



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# MARKKINOINTISUUNNITELMA 3D- SUUNNITTELU/KONSULTOINTI- YRITYKSELLE

Case: Mandados Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2013  
Riku Rantasalo

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

RANTASALO, RIKU:

Markkinointisuunnitelma 3D-  
suunnittelu/konsultointiyritykselle  
Case: Mandados Oy

Markkinoinnin opinnäytetyö, 48 sivua, 0 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyö on toimeksiantona toteutettu markkinointisuunnitelma lahtelaiselle 3D-suunnittelu/konsultointiyritykselle. Työhön on sisällytetty kaikki markkinointisuunnitelmalle tyypilliset osa-alueet. Markkinointisuunnitelman tavoitteena on rakentaa yritykselle toimiva toiminnallinen suunnitelma markkinoinnin toteutuksen mahdollistamiseksi.

Työ koostuu kahdesta osasta, teoria – ja empiriaosuuksista. Teorian avulla käydään läpi kaikki työssä käytettävät työkalut lähtötason analyyseistä kilpailukeinoihin, aikatauluihin, budjettiin ja seurantaan. Teoriaosuus perustuu alan painetun kirjallisuuden ja elektronisten lähteiden hyödyntämiseen. Empiriaosuudessa lähdetään rakentamaan yritykselle varsinaista markkinointisuunnitelmaa analyysien avulla, jotka yrityksen osakkaat ovat syksyn 2012 ja kevään 2013 aikana tehneet.

Tämä markkinointisuunnitelma rakentuu yrityksen ydintuotteen, suunnitteluautomaattiratkaisujen ympärille. Tehtyjen analyysien pohjalta voidaan sanoa, että yrityksellä on hyvät edellytykset kasvaa ja nousta alalla vaikuttavaksi tekijäksi. Yritys tulee jatkossa tarjoamaan ydintuotteen rinnalla erilaisia konsultaatiopalveluita, joiden markkinointikeinot tullaan päivittämään myöhemmin markkinointisuunnitelmaan koko konseptin selkeydessä.

Asiasanat: Markkinointi, B-to-B-markkinointi, markkinointisuunnitelma



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	MARKKINOINNIN SUUNNITTELUN PERUSTA JA ANALYSOINTI	7
2.1	Markkinoinnin suunnittelun merkitys ja lähtökohta-analyysit	7
2.2	Yritysanalyysi	8
2.3	Kilpailija-analyysi ja asiakasanalyysi	9
2.4	Toimintaympäristön analyysi	10
2.5	Porterin 5-voiman malli	11
2.6	Swot-analyysi	12
3	MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT, BUDJETOINTI JA SEURANTA	13
3.1	Markkinoinnin tavoitteet	13
3.2	Markkinointistrategiat	14
3.3	Segmentointi ja asemointi	16
3.4	Kilpailukeinot – 4P-malli	17
3.4.1	Tuote	17
3.4.2	Hinta	18
3.4.3	Saatavuus	19
3.4.4	Markkinointiviestintä	19
3.5	Markkinointibudjetti ja seuranta	23
4	MARKKINOINTISUUNNITELMA KOHDEYRITYKSELLE	24
4.1	Kohdeyrityksen lähtökohta-analyysit	24
4.1.1	Yritysanalyysi	24
4.1.2	Kilpailija-analyysi	25
4.1.3	Asiakasanalyysi	29
4.1.4	SWOT-analyysi	31
4.1.5	Porterin 5-voimaa	34
4.2	Markkinoinnin tavoitteet ja strategian valinta	38
4.3	Segmentointi ja asemointi	38
4.4	Kilpailukeinot – 4P-malli	39
4.4.1	Tuote	39
4.4.2	Hinta	40
4.4.3	Saatavuus	40

4.4.4	Markkinointiviestintä	40
4.5	Tulosten seuranta	42
4.6	Markkinointitoimenpiteet, budjetti ja työnjako vuodelle 2013	43
5	YHTEENVETO	45
6	LÄHTEET	46

## 1 JOHDANTO

Monissa yrityksissä markkinointi nähdään vain turhana kulueränä, jota voisi aina vain leikata pienemmäksi. Markkinointia ei myöskään suunnitella tarpeeksi, vaan sitä toteutetaan sattumanvaraisesti jonkun sen muistaessa. Aina kuitenkin löytyy skenaarioita, joissa tuote tai palvelu myy itse itseään ja markkinointikulut pysyvät pieninä – tiettyyn rajaan asti. Ihmisiä on muistutettava tuotteen tai palvelun olemassaolosta, mikään tuote ei pysy pinnalla ilman hyvin suunniteltua ja toteutettua markkinointia. Tuotteen tai palvelun tarpeellisuudesta on jatkuvasti luotava mielikuvia, miksi yksityishenkilön tai yrityksen kannattaisi valita oma tuote kilpailevan yrityksen vaihtoehtojen sijaan. Tavoitteellisen markkinoinnin lähtökohtina ovat suunnitelmallisuus ja järjestelmällinen toiminta. Suunnitelma osoittaa selkeän työnjaon; kuka, mitä ja milloin. Markkinoinnin johtajakeskeinen ajattelu on väistymässä ja markkinointi kuuluu nykyään lähes koko yrityksen henkilöstölle. Suhtautuminen asiakkaisiin on myös muuttunut. Asiakassuhteet koetaan enemmänkin yhteistyösuhteena, joka kehittyy vaiheittain koko yrityksen henkilökunnan rakentamana. Jatkuva toimintoympäristön seuraaminen on elinehto, tiedonkerääminen auttaa reagoinnissa muutoksien edessä.

Tässä opinnäytetyössä rakennetaan markkinointisuunnitelma 3D-suunnittelu/konsultointiyritykselle. Työ on tehty nuorelle Lahtelaiselle kasvuyritykselle, Mandados Oy:lle ja opinnäytetyön laatija on yrityksen osakas sekä markkinointivastaava. Markkinointisuunnitelma tulee suoraan yrityksen käyttöön vuoden 2013 maaliskuusta eteenpäin ohjaamaan markkinointitoimenpiteitä. Teoriaosuudessa käydään läpi kaikki työssä käytettävät analyysit ja luodaan perusta empiriaosuuden ymmärtämiseen käyttäen alan kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä. Työn empiriaosuudessa rakennetaan varsinainen markkinointisuunnitelma. Yrityksen analyysit on rakennettu yrityksen osakkaiden tietojoen pohjalta vuoden 2012 kesän ja 2013 kevään välillä. Mandados on toiminut alalla jo yli vuoden, jonka pohjalta on saatu hyvä kuva suunnittelun automatisoinnin alan tilasta. Työn tavoitteena on luoda yritykselle toimiva kokonaisvaltainen markkinointisuunnitelma vuoden 2013 loppuun asti.

Palvelukonseptin suurten muutosten johdosta suunnitelman ajanjakso on maaliskuusta joulukuuhun. Työ toimii kuitenkin uusien palveluiden markkinointitoimenpiteiden runkona, jota tullaan päivittämään vuoden 2013 aikana.

Mandados Oy toimii 3D-suunnittelun automatisoinnin alalla ja valmistaa päätuotteena täysin räätälöityjä suunnitteluautomaatteja. Suunnitteluautomaattien teknologia on ollut olemassa jo toistakymmentä vuotta, mutta automaattien hyödyntäminen suunnittelutyössä on silti vähäistä. Markkinointisuunnitelman avulla yritykselle halutaan rakentaa brandia ja luoda keinot kasvaa nopeasti tunnettuutta lisäten. Yritys tarvitsee tuotteilleen selkeän markkinointisuunnitelman erottuakseen heti kilpailijoista ja pystyäkseen tuomaan erikoisosaamisensa julki oikeilla tavoilla, käyttäen oikeita kanavia.

Markkinointisuunnitelmalle on suuri tarve, sillä yrityksen tarjoamat palvelut eivät ole 3D-suunnittelualalla yleisesti tiedossa. Lähtökohtaisesti suunnittelun automatisointi ei ole riittävän selkeästi ymmärretty konsepti ja siihen liitetään pelko ihmistyövoiman tarpeellisuudesta. Tähän Mandados Oy haluaa tuoda muutoksen. Suunnitteluautomaattiratkaisut tulisi nähdä yrityksen kannattavuutta parantavana, suunnitteluvirheitä vähentävänä, resursseja vapauttavana ja imagoa nostavana tekijänä.

## 2 MARKKINOINNIN SUUNNITTELUN PERUSTA JA ANALYSOINTI

### 2.1 Markkinoinnin suunnittelun merkitys ja lähtökohta-analyysit

Markkinoinnin pohjana toimivat analyysit, joilla selvitetään yrityksen tila, toimintaympäristö sekä jo saavutetut tavoitteet ja haluttu kehityksen suunta. Tämä edesauttaa yhtenäisen ajatusmallin, eli strategieng luomista. Markkinoinnin suunnittelu jaetaan kahteen osaan, operatiiviseen ja strategiseen suunnitteluun. Operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan lyhyen tähtäimen suunnittelua, joka ohjaa toimimaan ja toteuttamaan strategista suunnittelua oikein. Operatiivinen suunnittelu tähtää käytännön seikkojen hallittuun ja johdettuun ohjaukseen kohti haluttuja tavoitteita. Strateginen suunnittelu on yritysjohton tehtävä luoda visioita 3-5 vuodeksi eteenpäin. Sen avulla hahmotetaan omat mahdollisuudet ja niiden tehokas hyödyntäminen, sekä kartoitetaan uhat ja kuinka niitä torjutaan. (Raatikainen 2004, 58-59.)

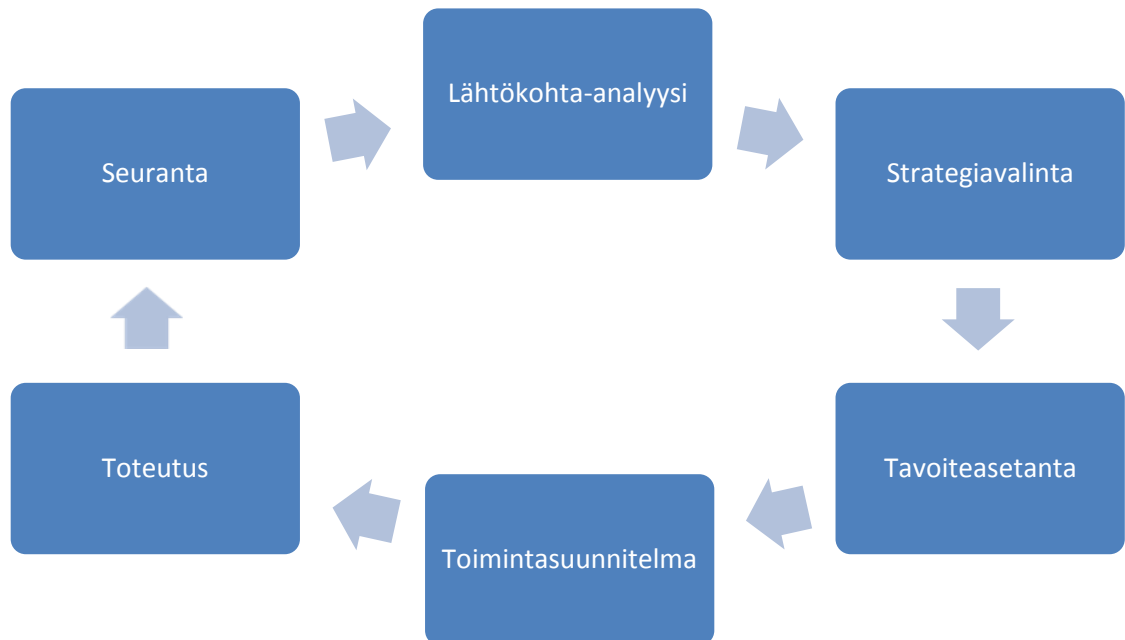
Lähtökohta-analyysien avulla saadaan hyvä kuva yrityksen sisäisestä tilanteesta ja ulkopuoliseen toimintaan vaikuttavista tekijöistä markkinoinnin näkökulmasta. Analyysit tuottavat arvokasta tietoa mihin suuntaan toimintaympäristö on muokkautumassa ja miten yrityksen tulee näihin muutoksiin reagoida. Yrityksen mahdollisuuksien menestyä vaikuttavat ulkoisen toimintaympäristön voimat. Toimintaympäristö voidaan jakaa kahteen osaan, mikro- ja makroympäristöön riippuen tarkastelunäkökulmasta. Mikroympäristön muodostavat yrityksen lähellä toimivat tekijät, joilla on suora yhteys yrityksen asiakkaiden palvelukykyyn. Näihin luetaan itse yritys, toimittajat, kilpailijat, markkinat sekä media. Makroympäristö muodostuu suuremmista yhteiskunnallisista voimista, joilla on vaikutus koko mikroympäristöön. Makroympäristön voimia ovat taloudelliset ja demografiset voimat, luonto, politiikka, kulttuuri sekä teknologiakehitys. (Raatikainen 2004, 61; Armstrong & Kotler 2011, 95.)

