

**VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TIETOTEKNIIKAN LAITOS**

Jukka Rohila

**TAPAUSTUTKIMUS KORKEAN TEKNOLOGIAN MARKKINOINNISTA
TURUN SEUDUN OHJELMISTO- JA INTERNET- ALOJEN YRITYKSISSÄ**

Tietotekniikan
pro gradu -tutkielma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO

sivu

TIIVISTELMÄ:	4
ABSTRACT:	5
1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimuksen tarkoitus	6
1.2. Tutkimusongelma	7
1.3. Tutkimuksen rajaus	7
1.4. Tutkimusote	7
1.5. Tutkimuksen rakenne	8
2. TAPAUSTUTKIMUS	9
2.1. Tapaustutkimuksen rakentaminen	9
2.2. Todisteiden kerääminen	10
2.2.1. Todisteiden keruun periaatteet	11
2.2.2. Todistelähteet	12
2.3. Tiedon analysointi	15
2.3.1. Analyyttiset strategiat	15
2.3.2. Pääasialliset analysointimuodot	16
2.3.2.1. Mallien vertaus	16
2.3.2.2. Selityksen rakentaminen	17
2.3.2.3. Aikasarja-analyysi	18
2.3.2.4. Ohjelmalogiikkamalli	19
2.3.3. Osittaiset analysointimuodot	20
3. KORKEAN TEKNOLOGIAN MARKKINOINTI	22
3.1. Teknologian omaksumisen elinkaari	22
3.1.1. Asiakasryhmät	23
3.1.2. Markkinakuilu	24
3.1.2.1. Markkinakuilun synty	25
3.1.2.2. Markkinakuilun ylitys	26
3.1.3. Markkinavaiheet	27
3.1.3.1. Markkinan rakennus - Keilarata	27
3.1.3.2. Nopea kasvu - Tornado	30
3.1.3.3. Vakaa markkina - Pääkatu	31
3.2. Markkinastrategiat	32
3.2.1. Ensimmäisenä markkinalla	32
3.2.1.1. Strategiset edut	33
3.2.1.2. Strategiset vaihtoehdot	34
3.2.2. Nopea seuraaminen	36
3.2.2.1. Strategiset edut	36
3.2.2.2. Strategiset vaihtoehdot	37
3.2.3. Strategioiden riskit	38
3.3. Ostokäyttäytyminen	39
3.3.1. Ostamiseen vaikuttavat tekijät	39
3.3.2. Ostajan arviointiprosessi	41

3.3.3. Ostoprosessi.....	42
3.4. Segmentointi.....	43
3.4.1. Tuote- ja markkinalähtöinen segmentointi.....	44
3.4.2. Segmenttien arviointi ja valinta.....	47
3.4.3. Segmentoinnin vaikutukset.....	48
3.4.3.1. Strategiset kysymykset.....	48
3.4.3.2. Markkinointitoiminnan kysymykset.....	49
3.5. Hinnoittelu.....	50
3.5.1. Hinnoittelun rajat.....	51
3.5.1.1. Kysynnän hintajousto.....	51
3.5.1.2. Oppimiskäyrä ja kustannukset.....	52
3.5.2. Hinnoittelutekniikat.....	52
3.5.3. Hinnoittelustrategiat.....	54
3.5.3.1. Hyökkäävät strategiat.....	55
3.5.3.2. Puolustavat strategiat.....	57
3.6. Brändäys.....	58
3.6.1. Brändin merkitys.....	59
3.6.2. Teknologian brändäys.....	60
3.6.3. Brändin rakenne.....	62
3.6.4. Positointi.....	64
4. TULOKSET.....	68
4.1. Miten markkinoidaan.....	68
4.1.1. Yrityshaastattelut.....	68
4.1.1.1. Yritys A.....	70
4.1.1.2. Yritys B.....	72
4.1.1.3. Yritys C.....	74
4.1.1.4. Yritys D.....	76
4.1.2. Kyselytutkimus.....	78
4.1.3. Kotisivututkimus.....	81
4.1.4. Keskustelu todisteista.....	83
4.1.5. Kuvaus miten markkinoidaan.....	85
4.2. Miksi markkinoidaan.....	88
5. POHDINTA.....	92
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	94
7. YHTEENVETO.....	95
LÄHDELUETTELO.....	97
LIITTEET.....	99
Liite 1. Kyselylomake.....	99
Liite 2. Haastattelulomake.....	103

VAASAN YLIOPISTO**Teknillinen tiedekunta**

Tekijä:	Jukka Rohila
Tutkielman nimi:	Tapaustutkimus korkean teknologian markkinoinnista Turun seudun ohjelmisto- ja Internet- alojen yrityksissä
Ohjaajan nimi:	Matti Linna
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisterin tutkinto
Laitos:	Tietotekniikan laitos
Oppiaine:	Tietotekniikka
Opintojen aloitusvuosi:	2000
Tutkielman valmistumisvuosi:	2008
Sivumäärä:	105

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on kertoa miten ja miksi Turun seudun ohjelmisto- ja Internet- alojen yritykset tekevät korkean teknologian markkinointia. Tavoitteen saavuttamiseksi ensimmäisenä tutkimuksessa laadittiin kuvaus, joka vastasi kysymykseen miten. Kun ensimmäiseen kysymykseen oli saatu vastaus, rakennettiin selitys, joka antoi vastauksen kysymykseen miksi.

Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena käyttämällä Yin:n määritelmää tapaustutkimukselle. Tutkimus tehtiin yhtenä tapauksena ja analysoinnin muotona käytettiin sisäisiä yksiköjä. Todisteet tutkimusta varten kerättiin yrityshaastattelujen, kyselyn ja kotisivututkimuksen muodossa. Todisteita käytettiin yhdessä muodostamaan ja kattamaan kuva tutkimuksen kohteena olleesta aiheesta.

Tutkimuksen tuloksena saatiin kuvaus alueen yritysten markkinoinnista. Kuvauksen päähavainto oli, etteivät alueen yritykset tee markkinointityötä järjestelmällisesti. Tehty markkinointi rakentuu enemmän omalle päättelylle ja kokemukselle kuin teorialle ja rakennetuille kehysverkoille. Selitykseksi markkinoinnin teolle, kuvatulla tavalla, saatiin yritysten kokema tarve markkinoinnille. Tarpeen osatekijöiksi löydettiin yrityksen koko ja taloudellinen tilanne. Nämä tekijät pääsääntöisesti selittivät miksi yritys teki markkinointia tekemällään tavalla.

AVAINSANAT: tapaustutkimus, markkinointi, korkea teknologia, yritykset, Turku

UNIVERSITY OF VAASA**Faculty of Technology**

Author:	Jukka Rohila
Topic of the Master's Thesis	Case study of high technology marketing in Turku region software and Internet companies
Instructor:	Matti Linna
Degree:	Master of Science in Economics and Business Administration
Department:	Department of Computer Science
Major subject:	Computer Science
Year of Entering the University:	2000
Year of Completing the Master's Thesis:	2008
Pages:	105

ABSTRACT:

The aim of this master's thesis was to tell how and why Turku region software and Internet companies do high technology marketing. To reach the aim, a description was developed that answered the question of how. When answer was acquired to the first question, an explanation was developed that answered the question why.

The research was carried out with a case study, using a form of case study specified by Yin. The case study was made as a single case and analysing was carried out using embedded units. Evidence for the case was gathered via interviews with companies and via survey and via form of homepage research. Evidence was used together to form an picture of the topic of the case study.

The result of case study was a description on how companies do marketing. The main finding of the description was that regions companies didn't do marketing work systematically. The marketing that was done was based more on own reasoning and experience than on theories and frameworks. An explanation in making marketing this way was found from company needs. Needs on marketing were seen to base on the size of the company and its financial situation. These factors mainly explained why companies made marketing the way they did.

KEYWORDS: case study, marketing, high technology, companies, Turku

1. JOHDANTO

Tämä kauppatieteiden maisterin pro gradu -tutkielma käsittelee korkean teknologian markkinointia Turun seudun ohjelmisto- ja Internet- alojen yrityksissä. Korkeasta teknologiasta on viimeisen vuosikymmenen aikana kehittynyt Suomelle ja suomalaisille yrityksille elintärkeä ala. Turun seudulla tieto- ja ohjelmistotekniikasta on pyritty rakentamaan seudulle taloudellista tukijalkaa.

Perinteisesti suomalaiset ovat mieltäneet hallitsevansa teknologian, mutta pitäneet haasteellisena myydä kehittämänsä teknologiaa ja sen sovelluksia. Korkean teknologian alojen tuotteiden ja markkinoiden poiketessa muista perinteisistä teollisuudenaloista, on markkinoinnissa otettava huomioon alan erityispiirteet. Erityispiirteiden huomionotto voi kuitenkin olla vaikeata, johtuen niin alati muuttuvasta teknologiasta kuin korkean teknologian markkinointiin keskittyneen tutkimuksen ja kirjallisuuden vähydestä.

1.1. Tutkimuksen tarkoitus

Maailmalla korkean teknologian markkinointia on tutkittu kohtuullisesti, joskin vähän verrattuna muuhun markkinoinnin tutkimukseen. Tutkitun tiedon varaan on kirjoitettu niin omakohtaisia kuvauksia työskentelystä korkean teknologian markkinoinnin parissa kuin itse teoriaa käsitteleviä kirjoja. Suomessa korkean teknologian markkinointia ei ole juuri tutkittu, ja paikallisten yritysten tekemästä korkean teknologian markkinoinnista ja sen syistä ei ole juuri tietoa.

