa kriteerinä on pääasiassa kokonaistaloudellinen edullisuus. Hinnan lisäksi hankintakriteereitä voivat olla esimerkiksi laatu, tekniset ominaisuudet, toiminnalliset ominaisuudet, tuotteen elinkaarikustannukset, huolto tai toimitukseen liittyvät kriteerit. Suurissa hankinnoissa määritetään ja ilmoitetaan lähes aina eri kriteerien painoarvot, joiden mukaan tarjoukset pisteytetään. Painoarvot vaihtelevat hankinnan kohteesta riippuen, esimerkiksi

palveluhankinnassa hinnan sijaan voidaan painottaa laadullisia tekijöitä.

Monimutkaisissa laitehankinnoissa hinta on niin ikään huono kriteeri tarjottavien ratkaisujen erilaisuudesta johtuen. Sen sijaan kaikkien tarjoajien samanlaista perustuotetta ostettaessa hinta on yleensä ratkaiseva tekijä. Pienhankinnoissa eri hankintakriteereille ei tarvitse määritellä painoarvoja, mutta usein tarjoajille ilmoitetaan ne perusteet, joilla valinta tehdään.

(Haastateltava 1, 2009 & Haastateltava 2, 2009.)

Tarjoavaan yritykseen liittyvät soveltuvuuskriteerit määritellään myös tarjouspyynnössä. Tarjoajiin liittyvät edellytykset tarkistetaan ennen tarjousvertailua, sillä mikäli toimittaja ei täytä kelpoisuusvaatimuksia, tarjousta ei hankintalain mukaan edes oteta käsittelyyn. Pienhankinnoissa tämä ei kuitenkaan välttämättä ole ehdoton poissulkemisperuste. Tarjoavaa yritystä koskeva kelpoisuusvaatimus voi olla esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne, ennakonperintärekisteriin merkintä, työnantajavelvoitteiden asianmukainen hoitaminen, edellytykset tarjouksen suorittamiseen tai kokemus vastaavanlaisista toimituksista. Henkilösuhteet eivät julkisen hallinnon puolella saa vaikuttaa päätöksentekoon, vaikkakin henkilöstöllä usein on hyvä suhde pitkäaikaisiin tavarantoimittajiinsa. Hankintapäätöksen tekijä ei saa olla esteellinen tai puolueellinen, tai ottaa vastaan esimerkiksi lahjaa. Hankintapäätös täytyy tehdä ainoastaan tarjouspyynnössä ilmoitetun perustein ja kriteerien.

(Haastateltava 2, 2009.)

Julkisella sektorilla markkinointikanavana toimii parhaiten suora kontakti asiakkaaseen, mikä selviää molemmista haastatteluista. Markkinoille tulevan uuden yrityksen kannattaa ottaa yhteyttä hankintoja hoitavaan yksikköön ja ilmoittaa olemassaolostaan, sillä hankintayksiköt eivät välttämättä havaitse markkinoille tulevia uusia toimittajia eivätkä aina järjestä avoimia kilpailutuksia pienhankinnoista. Sairaالاتuotteita tarjoavien yritysten käyttämiä markkinointitoimenpiteitä ovat tuote-esittelyt, koekäyttöjen järjestäminen, myyntimateriaalin lähettäminen postitse tai sähköisesti, suora yhteydenotto puhelimitse tai sähköpostilla sekä alan tilaisuuksiin osallistuminen.

Sairaalatilaitteita esitteleviä messuja ovat toisen haastattelun perusteella esimerkiksi

Sairaalatalouspäivät, Lääkäripäivät ja Sairaanhoitajapäivät. Ensimmäisestä haastattelusta selviää, että sairaalalaitteita ei etsitä lehti-ilmoitusten perusteella, mutta sen sijaan Internetiä käytetään hyväksi etsittäessä tietoa tuntemattomimmista toimittajista tai tuotteista. Hyvännäköisiä, myyviä ja tuotetietoja esitteleviä kotisivuja arvostetaan. Tuote-esittelyn voi suunnata joko hankintayksikköön tai osastolle, jonne tuote olisi tulossa. Toisen haastattelun mukaan myyntiedustajien esittelyjä pidettiin kuitenkin aikaa vievinä ja suhtautuminen oli enemmän negatiivinen.

(Haastateltava 1, 2009 & Haastateltava 2, 2009.)

Markkinointia kohdistettaessa yrityksen tulee etsiä sellainen henkilö, joka osallistuu päätöksentekoon ainakin jossain vaiheessa. Ensimmäisen haastattelun perusteella hankintapäällikkö on oikea henkilö, kun taas toisen haastateltavan mukaan pienempien hankintojen kohdalla mieluummin hankintasihteeri. Toimintayksikön tai osaston vastuuhenkilöihin kannattaa myös ottaa yhteyttä, sillä he määrittävät tuotteen tarpeen ja siltä vaadittavat kriteerit.

(Haastateltava 1, 2009 & Haastateltava 2, 2009.)

### 3.4 Tavoitteet

Vaakatalo asettaa sairaalavaaka-tuoteryhmälle taulukossa 6 esitetyt päätavoitteet ensimmäiseksi vuodeksi. Tavoitteet asetetaan euromääräisinä, joten ne ovat helposti mitattavissa. Yritys mittaa myyntiään myyntitavoitteiden avulla sekä kannattavuutta myyntikatetavoitteella. Yksityiskohtaisempia välitavoitteita ei katsota olevan tarpeen asettaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi Vaakatalo suorittaa liitteessä 8 esitetyt markkinointitoimenpiteet yrityksen nykyisten resurssien puitteissa. (Tuominen 2009.)



Taulukko 6. Vaakatalo Oy:n sairaalavaaka-tuoteryhmän tavoitteet (Tuominen 2009).

<b>Myynti</b>	
Myyntitavoite € / vuosi	150 000
Myyntitavoite € / kk	12 500
Myyntitavoite kpl / kk	12,5
Markkinaosuus	10 %
<b>Kannattavuus</b>	
Myyntikate	40 %
Myyntikatetavoite / vuosi	60 000 €

Vaakatalon toimitusjohtaja (Tuominen 2009) arvioi asiakkaan keskioston olevat noin 1000 euroa. Saavuttaakseen myyntitavoitteensa, yrityksen tulee saada tuoteryhmään keskimäärin yli 12 ostoa kuukaudessa, jolloin kuukauden myynti olisi keskimäärin 12 500 €. Todellisuudessa kuukauden myyntimäärän oletetaan kuitenkin vaihtelevan jonkin verran kuukausittain sen sijaan, että se pysyisi tasaisena ympäri vuoden. Yritys tavoittelee tuotteilleen 40 prosentin myyntikatetta, jolloin ensimmäisen vuoden myyntikatetavoiteeksi tulee 60 000 euroa. Yritys arvioi asettamallaan myyntitavoitteellaan saavuttavan noin 10 prosentin markkinaosuuden.

Vaakatalon uudelle tuoteryhmälle asettamat tavoitteet ovat selkeitä, konkreettisia ja helposti ymmärrettäviä. Tavoitteet ovat haastavia, mutta yrityksen mukaan ne ovat saavutettavissa oikeilla markkinointipanostuksilla. Lisäksi tavoitteet ovat helposti mitattavissa euro- tai kappalemääräisinä, joten niiden toteutumista on helppo seurata.

### 3.5 Strategia

Vaakatalon kannattaa aluksi valita sairaalavaaka-tuoteryhmän peruskilpailustrategiakseen kustannuspainotteinen keskittyminen. Strategia on Vaakatalolle sopivin, sillä strategian mukaan yritys valitsee kokonaismarkkinoista muutaman segmentin, joille se kohdistaa markkinointinsa. Vaakatalo ei lähde aluksi tavoittelemaan sairaalavaakojen kokonaismarkkinoita, vaan valitsee kohdesegmenteikseen julkiset sairaalat ja terveystilat.