Lähtökohta-analyysien jälkeen yrityksen olisi kyettävä tuottamaan tehtyjen analyysien pohjalta vaikutuksien yhteenveto ja johtopäätökset. Kokonaisanalyysi



on helpoin toteuttaa nelikenttä- eli swot-analyysin avulla, johon kerätään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. (Rope 2002, 328)

Kuviossa 1 on esitetty markkinoinnin suunnitteluprosessi Ropen mukaan. Kuvioista on hyvä huomioida, että suunnitteluprosessi on kuvattu päättymättömänä kehänä. Edellisen suunnitteluprosessin seurantavaihe jatkuu suoraan seuraavan suunnitteluprosessin analyysivaiheeseen. Edellisestä vaiheesta saadut tulokset toimivat seuraavan vaiheen sisältönä. (Rope 2002, 324.)



Kuvio 1. Markkinoinnin suunnitteluprosessi (Rope 2002, 324).

## 2.2 Yritysanalyysi

Yritysanalyysissä tarkastellaan yrityksen perustoimintoja, jotka kertovat yrityksen sisäisistä edellytyksistä ja toimintakunnosta suunnitteluhetkellä. Yritysanalyysissa tulee käydä yksityiskohtaisesti läpi yrityksen nykytilanteen liikeidea. (Raatikainen 2004, 67–68). Yritysanalyysin tarkastelun kohteina voivat olla mm:

- Myynti: myyntimäärä tuotteittain/asiakasryhmittäin
- Tuotanto: tuotantotehokkuus, menetelmät, koneet ja laitteet
- Henkilöstö: koulutus, sisäinen yrityskuva
- Laatu: esim. palvelutilanteessa, tuotannossa, jakelussa
- Markkinointi: myynnin ja mainonnan systematiikka, tuloksellisuus
- Hinnoittelu: katetuotto, hinnoittelu kilpailijoihin nähden (Anttila & Iltanen 2001, 351.)

### 2.3 Kilpailija-analyysi ja asiakasanalyysi

Yritysten on osattava tunnistaa kilpailijansa, niin suorat kuin epäsuorat kilpailijat. Yrityksen toimiessa useilla eri toimialoilla, kilpailijoiden määrittäminen muuttuu paljon monimutkaisemmaksi prosessiksi mahdollisten kilpailijoiden määrän moninkertaistuessa. Muutama vuosikymmen taaksepäin oli mahdollista ennustaa muutoksia tarkastelemalla vain alan aikaisempaa kehitystä. Lisäksi kilpailu oli rajoittunutta kansainvälisen kilpailun ollessa vähäisempää. Nykypäivän kilpailutilanne on lähtökohtaisesti aivan toisenlainen kaupan vapautumisen johdosta, tullikäytäntöjen helpottumisen seurauksena sekä globaalien informaatioteknologian kehittyessä. Yritykset haluavat määritellä ja kohdentaa toimintaansa entistä tarkemmin keskittyen ydinosaamiseensa. Tämä on nostanut toimintojen ulkoistamisen suosiota. (Hollanti & Koski 2007, 42–43.)

Kilpailija-analyysillä kartoitetaan kilpailijayritysten määrä ja nimet, tuotteet, käytössä olevat kilpailukeinot, markkina-asema ja markkinaosuus ja kilpailijoiden markkinointistrategia. Yhtenä tärkeänä osa-alueena on kilpailijoiden tulevaisuuden käyttäytymisen ennustaminen, jonka menestyksekkäs toteuttaminen edesauttaa oman yrityksen toiminnan suunnittelua. Kilpailutilanteeseen vaikuttavat mahdolliset uudet kilpailevat organisaatiot, asiakkaiden vaikutusvalta, saman asiakastarpeen tyydyttävät ratkaisut, alihankkijoiden vaikutusvalta sekä

saman alan paikalliset ja kansainväliset organisaatiot. Näitä tarkastellaan tarkemmin Porterin 5-voiman mallissa. (Raatikainen 2004, 63–64; Hollanti & Koski 2007, 44.)

Mikroympäristön arvokkain tekijä on asiakas, jonka ympärille koko lisäarvon luominen rakentuu. Yritys voi pyrkiä koko asiakasmassan tavoitteluun tai keskittyä vain osaan markkinoiden asiakkaista. Asiakasmarkkinat muodostuvat kuluttajista, jälleenmyyjistä, yrityksistä sekä yhteisöistä. Tavallisten ihmisten muodostamat kotitaloudet luovat kuluttajamarkkinat. Kuluttajamarkkinoilla tuotteet ja palvelut ostetaan ensisijaisesti henkilökohtaisiin käyttötarkoituksiin. Jälleenmyyjät ja yritykset pyrkivät tekemään tuotteilla taas voittoa. Julkinen sektori ei pyri tuottamaan voittoa ostamallaan tuotteilla, vaan tuottamaan palveluita niitä tarvitseville. (Armstrong & Kotler 2011, 98.)

#### 2.4 Toimintaympäristön analyysi

Pitääkseen yllä hyvää kilpailukykyä, yrityksen on kyettävä reagoimaan tarvittavan nopeasti sen ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Yrityksen on tärkeä tunnistaa muutosten olennaisimmat faktorit ja organisoida esim. tiedonhankintajärjestelmän avulla yhtäjaksoinen seuranta. Normaalisti ympäristöanalyysi fokuoitetuu yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön, kuten asiakkaisiin, kilpailijoihin ja taloudelliseen tilanteeseen. Samalla voidaan tarkastella myös yrityksen sisäistä toimintaympäristöä, johon kuuluu yrityskulttuurin, osaamisen ja muiden resurssien tutkiminen. Ulkoinen ympäristö voidaan jakaa ainakin kahteen eri tasoon, ylempään makrotason toimintaympäristöön ja alempaan tehtäväympäristöön. (Anttila & Iltanen 2001, 66–67.)

Anttila & Iltanen (2001, 67) määrittelevät makrotasoon väestölliset, sosio-kulttuuriset, teknologiset, luontoon ja poliittis-lainsäädännölliset muuttajat, jotka vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tehtäväympäristön analysointi puolestaan jaetaan monesti asiakkaiden ja kilpailijoiden toiminnan seuraamiseen. Valittavat analyysikohteet tulisi valita yrityskohtaisesti, jotta tarkastelun kohteena ovat yrityksen todelliseen menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen kaupalliseen menestykseen vaikuttamattomat tekijät kannattaa jättää pois

tarkastelusta, jotta käsiteltävien analyysien ryhmä pysyy hallinnassa ja saadaan käyttökelpoinen lopputulos. Tulevaisuusaspekti on otettava myös toimintaympäristössä huomioon. Etenkin todennäköisenä pidettävät muutokset kilpailutilanteessa, markkinoissa sekä sisäisissä tekijöissä kuten rahoitusrakenteen potentiaalisen kevenemisen myötä syntyvät poikkeavat toimintaedellytykset. (Rope 2005, 467.)

## 2.5 Porterin 5-voiman malli

Porterin 5-kilpailuvoiman malli on yksi vanhimmista teorioista, jotka ovat pysyneet muuttumattomana vuosikymmenten saatossa. Viiden voiman malli tarjoaa tarkastelukeinon markkinoiden viehättävyyden arvioimiseksi kohdeyrityksen näkökulmasta. Toimialakohtaiset riskit on helpompi nähdä ja samalla ymmärtää paremmin toimintaympäristöä, jossa yritys operoi. Malli koostuu viidestä eri voimasta, jotka ovat toimittajien neuvotteluvoima, ostajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka, uusien kilpailijoiden uhka sekä toimialan nykyisen kilpailun taso. (QuickMBA 2013 Porter 5-forces.)

Toimittajien neuvotteluvoima on yleensä korkea, jos toimittajien uhka siirtyä itse asiakkaan kilpailijaksi on suuri tai toimittajan vaihtokustannukset ovat suuret. Vastaavasti toimittajien neuvotteluvoimaa heikentää suuri toimittajien keskeinen kilpailu ja tuotteiden samankaltaisuus. Ostajien neuvotteluvoima korostuu, jos ostajayrityksillä on suuri markkinaosuus ja ostajia on vain muutamia. Ostajien suuret vaihtokustannukset hankaloittavat toiseen tuotteeseen siirtymistä ja laskevat heidän neuvotteluvoimaa. Korvaavien tuotteiden uhka tulee oman toimialan ulkopuolisten tuotteiden kautta ja vaikuttaa yleensä hintakilpailun keinoin. Korvaavat tuotteet vaikuttavat tuotteen hintajoukseen, korvaavien tuotteiden lisääntyessä ostajien vaihtoehdot kasvavat. Uusien kilpailijoiden uhkaa voivat laskea lainsäädännölliset tekijät, patentit tai jakelukanavien rajallisuus. Uusien kilpailijoiden markkinoille tuloa edesauttavat mm. teknologian yleistyminen ja helppo pääsy jakelukanaviin. (QuickMBA 2013 Porter 5-forces.)

## 2.6 Swot-analyysi

Swot-analyysi edellyttää konkreettisella tasolla kerättyjen yrityksen kriittisten menestystekijöiden keräämistä yhteen ja auttaa ratkaisujen toimimiseen tulevaisuudessa. Swot-analyysillä saadaan hahmotettua yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Vahvuuksiin voidaan lukea mm. henkinen omaisuus, taloudelliset resurssit tai yrityksen verkostot. Yrityksen heikkouksiin voidaan merkitä mm. koulutuksen vähyys tai tietotaidon päivittyneisyys. Mahdollisuuksiin kuuluvat mm. ympäristön muutosten hyväksikäyttäminen, kilpailijoiden heikkouksien hyödyntäminen ja pääsy uuteen teknologiaan. Uhkiin voidaan listata mm. uusien kilpailijoiden syntyminen, sosiaalisten muutosten riski tai laman vaikutus. (Blythe 2008, 23). Swot-analyysin rakentamisen jälkeen kaikki kohdat käydään läpi samalla tehden konkreettisia ratkaisuja seuraavasti:

- Toimenpiteitä, joilla vahvuuksia voidaan hyödyntää
- Toimenpiteitä, joilla heikkouksia voidaan kohentaa
- Toimenpiteitä, joilla mahdollisuuksia voidaan hyödyntää
- Toimenpiteitä, joilla uhkiin voidaan varautua (Rope 2002, 329.)

### 3 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT, BUDJETOINTI JA SEURANTA

#### 3.1 Markkinoinnin tavoitteet

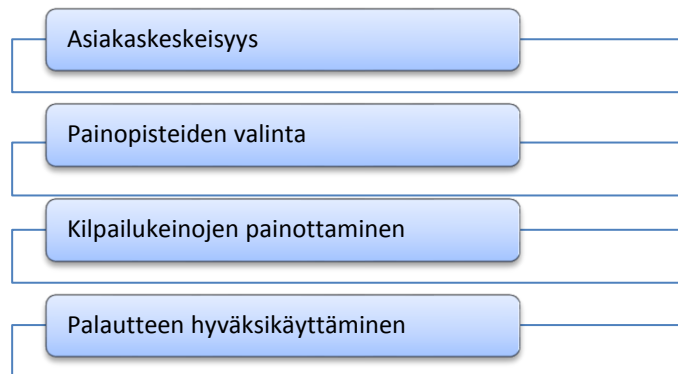
Ropen (2005, 483) mukaan tavoitteet ovat yrityksen toiminnan toivottuja tuloksia. Markkinoinnin tavoitteiden on oltava selkeät ja konkreettiset. Tähän päästään, kun markkinoinnin strategiset päätökset jaetaan pienemmiksi paloiksi. Selkeät tavoitteet helpottavat ja yhtenäistävät työntekijöiden ja yrityksen eri osien toimintaa. Samalla tulosten arvioiminen helpottuu ja tuloshakuisten tavoitteiden kautta myös työn mielekkyys lisääntyy. Kokonaistavoitteisiin päästään välitavoitteiden avulla: kokonaistavoitteiden alta löytyvät mm. markkinointitavoitteet. Markkinointitavoitteiden alle asetetaan myyntitavoitteet ja myyntitavoitteiden alle jäävät vielä henkilökohtaiset myyntitavoitteet. (Raatikainen 2004, 89.) Tavoiteasetannan tulisi näyttää mihin markkinoinnin toimenpiteillä pyritään.