Pro gradu -tutkielman tarkoituksena ei voi olla miten koko Suomessa tehdään korkean teknologian markkinointia. Tutkielma voi kuitenkin olla ensimmäinen askel kysymykseen vastauksen hakemiseksi. Tutkielman tarkoituksena on tutkia korkean teknologian markkinointia Turun seudulla.

1.2. Tutkimusongelma

Tutkimusongelma on miten ja miksi Turun seudun ohjelmisto- ja Internet- alojen yritykset tekevät korkean teknologian markkinointia. Tutkimusongelma voidaan kirjoittaa kahdeksi kysymykseksi. Ensimmäinen kysymys on, miten Turun seudun ohjelmisto- ja Internet- alojen yritykset tekevät korkean teknologian markkinointia. Toinen kysymys on miksi markkinointia tehdään, kuten sitä tehdään.

Tarkoituksena tutkimuksella on saada vastaukset edellä mainittuihin kysymyksiin. Ensimmäisen kysymyksen vastauksena saadaan kuvaus yritysten markkinoinnista. Toisen kysymyksen vastaukseksi saadaan selite sille miksi yritykset tekevät markkinoivat ensimmäisessä kysymyksessä kuvatulla tavalla.

1.3. Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksella on useampia rajoituksia. Maantieteellisesti tutkimus on rajattu käsittelemään vain ja ainoastaan Turun seutukuntaa. Toimialallisesti rajataan tutkimuksen kohteeksi ohjelmisto- ja Internet- alojen yritykset. Tutkittavilta yrityksiltä vaaditaan omaa tuotekehitystä. Yritysten päätoiminnan, tai ainakin osan toiminnasta, on perustettava oman ohjelmiston tai palvelun tuottamaan liiketoimintaan. Yrityksien kotipaikan tai pääkonttorin on sijaittava Turun seudulla.

1.4. Tutkimusote

Tutkimusotteena käytetään tapaustutkimusta. Tutkimuksessa käytetään Yin:n määritelmää tapaustutkimuksesta. Tutkimus perustuu yhteen tapaukseen. Analysoinnissa käytetään sisäisiä yksiköjä. Tyypiltään tapaustutkimus on tutkiva.

Tutkimus sisältää kuvaavan ja selittävän osion, jotka vastaavat tutkimuksen kysymyksiin. Yhdessä tutkimuskysymykset tutkimuksen luonteen kanssa tekevät tutkimuksesta tutkivan tyypiltään.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkielman ensimmäisessä pääluvussa selvitetään tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelma, tutkimuksen rajaus, tutkimus ote ja tutkimuksen rakenne. Toisessa pääluvussa käydään lävitse mitä tapaustutkimus on ja miten tapaustutkimus tulee suorittaa. Kolmas pääluku käsittelee ja kuvaa korkean teknologian markkinoinnin teorioita. Neljäs pääluku käsittelee tapaustutkimuksen tulokset ja todisteet, päätyen vastaamaan tutkimusongelmaan. Viidennessä pääluvussa pohditaan tulosta ja sen luotettavuutta, sekä tehdään havaintoja teoriasta. Kuudennessa pääluvussa esitellään tutkimuksen tulos. Tutkielman viimeisessä pääluvussa tarkastellaan koko tutkimusta ja esitetään vielä ehdotuksia myöhempiä jatkotutkimuksia varten.

2. TAPAUSTUTKIMUS

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii ajankohtaista ilmiötä siihen liittyvässä kontekstissa. Tutkimusotetta käytetään etenkin, kun rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selvät. Erottavaksi tutkimuksen tekee sen laaja kiinnostuksen kohteiden määrä, joka ylittää aiheet kattavien tietopisteiden määrän. Kiinnostuksen kohteet katetaan yhdistämällä tietoa yhteen. Yksi tulos on useamman todistelähteen summa. Aiheesta esitetyt teoreettiset väitteet ohjaavat tiedon keruuta ja analysointia. Tutkimusstrategiana tapaustutkimus on kokonaisvaltainen metodi. (Yin 1994: 12-14.)

2.1. Tapaustutkimuksen rakentaminen

Tapaustutkimus voi olla tyypiltään neljänlainen. Jako näiden tyyppien välillä tehdään niin tapausyksiköiden määrän kuin analyysin perusteella. Tutkimus voi perustua joko yhteen tapaukseen tai useampaan tapaukseen. Tehtävä analyysi voidaan tehdä holistisesti, jolloin tapausta analysoidaan yhtenä yksikkönä tai sisäisenä, jolloin analysoitavia yksiköitä on useampia. (Yin 1994: 38.)