Keskittymisstrategioista kustannuspainotteinen fokusointi on Vaakatalolle parempi vaihtoehto, koska Vaakatalo pyrkii saavuttamaan kustannusedun valitsemisessaan segmenteissä tuotteiden erilaistamisen sijaan. Vaakatalo palvelee kohderyhmän asiakkaita perustuotteella ja yrityksen tuotteet ovat yhdenvertaisia kilpailijoiden kanssa. Vaakatalon hinnat ovat keskimäärin alan keskitasolla: osan tuotteista kohdalla hieman alhaisemmat ja toisien kohdalla taas hieman korkeammat.

Vaakatalon kannattaa valita kilpailurooliksi haastaja, sillä yrityksen tulee tuoda itseään aktiivisesti esille päästäkseen kohderyhmän tietouteen uusilla markkinoilla. Haastajan roolin mukaisesti yritys pyrkii kasvattamaan markkinaosuuttaan voimakkaasti ensimmäisen vuoden aikana viemällä markkinaosuutta muilta yrityksiltä. Vaakatalo markkinoi tuotteitaan aktiivisesti ja näkyvästi kohderyhmälleen sekä hinnoittelee tuotteensa aggressiivisesti voittaakseen useita tarjouskilpailuja. Mikäli Vaakatalo myöhemmin laajentaa toimintaansa kokonaismarkkinoiden muille segmenteille, yritys voi silloin ottaa käyttöönsä kustannusjohtajuusstrategian ja tavoitella markkinajohtajan kilpailuroolia.

### 3.6 Toimintasuunnitelmat markkinoinnin kilpailukeinoille

#### 3.6.1 Tuote

Vaakatalo tarjoaa markkinoille fyysisiä tuotteita, vaakoja, joilla asiakkaat pystyvät punnitsemaan tarvitsemansa esineet tai ihmiset luotettavasti ja tarvitsemallaan tarkkuudella. Vaakatalon uuteen sairaalavaaka-tuoteryhmään kuuluu sairaaloiden ja terveydenhuollon käyttöön soveltuvia vaakoja. Pääartikkelit ovat henkilö-, vauva- ja tuolivaaka, joista koostuu noin kymmenen mallia sisältävä tuoteryhmä. Joistakin tuotteista on tarjolla useampi versio eri paino- ja tarkkuusluokissa, mutta pääasiassa yhtä tuotetta on tarjolla ainoastaan yksi versio. Esimerkiksi vauvavaaoilla punnitaan ainoastaan vauvoja, joiden maksimipaino on helppo arvioida ja näin ollen tuotetta ei välttämättä tarvitse tarjota useissa painoluokissa. Joidenkin tuotteiden eri versioihin kuuluu esimerkiksi pylväsnäyttö tai pituusmitta.

Vaakatalon markkinoimat tuotteet tulevat kaikki samalta eurooppalaiselta valmistajalta, jonka kanssa yritys on tehnyt yhteistyötä jo usean vuoden ajan. Tuotteet vastaavat laadultaan kilpailijoiden tuotteita ja täyttävät sairaalavaaoilta vaadittavat kriteerit. Sairaalavaakojen tulee olla vaakittuja, eli niiden tarkkuus on oltava virallisesti tarkistettu, sekä niiden tulee täyttää EU-direktiivit 90/384/EEC ja 93/42/EEC. (Tuominen 2009.)

Vaakatalon tuotteen kerrosten ydinhyöty on potilaan painon selvittäminen. Toisen kerroksen perustuote on vaaka, jolla asiakas voi punnita potilaansa saaden selville hänen painon. Tuotteen kolmanteen kerrokseen kuuluvat sairaalavaa'alta vaadittavat tekniset ominaisuudet, vaa'an mukana tuleva käyttöohje tai -opastus, yrityksen tarjoama takuu sekä huolto- ja varaosapalvelut, jotka asiakas odottaa saavansa tuotteen mukana. Neljänteen kerrokseen kuuluvat vaativimmat lisäosat ja varusteet, joita Vaakatalo voi tarjota asiakkaalle tarvittaessa ja näin räätälöidä tuotetta paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi langaton tiedonsiirtojärjestelmä sekä punnitustulosten

automaattiseuranta. Viides kerros sisältää potentiaalisen tuotteen, johon kuuluu mahdollisia tulevaisuudessa kehitettäviä uusia ja entistä vaativampia ominaisuuksia.

### 3.6.2 Hinta

Vaakatalon hinnoittelun lähtökohtana ovat kustannukset, joita syntyy tuotteen ostamisesta valmistajalta, kuljetus- ja varastointikustannuksista sekä myyntityöhön kuluvista työtunneista. Tuotteiden hinnoittelussa huomioidaan markkinoiden yleinen hintataso, jotta hinta olisi kilpailukykyinen kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna. Vaakatalon tuotteet ovat vakiotuotteita ja samantapaisia suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin, joten niillä on pieni hinnoittelualue ja hinnoittelun toimintatapana kannattaa käyttää kustannusten minimointia. Tuoteryhmän kohderyhmällä voi olla hieman vaikutusta tuotteen hintaan, sillä hinta määrätään joka kerta erikseen asiakkaalle toimitettavassa tarjouksessa. Pääasiassa tuotteet myydään kuitenkin kaikille asiakkaille samaan hintaan. Yrityksen tavoitteena on saavuttaa markkinoilla ensimmäisen vuoden aikana 10 prosentin markkinaosuus ja 40 prosentin myyntikate, joten tuotteen hinnoittelun pitäisi tukea näiden tavoitteiden saavuttamista. Toimialalla ei ole yhteiskunnallista säätelyä, joka vaikuttaisi tuotteen hinnoitteluun. Yrityksen resurssit ovat kohtalaisen pienet, joten tuotteita ei pystytä myymään niin suuria määriä, että se vaikuttaisi hinnoitteluun.

Julkinen sektori tekee hankinnat pääasiassa kilpailuttamalla, joten Vaakatalon on valittava hinnoittelumenetelmäksi kustannusperusteisiin menetelmiin kuuluva tarjoushinnoittelu. Vaakatalon kohderyhmän hankintaprosessista on kerrottu enemmän luvussa 3.3.2. Yksittäisissä laitehankinnoissa sairaanhoitopiirien hankintakriteerinä on usein hinta, joten se on merkittävä tekijä tarjouskilpailussa. Vaakatalon kannattaa hinnoitella tuotteensa aggressiivisesti, jotta se voittaisi mahdollisimman monta tarjouskilpailua ja saisi näin markkinaosuutta kilpailijoilta. Asiakas voi käyttää hankintamenetelmänä myös suoraa ostoa, eli pyytää tarjouksen ainoastaan yhdeltä yritykseltä ja suorittaa hankinnan sen

perusteella. Silloin Vaakatalon kannattaa käyttää hinnoittelumenetelmänä markkinaperustaista hinnoittelua.

Vaakatalo aikoo käyttää hinnoittelussa hyödyksi määräalennuksia, jolloin suuremmista ostoeristä annetaan tietyn prosenttiosuuden mukainen alennus. Tarjoushinnoittelussa alennuksilla ei kuitenkaan ole kovin suurta merkitystä, sillä tarjouksen kokonaishinta on asiakkaalle ratkaisevin tekijä. Vaakatalo käyttää tavallisesti maksuehtona 14 päivää netto, jolloin asiakkaalle annetaan kahden viikon maksuaika laskun lähettämisestä. Julkisten sektorien hankintoja varten yrityksen kannattaa kuitenkin varautua myöntämään 30 päivän maksuaika, sillä kaksi viikkoa voi olla liian lyhyt aika julkisen sektorin laskutusmenettelyyn.