Tavoitteiden merkitys Ropen (2005, 483.) hahmottamana:

- Määrittävät toiminnan suunnan
- Ovat suunnitelmallisen toiminnan perusta
- Auttavat eri tehtävissä toimivien henkilöiden työn koordinoinnissa
- Ovat päätöksenteon sekä toiminnan onnistumisen seurannan perusta
- Motivoivat työntekijöitä hyviin suorituksiin

Markkinoinnille on terveellistä asettaa myyntitavoitteiden lisäksi joukko muita tavoitteita. Laadullisilla tavoitteilla pyritään muokkaamaan organisaation viestimää mielikuvaa ja parantamaan koko yrityskuvaa. Markkinointitavoitteiden asettaminen edellyttää asiakkaan näkökulmasta ajattelua, joka edesauttaa markkinoinnin ja koko liiketoiminnan kehittämistä.

Markkinoinnin tavoitteiden asettamisessa on hyvä huomioida Kuvion 2 esittämät asiat:



Kuvio 2. Markkinointitavoitteiden asettaminen (Hollanti & Koski 2007, 50).

### 3.2 Markkinointistrategiat

Strategia perustuu yrityksen tahtotilaan eli visioon. Strateginen suunnittelu tähtää 3-5 vuotta nykytilasta tulevaisuuteen ja määrittää keinot sopeutua ympäristön muutoksiin suunnaten voimavarat oikeisiin kohteisiin. Pk-yritysten markkinointistrategia voidaan sisällyttää markkinoinnin suunnitteluun. Suuremmissa organisaatioissa päätökset tehdään monilla eri tasoilla. Konsernitasolla päätetään liiketoiminnan laji ja siihen suunnattavien resurssien määrä. Liiketoimintatason fokus on tuotteissa ja markkinoissa, sekä kilpailuedun synnyttämisessä. Markkinatasolla tarkastellaan hintoja, segmentointia ja markkinointiviestintää konkretisoimalla yritysjohton suunnitelmat todellisuudeksi. Strategiavaihtoehtoja ovat mm. kasvu, - kannattavuus, - ja erikoistumisstrategiat sekä kilpailukeinoihin perustuvat strategiat, kuten tuote, - tai hintastrategia. (Raatikainen 2004, 73–74.)

Kasvustrategian avulla haetaan kasvua tuote – ja markkinakentän puolelta. Yritys voi pyrkiä kasvuun neljällä yleisellä keinolla:

- nykyisillä tuotteilla ja asiakassegmenteillä
- lisäämällä asiakassegmenttejä
- kasvattamalla tuoteportfoliota tai
- kasvattamalla tuoteportfoliota ja lisäämällä asiakassegmenttejä

Yrityksen nykymarkkinoilla kasvaminen nykyisillä tuotteilla ja asiakasryhmillä on mahdollista, jos kasvavilla markkinoilla säilytetään sama markkinaosuus. Markkinoiden kasvun ollessa hidasta, voidaan osuuksia vallata kilpailijayrityksiltä, kunhan ensin suunnitellaan tarkasti minkä kilpailijan markkinaosuutta pyritään vähentämään ja millä keinoin. Kasvutavoitteet voidaan myös suunnata nykyisen segmentin ulkopuolelle, jolloin vaihtoehtona ovat kohderyhmän laajentaminen tai täysin uuden markkinasektorin valinta. Kasvua voidaan hakea lisäksi tuomalla markkinoille paranneltua tai täysin uusia tuotteita. (Rope 2002, 335; Raatikainen 2004, 74–75.)

Toiminnan kannattavuus määritellään kaikkien tuottojen ja kustannusten erotuksesta, jota voidaan tarkastella kannattavuusstrategian kautta. Kuten kasvustrategioissa, kannattavuusstrategioita voidaan jaotella perustein, joilla yritys pyrkii kannattavuuden parantamiseen:

- nykyisillä tuotteilla ja asiakassegmenteillä
- asiakassegmenttejä supistamalla
- tuoteportfoliota supistamalla tai
- supistamalla tuoteportfoliota ja asiakassegmenttejä

Tuotevalikoiman ja asiakasryhmien haluttaessa pysyvän ennallaan, voidaan kustannussäästöjä tavoitella toimintojen tehostamisella, kustannusten pienentämisellä tai tuotekatteita nostamalla. Kyseinen strategia on käytännöllinen yrityksen halutessa parantaa tehokkuutta ja kannattavuutta, kiinnittämättä huomiota muihin osa-alueisiin. Toisena vaihtoehtona on asiakasryhmien vähentäminen esim. hinnoittelua nostamalla ja keskittyä kannattavimpien asiakassuhteiden hallinnoimiseen. Tuotevalikoiman karsiminen tulee myös kysymykseen, jos valikoimasta löytyy kannattamattomia tuotteita. Tuotteen elinkaaren vaiheita seuraamalla voidaan arvioida, milloin tuote on järkevä vetää pois markkinoilta. (Raatikainen 2004, 76–77.)

Tuotteen tai palvelun erikoistumisen avulla voidaan saavuttaa markkinaosuuden kasvua, tällöin puhutaan erikoistumisstrategioista. Erikoistuminen voi olla täydellistä tai osittaista. Täydellinen erikoistuminen on pienelle yritykselle potentiaalinen vaihtoehto, jos kilpailijayrityksinä on paljon suuria toimijoita.



Kankeampien suurempien yritysten peitto tähtää yleensä suurempien massojen palvelemiseen, jolloin pienempiä markkina-alueita jää mahdollisesti täysin vapaaksi. Näiden markkina-alueiden täysi hyödyntäminen vahvan erikoitumisen avulla voi tuoda suuren tuloksen pienemmilläkin panoksilla. (Rope 2002, 340.)

### 3.3 Segmentointi ja asemointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakaskohderyhmän valintaa. Segmentoinnin tavoitteena on löytää yrityksen resursseilla ja osaamisella parhaimman liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan. Tarjonnan kohdistaminen yritykselle suotuisille kohderyhmille takaa yleensä paremman tuloksen, kuin koko potentiaalisen asiakasmassan palveleminen. (Rope 2005, 153–154.) Anttila & Iltanen (2001, 96) ovat luokitelleet segmentoinnille neljä perusehtoa:

1. Potentiaalisten ostajien riittävä määrä taloudellisen edun saavuttamiseksi
2. Ostajien yhtenäiset tarpeet (esim. tavoiteltava hyöty, jonka tuotteen ominaisuudet tarjoavat)
3. Segmenttien keskinäiset eroavuudet (ostotarpeiden oltava erilaiset, jotta markkinointia voidaan suunnata segmenteittäin)
4. Segmenttien saavutettavuus tehokkaasti ja taloudellisesti markkinoinnin avulla

Yrityksen on pystyttävä asemoimaan itsensä, eli luomaan asiakkailleen mielikuvia, joilla erotutaan kilpailijoista. Asemointi liittyy läheisesti segmentointiin ja kilpailijoiden analysointiin, eikä siinä voida onnistua hyvin jos esim. segmentti on väärin valittu tai sen tarpeita ei tunnisteta tarpeeksi selkeästi. Asemointi soveltuu niin yksittäisten tuotteiden tai koko tuoteportfolion ylivertaisuuden kehittämiseen. Tuote asetetaan asemointikarttaan, josta kilpailutilanne on helpompi hahmottaa. Skaalana voidaan käyttää tuotteen hintaa ja laatua. (Hollanti & Koski 2007, 49.)

Asemointia suunniteltaessa on pyrittävä välttämään kolmea yleisintä asemointivirhettä, jotka ovat liian heikko asemointi, liian vahva asemointi ja

sekava asemointi. Liian heikon asemoinnin seurauksena asiakkaiden käsitys yrityksestä on epämääräinen, yritys on vain yksi toimija muiden joukossa. Liian vahvan asemoinnin takia asiakkaat saattavat karttaa yritystä, olettaen yrityksen kaikkien tuotteiden olevan kalliita kohderyhmän olevan vain suurituloiset. Sekavan asemoinnin seurauksena asiakkaiden mielipiteet tuotteesta eroavat suuresti toisistaan, osa voi nähdä tuotteen esim. liian teknisenä kun osan mielestä se ei edusta hightech-tuotetta. (Anttila & Iltanen 2001, 115.)

### 3.4 Kilpailukeinot – 4P-malli

Markkinoinnin kilpailukeinot eli markkinointimix voidaan esittää 4P-mallin avulla. Kaikki tuotteisiin liittyvien päätösten johdonmukainen ratkaiseminen sen toimimilla markkinoilla on yksi tärkeistä johdon tehtävistä. Korkealaatuisiksi tuotteeksi asemoitu tuote tulee hinnoitella tarpeeksi vakuuttavasti, valita korkeatasoinen jakelukanava joka tarjoaa tarkoituksenmukaista tukea ja palvelua, joita myös valittu mainosviesti tukee laadukkailla mielikuvilla. 4P-mallin peruselementit ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Malliin voidaan myös lisätä palikoita, kuten henkilöstö tai palveluympäristö. (Mohr, Sengupta, Stanley 2010, 7.)

#### 3.4.1 Tuote

Tuotteen on sanottu olevan yritystoiminnan sydän, koska kaikki toiminnallisuus rakentuu tuotteen ympärille. Tuotokeskeisen ajattelu on kuitenkin väistymässä asiakassuuntaisen ajattelun noustessa yhä tärkeämpään rooliin. Tuotetta ei nähdä pelkkänä tuotteena, vaan asiakkaalle suunnattuna kokonaisuutena. Tuote pyritään rakentamaan haluttavaksi ja mahdollisesti vaihtoehtoisia tuotteita mielekkäämmäksi. Ydintuotteen rinnalla tarjotaan monesti lisäarvoa tuottavia tukipalveluita, kuten takuu, kotiinkuljetus tai koulutus. Ydintuotteen ja lisäetujen muodostama kokonaisuus on nimeltään toiminnallinen tuote. Ajan kuluessa lisäedut saattavat integroitua tuotteeseen pysyvästi, eikä niitä enää pidetä lisäetuina. Yrityksen on panostettava tuotekehitykseen keksiäkseen lisää

ydintuotteen ympärille tarjottavia etuusia. Tarjottavat lisätuotteet ovat yleensä helppo kopioida, eivätkä takaa pysyvää kilpailuetua. Mielikuvien rakentaminen on myös vahva osa tuotteen kokonaisuutta. Tuotteen mielikuvaan vaikuttavat ainakin hinta, myynnin jälkeinen palvelu sekä markkinointiviestintä. (Bergström & Leppänen 2002, 87; Rope 2005, 208-209.)

Tuotteita voidaan kategorisoida monella eri tavalla, kuten miten tärkeänä ostaja pitää tuotetta ja mihin tarkoitukseen tuote hankitaan. Tuotteiden tärkeys ja tarkoitus vaikuttavat asiakkaan ostotapoihin eli siihen, kuinka paljon aikaa, vaivaa ja rahaa ostaja on valmis käyttämään hankkiakseen tuotteen. (Bergström & Leppänen 2002, 84-85.)

### 3.4.2 Hinta

Yrityksen päättäessä millaisen tuotteen se suunnittelee ja valmistaa, on samalla valittava oikeat segmentit ja tuotteen hinta. Hinta on rahamäärä, jonka asiakas maksaa tuotteesta ja sen tuomista hyödyistä. Yrityksen kannattavuus on vahvasti sidoksissa hintapäätöksiin niin katetuoton, kuin hintajoustopuolelta. Katetuotolla tarkoitetaan tuotteen myyntihinnan ja välittömien sekä välillisten kohdennettavien muuttuvien kustannusten erotusta. Hintajoustopuolella tarkoitetaan asiakkaiden herkkyyttä reagoida hinnan muutoksiin. (Anttila & Iltanen 2001, 173.)