Yhteen tapaukseen perustuvat tutkimukset voidaan rinnastaa yhteen kokeiluun. Ne tekijät, jotka puoltavat yhteen kokeeseen perustuvaa tutkimusta puoltavat myös yhteen tapaukseen keskittyvää tapaustutkimusta. Syitä tehdä yhden tapauksen tutkimus on useita: tutkimuksella voidaan testata hyvin muotoiltua teoriaa, tapaus edustaa äärimmäisyyttä tai on yksilöllinen ja se mahdollistaa ennen tarkastelemattoman ilmiön havainnoin ja analysoinnin tapauksen ollessa luonteeltaan paljastava. Yhteen tapaukseen voidaan myös keskittyä, kun tapaustutkimus toimii mahdollisena aloituksena myöhemmälle tutkimukselle. Yhteen tapaukseen perustuvissa tutkimuksissa mahdollinen heikkous on tapauksen olevan muuta kuin sen alussa oletettiin olevan. Tämän takia on tärkeää tutkia potentiaalinen tapaus huolella, jotta voidaan varmistua tapauksen edustavan tutkittavaa asiaa ja päästävän käsiksi tapauksen tutkimiseksi

tarvittavaan todisteaineistoon. (Yin 1994: 38-41.)

Useamman tapauksen tutkimuksessa tutkimuslogiikkana on toisto. Tällöin tutkittavana olevien tapausten joko ennustetaan saavan samat tulokset tai saavan vastakohtaisen tuloksen ennustetuista syistä. Jos kaikki tapaukset toteuttavat ennusteen eli toistoa tapahtuu, antaa tämä vahvaa näyttöä esitettyjen väitteiden tueksi. Jos taas tapaukset antavat ristiriitaisia tuloksia, alkuperäisiä oletuksia on muutettava ja testattava uusilla tapauksilla. Jotta toistologiikka on mahdollista käyttää, tutkimuksen kannalta tärkeätä on kehittää teoreettinen kehysverkko. Kehysverkolla on pystyttävä luettelemaan ne olosuhteet, joilla on todennäköistä löytää tietty ilmiö ja ne olosuhteet, joilla ei tiettyä ilmiötä löydetä. Useamman tapauksen tutkimuksia voidaan pitää hyvin työläinä ja raskaina. Etuna useamman tapauksen käytöllä on, että saadut todisteet ovat uskottavampia ja vahvempia. (Yin 1994: 44-50.)

Tehtäessä analyysia, niin yksittäisen kuin useamman tapauksen tutkimuksessa, voidaan tapausta analysoida yhtenä kokonaisuutena, holistisena, tai useampana osana, sisäisenä. Holistisessa analyysissä käsitellään tapausta yhtenä yhtenäisenä kokonaisuutena. Holistinen ote on suositeltavaa, kun tapauksesta ei löydy sisäisiä yksiköjä tai tapauksen taustalla oleva teoria on luonteeltaan itse holistinen. Ongelmia holistisen otteen käytössä on useita: tutkittaessa kokonaisvaltaisesti tutkijalle voi syntyä mahdollisuus jättää tutkimatta tietty ilmiö; koko tutkimus voidaan tehdä abstraktilla tasolla ilman selvää yhteyttä mittauksiin tai dataan; ja tutkimuksen orientaatio voi vaihtua kesken tutkimuksen, jolloin tutkimuksen rakenne ei enää sovi tutkimuksen kysymyksille. Sisäisten yksiköjen käytössä tai ongelmaksi voi muodostua jääminen yksikötasolle: tarkastelun mielenkiinto suuntautuu yksiköihin eikä se enää johda itseään suurempaan kokonaisuuteen. (Yin 1994: 38-50.)

2.2. Todisteiden kerääminen

Todisteet ja niiden kerääminen ovat tärkeä osa tapaustutkimusta. Se, miten todisteet kerätään ja miten niitä käsitellään, vaikuttaa suoraan niin tutkimuksen luotettavuuteen

kuin todisteista muodostettujen tulosten ja päätelmien paikkansa pitävyyteen. Tapaustutkimuksessa tapahtuvalla todisteiden keruulle on esitetty tietyt periaatteet, joita tutkimuksessa tulisi noudattaa. Todisteiden keruussa huomioita pitää myös kiinnittää itse todistelähteisiin: eri todistelähteillä on eri vahvuudet, heikkoudet ja soveltuvuudet. Noudattamalla annettuja periaatteita ja ymmärtämällä eri todistelähteiden merkityksen, on mahdollista nostaa huomattavastikin tutkimuksen laatua. (Yin 1994: 78-79.)