### 3.6.3 Saatavuus

Vaakatalo käyttää tällä hetkellä kaikkien tuotteidensa kohdalla suoraa jakelukanavaa. Mielestäni yritys voi käyttää sitä jatkossa myös sairaalavaaka-tuoteryhmän jakelussa, koska yrityksellä ei ole jälleenmyyntiverkostoa eikä halua sellaisen kehittämiseksi tätä tiettyä tuoteryhmää varten. Suoralla jakelukanavalla Vaakatalo pystyy säilyttämään kontaktin asiakkaaseen itsellään, vastaamaan asiakkaan informaatiotarpeeseen ja varmistamaan tuotteen laadun itse. Lisäksi yrityksellä on resurssit koko maan kattavaan palveluun ilman välikäsiä. Kaupan arvo on suhteellisen suuri, asiakkaiden määrä on pieni, tuotteita ostetaan harvoin ja tuotteet voivat olla monimutkaisiakin, mitkä myös tukevat henkilökohtaista myyntiä välittäjäkaupparatkaisun sijaan. Lisäksi näin yritys pystyy turvaamaan tuotteidensa oikea-aikaisen ja oikealaatuisen toimituksen asiakkailleen.

Vaakatalo käyttää nykyään suoran kanavaratkaisun menettelytavoista henkilökohtaista myyntityötä, suoramarkkinointia sekä internetmarkkinointia. Yrityksen on mahdollista ottaa tilauksia vastaan postitse, puhelimitse, sähköpostilla, faksilla sekä internetsivujen välityksellä. Sairaalavaaka-tuoteryhmän kohderyhmän kanssa pääasialliset viestintävälineet tulevat olemaan puhelin, sähköposti ja posti. Tarjoukset toimitetaan kohderyhmän haluamalla

tavalla, pääasiassa joko kirjallisena postitse tai sähköisesti. Internet toimii tiedon jakelukanavana, mutta tilauksia ei tässä kohderyhmässä odoteta tulevan internetsivujen kautta. Suora jakelukanava tuo Vaakatalolle kilpailuetua tuotteiden nopean toimitusajan vuoksi, sillä osaa tuotteita pidetään vakituisesti varastossa. Lisäksi toimitus tapahtuu suoraan asiakkaan haluamaan toimipaikkaan joko Vaakatalon käyttämillä kuljetusmuodoilla tai asiakkaan toivomalla kuljetuksella.

#### 3.6.4 Markkinointiviestintä

Markkina-analyysissa saatujen tietojen perusteella Vaakatalon kannattaa suunnata markkinointiviestintänsä sekä sairaanhoitopiirien että kuntien tai kuntayhtymien hankintayksiköihin joko hankintapäälliköille tai hankintasihteereille. Lisäksi kohderyhmään kuuluvat myös toimintayksiköiden yhteyshenkilöt, esimerkiksi terveyskeskusten tai sairaalan eri osastojen ylilääkärit ja ylihoitajat. Tämä ryhmä on kuitenkin erittäin suuri, joten pääasiassa markkinoinnissa panostetaan ensiksi mainittuun kohderyhmään.

##### 3.6.4.1 Henkilökohtainen myyntityö

Sairaalavaakojen markkinoinnissa henkilökohtainen myyntityö tulee tapahtumaan pääasiassa puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Yrityksellä ei ole resursseja järjestää asiakastapaamisia koko Suomen alueella, joten mielestäni yrityksen ei näin ollen ole tarpeen käyttää kasvokkaisviestintää lainkaan. Tätä päätöstä tukee myös se, että myyntiedustajien järjestämiin tuote-esittelyihin suhtaudutaan kohderyhmän sisällä ristiriitaisesti: toinen haastateltava koki ne hyödyllisiksi, kun taas toisen mielestä ne vievät vain aikaa tärkeämmiltä tehtäviltä. Kuitenkin, jos asiakas on kiinnostunut henkilökohtaisesta tuote-esittelystä ja sitä erityisesti pyytää, kannattaa Vaakatalon sellainen järjestää mahdollisuuksien mukaan.

Vaakatalon myyntityössä keskitytään konsultatiiviseen markkinointiin, eli yrityksen myyntihenkilö antaa tarvittaessa lisätietoja Vaakatalon tuotteista ja palveluista, pyrkii selvittämään yrityksen tarpeet ja suosittelee asiakkaalle

mielestään parasta vaihtoehtoa. Asiakaskohtaamisessa pyritään henkilökohtaisen suhteen luomiseen asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan olisi helppo lähestyä yritystä jatkossakin. Myös ostopäätöksen jälkeen myyntihenkilö antaa tarvittaessa esimerkiksi käyttöpastusta puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Asiakaspalveluun kuuluu myös tuotteen palautusoikeus tai vaihto toiseen, paremmin asiakkaan käyttötarkoitukseen soveltuvaan tuotteeseen.

#### 3.6.4.2 Mainonta

Vaakatalo on aikaisemmin käyttänyt mainosmedianaa lähinnä ammattilehtiä sekä Internetin sähköisiä hakemistoja. Sairaalavaaka-tuoteryhmän kohdalla yrityksen kannattaa jatkaa sähköisten hakemistojen käyttöä ja panostaa myös internetsivuihinsa, sillä markkina-analyysin perusteella kohderyhmä etsii tietoa uusista toimittajista Internetin välityksellä. Vaakatalon tulisi laatia internetsivuilleen kattavat esittelyt sairaalavaaoistaan sekä esimerkiksi ladattava esite sairaalavaaka-tuoteryhmästään. Internetsivuja tulisi päivittää ja tarkistaa säännöllisesti, jotta tieto olisi ajantasaista ja paikkansa pitävää. Vaakatalole sopisi sivuston päivitys tai tarkistus noin kuukauden välein sekä tarvittaessa esimerkiksi silloin, jos tuoteryhmään tulee muutoksia.

Lehtimainontaa ei koettu tehokkaaksi mainosmuodoksi markkina-analyysissä, joten Vaakatalon ei kannata panostaa siihen paljoa. Kuitenkin ammattilehdessä olevan mainoksen avulla yritys voisi saavuttaa erityisesti eri yksiköiden päälliköistä koostuvan kohderyhmän. Yrityksen kannattaa käyttää informoivaa mainontaa, jonka avulla se luo tietoisuutta uuden tuotteen olemassaolosta. Ammattilehdessä mainostaminen on hyvä keino, koska se mahdollistaa oikean kohderyhmän saavuttamisen ja mainoksen pitkän vaikutusajan.

Vaakatalon tavoitteisiin sopii parhaiten Terveys ja talous -lehti, joka on suomalaisen terveydenhuollon ammattilehti. Lehden mediakortti löytyy liitteestä 7. Lehden kohderyhmään kuuluvat terveydenhuollon päättäjät, johto sekä ammattihenkilöstö. Lehti sisältää sairaanhoitolaitosten ja terveyskeskusten

toimintaa, hallintoa, taloutta, kone- ja laitetekniikkaa sekä muun muassa ravinto-, huolto- ja tukipalveluja käsitteleviä artikkeleita sekä alan uutisia. Vuodessa ilmestyy 7 lehteä, joista yksi on kaksoisnumero. Parhaan peiton saavuttamiseksi Vaakatalon kannattaa laittaa ilmoitus kaikkiin loppuvuoden 2009 numeroihin, alkaen numerosta 3. Ilmoituksista pyydetään tarjous, jolloin yhden ilmoituksen hinnaksi arvioidaan jäävän 200 euroa.