Myynnistä on saatava tarpeeksi rahaa kustannusten peittämiseksi ja myyntivoiton synnyttämiseksi, jotta yritys pystyy turvaamaan toimintansa jatkuvuuden ja kehittymisen. Yrityksen tavoitteet vaikuttavat osaltaan hinnoittelupolitiikkaan. Myynnin nopea kasvattaminen edellyttää ostajia houkuttelevia hintoja. Nopea voiton tavoittelu taas vaatii myyntihinnan ja kustannusten suurempaa erotusta. Julkinen valta saattaa myös vaikuttaa hintoihin erilaisten verojen ja maksujen kautta, kuten bensiinin hinta muodostuu lähinnä verosta. Viranomaiset valta ulottuu esim. tupakkatuotteisiin, joiden hinnat vahvistavat sosiaali- ja terveysministeriö. (Bergström & Leppänen 2002, 107.)

Markkinoiden kilpailutilanne vaikuttaa vahvasti tuotteen hintaan. Kilpailun ollessa kovaa ja tarjottujen tuotteiden ollessa samankaltaisia tapahtuu hintojen

laskemista. (Bergström & Leppänen 2002, 108.) Tuotteen hinnan ollessa korkea, se mahdollisesti rajoittaa tuotteella saavutettavaa myyntivolyymia. Matalampi hinta voi ehkäistä mahdollisen kilpailijan astumista markkinoille, jos kilpailija ei pysty tuottamaan tuotteitaan yhtä edullisesti. Ropen mukaan mahdollisimman erilainen ja omaleimainen tuote mahdollistaa vapaamman hinnoittelun. (Rope 2002, 117-118.)

### 3.4.3 Saatavuus

Saatavuudella tarkoitetaan tuotteen ja asiakkaan tai yrityksen ja asiakkaan välisten esteiden karsimista, jolla pyritään helpottamaan ja aikaansaamaan ostotilaisuuksia. Markkinointikanava eli jakelutie on kanava, jonka avulla tuote siirretään alkuperäiseltä valmistajalta loppukäyttäjälle. Saatavuus luo pohjan asiakkaan tarpeiden tyydyttämiselle. Tuotteen tai palvelun on oltava asiakkaan halumassa paikassa haluttuun aikaan, oikean suuruisena sekä kohtuullisen hintaisena. (Anttila & Iltanen 2001, 208). Markkinointikanavan pituus määritellään mukana olevien välikäsien mukaan. Suoraa kanavaa käyttämällä tuote myydään suoraan tuottajalta loppukäyttäjälle. Epäsuoraan markkinointikanavaan voi kuulua esim. tukku- tai vähittäisliikkeitä. Nykyisin on yhtä tärkeää markkinoida tuotetta niin jälleenmyyjille, kuin loppukäyttäjillekin. Vaikka tuote tyydyttäisi lopullisen käyttäjän tarpeen, ei se välttämättä tyydytä vähittäiskauppiaan tarvetta. (Bergström & Leppänen 2002, 119–120.)

### 3.4.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä sisältää ne kilpailukeinot, joiden avulla yritys pyrkii kertomaan tuotteistaan ja toiminnastaan valitulle asiakaskohderyhmälle ja muille sidosryhmille. Viestintä on olennainen osa markkinointia, joka näkyy yrityksestä eniten ulospäin yrittäen luoda haluttua mielikuvaa. Markkinointiviestintä voidaan jakaa neljään eri viestinnän muotoon: (Bergström & Leppänen 2002, 132: Rope 2005, 277.)

1. Mainonta
2. Henkilökohtainen myyntityö
3. Myynninedistäminen
4. Suhde- ja tiedotustoiminta (Rope 2005, 277)

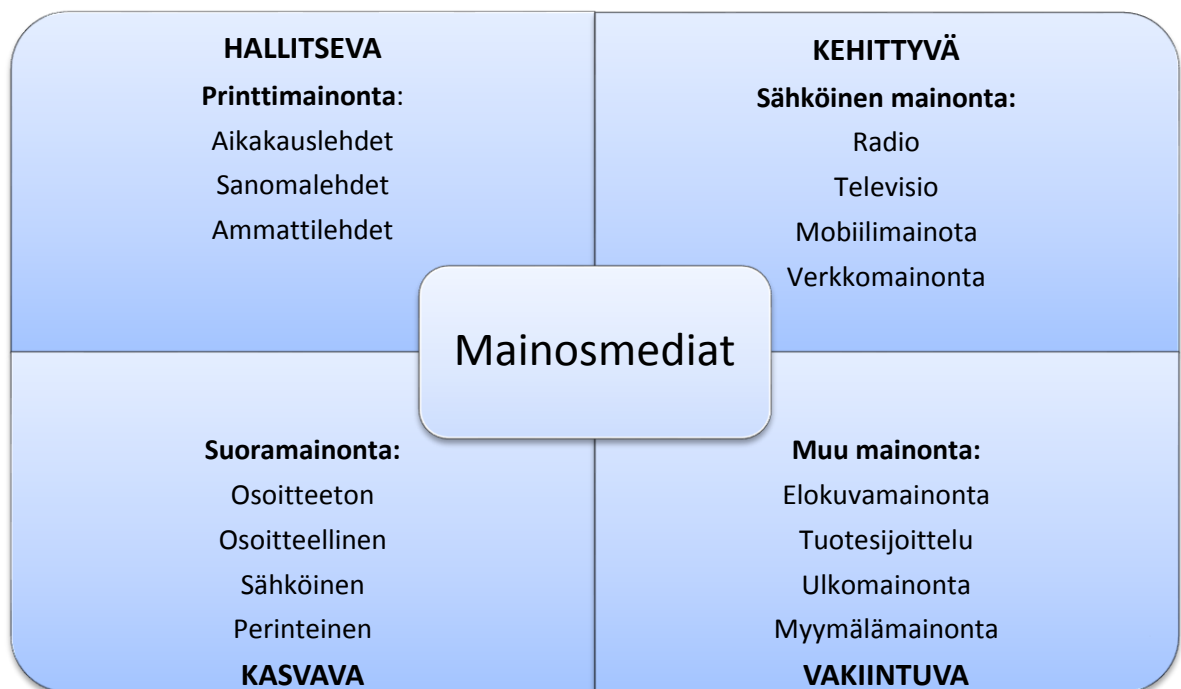
Kohderyhmä, tavoitteet ja käytettävät keinot erottavat markkinointiviestinnän keinot toisistaan. Mainonta on välttämätöntä yrityksen ja sen tuotteiden tunnettuuden lisäämiseksi ja kiinnostuksen herättämiseen, joka johtaa yrityksen tuotteiden ostamiseen. Myyntityö korostuu etenkin b-to-b bisneksessä, jossa tuotteet ovat monesti kalliita ja teknisiä. Myynninedistämiseen sisältyvät mm. messutoiminta, erilaiset kilpailut sekä tapahtumien järjestäminen. Suhde- ja tiedotustoiminta pitää sisällään suhteiden hoitamisen asiakkaisiin, omistajiin, rahoittajiin ja yhteistyökumppaneihin. Markkinointiviestinnän kohteena ovat jälleenmyyjät joita motivoidaan myymään lisää sekä kuluttajat joita innostetaan ostamaan. (Bergström & Leppänen 2002, 132.)

### *Mainonta*

Eräs mainonnan määritelmä on tunnistettavissa olevan lähettäjän maksamaa kaupallista viestintää, joka pyrkii lisäämään tunnettuutta, rakentamaan toivottua mielikuvaa sekä aikaansaamaan konkreettista myyntiä. Mainonnalla halutaan vaikuttaa ostajien tunteisiin, luoden ostohalukkuutta ja kiinnostusta tuotetta tai palvelua kohtaan. Massaviestintäpainotteinen markkinointi on jäämässä yksilöviestinnän jalkoihin, mainosviestien tarkempi kohdistaminen on yhä keskeisempää tuloksellista mainontaa toteutettaessa. (Rope 2005, 306–307)

Mainonta voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: printtimainontaan, sähköiseen mainontaan, suoramainontaan ja muuhun mainontaan, jotka on esitetty kuviossa 3. Printtimainonta on perinteikästä lehdissä ja julkaisuissa käytettävää mainontaa. Sähköinen mainonta on sidottuna uusiin teknologioihin ja jatkuvasti muutosliikkeessä. Tv-mainonta on edelleen tehokkain sähköisen mainonnan muoto, mutta verkkopohjainen mainonta kasvattaa jatkuvasti suosiotaan ja on jo edellytys liiketoiminnan harjoittamiselle. Suomessa harjoitettava muu internet-

mainonta on toistaiseksi ollut varsin tehotonta. Suoramarkkinointi on jo vakiinnuttanut asemansa. Teknologinen kehitys vaikuttaa suuresti myös suoramarkkinointiin, koska erilaisten sovellusten ansiosta suoramarkkinoinnista saadaan hyvin kustannustehokas markkinointikeino, jolla voidaan parhaissa tapauksissa korvata jopa henkilökohtaista myyntiä. (Hollanti & Koski 2007, 132–133.)



Kuvio 3. Mainosmediat (mukaillen Hollanti & Koski 2007, 133).

### *Henkilöstö*

Ihmiset muodostavat yrityksen tärkeimmän voimavaran ja yhden kilpailukeinoista. Vaikka tuontantopainotteisissa yrityksissä koneet, laitteet ja tekniikka ovat suurimmassa roolissa, vastaavat ihmiset kuitenkin näiden tekijöiden toiminnasta. Palveluyrityksessä henkilöstön osaaminen on toiminnan lähtökohta, palveluhalu ja motivaatio ovat lähes sama asia, kuin yrityksen tarjoama tuote. Yritysjohdon on taattava henkilöstölle riittävä tietotaito toimia

asiakasrajapinnassa koulutuksen, motivoinnin ja tiedottamisen avulla. Bergström & Leppänen 2002, 80–81.)

### *Henkilökohtainen myyntityö*

Henkilökohtainen myyntityö on markkinointiviestinnän tehokkain muoto, mutta samalla myös kallis ja aikaavievä. Face to face-kontaktoinilla päästään niin lähelle asiakasta kuin mahdollista, muita henkilökohtaisia kanavia ovat puhelin ja sähköposti. Etenkin yrityspuolella henkilökohtaisen myyntityön tärkeys korostuu siirryttäessä suurempiin kauppoihin ja monimutkaisempiin tuotteisiin.

Henkilökohtainen myyntityö on myös tärkeää, jos tuote tai palvelu vaatii suurempaa perehtymistä ja asiakaskohtaista räätälöintiä. Yritysten väliset kauppatilanteet, jossa mainonta nähdään yksin tehottamana keinona, vaativat erityisesti henkilökohtaisen myyntityön panosta. Kontaktoitavan yrityksen tiedot ja tuotteet selvitetään ennen yhteydenottoa, jotta myyntitilanteessa ymmärrettäisiin asiakkaan tarpeita paremmin ja osattaisiin tarjota oikeita ratkaisuja. (Rope 2002, 237; Hollanti & Koski 2007, 131.)

### *Myynninedistäminen*

Myynninedistämällä tuetaan varsinkin mainontaa ja henkilökohtaista myyntityötä. Kaikki toiminnot, jotka edesauttavat asiakasta kokeilemaan tuotetta ja päätyämään tuotteen ostamiseen, voidaan lukea myynninedistämiseen.

Myynninedistäminen on muun markkinointiviestinnän tehokeino, jonka vuoksi vaikutukset asiakassegmenteissä ovat yleensä lyhytaikaisia. Kuluttajien lisäksi myynninedistämistä voidaan hyödyntää jälleenmyyjiin mm. koulutuksen avulla. Tärkeänä osana B-to-C ja B-to-B myynninedistämistä ovat messutoiminta. Messut ovat hyvä tapa lisätä tunnettuutta ja kerätä asiakastietoa esim. erilaisten kilpailujen avulla. B-to-B ympäristössä messuilla voidaan etsiä suoraan asiakkaita tai yhteistyökumppaneita. (Bergström & Leppänen 2002, 179–180; Hollanti & Koski 2007, 136.)