2.2.1. Todisteiden keruun periaatteet

Kerätessä todisteita tapaustutkimukselle on olemassa kolme periaatetta joita tulisi noudattaa: useamman todistelähteen käyttö, tietokannan luonti aineistosta ja todisteketjun säilyttäminen. Seuraamalla näitä periaatteita voidaan tapaustutkimuksen rakenteellista paikkansa pitävyyttä ja luotettavuutta parantaa. Tarkoituksena näiden periaatteiden seuraamisella on tehdä tapaustutkimuksesta ja sen todisteista täsmällisempiä ja peittelemättömpiä. (Yin 1994: 90,100.)

Useamman todistelähteen käyttö yhdessä on tapaustutkimukselle tyypillistä ja suositeltavaa. Käyttämällä useampaa todistelähdettä ja -tyyppiä on mahdollista kattaa suurempi määrä käsiteltäviä asioita. Useampaa todistelähdettä voidaan käyttää kahdella tavalla, joko johtaen jokaisesta todisteesta itsenäisesti havainnot ja päätelmät, tai käyttämällä useampaa todistetta yhdessä havainnon ja päätelmän aikaansaamiseksi. Todisteiden yhteiskäyttö on tärkeää ja suositeltavaa. Eri lähteiden tukiessa toisiaan ja osoittaessa samaan tulokseen, tutkimuksen ja sen johtopäätösten uskottavuus sekä tarkkuus lisääntyvät. Todisteiden yhteiskäyttö parantaa myös tutkimuksen rakenteellista paikkansa pitävyyttä, kun lopputulos ei ole vain yhden mittauksen varassa. (Yin 1994: 90-93.)

Tietokannan luomisella tutkimukselle tarkoitetaan tutkimuksessa kerääntyneen tiedon organisointia ja dokumentointia. Tutkimustieto tulisi säilöä kahteen erilliseen kokoelmaan, joista toinen sisältäisi itse raakatiedon sekä kerätyt todisteet ja toinen

sisältäisi itse tutkimuksen lopputulokset. Tallennettaessa todisteita, tulisi tietokantaan säilöä niin muistiinpanot, kerätyt dokumentit, taulukoinnit, kuin myös laaditut kuvaukset. Tallentamalla todisteet mahdollisimman kattavasti tietokantaan kerätystä aineistoista voidaan tehdä toinen, alkuperäisestä tutkijasta itsenäinen, analyysi. (Yin 1994: 94-98.)

Todisteketjun säilyttämisellä tarkoitetaan mahdollisuutta jäljittää ja seurata tutkimusprosessia ylhäältä alas. Ulkopuolisen tarkkailijan on voitava lähteä tutkimusraportista ja edetä alemmille tasoille jäljittäen johtopäätösten, analyysien, todisteiden ja kysymysten asettamisen syyseuraussuhteet, ympäristötekijät sekä tutkijan tekemät päättelyketjut. Tämä tarkoittaa todisteiden säilyttämisen ohella riittävää viittausten käyttöä niin tapaustutkimuksen yhteenvedossa ja loppuraportissa kuin muussa tutkimusmateriaalissa. Kun todisteketju on katkeamaton ja uudelleen tarkasteltavissa, rakenteellisen paikkaansa pitävyyden määrittäminen on mahdollista, tehden tutkimuksesta laadukkaamman. (Yin 1994: 98-99.)

2.2.2. Todistelähteet

Tapaustutkimus voi sisältää useampia todisteita ja todistetyyppejä. Yleisimmin käytetyt todistelähteet ovat dokumentit, arkistoitu data, haastattelut, havainnot, osallistuva havainnointi ja artefaktit. Jokaisella näistä todistetyypeistä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Osa soveltuu paremmin eri tilanteisiin ja tutkimuksiin paremmin kuin jokin toinen osa. Tärkeää puhuttaessa eri todistetyypeistä on, ettei mikään niistä ole täysin kattava tai muita korvaava, vaan eri todistetyypit täydentävät toisiaan. (Yin 1994: 79-80.)

Dokumenteilla tarkoitetaan kirjallisia aineistoja, alkaen lehtiartikkeleista ja kirjeistä aina hallinnollisiin dokumentteihin ja raportteihin. Tapaustutkimuksessa dokumentit toimivat yleensä muiden todistusaineistojen vahvistajina ja laajentajina. Todistetyypin vahvuutena on toistettavuus, häiriöttömyys, täsmällisyys ja mahdollisuus käydä lävitse

pitkä ajanjakso, useampia tapahtumia sekä useita asetelmia. Heikkoutena dokumenteilla voivat olla alhainen palauttavuus, tiedon vääristyminen valikoitaessa tai käytettäessä vain osaa dokumenteista, alkuperäisen dokumentin tuottajan mahdollinen puolueellisuus ja mahdollisesti dokumentin heikko saatavuus. (Yin 1994: 81-82.)