Suoramarkkinointi on tärkein mainosmuoto sairaalavaaka-tuoteryhmässä, sillä se voidaan kohdistaa tarkasti oikealle kohderyhmälle, lähestyminen on henkilökohtainen ja palaute nopea. Lisäksi yritys voi valita itse mainoksen ajankohdan ja sisällön. Vaakatalon kannattaa laatia suoramarkkinointikampanja, joka kohdistetaan kaikkien sairaanhoitopiirien sekä kuntien tai kuntayhtymien hankintaosastoille. Kampanjassa lähestytään kohderyhmää postitse lähetettävien tuote-esitteiden avulla. Esitteiden mukaan liitetään suoramarkkinointikirje, jossa kerrotaan Vaakatalosta ja sen uusista sairaalavaaoista. Sanomassa korostetaan tuotteiden teknisiä ominaisuuksia, niiden soveltuvuutta sairaalakäyttöön sekä edullisia hintoja, jotka ovat markkina-analyysin mukaan tärkeitä hankintakriteereitä. Kampanjan tavoitteena on saada yritys tunnetuksi kohderyhmän keskuudessa ja päästä hankintatoimistojen toimittajalistalle tai rekisteriin, jotta hankinnan käynnistyessä myös Vaakatalolta pyydetäisiin tarjous. Kampanja ajoitetaan keväälle 2009, jotta yritys saa uuden tuoteryhmän myynnin käyntiin tehokkaasti.

Suoramarkkinointikampanjan etenee seuraavasti:

1. tuote-esitteiden ja saatekirjeen laatiminen ja painattaminen
2. kohderyhmän yhteystietojen selvittäminen
3. lähetysten valmistely, markkinointikirjeiden kokoaminen
4. kirjeiden lähetys
5. yhteydenottoihin vastaaminen.

Osana suoramarkkinointikampanjaa Vaakatalon kannattaa myöhemmin varmistaa sanoman perille meneminen muistutuskampanjan avulla. Siinä lähestytään samaa kohderyhmää tällä kertaa sähköpostin välityksellä ja pyritään edelleen tekemään



yritystä tunnetuksi. Kampanja voidaan kohdistaa erityisesti sellaisiin hankintayksiköihin, jotka eivät ole reagoineet Vaakatalon aikaisempaan mainontaan. Sen sijaan paljon tilauksia tehneet yksiköt voidaan jättää kampanjasta pois, mikäli heille ei katsota olevan tarpeen kohdistaa enempää mainontaa. Muistutuskampanja ajoitetaan loppukesään hieman ennen Sairaalatalouspäiviä, joille Vaakatalo osallistuu (katso luku 3.6.4.3 Myynninedistäminen). Viestin sisällössä kerrotaan, että yritys osallistuu kyseiseen tapahtumaan, jossa vastaanottajan on mahdollista päästä katsomaan ja kokeilemaan tuotteita paikanpäällä. Lisäksi muistutetaan Vaakatalon tarjoamista tuotteista ja mahdollisista muutoksista, mikäli tuoteryhmän sisältö on tässä välissä muuttunut. Viestin mukaan liitetään sairaalavaakojen tuote-esite tai mahdollisesti uusista tuotteista kertova esite.

#### 3.6.4.3 Myynninedistäminen

Myynninedistämisen keinona Vaakatalon kannattaa osallistua ammattimessuille, joilla yritys saa kontaktin oikeisiin henkilöihin ja pääsee esittelemään tuotteitaan kohderyhmälleen. Vaakatalon uusiin markkinoihin liittyviä messuja tai tapahtumia ovat Terveys- ja talouspäivät, Lääkäripäivät, Sairaanhoidajapäivät sekä Terve-SOS -tapahtuma. Yrityksellä ei kuitenkaan ole resursseja osallistua kaikkiin tapahtumiin, joten näistä kannattaa valita Terveys- ja talouspäivät, jotka sopivat parhaiten yrityksen tavoittelemaan kohderyhmään ja tavoitteisiin.

Terveys- ja talouspäivät (aikaisemmin Sairaalatalouspäivät) on Terveys ja talous ry:n järjestämä jokavuotinen valtakunnallinen koulutustapahtuma. Tapahtumaan osallistuu terveydenhuollon sekä sairaaloiden ja terveyskeskusten taloudesta ja hankinnoista päättäviä. Tapahtuman yhteydessä on tälle kävijäkunnalle kohdistettu näyttely. Sairaalatalouspäivät järjestettiin vuonna 2008 Jyväskylässä. Vaakatalon kilpailijoista näytteilleasettajina olivat Oriola Oy sekä Vestek Oy Ab. Vuonna 2009 tapahtuma järjestetään Porissa 27.–28.8.

(Sairaalatalouspäivät 2008, 2009; Terveys- ja talouspäivät, 2009.)

Vaakatalon myynnistä vastaa pääasiassa yksi henkilö. Lisäksi yrityksen valitsema jakelukanavaratkaisu on suora, joten yrityksen ei mielestäni tarvitse käyttää myyntiorganisaatioon tai jälleenmyyjiin kohdistuvia myyinnedistämistoimenpiteitä lainkaan. Vaakatalon ei myöskään aio järjestää muita myyinnedistämistapahtumia tai sponsorointia osana sairaalavaaka-tuoteryhmän markkinointia.

#### 3.6.4.4 Tiedotus- ja suhdetoiminta

Vaakatalo ei käytä nykyään juuri lainkaan tiedotustoimintaa markkinointiviestinnän keinona ja myös suhdetoiminta on hyvin vähäistä pienien resurssien vuoksi. Tästä syystä yrityksen ei mielestäni kannata panostaa tähän osa-alueeseen myöskään sairaalavaaka-tuoteryhmän kohdalla. Yrityksen kannattaa käyttää tiedotuskanavana edelleen internetsivujaan. Tuoteryhmän tuotteille tulee laatia esitteet ja lisäksi yhteinen esite koko tuoteryhmälle. Esitteitä voidaan käyttää suoramarkkinointikampanjassa sekä tarvittaessa lähettää kirjallisesti tai sähköisesti lisätietoa sitä pyytävälle henkilölle.

#### 3.7 Aikataulu, budjetti ja seuranta

Vaakatalolle laaditun markkinointisuunnitelman aikataulu on esitetty liitteessä 8. Markkinointitoimenpiteet halutaan aloittaa välittömästi keväällä 2009, joten aikataulu käsittää huhti-joulukuun 2009. Jatkossa markkinointisuunnitelma voidaan laatia kalenterivuositain. Aikataulussa on lisäksi esitetty markkinointisuunnitelman budjetti toimenpiteittäin, tehtävien vastuuhenkilöt sekä niiden toteutuksen seuranta. Suunnitelman etenemistä on helppo seurata aikataulusta ja merkitä siihen toteutuneet toimenpiteet. Sairaalavaaka-tuoteryhmän markkinointibudjetti on 4500 euroa, joka on käytettävissä kokonaisuudessaan vuonna 2009. Budjetissa ei ole huomioitu henkilöstön työtunneista aiheutuvia tai muita välillisiä kuluja, vaan ainoastaan markkinointitoimenpiteisiin suoraan liittyvät kustannukset.

#### 4 YHTEENVETO

Markkinoinnin suunnittelu on keskeinen osa-alue yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa. Suunnittelun konkreettinen lopputulos on markkinointisuunnitelma, joka voidaan laatia yksittäiselle tuotteelle, tuoteryhmälle tai koko yritykselle. Markkinointisuunnitelman tarkoituksena on määrittää yrityksen tai tuotteen markkinoinnin suunta ja painopisteet sekä selkiyttää työnjakoa ja aikataulua. Hyvä markkinointisuunnitelma on muun muassa yksinkertainen, riittävän täsmällinen, haastava, realistinen, käytännöllinen ja joustava.