### 3.5 Markkinointibudjetti ja seuranta

Budjetoinnilla pyritään seuraamaan tarkasti mistä rahaa tulee yritykseen ja mihin sitä yrityksestä lähtee. Hyvällä budjetoinnilla pystytään ennakoimaan yrityksen taloudellista tulevaisuutta, lisäämään tehokkuutta ja nostamaan kannattavuutta. Markkinoinnin budjetti kuuluu olennaisena osana yrityksen kokobudjettiin. Myyntibudjetti kertoo yrityksen tuotteiden menekkitavoitteet ja toimii markkinoinnin perusbudjettina. Ostobudjetti kuuluu myös tärkeänä osana markkinoinnin suunnitteluun. Ostojen tarkka suunnittelu ja ajoittaminen palvelevat menestyksekkäissä kaupankäynneissä. Kolmantena budjettina tulee markkinoinnin kustannusbudjetti, joka sisältää kaikki markkinointiin liittyvät kulut. (Raatikainen 2004, 112.)

Markkinoinnin onnistumista on seurattava tarkasti ja pyrittävä mittaamaan erilaisin mittarein, jotta sen tehokkuus saadaan selville. Seurannan avulla saadaan arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää tulevia kausia suunniteltaessa. Markkinoinnin seuranta mahdollistaa tehottomien toimien korjaamisen tehokkaammiksi sekä aivan uusien menestystekijöiden syntymisen. Jatkuva seuranta takaa luotettavamman tuloksen ja samalla motivoi henkilöstöä. Tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin ja niitä voidaan seurata vuosi, - kausi, - viikko, - päivä- tai jopa tuntitasolla. (Raatikainen 2004, 118.)



## 4 MARKKINOINTISUUNNITELMA KOHDEYRITYKSELLE

### 4.1 Kohdeyrityksen lähtökohta-analyysit

Lähtökohta-analyyseihin kuuluvat niin mikro- kuin makrotason analyysit.

Yritysanalyysi, kilpailija-analyysi sekä asiakasanalyysi kuuluvat

mikroanalyyseihin, makroanalyyseihin kuuluvat toimintaympäristön analyysit.

Lähtökohta-analyysien päätteeksi on esitetty Mandados Oy:n swot-analyysi sekä porterin 5-voiman malli.

#### 4.1.1 Yritysanalyysi

Mandados Oy perustettiin Lahdessa vuoden 2011 keväällä, mutta yrityksen virallinen toiminta alkoi vuoden 2012 tammikuussa ensimmäisen projektin myötä. Yrityksellä on kolme omistajaa, jotka kaikki työskentelevät yrityksen eri tehtävissä.

Päätuotteena yritys valmistaa asiakaskohtaisia suunnitteluautomaatteja, joiden tekeminen tapahtuu SolidWorks-ohjelmiston ja MS Excelin avulla.

Suunnitteluautomaattien ideana on vähentää suunnitteluun käytettävää aikaa yli 95 % sekä karsia kaikki inhimilliset suunnitteluvirheet pois. Päätuotteen rinnalla yritys tulee tarjoamaan konsultointipalvelua asiakasyrityksen tarpeiden ja halujen mukaan. Mandados Oy tarjoaa myös perinteisen 3D-suunnittelun palveluita, internet-sivuja sekä animointeja. Yrityksen päätuotetta tarkastellaan tarkemmin 4P:n yhteydessä.

Suunnitteluautomaatteja voidaan tarjota mm. yritykselle jotka valmistavat ja suunnittelevat tuotteensa itse, yrityksille jotka vain suunnittelevat tuotteita tai yrityksille jotka ovat ulkoistaneet suunnittelupalvelunsa. Mandados Oy toimii siis yritysmarkkinoilla käyden B-2-B-kauppaa. Projektit voivat kestää muutamista viikoista useisiin kuukausiin, mahdollisesti jopa vuoden verran. Projektit ovat siis

useimmiten laajoja ja sitovat vähintään yhden henkilön täyspäiväisesti koko projektin ajaksi.

Myyntityö on tehty puhelimitse kartoittamalla ensin Lahden alueen potentiaalisia asiakkaita erilaisten palveluiden, kuten inoa.fi avulla. Puhelinkeskustelussa pyritään sopimaan asiakastapaaminen, jossa suunnitteluautomaatti esitellään tarkemmin case-kohtaisesti. Markkinointiin on tehty itse materiaalia, jota voidaan lähettää sähköpostin liitteenä asiakkaille. Markkinoinnin apuna käytetään Googlen Adwords- ja Analytics-palveluita, käyntikortteja sekä internet-sivuja.

#### *Missio*

Haluamme nopeuttaa ja helpottaa 3D-suunnittelua samalla tehden siitä huomattavasti kustannustehokkaampaa.

#### *Visio*

Tähtäämme Suomen johtavaksi 3D-suunnittelun automatisoinnin tarjoajaksi ja tulevaisuudessa haluamme viedä osaamisemme myös kansainvälisille markkinoille.

#### *Yrityksen arvot*

Asiakaslähtöisyys

Luotettavuus

Toimitusvarmuus

#### 4.1.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysin tiedot on kerätty vuoden 2012 aikana käyttäen internetin hakupalveluita, sekä osakkaiden tietämystä. Alan kilpailutilanne on Mandadoksen näkökulmasta hyvä, sillä kukaan kilpailijayrityksistä ei tarjoa päätuotteenaan suunnitteluautomaatteja. Pääosa kilpailijoista tarjoaa pääsääntöisesti esim. mekaniikka-, laite-, tai konesuunnittelua. Suunnitteluautomaattiratkaisujen markkinointi on vähäistä, joka tarjoaa Mandadokselle hyvän tavan erottua joukosta.

### *C-Advice Oy*

C-Advice Oy 2006 perustettu suunnittelutoimisto, joka on myöhemmin ottanut palvelutarjontaansa suunnitteluautomaattiratkaisut. C-Advice on kohdeyrityksen alueen pääkilpailija. Tasaisesti kasvava C-Advice tarjoaa monipuolisia suunnittelupalveluja erittäin asiakaslähtöisesti selkeän tuoteperheen avulla. (C-Advice Oy 2012a.) Yritys tuo suunnitteluautomaattiosaamisensa hyvin esille ja perustelee vahvasti sen hyötyjä ja lisäarvoa asiakkaalle. C-Advicen perinteisen suunnittelupuolen referenssit ovat vakuuttavia, listalta löytyy alueen teollisuuden suuria yrityksiä. (C-Advice Oy 2012b.) Suunnittelun automatisoinnin referenssejä yrityksellä ei kuitenkaan ole esittää. Taulukko 1. esittää yrityksen taloustiedot.

Taulukko 1. C-Advice Oy taloustiedot. (Finder 2012a.)

<b>C-Advice Oy</b>	<b>2009/12</b>	<b>2010/12</b>	<b>2011/12</b>
Yrityksen liikevaihto (1000 EUR)	396	560	699
Liikevaihdon muutos %		41.40	24.80
Tilikauden tulos (1000 EUR)	-27	16	12
Liikevoitto %	-6.60	2.90	2.00
Yrityksen henkilöstömäärä	9	10	11

### *Entop Oy*

Yli 20 vuoden kokemuksen omaava insinööritoimisto Entop on yksi suurimmista alalla toimivista kilpailijoista. Yritys työllistää yli 20 henkilöä ja toimii Lahden lisäksi myös muilla paikkakunnilla. (Entop Oy 2012a.) Entopilla on kattava palveluportfolio, joka sisältää suunnitteluautomaattiratkaisut. Heillä on käytössään useita eri suunnitteluohjelmistoja, joka mahdollistaa asiakkaan palvelemisen aina asiakkaalla käytössä olevalla ohjelmistolla. (Entop Oy 2012b.) Selkeiltä internet-sivuilta löytää nopeasti kaikki yrityksen tarjoamat palvelut.

Monien toimipisteiden ja lukuisten suunnittelulisenssien takia Entopin kiinteät kustannukset ovat korkeat. Yritys ei tarjoa palveluitaan riittävän asiakaslähtöisesti ja heidän sopimusehtonsa ovat turhan jäykät. Entopin hinnoittelu on yksi alan korkeimmista, mikä voi olla esteenä monille pienemmille yrityksille. Taulukossa 2. on esitetty yrityksen taloustiedot.

Taulukko 2. Entop Oy taloustiedot. (Finder 2012b.)

<b>Entop Oy</b>	<b>2009/12</b>	<b>2010/12</b>	<b>2011/12</b>
Yrityksen liikevaihto (1000 EUR)	934	1595	1996
Liikevaihdon muutos %		70.70	25.10
Tilikauden tulos (1000 EUR)	-210	154	274
Liikevoitto %	-23.60	9.30	17.40
Yrityksen henkilöstömäärä	26	26	24

### *Cadwill Oy*

Cadwill Oy on nuori suunnittelutoimialalla toimiva yritys, jonka osaaminen on pitkälle omistajan Mikko Pesosen varassa. Yritys on suunnannut resursseja markkinointiin, joita tuotteiden demovideot edustavat. (Cadwill Oy 2012a.) Lisäksi yritys erilaistuu tarjoamalla palveluita 3D-verkkokaupan välityksellä. Verkkokaupan tuotteina toimivat suunnitteluautomaatin mahdollistaman suunnittelun avulla laadittuja portaita vähittäistavaramyynnin hengessä. Portaat jäävät kuitenkin verkkokaupan ainoaksi tuotteeksi, joka muodostaa palvelusta varsin suppean. (Cadwill Oy 2012b.) Internet-sivut ovat hieman vaikeaselkoiset ja vaatisivat käyttäjäystävällisyyden lisäämistä. Pienen yrityksen vuoden 2012 tuloksen näkyessä, voidaan arvioida kilpailijan todellista menestystä alalla. Taulukosta 3. näkyvät yrityksen taloustiedot.

Taulukko 3. Cadwill Oy taloustiedot (Finder 2012c.)

<b>Cadwill Oy</b>	<b>2008/12</b>	<b>2009/12</b>	<b>2010/12</b>	<b>2011/12</b>
Yrityksen liikevaihto (1000 EUR)	N/A	N/A	2	53
Liikevaihdon muutos %				2550.00
Tilikauden tulos (1000 EUR)	0	0	1	-10
Liikevoitto %	N/A	N/A	50.00	-18.90
Yrityksen henkilöstömäärä	N/A	N/A	N/A	N/A

*Alvars Oy*

Alvars Oy on suunnittelutoimisto, joka haluaa antaa internet-sivujensa välityksellä yrityksestä suuremman kuvan. Hyvin toimivat sivut ovat suurimmaksi osaksi englanniksi ja yrityksellä on myös esittää kansainvälisiä referenssejä. (Alvars Oy 2012b.) Tarjooma muodostuu suunnittelun automatisoinnin ja tuotekehityspalveluiden ympärille. Yrityksestä saa ammattitaitoisen kuvan, jolle on myös myönnetty AAA-luokitus. (Alvars Oy 2012a.) Alvars Oy vaikuttaa tasaisesti kasvavalta toimijalta. Taulukosta 4. on esitetty yrityksen taloustiedot.

Taulukko 4. Alvars Oy taloustiedot (Finder 2012c.)

<b>Alvars Oy</b>	<b>2007/09</b>	<b>2008/09</b>	<b>2009/09</b>	<b>2010/09</b>	<b>2011/09</b>
Yrityksen liikevaihto (1000 EUR)	93	231	192	189	432
Liikevaihdon muutos %		44.90	-16.90	-1.60	128.60
Tilikauden tulos (1000 EUR)	16	5	11	-8	86
Liikevoitto %	23.70	2.60	7.80	-4.20	25.80
Yrityksen henkilöstömäärä	2	N/A	N/A	N/A	5

### *Dinsto Oy*

Yrityksen internet-sivut ovat hyvin suppeat ja vaatimattomat. Dinsto Oy toimii kahdella toimipaikalla, Lahdessa ja Tampereella. Lyhyessä esittelyssä yritys tuo kuitenkin selkeästi esiin tarjoavansa automaattipalveluita perinteiden suunnittelutyön rinnalla. (Dinsto Oy 2012.) Taulukko 5. osoittaa Dinston taloustiedot.

Taulukko 5. Dinsto Oy taloustiedot. (Finder 2012e.)