Arkistoitua dataa eli tallennettuja tietueita, listoja, kyselyjä ja selvityksiä voidaan käyttää yhdessä muiden todisteiden kanssa tapaustutkimuksen tuottamiseksi. Haasteena tallennetun tiedon käytössä on ymmärtää kerätyn tiedon alkuperäinen käyttötarkoitus ja miten se vaikuttaa itse kerättyyn tietoon ja saatuihin tuloksiin. Todistetyyppi jakaa sama vahvuudet ja heikkoudet kuin dokumentit. Lisäyksenä dokumentteihin verrattuna, arkistoidulla datalla vahvuutena ovat datan tarkkuus ja määreellinen muoto. Heikkoutena arkistoidulla datalla on sen saanti, mikä johtuu yksityisyyden suoja koskevista seikoista. (Yin 1994: 83-84.)

Haastattelut ovat yksi tärkeimmistä lähteistä tapaustutkimuksessa. Haastattelut voivat olla muodoltaan erilaisia. Vapaissa haastatteluissa vastaajalta kysytään mielipidettä eri asioista ja tapahtumista vapaamuotoisen keskustelun puitteissa. Fokusoidussa haastattelussa keskustellaan myös, mutta haastattelu perustuu tutkimusprotokollasta johdettuihin kysymyksiin. Kyselyssä haastattelu on hyvin formaali ja se sisältää enemmän strukturoituja kysymyksiä. Vahvuutena haastatteluilla on niiden tiukka keskittyminen tapaustutkimuksen kohteeseen. Keskittymisellä kohteeseen ja saadessa tietoa suoraan kohteen parissa olevilta ihmisiltä haastattelu voi tarjota parhaimmillaan tilaisuuden saada tutkimusaiheesta tärkeitä oivalluksia. Heikkoutena haastatteluissa on niiden alttius puolueellisuudelle ja vääristymille: puolueellisuus tai vääristymät voivat johtua useasta tekijästä kuten huonosti koostetuista kysymyksistä tai vastaajien lausuman poiketessa heidän mielipiteestään. Koska haastattelujen toistettavuus on vaikeata tai joskus mahdotonta, on haastattelut valmisteltava tavalla, jolla pyritään välttymään parhaimmalla mahdollisella tavalla haastattelujen heikkouksista. (Yin 1994: 84-86.)

Suorassa havainnoinnissa tehdään vierailu tutkittavan tapauksen tapahtuma paikalle. Tehtävät havainnot voivat olla formaaleja tai epäformaaleja. Formaalisissa

havainnoinnissa voidaan esimerkiksi ottaa tehtäväksi laskea, kuinka monta kertaa tietty asia tai toiminta toistuu havainnointijakson aikana. Epäformaalissa havainnoinnissa havainnot yleensä tehdään kiinnittämällä huomiota vaikeasti mitattaviin asioihin kuten paikan ympäristötekijöihin tai yleiseen olomuotoon. Suoran havainnon vahvuuksia ovat pääsy kiinni todellisuuteen ja mahdollisuus havainnoida tosielämän tilanteita ja tapahtumia niiden ottaessa paikkansa. Havainnoimalla tilannetta suoraan on mahdollista huomioida se ympäristö ja konteksti missä havainto tehdään sekä välittää tietoa tapahtumien taustoista ja taustavaikuttumista. Heikkoutena suorien havaintojen tekemisillä ovat ajanvievyys, joka voi johtaa suuriin kustannuksiin, valikoivuus, jollei ole laajaa määrää havaintoja, ja tapahtumien kulun muuttuminen havainnoijan läsnäolon takia. (Yin 1994: 86-87.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija ei ole passiivinen sivusta seuraaja, vaan hän voi ottaa osakseen erilaisia rooleja ja osallistua tutkimuksen kohteena oleviin tapahtumiin. Osallistuva havainnointi jakaa samat vahvuudet ja heikkoudet kuin suora havainnointi. Lisävahvuutena osallistuvassa havainnoinnissa on sen mahdollistama syventyminen henkilöiden välisiin suhteisiin, kanssakäymiseen ja henkilöitä ajaviin motiiveihin. Heikkoutena osallistuvassa havainnoinnissa on vaara havainnoijan järjestävän tai manipuloivan tapahtumia, joka johtaa vääristyneeseen kuvaan todellisuudesta. (Yin 1994: 87-89.)

Artefaktit, niin fyysiset kuin kulttuuriset, voivat olla käyttökelpoisia todisteita. Ne ovat fyysisiä todisteita ja ne voivat olla niin laitteita, työkaluja tai työn tuloksia. Artefaktien keruu tai havainnointi tapahtuu yleensä osana vierailulla tapahtumapaikalle. Todistetyyppinä artefaktilla on vahvuutena mahdollisuus tehdä oivalluksia koskien niin kulttuurin erityispiirteitä kuin teknisiä toimenpiteitä. Heikkoutena artefaktilla on niiden saatavuus kuin ja valikoitavuus. (Yin 1994: 80,90.)