Opinnäytetyön aiheena oli uuden tuoteryhmän markkinointisuunnitelman laatiminen teollisuusvaakoja maahantuovalle pienyritykselle, Vaakatalo Oy:lle. Tutkimusongelmana oli, miten luodaan tehokas markkinointisuunnitelma ja mitä se pitää sisällään. Työn teoriaosassa käytiin läpi markkinointisuunnitelman osa-alueet: lähtökohta-analyysit, markkinoiden analysointi, tavoitteet, strategia, kilpailukeinojen toimintasuunnitelmat sekä aikataulu, budjetti ja seuranta. Empiriaosassa laadittiin teorian pohjalta kohdeyritykselle uusi sairaalavaaka-tuoteryhmän markkinointisuunnitelma. Työssä haluttiin käsitellä markkinointisuunnitelma kokonaisuudessaan rajaamatta mitään aluetta pois, koska kohdeyritykselle ei ole aikaisemmin laadittu markkinointisuunnitelmaa, jota olisi voitu käyttää työn perustana.

Empiriaosan keskeinen osa-alue oli markkina-analyysi, jossa tutkittiin Vaakatalo Oy:n uusia markkinoita, valittiin kohdesegmentit ja asemointistrategia sekä selvitettiin kohderyhmän ostokäyttäytymistä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Markkina-analyysista saatujen tietojen pohjalta kohdeyritykselle suunniteltiin markkinointistrategia ja toimenpiteet, joilla yritys pystyy saavuttamaan kohderyhmänsä kannattavasti ja tehokkaasti. Suunnitellut markkinointitoimenpiteet esitettiin havainnollisesti aikataulussa, johon liitettiin myös markkinointisuunnitelman budjetti, toimepiteiden vastuuhenkilöt ja seuranta.

Opinnäytetyön tuloksena on Vaakatalo Oy:n sairaalavaaka-tuoteryhmälle laadittu markkinointisuunnitelma, joka täyttää teoriaosassa esitetyt markkinointisuunnitelman vaatimukset ja sisältää kaikki sen keskeiset osa-alueet. Suunnitelman avulla kohdeyritys voi toteuttaa siinä esitetyt toimenpiteet ja niiden avulla saavuttaa uudelle tuoteryhmälle asettamansa tavoitteet.

Mielestäni opinnäytetyö on onnistunut, sillä se vastaa tutkimusongelmaan ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Opinnäytetyön aiheen valinta oli mielenkiintoinen ja haastava, sillä kohdeyrityksessä ei ollut aikaisemmin laadittu markkinointisuunnitelmaa. Sen vuoksi jouduin työssä pohtimaan yrityksen markkinointia hyvin laajasti ja tutustumaan kaikkiin markkinointisuunnitelman osa-alueisiin. Opinnäytetyön työelämälähtöisyyttä kuvaa sen toteuttamiskelpoisuus, sillä suunnitelman avulla kohdeyritys voi toteuttaa siinä esitetyt markkinointitoimenpiteet käytännössä. Suunnittelussa on huomioitu kohdeyrityksen nykyiset toimintatavat, resurssit ja tavoitteet, joten työn lopputulos on realistinen ja toteuttamiskelpoinen. Kuitenkin olen pyrkinyt työssä etsimään yritykselle myös uusia ja juuri tälle tuoteryhmälle toimivia ratkaisuja, joita sain lisäksi selville kohdeyrityksen ostokäyttäytymistä selvittävästä kvalitatiivisesta tutkimuksesta.

Markkinointisuunnitelma on joustava ja sitä voi tarvittaessa muuttaa, mikäli myöhemmin löytyy uusia ja toimivia mahdollisuuksia tuoteryhmän markkinoinnin toteuttamiseen. Vaakatalon kannattaa seurata asiakaspalautetta ja kilpailijoiden toimia suunnitelman edetessä ja niiden perusteella tarvittaessa muokata toimenpideohjelmaa. Myös suunnitelman budjettia ja aikataulua voi tarkistaa, jos yritys haluaakin panostaa enemmän esimerkiksi lehtimainontaan tai osallistua toisille messuille. Jatkossa kohdeyritys voi käyttää markkinointisuunnitelmaa hyödyksi myös muiden tuotteiden tai tuoteryhmien markkinointisuunnitelmien laatimisessa sekä yrityksen kokonaisvaltaisen markkinoinnin suunnittelussa.

## LÄHTEET

### *Painetut lähteet*

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999. Hinta kilpailuetuna teollisuusyrityksissä. Helsinki: WSOY.

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2008. Principles of Marketing. Pearson International Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2007. Julkiset hankinnat. Helsinki: WSOYpro.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Hutt, M. & Speh, T. 1995. Business Marketing Management. 5. painos. Fort Worth: The Dryden Press.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Empiria-sarja. Helsinki: WSOYpro.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Enterprise Adviser -kirjasarja nro 15. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen. Helsinki: Edita.

Keinonen, S. & Koponen, P. 2001. Menesty messuilla. FINTRA-julkaisu nro 113. 2. uusittu painos. Helsinki: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. 2003. Marketing Management. 11. painos. New Jersey: Prentice Hall.

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehmann, D. & Winer, R. 2003. Product management. 3. painos. New York: McGraw-Hill.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Porvoo: WSOY.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY.

Porter, M. 1991. Kilpailuetu. 3. painos. Ekonomia-sarja. Porvoo: Weilin+Göös.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi – markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita.

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

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Porvoo: Weilin+Göös.

Silk, A. 2006. What is marketing? Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Siukosaari, A. 1999. Markkinointiviestinnän johtaminen. Toinen painos. Markkinointi-instituutin kirjasarja. Porvoo: WSOY.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parviainen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Economica-sarja. Toinen painos. Helsinki: Talentum.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Koodi-sarja. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.

#### *Sähköiset lähteet*

Erkkilä, M. 6.5.2005. Suora kontakti toimii asiakashankinnassa.

Markkinointi&Mainonta [viitattu 3.2.2009]. Saatavissa Talentumin lehtiarkistossa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=728462>

Haimi, A. 30.12.2008. Kaupunkien ja kuntien lukumäärä 1917–2009. Suomen Kuntaliitto [viitattu 31.3.2009]. Saatavissa kuntatiedon keskuksen kunnat.net -verkkopalvelussa:

[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;374;36984;31661;4869](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;374;36984;31661;4869)

Hellman, K. 2005. Strategy-driven BtoB promotions. Journal of Business & Industrial Marketing Volume 20 1/2005, 4–11. Saatavissa:  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&FileName=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0800200101.pdf>

Heiskanen, H. 8.9.2008. Sairaanhoidopiirit. Suomen Kuntaliitto [viitattu 6.2.2009]. Saatavissa kuntatiedon keskuksen kunnat.net -verkkopalvelussa:  
[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;353;553](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;353;553)

Julkiset hankinnat. 29.12.2007. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 21.1.2009]. Saatavissa: <http://www.tem.fi/julkisethankinnat>

Knorring Oy Ab. 2009 [viitattu 14.2.2009]. Saatavissa: <http://www.knorring.fi/>

Mediamainonnan kasvu hyytyi vuonna 2008. 28.1.2009. Mainonnan neuvottelukunnan lehdistötiedote [viitattu 30.1.2009]. Saatavissa: [http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Lehdistotiedote\\_28\\_1\\_2009.pdf](http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Lehdistotiedote_28_1_2009.pdf)

Monilait-Thomeko. 2009 [viitattu 14.2.2009]. Saatavissa:  
[http://www.monilaitethomeko.fi/page1\\_fi.html](http://www.monilaitethomeko.fi/page1_fi.html)