<b>Dinsto Oy</b>	<b>2007/12</b>	<b>2008/12</b>	<b>2009/12</b>	<b>2010/12</b>	<b>2011/12</b>
Yrityksen liikevaihto (1000 EUR)	262	272	148	399	364
Liikevaihdon muutos %	48.00	3.80	-45.70	170.10	-8.80
Tilikauden tulos (1000 EUR)	59	71	35	109	27
Liikevoitto %	30.90	35.30	30.70	37.10	10.10
Yrityksen henkilöstömäärä	5	5	3	5	7

#### 4.1.3 Asiakasanalyysi

Yrityksen potentiaalisia asiakkaita ovat yritykset, jotka käyttävät 3D-suunnittelua tuotteiden mallintamiseen, toimialasta riippumatta. Suunnitteluautomaatilla voidaan automatisoida kaiteiden suunnittelusta aina suurempiin kokonaisuuksiin asti, kuten laivoja tai siltoja. Ideaaliasiakkaita ovat yritykset, jotka suunnittelevat ja tuottavat itse omat tuotteensa. Näille yrityksille pystytään suunnitteluautomaatin lisäksi tarjoamaan apua esim. tuotekehitykseen. Rakennusalan yritykset ovat suuri sekalainen segmentti, jonka seulomiseen yrityksen kannattaa käyttää resursseja kannattavien automaattiratkaisujen kohteiden selvittämiseksi.

Suunnitteluautomaatti on erinomainen ratkaisu niin isoille, kuin pienille yrityksille. 1-2 hengen pk-yrityksessä, joita Suomen yrityksistä on valtaosa,

suunnittelijalla saattaa olla vastuualueenaan myös myynti. Suunnitteluautomaatin avulla myyntityöhön jää enemmän aikaa ja yritys pystyy lisäämään liikevaihtoa suunnittelukapasiteetin noustessa, kunhan myynti/tuotanto pysyvät perässä.

Suuremman kokoluokan yritykset, joiden tuoteportfolio saattaa käsittää kymmeniä tuotteita, joilla on lukuisia eri variaatioita hyötyvät suuresti suunnitteluautomaatin helpoudesta. Suunnitteluvirheet jäävät kokonaan pois, jolloin reklamaatioiden määrä vähenee ja yrityksen kannattavuus paranee. Suunnitteluautomaatti on suuremmalle yritykselle investointina kohtuullisen pieni, etenkin verrattaessa sen tuomiin hyötyihin.

Potentiaalsiin asiakkaisiin luetaan niin ikään suunnittelutoimistot ja insinööritoimistot, jotka suunnittelevat tuotteita 3D-ohjelmistojen avulla. Kyseisillä asiakkailla saattaa olla lukuisia omia asiakkaita, joille suunnitellaan jatkuvasti tuotteita, joiden suunnittelutyössä voitaisiin hyödyntää suunnitteluautomaattia.

#### 4.1.4 SWOT-analyysi

Swot-analyysissä käydään läpi Mandados Oy:n sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.

Taulukko 6. Mandados Oy swot-analyysi





### *Vahvuudet:*

Erinomainen organisointikyky ja suunnitelmallisuus antavat hyvän pohjan yrityksen kasvulle ja kehitykselle. Kaikki suunniteltavat asiat dokumentoidaan ja strategiapuolta, kuten liiketoimintasuunnitelmaa päivitetään aina kun uusia päätöksiä tehdään. Palavereja pidetään viikoittain, jossa käydään läpi kaikki käynnissä olevat asiat sekä samalla kartoitetaan uusia ideoita. Liiketoiminnan jatkumiseksi ei ole tarvittu vierasta pääomaa ja yritys on silti pystynyt päivittämään kalustoa sekä hankkimaan tarvittavat ohjelmistot.

Ohjelmistotoimittajan kanssa on neuvoteltu joustavat maksuehdot, jotka antavat pelivaraa muita investointeja suunnitellessa. Vahva tietotekninen osaaminen ja kattavat verkostot mahdollistavat kilpailukykyisen palvelun tarjoamisen asiakkaille.

Osaaminen kehittyy projekteja tehdessä, sekä tarvittaessa erillisillä koulutuksilla, joita on jo käytetty. Yrityksellä on myös vahva ymmärrys kenelle palveluja kannattaa tarjota ja tuotteen toimitusprosessi on tarkkaan mietitty.

Yhteistyöyrityksen kautta Mandados saa apua etenkin myyntitoimintoihin heidän ammattitaitoisen myyntihenkilöstön kautta. Lisäksi pitkään ongelmana olleet toimistotilat tulevat muuttumaan kevään 2013 aikana yhteistyöyrityksen tiloihin. Yrityksen maantieteellistä sijaintia voidaan myös pitää vahvuutena, pääkaupunkiseudun läheisyys helpottaa asiakaskäyntejä.

### *Heikkoudet*

Yhden heikkouden muodostaa myynti ja sen kokemattomuus. Yrityksen henkilöstöllä ei ole myyntikokemusta tai koulutusta, etenkin ohjelmistojen myynnistä. Tämä ongelma poistuu kevään 2013 aikana, kun yhteistyöyritykseltä saadut ideat myynnintehostamiseksi toteutetaan. Kokonaan myyntityötä tekevän henkilön palkkaamiseen resurssit eivät vielä riitä, joten yritys haluaa itse hoitaa myyntityön. Myynti tarvitsee myös tuekseen markkinointia, johon yritys tulee jo vuoden 2013 aikana panostamaan. Osasyys markkinointitoimien vähyyteen on kuitenkin tuotannon pullonkaula. Tuotanto on vielä toistaiseksi yhden henkilön

varassa, joka muodostaa suuren riskin. Tuotannon kasvamisen takaamiseksi yritys on hankkinut työharjoittelijan, joka siirtyy suunnittelutehtäviin heti koulutusjakson jälkeen. Uuden harjoittelijan rekrytointi aloitetaan maaliskuussa 2013. Yrityksen myynnin vähyteen on myös vaikuttanut uskottavuustekijät. Nuoret yrittäjät tarjoamassa uutta palvelua saattaa vaikuttaa ostopäätöksen tekoon negatiivisesti. Tämä ongelma ratkeaa referenssien lisääntyessä, puskaradion toimiessa ja tulevien markkinointitoimenpiteiden avulla.

#### *Mahdollisuudet:*

Suunnittelun automatisointi on vasta yleistymässä, eikä monilla suunnittelijoilla ole varsinaista käsitystä mitä kaikkea automaateilla pystytään automatisoimaan. On mahdollista, että konservatiivinen suunnittelumaailma kokee suuren muutoksen ja siirtyy enemmässä määrin erilaisten suunnittelua nopeuttavien ohjelmistojen ja sovellusten käyttöön. Tietotekniikan käytön yleistyminen tuo markkinoille koko ajan lisää asiakkaita, pienetkin suunnittelutoimistot siirtyvät käyttämään suunnitteluohjelmia. Uusien projektien yhteydessä on mahdollista hakea julkista rahoitusta, joka helpottaa asiakkaiden lähtemistä mukaan projekteihin.

Organisaation kasvaessa pystytään tarjoamaan täydentäviä palveluita suunnitteluautomaattien rinnalla, kuten suunnittelun konsultointia, animointia ja internet-sivuja. Kaikki uudet palvelut kuitenkin liittyvät yrityksen ydinosaamisen, eli suunnitteluautomaattipalveluiden ympärille. Palvelukonsepti laajenee vielä kevään 2013 aikana, jonka jälkeen yritys pystyy tarjoamaan kokonaisvaltaisia konsultointiratkaisuja asiakkaiden suunnittelun ja muidenkin osa-alueiden tehostamiseen. Yrityksen kasvu antaa myös lisää jalansijaa ja toimivaltaa automaattimarkkinoilla, johon Mandados ehdottomasti pyrkii.

*Uhat:*

Suurimpina uhkina voidaan pitää ohjelmistojen nopeaa kehitystä. Automaattitoimintojen integroitua valmiisiin 3D-suunnitteluohjelmiin, suunnitteluautomaattien kilpailukyky ja kysyntä laskevat. On kuitenkin vielä mahdotonta arvioida, millaisen ajanjakson aikana suunnitteluohjelmat kehittyvät sille tasolle. Mandados Oy:llä on paljon henkistä pääomaa, jonka joutuminen kolmannen osapuolen haltuun voisi johtaa uusien kilpailijoiden syntymiseen ja hidastaa yrityksen kasvuvauhtia.

#### 4.1.5 Porterin 5-voimaa

##### *Ostajien neuvotteluvoima*

Potentiaalisia asiakkaita on paljon enemmän kuin toimittajia, jonka ansiosta ostajien neuvotteluvoima on vähäinen. Suunnittelun automatisoinnin alalle ei ole vielä muodostunut mitään yleistä hinnoittelua, joten toimittajat pystyvät hinnoittelemaan itsensä melko vapaasti. Asiakkailta ei ole myöskään selkeää käsitystä, kuinka paljon heidän kannattaisi projekteista maksaa. Uuden toimittajan hinnoitteluun vaikuttavat eniten uskottavuus ja luotettavuus. Eri toimittajien tuotteet ovat monesti samankaltaisia, mutta automaattien tekoavalla on suuria vaikutuksia tuotteen käytettävyyteen ja nopeuteen.

Ostajien uhka itse aloittaa automaattien tekemisen on aina olemassa, mutta jos myyjäyrittäjä pystyy tuottamaan suunnitteluautomaatin nopeammin ja tehokkaammin, ei ostajan kannata tuhata omia resurssejaan sen luomiseen. Tämän takia on tärkeää markkinoida omaa suunnitteluautomaattiosaamisen merkittävyyttä ja ylivoimaisuutta. Ydintuotteet ympärille voidaan myös rakentaa tukipalveluita kuten koodin optimointi, käyttöliittymän tekeminen, tai helpdeks, joiden voidaan ostaja saada tuotteelleen lisäarvoa ja samalla lasketaan ostajien riskiä lähteä itse kehittämään automaatteja. Sopimuksilla voidaan myös rajata ostajien mahdollisuutta lähteä automaattibisnekseen.

Myyjien uhka siirtyä itse tekemään ostajien tuotteita on joko todella suuri tai pieni. Automaattiprojektin yhteydessä toimittaja tulee tuntemaan ostajan tuotteet todella hyvin, ja projektin jälkeen olisi mahdollista siirtyä suoraan ostajan kilpailijaksi. Sitä toisaalta vaikeuttavat mahdolliset tuotantotekniikat, laitteet, työvoima ja osaaminen, joka tekisi kilpailuun lähtemisen kannattomaksi ostajan kanssa.

Myyjän neuvotteluvoimaa lisäävät projektin myötä tulevat ideat. Ostajaa pystytään auttamaan esim. tuotekehityksessä ja suunnittelussa, sekä tarjoamaan ulkopuolisia näkökulmia suunnittelu puolen mahdollisiin ongelmiin.

Myyntitilanteessa pyritään aina saamaan kaikki automatisoitavat tuotteet kerralla projektiksi, mutta tarvittaessa projekti voidaan jakaa useaan pienempään kokonaisuuteen ja automatisoida esim. tuote kerrallaan. Ostajia voidaan myös sitoa pitkäaikaisesti myyjäyrytykseen erilaisin lisenssein ja säännöllisten päivitysten avulla. Suunnitteluautomaatteihin on aina mahdollista lisätä tuotteita projektin jälkeen, joten aktiivinen tuotekehitys ei ole ongelma.

#### *Toimittajien neuvotteluvoima*

Toimittajien neuvotteluvoima Mandados Oy:n käyttämiin ohjelmistoihin on suuri. Ohjelmistoilla on vain kaksi jakelijaa Suomessa, jotka pystyvät hallitsemaan hintoja. Toimittajien oma toimittaja on kuitenkin alan suurimpia yrityksiä, joka lopullisesti sanelee ohjelmistojen hinnat. Toimittajien neuvotteluvoimaa lisää heidän oma suunnitteluosaaminen ja tietotaito ohjelmistojen ominaisuuksien hyödyntämisestä sekä sitä kautta heidän tarjoama asiakaspalvelu. Toimittajien ammattitaitoa pystytään käyttämään hyväksi Mandadoksen omassa tuotekehityksessä.

Suunnitteluohjelmat ovat yrityksille suuria investointeja, mikä auttaa toimittajia säilyttämään asiakkuuksia. Suunnitteluohjelman vaihtaminen ja sen käyttökoulutus vaativat paljon rahaa ja aikaa. Ainoastaan selvästi parempi ja mullistavia ominaisuuksia sisältävä ohjelmisto voisi vaarantaa toimittajien asemaa, jos toimittajien ohjelmistoon ollaan muuten tyytyväisiä.

Toimittajien uhka siirtyä suunnitteluautomaattialalle on olemassa, sillä toimittaja on itse tehnyt tärkeän komponentin ohjelmistoon, jolla automatisointia tehdään. Perinteiseen suunnittelutoimintaan toimittajien ei kuitenkaan kannata resurssejaan suunnata, sillä alalla on valmiiksi satoja kilpailijoita.