2.3. Tiedon analysointi

Tiedon analysointi koostuu tiedon tarkastelusta, jaottelusta, taulukoimisesta ja muista tavoista yhdistellä kertyneitä tietoja, jotta voidaan vastata tutkimuksen kohteena oleviin kysymyksiin. Tapaustutkimuksessa tiedon analysointi alkaa valitsemalla tiedon käsittelylle analyttinen strategia. Strategian valitseminen analyysille on tärkeää, sillä sen avulla on mahdollista rakentaa tapaustutkimuksen analysoinnista looginen ja johdonmukainen. Analyttisen strategian lisäksi tärkeää on huomioida myös itse analysointimuodot. Analysointimuodot jakautuvat pääasiallisiin ja vähempiin analysointimuotoihin. Pääasialliset analysointimuodot muodostavat varsinaisen tutkimuksen analyysin niiden käsitellessä koko tapausta. (Yin 1994: 102.)

2.3.1. Analyttiset strategiat

Tapaustutkimuksessa tiedon analysoinnille on hyvin vähän vakiintuneita ohjeita ja käytäntöjä. Monesti tiedon analysointi tapahtuu kokonaan tutkijan itse muotoilemalla tavalla, alkaen ajatteluprosessista ja päätyen todisteiden esittämiseen sekä vaihtoehtoisten tulkinnoiden harkintaan. Tiedon analysoinnin parantamiseksi tapaustutkimuksissa on ehdotettu kahta tapaa tiedon käsittelyn parantamiseksi: muuntaa kertyneet tiedot ja todisteet käytettäväksi tilastollisessa analyysissä ja käyttää erilaisia analyttisiä tekniikoita datan muokkaamiseksi tiettyyn annettuun muotoon. Molemmat ehdotetut tavat ovat käyttökelpoisia ja hyödyllisiä datan järjestämiseen muotoon ennen varsinaista analyysiä. Tiedon järjestäminen muotoon voi kuitenkin aiheuttaa tiedon vääristymistä. Tämän takia kaikki muunnokset on tehtävä varoen, jotta tältä voidaan välttyä. Tärkeämpää tiedon hyvälle ja luotettavalle analysoinnille on kuitenkin muodostaa yleinen strategia analyysin teolle. Kaksi yleisstrategiaa tiedon analysoimiseksi tapaustutkimuksessa ovat nojautuminen teoreettisiin ehdotuksiin sekä tapauskuvauksen kehitys. (Yin 1994: 102-103.)

Teoreettiset ehdotukset ovat strategiana suositelluin tapa suorittaa tiedon analysointi.

Tapaustutkimus rakentuu tällöin teoreettisista ehdotuksista johdettuihin tavoitteisiin, tutkimuskysymyksiin, kirjallisuuskatselmuksiin ja uusiin oivalluksiin. Strategian vahvuus on sen vahva keskittyminen tiettyyn aiheeseen. Huomioitavaa on, että yleensä esitetyt ehdotukset muotoilevat niin tiedonkeruuta kuin analysointistrategian painotuksia. Tehdyt ehdotukset auttavat tällöin keskittymään tiettyyn tietoon ja olemaan huomioimatta tietyn datan. Teoreettiset ehdotukset, jotka keskittyvät syyseuraussuhteista, vastaten kysymyksiin mitä ja miksi, ovat käyttökelpoisia välineitä analyysin ohjaamiseksi. (Yin 1994: 103-104.)

Tapauskuvauksen kehitys on analyttinen strategia, jossa kehitetään kuvaava kehysverkko tapaustutkimuksen organisoimiseksi. Strategia on erityisen käyttökelpoinen, kun ei ole mahdollista esittää tutkittavia väitteitä. Strategiaa on mahdollista käyttää myös tapauksissa, jotka eivät ole alun perin ole olleet kuvaavia. Tällöin kuvaavaa lähestymistapaa käytetään helpottamaan asiaankuuluvien syyseuraussuhteiden tunnistamiseen: voidaan esimerkiksi tunnistaa tapahtumat, jotka on mahdollista ilmaista määrällisesti; ja kuvata monisyisen mallin selitys. (Yin 1994: 104-105.)

2.3.2. Pääasialliset analysointimuodot

Pääasialliset analysointimuodot ovat tekniikoita, jotka käsittelevät ja tuottavat tietoa koko tapauksesta. Näitä tekniikoita ovat mallien vertaaminen, selityksen rakentaminen, aikasarja-analyysi ja ohjelmalogiikkamallit. Nämä menetöt vastaavat parhaiten tapaustutkimuksia kohtaaviin haasteisiin kuten sisäiseen ja ulkoiseen paikkansapitävyyteen. (Yin 1994: 106.)