Oriola. 2009 [viitattu 14.2.2009]. Saatavissa:  
<http://www.oriola.fi/default.aspx?SectionId=3913>

Oy Vestek Ab. 2009 [viitattu 2.3.2009]. Saatavissa:  
<http://www.vestek.fi/kansi.html>

Pedihealth Oy. 2009 [viitattu 2.3.2009]. Saatavissa: <http://www.pedihealth.fi/>

Perusterveydenhuollon tuotteet 2009. Oriola [viitattu 14.2.2009].  
<http://customer.canter.fi/oriola/2009/flash.html#/1/>



Potilasvaa'at 2008. Knorring Oy Ab [viitattu 14.2.2009]. Saatavissa:  
[http://www.knorring.fi/FI/Punnitus/Esitteet/Knorring\\_potilasvaakaesite\\_2008.pdf](http://www.knorring.fi/FI/Punnitus/Esitteet/Knorring_potilasvaakaesite_2008.pdf)

Sairaalatalouspäivät 2008. Jyväskylän Paviljonki [viitattu 9.3.2009]. Saatavissa:  
<http://www.jklmessut.fi/sairaala/index.php>

Solotop Oy. 2009 [viitattu 14.2.2009]. Saatavissa:  
<http://www.solotop.fi/index.html>

Suuntaviivoja pienhankintojen suunnitteluun ja ohjeistamiseen. 2007. Kuntaliitto  
[viitattu 28.1.2009]. Saatavissa:  
[http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;161;120419;120423;120801](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;161;120419;120423;120801)

Terveys- ja talouspäivät. Terveys ja talous r.y. [viitattu 2.4.2009]. Saatavissa:  
<http://www.sairaalatalousyhdistys.fi/>

Terveyspalvelut. 20.2.2009. Sosiaali- ja terveysministeriö [viitattu 2.3.2009].  
Saatavissa: [http://www.stm.fi/sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/terveyspalvelut](http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/terveyspalvelut)

Tuominen, A. 10.8.2007. Tuote on hyvä, kun se palvelee asiakasta. Talouselämä  
[viitattu 30.1.2009]. Saatavissa Talentumin lehtiarkistossa:  
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1205472>

Tutkimuksen reliabiliteetti. Ylemmän AMK -tutkinon metodifoorumi [viitattu  
31.3.2009]. Saatavissa:  
<https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html.stx>

Ukkola, M. 9.7.2007 (1). Julkisten hankintojen periaatteet. Kuntaliiton ja TEMin  
Julkisten hankintojen neuvontayksikkö [viitattu 21.1.2009]. Saatavissa:  
[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;161;120419;120423;121867;121871;121872](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;161;120419;120423;121867;121871;121872)

Ukkola, M. 9.7.2007 (2). Yleistä julkisista hankinnoista. Kuntaliiton ja TEMin Julkisten hankintojen neuvontayksikkö [viitattu 28.1.2009]. Saatavissa: [http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;161;120419;120423;121867](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;161;120419;120423;121867)

Yritystele 2009. Valtakunnallinen b-to-b -yrityshakemisto [viitattu 14.2.2009]. Saatavissa: <http://www.yritystele.fi/>

### *Suulliset lähteet*

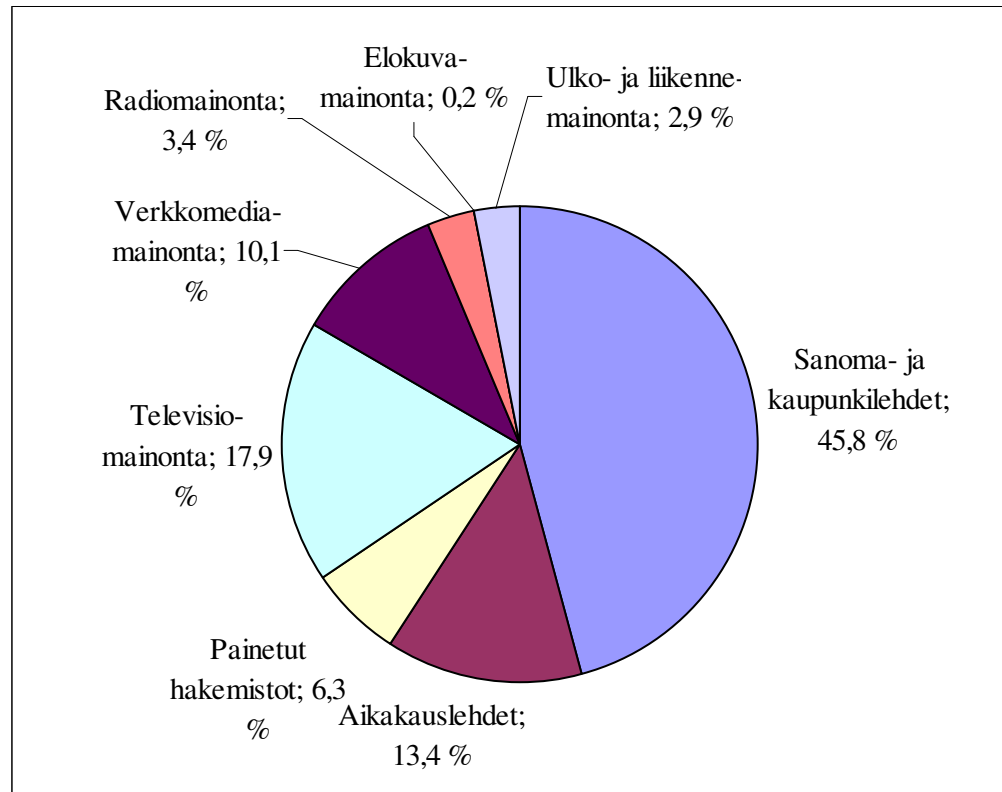
Haastatteltava 1. 2009. Hankintapäällikkö. Haastattelu 12.2.2009.

Haastatteltava 2. 2009. Materiaalipäällikkö. Haastattelu 18.2.2009.

Tuominen, I. 2009. Toimitusjohtaja. Vaakatalo Oy. Haastattelu 11.2.2009.

## LIITTEET

## LIITE 1. Eri medioiden osuudet pienestä mainoskakusta



Mediamainonnan kasvu hyytyi vuonna 2008. [viitattu 28.1.2009]. Saatavissa:  
[http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Lehdistotiedote\\_28\\_1\\_2009.pdf](http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Lehdistotiedote_28_1_2009.pdf)

LIITE 2. Eri mediaviestimien vahvuudet ja heikkoudet

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sanomalehti	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ajankohtaisuus</li> <li>– joustavuus, nopeus</li> <li>– uskottavuus</li> <li>– paikallisuus</li> <li>– uutisluonteisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lyhyt vaikutusaika</li> <li>– paperi sanomalehti-laatusa</li> <li>– usein paljon hälyä sanomalehden ympärillä</li> <li>– ei-selektiivinen media</li> </ul>
Aikakauslehti	<ul style="list-style-type: none"> <li>– segmentointi, selektiivisyys</li> <li>– pitkä vaikutusaika ja toisto</li> <li>– hyvä painojälki, värit</li> <li>– yhdellä lehdellä lukijoita suuri joukko</li> <li>– lukijoita tutkitaan säännöllisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– harva ilmestymistiheys</li> <li>– erikoisaikakauslehdessä paljon saman alan mainoksia</li> <li>– ei nopeasti mainosta jakeluun</li> <li>– hinta</li> </ul>
Televisio	<ul style="list-style-type: none"> <li>– laaja peitto</li> <li>– liikkuva kuva ja ääni</li> <li>– toistoja lyhyin aikavälein</li> <li>– intensiivisyys</li> <li>– tunteisiin vaikuttaminen</li> <li>– kattaa kaikki viikorpäivät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nopeus</li> <li>– voi olla auki vain taustalla</li> <li>– kanavapujottelu</li> <li>– hälyisyys</li> <li>– kalliit tuotantokustannukset</li> <li>– mainoksen suunnittelu ja tuotanto vie aikaa</li> </ul>
Radio	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kattavuus</li> <li>– joustavuus, nopeus</li> <li>– paikallisuus</li> <li>– henkilökohtaisuus</li> <li>– selektiivisyys</li> <li>– matalat tuotantokustannukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lyhyt altistumisaika</li> <li>– taustakuuntelu</li> <li>– kanavan vaihto</li> <li>– nopeus</li> <li>– vain kuuloaistin käyttö</li> </ul>

Elokuvamainonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– paikallisuus</li> <li>– intensiivisyys</li> <li>– hyvä muistiarvo</li> <li>– yhteisöllinen kokemus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pieni peitto</li> <li>– kausiluonteisuus</li> <li>– nopeus</li> </ul>
Ulko- ja liikenne-mainonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– paikallisuus</li> <li>– hyvä peitto</li> <li>– toistuvuus</li> <li>– edullinen kontaktihinta</li> <li>– suuri koko, hyvä huomioarvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lyhyt altistumisaika</li> <li>– vain vähän informaatiota</li> <li>– ei-selektiivinen</li> <li>– ilkiivalta</li> <li>– sääolosuhteet</li> </ul>
Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– interaktiivisuus</li> <li>– mahdollisuus erilaisten tehokeinojen käyttöön</li> <li>– segmentoinnin mahdollisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hälyisyys</li> <li>– vain tietokoneen käyttäjille</li> <li>– vaatii vastaanottajan aktiivisuutta</li> <li>– verkko-ongelmat</li> </ul>
Suoramainonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tarkka kohdistettavuus, nopeus</li> <li>– riippumattomuus: sisältö, ajankohta, jne. voidaan valita itse</li> <li>– henkilökohtainen lähestyminen</li> <li>– mahdollisuus luovuuteen</li> <li>– helppo testata</li> <li>– nopea palaute</li> <li>– pysyy salassa kilpailijoilta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kallis kontaktihinta</li> <li>– vanhentuneet osoitteet</li> <li>– suoramainonnan imago</li> <li>– ärsyttää tai ei kiinnosta vastaanottajaa</li> <li>– ei erotu muun postin joukosta</li> <li>– liika henkilökohtaisuus ylittää yksityisyyden rajan</li> </ul>

(Vuokko 2003, 234; Isohookana 2007, 145–159.)

LIITE 3. Vaakatalo Oy:n ydinkilpailijoiden talouden tunnusluvut (Yritystele 2009)

Knorring Oy Ab v.2007

Liikevaihto	10 758 000 €
Liikevaihdon muutos- %	10,90
Nettotulos	319 000 €
Henkilöstö	32
Omavaraisuusaste	38,87 %

Monilaite-Thomeko Oy v.2006

Liikevaihto	14 695 000 €
Liikevaihdon muutos- %	64,93
Nettotulos	1 140 000 €
Henkilöstö	46
Omavaraisuusaste	36,41 %

Oriola Oy v.2007

Liikevaihto	634 185 000 €
Liikevaihdon muutos- %	5,87
Nettotulos	19 308 000 €
Henkilöstö	1051
Omavaraisuusaste	29,75 %

Solotop Oy v.2007

Liikevaihto	8 766 000 €
Liikevaihdon muutos- %	38,24
Nettotulos	495 000 €
Henkilöstö	28
Omavaraisuusaste	16,52 %

LIITE 4. Sairaanhoidopiirien jäsenkunnat ja asukasluvut

Sairaanhoidopiiri	Jäsenkuntia 2009	Asukkaita 2007
Etelä-Karjala	9	127 829
Etelä-Pohjanmaa	20	194 463
Etelä-Savo	11	102 245
Helsinki ja Uusimaa	28	1 476 751
Itä-Savo	7	58 352
Kainuu	8	80 218
Kanta-Häme	11	171 449
Keski-Pohjanmaa	10	77 680
Keski-Suomi	23	270 701
Kymenlaakso	7	179 276
Lappi	15	118 555
Länsi-Pohja	6	65 835
Pirkanmaa	23	474 526
Pohjois-Karjala	15	170 896
Pohjois-Pohjanmaa	35	386 972
Pohjois-Savo	23	248 872
Päijät-Häme	15	211 317
Satakunta	22	225 456
Vaasa	15	167 623
Varsinais-Suomi	29	464 315
Ahvenanmaa		27 153
Yht.	332	5 300 484

Sjöholm, M. 30.5.2008. Sairaanhoidopiirien ja erityisvastuualueiden asukasluvut [viitattu 6.2.2008]. Saatavissa:

[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;353;553;10347;](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;353;553;10347;)

Sjöholm, M. 12.1.2009. Sairaanhoidopiirien jäsenkunnat [viitattu 6.2.2008].

Saatavissa:

[http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;353;553;145705.](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;353;553;145705.)

## LIITE 5. Haastattelujen teemarunko

- Yleistä sairaalalaitteiden hankinnasta
  
- Hankintaprosessin vaiheet
  - hankintamenettelytavat
  - prosessin vaiheet
  - prosessin kesto
  - prosessin ajankohta
  
- Prosessiin osallistuvat henkilöt
  - lukumäärä
  - ostoroolit
  - vaiheet, joissa mukana
  - lopullinen päätöksenteko
  
- Ostopäätöskriteerit
  - kriteerien painotus
  - yritykseen liittyvät tekijät
  - tuotteeseen liittyvät tekijät
  - henkilösuhteisiin liittyvät tekijät
  
- Markkinointi sairaaloille
  - markkinointikanavat
  - markkinoinnin kohdistaminen



LIITE 6. Ismo Tuomisen haastattelun runko

- Yrityksen tavarantoimittajat
- Nykyiset asiakkaat
- Yrityksen taloudellinen tilanne
- Yrityksen nykyiset markkinointitoimenpiteet
- Uuden tuoteryhmän kilpailijat
- Toimialaan vaikuttava lainsäädäntö
- Uuden tuoteryhmän tavoitteet

## Mediakortti 2009

TERVEYSALAN AMMATTILEHTI

Vuosi 2009 on lehden 72. vuosikerta ja julkaisijan 81. toimintavuosi

### 1. YHTEYSTIEDOT

**Lehden julkaisija ja kustantaja:** Terveys ja talous r.y.  
**Osoite:** PL 10, 00671 Helsinki  
**Toimitus:** PL 10, 00671 Helsinki  
**Puhelin:** (09) 728 1034  
**Sähköposti:** sirpa.saren@sairaalalehti.fi  
**Päätoimittaja:** Rauno Ihalainen  
**Toimitussihteeri:** Sirpa Sarén

### 2. ILMOITUSMYyntI

**Ilmoitusmyynti:** **JE-MARK KY**  
Jukka Eriksson  
Pelimannintie 15 K  
00420 Helsinki  
**Puhelin:** (09) 5489 3630, 5489 3631  
**Telefax:** (09) 547 4430  
**GSM:** (050) 339 6137  
**Sähköposti:** info@je-mark.fi  
www.je-mark.fi

### 3. PAINOS

**Painos:** Arvioitu painosmäärä vuodelle 2009 keskimäärin 3000 kpl

### 4. TEKNISET TIEDOT

**Lehden koko:** A4  
**Painoala:** 185 x 270 mm  
**Palstojen leveys:** 57 mm  
**Lukumäärä:** 3 kpl  
**Rasteritiheys:** 48 linjaa  
**Painomenetelmä:** offset  
**Painopaikka:** Forssan Kirjapaino Oy  
**Osoite:** Esko Aaltosen katu 2, PL 38  
30101 Forssa  
**Puhelin:** (03) 41 551  
**Telefax:** (03) 4155 726  
**Aineistovaatimukset:** offset-aineisto  
**Sidonta:** stiftaus

### Digitaaliaineistojen ohjeisto:

Suosittelavin muoto on painokelpoinen PDF. Taitto- ja grafiikkaohjelmista viimeinen virallinen versio ja vanhemmat versiot, tarvittavat kuvat ja fontit liitettynä mukaan.