Ostajien uhka lähteä itse myymään suunnitteluohjelmistoa on pieni, mikä lisää toimittajien neuvotteluvoimaa. Prosessiin vaadittaisiin myyntilisenssit, myynnin ja suunnittelun ammattilaisia sekä omat fasilitetit.

#### *Uusien kilpailijoiden uhka*

Perinteisen suunnittelualan puolelle lähteminen edellyttää vain 3D-suunnitteluosaamista. Automatisoinnin puolella tarvitaan normaalin suunnitteluosaamisen lisäksi matemaattista osaamista ja ohjelmointitaitoa, joka vähentää automaattipuolen kilpailijoita. Yleinen kilpailutilanne automaattipuolella on kuitenkin helpompi, joka saattaa houkutella alalle uusia tulijoita.

Suunnittelualalla toimiminen edellyttää hyvää laitteistoa ja 2D/3D-ohjelmistoja sekä ohjelmistojen käyttökoulutusta, jotka ovat yhteenlaskettuna kohtalaisen suuria investointeja. Aloituskustannuksien takia kuka tahansa ei voi lähteä kilpailemaan jo alalla toimivia yrityksiä vastaan. Toiset suunnitteluohjelmistot sopivat automatisointiin toisia paremmin, ja jo alalla toimivalle yritykselle uusien rinnakkaisten ohjelmistojen hankkiminen voi koitua tappiolliseksi, ellei niitä saada tehokkaasti hyödynnettyä. Lainsäädännölliset tekijät eivät ole rajoitteena suunnittelualalle lähdeittäessä, mikä edesauttaa uusien kilpailijoiden siirtymistä alalle.

Suunnittelutoimiala kasvaa maltillisesti, mutta automatisoinnin ala tulee vuosien saatossa kasvamaan paljon nopeammin. Vaikka automatisointitekniikka on ollut olemassa jo lähemmäs 20 vuotta, ei sitä ole osattu markkinoida ja tuoda oikein esille.

### *Korvaavien tuotteiden uhka*

Korvaavia tuotteita löytyy eri toimialoilta, varsin erilaisiin tuotteisiin. Korvaavat tuotteet ovat yleensä rajoittuneet jonkun tietyn tuotteen automatisointiin, eikä palvelua tarjoava yritys halua lähteä kehittämään automaatteja muunlaisiin tuotteisiin. Tällaiset palvelut ovat keskimäärin halvempia, kuin suunnitteluautomaatteja valmistavan yrityksen palvelut. Korvaavat tuotteet ovat lähinnä massatuotteita, jotka eivät mahdollista asiakaskohtaisia ratkaisuja, toisin kuin asiakkaan halujen ja tietojen mukaan valmistetut automaattit. Tämä tarjoaa Mandadokselle hyvän tilaisuuden tarjota täysin kustomoitavaa ja optimoidumpaa automaattia asiakkaille.

Korvaavat tuotteet ovat kuitenkin varsinaisille suunnitteluautomaateille suuri uhka niiden halvemman hinnan ja yksinkertaisuuden takia. Asiakkaalle vaihtokustannus suunnitteluautomaatista korvaavaan tuotteeseen voi olla alhainen, varsinkin jos palvelulla ei ole erillisiä lisenssimaksuja. Korvaavat tuotteet ovat suppeutensa takia uhka lähinnä pk-asiakkuuksissa.

### *Alalla olevien yritysten välinen kilpailu*

Kilpailijoita on Suomessa reilut 10kpl, Lahden alueelle niistä on keskittynyt 3 yritystä, liikevaihdoltaan 0,3M€-3M€. Kilpailutilanne on kasvamassa, ja heti alkuvaiheessa on tärkeä erilaistua muista kilpailijoista. Kilpailevien yritysten koko vaihtelee paljon, mutta monia miljoonia liikevaihtoa tekeviä yrityksiä on vain muutama. Kukaan kilpailijoista ei myöskään tarjoa pelkästään suunnitteluautomaatteja, vaan heidän ydintuotteensa keskittyy perinteisen 3D-suunnittelun tuottamiseen. Yritysten kasvuvauhtia hidastavat suunnittelijakohtaiset investoinnit (työasema + ohjelmisto + koulutus), nopea kasvu onnistuu vain erittäin tehokkaan myyntiorganisaation avulla.

Mandados pyrkii alkuvaiheessa saamaan kilpailuetua suurimpia kilpailijoita alhaisimmilla hinnoilla, sillä yritys tarvitsee referenssejä päästäkseen tarjoamaan suunnitteluautomaatteja suuremmille yrityksille. Mandadoksella on jo kehitteillä

kokonaisvaltainen palvelukonsepti, jollaista kukaan alalla toimiva kilpailija ei tarjoa. Tällä saadaan etulyöntiasema kilpailijoiden nähden, ja samalla kasvatetaan yrityksen brandin arvoa. Kaikilla kilpailijoilla ei tule olemaan tietotaitoa tai resursseja lähteä kopioimaan palvelua, vaikka koko konseptin sisältö leviäisi kilpailijoiden tietoisuuteen.

#### 4.2 Markkinoinnin tavoitteet ja strategian valinta

Yritys on asettanut vuodelle 2013 kovat tavoitteet, joihin pyritään pienempien välitavoitteiden kautta. Markkinoinnin keinot ja tavoitteet tukevat yrityksen kokotavoitteita. Uutena tulokkaana Mandados Oy tavoittelee tunnettuuden kasvamista niin potentiaalisten asiakkaiden kuin kilpailijoiden keskuudessa. Korkealaatuisia tuotteita pyritään markkinoimaan oikeilla mielikuvilla ja muuttamaan käsityksiä suunnitteluautomaatteja kohtaan olevista käsityksistä.

Mandados käyttää tuotestrategiaa erottuakseen samankaltaisia palveluita tarjoavista kilpailijoistaan. Hinta nähdään oleellisena osana vielä vuoden 2013 toimintaa, mutta eteenpäin siirryttäessä yrityksen tavoite on hinnoitella tuotteensa vapaammin korkean laadun ja kokonaisvaltaisen palvelukonseptin puhuessa puolestaan. Tarkoituksena on rakentaa vahva brandi, joka palvelee jokaista asiakasta sen tarvitsemalla tavalla tarjoten ratkaisuja ja niiden toteutuksia asiakasyrityksen koko toiminnan kehittämiseksi, ei vain suunnittelupuolen virtaviivaistamiseksi.

#### 4.3 Segmentointi ja asemointi

Mandados pyrkii kasvattamaan osaamistaan suunnitteluautomaattiratkaisujen tarjoajana toimialasta riippumatta, mitään kriittistä segmentointia ei ole tarpeellista suorittaa. Yrityksen kohderyhmänä ovat yritykset, jotka suunnittelevat tuotteita 3D-suunnitteluohjelmistoilla ja mahdollisesti itse valmistavat tuotteitaan. Yrityksen on kuitenkin helpompi tarjota ratkaisuja tuotteisiin, joiden automatisoinnista sillä on kokemusta. Tätä hyödynnetään asiakkaita hankkiessa, mutta kyseisen asiakasryhmän tärkeyttä ei painoteta sen enempää, koska yritys hakee itselleen aktiivisesti erilaisia projekteja.

Yrityksen päätuote on asemoitu tällä hetkellä pääsääntöisesti kilpailijayrityksiä edullisemmaksi, vaikka tuotteidemme laadun ja osaamisen tiedetään olevan monia alalla toimivia yrityksiä edellä. Tunnettuuden kasvaessa yritys tulee asemoimaan tuotteensa selvästi kilpailijoitansa laadukkaammaksi, johtuen suunnitteluautomaatin ympärille rakennettavasta konsultaatiopalvelusta, jolla haetaan radikaalia kilpailuetua muihin automaattiratkaisuihin tarjoaviin yrityksiin.

#### 4.4 Kilpailukeinot – 4P-malli

##### 4.4.1 Tuote

Yrityksen päätuote on 3D-suunnittelua huomattavasti nopeuttava suunnitteluautomaatti, joka rakennetaan alusta asti aina asiakkaan tarpeiden ja tuotteiden yksityiskohtien mukaan. Suunnittelualustana toimii SolidWorks-3D-suunnitteluohjelmisto sekä MS Excel. Syöttämällä tuotteen parametrit automaattiin, se laskee ja piirtää automaattisesti tuotteen annettujen arvojen perusteella. Suunnitteluautomaatin rakentamisessa yhdistyvät perinteinen 3D-suunnittelu, matemaattinen osaaminen sekä ohjelmointitaidot.

Suunnitteluautomaattien ei ole tarkoitus korvata ihmissuunnittelijoita, vain poistaa suunnittelutyöstä tietyt rutiinit ja inhimilliset suunnitteluvirheet. Automaatin hoitaessa rutiinitoimenpiteet nopeasti ja tehokkaasti, suunnittelutyöntekijät voivat keskittyä tärkeämpiin tehtäviin, kuten tuotekehitykseen ja automaatin ulkopuolelle jäävien tuotteiden suunnitteluun. Kaikkea ei kuitenkaan kannata automatisoida, satunnaisten yksittäistapausten automatisointi nostaa projektin pituutta, jos kaikki mahdolliset variaatiot on mahdollistettava.

Suunnitteluautomaattipalveluiden lisäksi yritys tarjoaa mm. perinteistä 3D-mallinnusta, animointeja ja internet-sivuja, joita on toteutettu muutama yksittäinen tapaus.



#### 4.4.2 Hinta

Tuotteen hinnoittelu on vaikeaa erityisesti alkuvaiheessa, kun yrityksen tunnettuus on pieni, eikä referenssejä ole esittää. Hinnalla voidaan kilpailla alalla pidempään toimineita vastaan, jotka ovat vakiinnuttaneet asemansa paremmin. Palvelun hinta ei kuitenkaan saa olla liian alhainen, jotta palvelun laadun kuva ei kärsisi sekä yrityksen kulut saataisiin katettua. Mandados Oy:n tuntihinnoittelu on tällä hetkelle alan keskimääräistä hinnoittelua alhaisempi. Hinta on kuitenkin tarpeeksi suuri mahdollistaakseen tasaisen kasvun ja tarpeen joustaa hinnoittelussa.

Yritys tulee nostamaan hinnoittelua seuraavan puolen vuoden aikana valmistuvien projektien myötä. Alalla on vaikea näyttää uskottavalta ilman kohtalaista referenssilistaa, jonka takia hinnoittelu on tällä hetkellä alhaisempi. Yrityksen kasvaessa ja suunnitteluautomaatin rinnalla tarjottava konsultaatiopalveluiden määrä kasvaa, Mandados tulee siirtymään projektikohtaiseen hinnoitteluun. Ennen projektin alkamista määritetään kiinteä hinta jossa pysytään, valmistui projekti aikataulussa tai sovittua aikaisemmin. Projektikohtainen hinnoittelu on varsin yleistä IT-alan projektien hinnoittelussa. Projektien viivästyminen voi sopimusehdoista riippuen aiheuttaa sanktioita. Suunnitteluautomaatin rinnalla tarjottaviin konsultaatiopalveluihin ei pureuduta tässä opinnäytetyössä tarkemmin.

#### 4.4.3 Saatavuus

Toimiminen lähellä asiakasta asiakkaan ehdoilla helpottaa myös yrityksen omaa toimintaa ja antaa suuremman mahdollisuuden asiakasyrityksen ongelmien ratkaisuun. Ydintuotteen ympärille on suunniteltu helpdesk-palvelua, johon asiakkaat voisivat ongelmatilanteissa ottaa yhteyttä. Projektien aikana tapahtuvat tapaamiset pyritään hoitamaan aina asiakkaan tiloissa, jos asiakas sitä toivoo.

#### 4.4.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän keinoja käyttäen yrityksen palveluita tullaan viestimään ulospäin. Henkilökohtainen myyntityö tulee edelleen olemaan yrityksen käytetyin

markkinointiviestinnän keino, mutta myös muita keinoja otetaan sen rinnalle. Kevään 2013 aikana otetaan käyttöön tuotannonohjausjärjestelmä, jonka CRM-ominaisuudet mahdollistavat tehokkaat sähköpostikampanjat ja jälkimarkkinoinnin.

Yritys on jo huomannut, kuinka tärkeää on kertoa eri viesti eri tehtävissä työskenteleville asiakkaille. Toimitusjohtaja haluaa kuulla suunnitteluaikeiden lyhenevän 95 %, tuottavuuden paranevan ja reklamaatioiden määrän pienenevän. Suunnittelupäällikköä taas kiinnostaa resurssien ohjaamista rutiinisuunnittelusta tuotekehitykseen ja suunnitteluvirheiden eliminoiminen.

### *Mainonta*

Yritys tulee keskittämään resurssiaan sähköiseen mainontaan ja suoramainontaan. Kattavat Internet-sivut toimivat tukevana kulmakivenä tarjoten tietoa yrityksen tarjoamista palveluista. Internet-mainonnassa on käytössä Googlen Adwords ja Analytics-työkalut, joilla pyritään ohjaamaan asiakkaita sivuille maksetulla mainonnalla sekä seuraamaan sivujen kävijämääriä.

Kesän 2013 aikana toteutetaan yrityksen ensimmäinen printtimainos johonkin rakennusalan B-to-B-lehteen. Sen lisäksi käytetään kohdistutettua osoitteellista mainontaa, joilla kontaktoidaan suoraan potentiaalisia asiakkaita.

### *Henkilöstö*

Yrityksen suunnittelupuolelle tarvitaan lisää henkilöstöä jo vuoden 2013 puolella. Yritys etsii työharjoittelijoita, joita mahdollisesti onnistuneen kesätyön jälkeen palkattaisiin suoraan yrityksen suunnittelijoiksi.

Markkinointivastaava pyrkii keskittymään markkinointistrategioiden suunnitteluun ja laadintaan, samalla hoitaen kaikki markkinoinnin käytännön tehtävät. Yrityksen kasvaessa on palkattava markkinointiassistentti, joka ottaa vastuulleen osan käytännön asioiden hoitamisesta. Markkinointitiimin luominen edesauttaa uusien ideoiden syntymistä täysin ulkopuolisen henkilön siirtyessä

yrittäjien markkinoinnin pariin. Samalla markkinointivastaavalle jää enemmän aikaa strategiapuolen suunnitteluun, jota muuttuva tuotekonsepti edellyttää.

#### *Henkilökohtainen myyntityö*

Yritys on panostanut lähinnä henkilökohtaiseen myyntityöhön puhelinkontaktointia käyttäen. Ensimmäinen kontakti tehdään aina puhelimella, jonka perään lähetetään sähköposti, johon liitetään yrityksen sähköinen tietopaketti. Myyntityön tärkeys ja kriittisyys tiedostetaan, puhutaan kuitenkin kalliista ja monimutkaisesta palvelusta. Myyntitilanteiden onnistumisprosenttia on nostettava, joka edellyttää parempaa puhelinmyyntitaktiikkaa. Asiakkaille on osattava puhelimessa myydä positiivisia mielikuvia, jotka pakottavat face-to-face tapaamisen järjestämiseen, jossa mahdollisesti tuote pystytään asiakkaalle myymään.

#### *Myynninedistäminen*

Myynninedistämistä toteutetaan lähinnä yrityksen sisällä motivointia ja bonuksia käyttäen. Ainoa ulospäin näkyvä asia on myynnin tukimateriaali, jota on kehitettävä koko ajan palvelukonseptin eläessä. Sisältö pystytään tuottamaan yrityksen omin voimin, mutta visuaalisen ilmeen suunnittelussa on hyödynnettävä esim. mainostoimistoja.

Mandados ei osallistu vielä vuoden 2013 aikana messuille. Vuoden 2012 Raksa-messuilla huomattiin rakennusalan B-to-C-messujen olevan varteenotettava foorumi etsiä Mandadokselle asiakkaita näytteilleasettajien joukosta.

#### 4.5 Tulosten seuranta

Markkinoinnin tuloksia seurataan kuukausi -ja vuositasolla. Kuukausitasolla tarkastellaan yritykseen ottaneiden kontaktien määrää ja internet-sivujen kävijämääriä/tyyppejä. Vuositasolla katsotaan saavutettiin asetetut tavoitteet, jotka toimivat perustana seuraavan kauden markkinointisuunnitelmaa laadittaessa. Uuden CRM-järjestelmän myötä pystytään myös mittaamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä erilaisten kyselyiden muodossa.

## 4.6 Markkinointitoimenpiteet, budjetti ja työnjako vuodelle 2013

Taulukko 7. Vuoden 2013 markkinointitoimenpiteet, budjetti &amp; työnjako.

Kuukausi	Toimenpide	Vastuhenkilö	Budjetti	Seuranta
Maaliskuu 2013	-Google Adwords	Mv.	50 €	Mv.
	-Google Analyticsin seuranta	Mv.		Mv.
	-Myyntimateriaalin päivitys	Mv. + Tj.		Mv. + Tj.
	-Sähköpostikampanja	Mv.		Mv. + Tj.
Huhtikuu 2013	-Google Adwords	Mv.	50 €	Mv.
	-Google Analyticsin seuranta	Mv.		Mv.
	-Internet-sivujen päivitys	ITv		Mv. + ITv.
	Sähköpostikampanjan II kierros	Mv.		Mv. + Tj.
Toukokuu 2013	-Google Adwords	Mv.	50 €	Mv.
	-Google Analyticsin seuranta	Mv.		Mv.
	-Henkilökohtaisten myyntikirjeiden lähettäminen	Mv.	50 €	Mv. + Tj.
	-Mainostilan varaaminen printtimediasta lehteen X	Mv.		Mv.
Kesäkuu 2013	-Google Adwords	Mv.	50 €	Mv.
	-Google Analyticsin seuranta	Mv.		Mv.
	-Internet-sivujen päivitys	ITv		Mv. + ITv.
	-Mainos lehdessä X	Mv.	500 €	Mv.
Heinäkuu 2013	-Google Adwords	Mv.	50 €	Mv.
	-Google Analyticsin seuranta	Mv.		Mv.
	-Kontaktien seuranta	Mv. + Tj.		Mv. + Tj.
	-Markkinointisuunnitelman aloittaminen yhteistyöyritykselle	Mv. + Tj		Mv + Tj

Elokuu 2013	-Google Adwords	Mv.	50 €	Mv.
	-Google Analyticsin seuranta	Mv.		Mv.
	-Internet-sivujen päivitys	ITv		Mv. + ITv.
	-Markkinointimateriaalin päivitys	Mv.	150 €	Mv.
Syyskuu 2013	-Google Adwords	Mv.	50 €	Mv.
	-Google Analyticsin seuranta	Mv.		Mv.
	-Myyntimateriaalin päivitys	Mv. + Tj.		Mv. + Tj.
	-Vuoden 2014 markkinointisuunnitelman aloitus	Mv. + Tj.		Mv. + Tj.
Lokakuu 2013	-Google Adwords	Mv.	50 €	Mv.
	-Google Analyticsin seuranta	Mv.		Mv.
	-Internet-sivujen päivitys	ITv		Mv. + ITv.
	-Myyntimateriaalin päivitys	Mv. + Tj		Mv. + Tj
	-Sähköpostikampanja II	Mv.		Mv. + Tj
Marraskuu 2013	-Google Adwords	Mv.	50 €	Mv.
	-Google Analyticsin seuranta	Mv.		Mv.
	-Sähköpostikampanja II kierros II	Mv.		Mv. + Tj.
	-Kontaktien seuranta	Mv. + Tj.		Mv. + Tj.
Joulukuu 2013	-Google Adwords	Mv.	50 €	Mv.
	-Google Analyticsin seuranta	Mv.		Mv.
	-Internet-sivujen päivitys	ITv		Mv. + ITv.
	-Markkinointimateriaalin päivitys	Mv.	150 €	Mv.
	-Joulukortit/lahjat uusille asiakkaille	Mv.	500 €	Mv.
	-2013 toteutuneet tavoitteet	Mv. + ITv. + Tj.		Mv. + ITv. + Tj.

Mv = Markkinointivastaava

Tj = Toimitusjohtaja

ITv = IT-vastaava

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön toimeksiantona oli luoda yritykselle toimiva toiminnallinen markkinointisuunnitelma. Työn teoriaosuudessa käytiin läpi markkinointisuunnitelman osa-alueet, lähtökohta-analyyseistä budjettiin ja seurantaan. Empiriaosuudessa rakennetaan itse markkinointisuunnitelma, joka koostuu kaikista teoriaosuuden analyyseistä ja kilpailukeinoista.

Suunnittelun automatisoinnin ala on vielä kaukana saturoituneista markkinoista, joka mahdollistaa kohdeyritykselle nopean kasvuvauhdin alan suurimpien vaikuttajien joukkoon. Suunnitteluautomaatteihin suhtautumista ja ihmisten ennakkoluuloja on oikaistava mainonnan keinoin, luoden yritykselle hyvän pohjan rakentaa ainutlaatuinen ja kestävä brandi. Toimintaympäristöä on tarkkailtava jatkuvasti ja alan muutoksiin on reagoitava nopeasti. Kilpailijoiden markkinointitoimia ja strategisia päätöksiä on valvottava jatkuvasti.

Opinnäytetyö täyttää mielestäni sille asetetut tavoitteet. Yritys tulee päivittämään markkinointisuunnitelmaa vielä 2013 aikana uuden palvelukonseptin selkiintyessä. Suunnitelmaa ei ole tarkoitus seurata absoluuttisen tarkasti, vain muutoksia tullaan varmasti tekemään ja markkinointisuunnitelma tulee elämään yrityksen rinnalla.

Markkinointisuunnitelmaa voidaan hyödyntää yrityksen uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, varsinkin markkinointipuolen tehtäviin osallistuvia silmällä pitäen.

## 6 LÄHTEET

### *Painetut lähteet*

Anttila, M. Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Armstrong G. & Kotler P. 2011. Marketing An Introduction. 10th edition. Pearson Education. New Jersey: Prentice Hall.

Bergström, S. Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. Helsinki. Edita Prima Oy.

Blythe, J. 2008. Essentials of Marketing. Harlow. Pearson Education Ltd.

Hollanti, J. Koski, J. 2007. Visio: Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Mohr, J. Sengupta, S. Slater, S. 2010. Marketing of High-Technology Products and Innovations. New Jersey. Pearson Education, Inc.

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

Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

### *Sähköiset lähteet*

Alvars Oy. 2012a. Palvelut. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://www.alvars.fi/services>

Alvars Oy. 2012b. Referenssit. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://www.alvars.fi/references>

Cadwill Oy. 2012a. Suunnittelu. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://www.cadwill.com/suunnittelu>

Cadwill Oy. 2012b. Verkkokauppa. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://www.etutalo.com/3D-Verkkokauppa>

C-Advice Oy. 2012a. Palvelut. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://www.c-advice.com/?q=node/63>

C-Advice Oy. 2012b. Referenssit. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://www.c-advice.com/?q=node/10>

Dinsto Oy. 2012. Etusivu. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://www.dinsto.fi/index.htm>

Entop Oy. 2012a. Esittely. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://entop.fi/index.php?sivu=esittely>

Entop Oy. 2012b. Tuotteet. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://entop.fi/index.php?sivu=tuotteet>

Finder 2012a. C-Advice Oy taloustiedot. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://www.finder.fi/Insin%C3%B6%C3%B6rtoimistoja,%20suunnittelutoimistoj a:%20kone/C-Advice%20Oy%20/LAHTI/taloustiedot/1242877>

Finder 2012b. Entop Oy taloustiedot. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://www.finder.fi/Insin%C3%B6%C3%B6rtoimistoja,%20suunnittelutoimistoj a/Entop%20Oy/LAHTI/taloustiedot/139778>



Finder 2012c. Cadwill Oy taloustiedot. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://www.finder.fi/Huonekaluvalmistusta/Cadwill%20Oy/K%C3%84RS%C3%84M%C3%84KI/taloustiedot/1616260>

Finder 2012d. Alvars Oy taloustiedot. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://www.finder.fi/Suunnittelutoimistoja/Alvars%20Oy/RAISIO/taloustiedot/1532299>

Finder 2012e. Dinsto Oy taloustiedot. [viitattu 10.10.2012] Saatavissa:

<http://www.finder.fi/3D-suunnittelua,%203D-mallinnusta/Dinsto%20Oy/TAMPERE/taloustiedot/1048190>

QuickMBA. 2013. Porter 5-forces. [viitattu 16.1.2013] Saatavissa:

<http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>