#### Linjasiiro:

**e-mail:** fkp@forssankp.fi  
FTP-siirron tunnukset Forssan Kirjapainosta.  
Jorma Aaltonen (03) 4155 638,  
**e-mail:** jorma.aaltonen@forssankp.fi  
Jari Lehmusketo (03) 4155 631  
**e-mail:** jari.lehmusketo@forssankp.fi  
**Ilmoitusvastaanotto:** (03) 4155 636,  
fax (03) 4155 726

### 5. ILMOITUSHINNAT

koko	hinta
2/1-s	2700 €
1/1-s	1680 €
2/3-s	1450 €
1/2-s	1350 €
1/3-s	1000 €
1/4-s	750 €
1/8-s	600 €
Takakansi	1850 €
Muut kannet	1750 €
Keskiaukeama	3500 €

Hintoihin lisätään 22 % alv.

#### Palveluhakemisto

1 x 50 mm, 4-v 1000 € + alv/7 numeroa

#### Liitehinnat

2-sivuinen liite: 1500 € + alv  
4-sivuinen liite: 1800 € + alv

## Mediakortti 2009

TERVEYSALAN AMMATTILEHTI

Vuosi 2009 on lehden 72. vuosikerta ja julkaisijan 81. toimintavuosi

### 6. MAKSUN SAAJA

**Maksun saaja:** Terveys ja talous r.y.  
**Pankki:** Sampo Pankki  
**Tilinumero:** 800014-251998

### 7. ILMOITUSTEN PERUUTTAMINEN

21 vuorokautta ennen lehden ilmestymistä

### 8. REKLAMAATIOT

Kirjallisesti 14. vuorokauden kuluessa lehden ilmestymisestä. Lehden vastuu virheistä rajoittuu enintään ilmoitushintaan.

### 9. ILMESTYMISSAIKATAULU 2009

Nro:	Aineisto:	Ilmestyy:	Teemat:
1	21.1.2009	12.2.2009	Koulutus, viestintä
2	25.2.2009	19.3.2009	Hygienia
3	2.4.2009	28.4.2009	ICT-tekniikka Ylimääräinen jakelu: Terveystieteiden atk-päivät
4	6.5.2009	29.5.2009	Kuntoutus, apuvälineet
5-6	24.7.2009	17.8.2009	Terveys ja talous- päivät Porissa 27.-28.8.2009
7	30.9.2009	22.10.2009	Ravinto ja talous
8	25.11.2009	17.12.2009	Rakentaminen, kiinteistötekniikka Ylimääräinen jakelu: Sairaalatekniikan yhdistyksen koulutuspäivät

### 10. KUVAUS

Terveys ja talous-lehti on suomalaisen terveydenhuollon ammattilehti. Terveys ja talous-lehteä lukevat terveydenhuollon päättäjät, johto sekä ammattihenkilöstö.

Lehti sisältää sairaanhoitolaitosten ja terveyskeskusten toimintaa, hallintoa, taloutta, kone- ja laitetekniikkaa sekä ravinto- ym. huolto- ja tukipalveluja käsitteleviä artikkeleita sekä alan uutisia. Terveys ja talous-lehti tavoittaa huomattavan joukon maamme terveydenhuollon päättäjiä.

Lehdessä on alan asiantuntijoiden kirjoittamien artikkelien lisäksi toimituksen tekemiä haastatteluja. Toimitukseen lähetettyjä tuote-esittelyjä julkaistaan Tuote-uutuus-palstalla.

Vuodessa ilmestyy 7 lehteä, joista yksi on kaksoisnumero. Noin 100-sivuista erikoisnumeroa jaetaan vuosittain järjestettävillä Terveys ja talouspäivillä. Muiden lehtien sivumäärä on 48-56 sivua.

Vuosikerran tilaushinta on 45 euroa, kestotilaus on 40 euroa.

Mediakortti 2009 – Terveys ja talous. Aikakauslehtien liitto [viitattu 9.3.2009].

Saatavissa: [http://www.je-mark.fi/TT\\_Mediakortti\\_2009.pdf](http://www.je-mark.fi/TT_Mediakortti_2009.pdf)

LIITE 8. Markkinointitoimenpiteiden aikataulu ja budjetti

Vko	Toimenpide	Vastuuhenkilö	Budjetti	Seuranta
	– Tuote-esitteiden ja suoramarkkinointikirjeen laatiminen	Ot		
	– Painatus	Mv	200	
	– Yhteystietojen selvittäminen	Ot		
	– Lehti-ilmoituksen varaaminen Terveys ja talous -lehteen (numero 3)	Mv		
14	– Lehti-ilmoituksen laatiminen	Ot		
15	– Internetsivujen sairaalavaaka-osion päivittäminen	Ot		
16	– Suoramarkkinointikampanjan valmistelu	Ot		
17	– Suoramarkkinointikampanjan toteutus, kirjeiden lähetys	Ot	150	
	– Lehti-ilmoitus Terveys ja Talous -lehdessä (numero 3)		200	
	– Lehti-ilmoituksen varaaminen Terveys ja talous -lehteen (numero 4)	Mv		
18	– Lehti-ilmoituksen laatiminen	Ot		
19	– Internetsivujen päivittäminen	Ot		
20	– Ilmoittautuminen ja messuosaston varaaminen Terveys- ja talouspäiville	Mv	2500	
21				
22	– Lehti-ilmoitus Terveys ja talous -lehdessä (numero 4)	Mv	200	
23				
24	– Internetsivujen päivittäminen	Mv		
25				
26				
27				
28	– Internetsivujen päivittäminen	Mv		
	– Lehti-ilmoituksen varaaminen Terveys ja talous -lehteen (numero 5-6)	Mv		
29	– Lehti-ilmoituksen laatiminen	Ot		
30				
31				
32	– Internetsivujen päivittäminen	Mv		
	– Muistutuskampanjan valmistelu ja toteutus: – Sähköpostiviestin laatiminen ja materiaalin valmistelu			
33	– Viestien lähetys	Mv&Ot		
34	– Lehti-ilmoitus Terveys ja talous -lehdessä (numero 5-6)		200	
35	– Terveys- ja talouspäivät Porissa 27.–28.8.	Mv&Tj	500	
36				

37				
38	– Internetsivujen päivittäminen	Mv		
	– Lehti-ilmoituksen varaaminen Terveys ja talous -lehteen (numero 7)	Mv		
39	– Lehti-ilmoituksen laatiminen tarvittaessa	Ot		
40				
41				
42				
	– Internetsivujen päivittäminen	Mv		
43	– Lehti-ilmoitus Terveys ja talous -lehdessä (numero 7)		200	
44				
45				
46				
	– Lehti-ilmoituksen varaaminen Terveys ja talous -lehteen (numero 8)	Mv		
47	– Lehti-ilmoituksen laatiminen tarvittaessa	Ot		
48	– Internetsivujen päivittäminen	Mv		
49				
50				
	– Lehti-ilmoitus Terveys ja talous -lehdessä (numero 8)		200	
51				
52				

Mv = markkinoinnista vastaava

Tj = toimitusjohtaja

Ot = osa-aikainen työntekijä