2.3.2.1. Mallien vertaus

Mallien vertaus on halutuin tapa tehdä tapaustutkimuksen analysointityö. Metodissa verrataan empiriassa löydettyjä malleja teorian ennustamiin malleihin. Jos teoreettiset ja

empiiriset mallit vertautuvat keskenään, auttaa se vahvistamaan tapaustutkimuksen paikkansapitävyyttä. Tapaustutkimuksen ollessa selittävä mallit voivat olla johdettavissa tutkimuksen kohteena oleviin muuttujiin. Tapaustutkimuksen ollessa kuvaava, mallin vertausta voidaan käyttää, kunhan ennustetun mallin muuttujat on määritetty ennen tiedonkeruuta. (Yin 1994: 106.)

Metodista on olemassa neljä erilaista variaatiota. *Epäekvivalenttien muuttujien riippuvuus mallissa* voi olla useampia riippuvaisia lopputuloksia. Jos jokaisen lopputuloksen arvot vastaavat ennustettuja arvoja ja ei pystytä löytämään vaihtoehtoisia malleja ennustetuille muuttujille, voidaan tehdä looginen päätelmä vahvasta kausaalisuudesta. *Kilpailevien selitysten malli* soveltuu tilanteeseen, jossa tutkittavana on useita itsenäisiä muuttujia. Kilpailevat selitykset nojaavat muuttujiin, jotka tekevät niistä toisensa poissulkevia. Analyysissa tarkastellaan miten kokonaisuutena kilpailevat mallit vastaavat tuloksia ja miten ne vastaavat ennustettuja arvoja. *Yksinkertaisessa mallissa* riippuvaisia tai riippumattomia muuttujia on minimaalinen määrä: minimissään kaksi. Vertailu tehdään näiden kahden välillä, kunhan molemmille muuttujille on määritelty eri mallit. (Yin 1994: 106-110.)

Mallien vertailu on yhtä tarkkaa, kuin menetelmä jolla malleja verrataan. Jos verrattaessa ei voida käyttää määrällisiä tai tilastollisia kriteereitä, lopputulos ei ole tarkka. Metodin epätarkkuus mahdollistaa tutkijalle tulkitsemisen vapautta, joka voi johtaa liian ankaraan tai lievään tulkintaan. Tämän takia tutkijan on oltava varovainen, kun tutkinnan alla on hienovaraisia mallien ilmentymiä. (Yin 1994: 110.)

2.3.2.2. Selityksen rakentaminen

Selityksen rakentaminen analyysistrategiana on mallin vertauksen erikoistyyppi ja sen johdannainen. Metodissa tavoite on analysoida tapaustutkimuksen tiedot rakentamalla tapaukselle selite. Selite rakentuu kausaalisten linkkien määräytyksestä. Kausaaliset linkit muistuttavat kilpailevien selitysten mallin itsenäisiä muuttujia. Rakennettu selite on monessa tapaustutkimuksessa ilmaistu kertovassa muodossa. Kertovaa muotoa selitteen ilmaisemiseksi ei kuitenkaan suositella, sillä kertomat eivät ole tarkkoja. Hyvässä

tapaustutkimuksessa selite heijastuu osaan teoreettisista väitteistä. (Yin 1994: 110-111.)

Prosessi, millä selityksen rakentaminen tapahtuu, on iteratiivinen. Prosessi lähtee liikkeelle teoreettisen väitteen tai ehdotelman esittämisestä tai sosiaalisesta käyttäytymisestä. Esitettyä väitettä tai ehdotelmaa verrataan tapaustutkimuksen aineistoon. Väitettä ja ehdotelmaa muokataan sopimaan paremmin aineistoon, jonka jälkeen korjattua esitystä verrataan aineiston muihin yksityiskohtiin. Prosessia kerrataan uudelleen ja uudelleen, kunnes selitys on rakennettu. Tärkeä osa selityksen rakennusprosessissa on käydä lävitse muita mahdollisia ja kilpailevia selityksiä. Tavoitteena on näyttää miten nämä selitykset eivät voi rakentua. (Yin 1994: 111.)

Ongelmana selitteen rakentamisessa on mahdollisuus ajautua pois alkuperäisestä aiheesta. Tutkija voi välttää tämän muistuttamalla itseään jatkuvasti tutkimuksen alkuperäisestä tarkoituksesta ja mahdollisista vaihtoehtoisista selityksistä. Samoin tärkeätä on tallentaa kaikki tapaustutkimuksessa kerääntynyt tieto, jotta vielä myöhemmin säilyy mahdollisuus seurata todistepolkua ja antaa aineisto ulkopuolisen tahon tarkastettavaksi. (Yin 1994: 111-113.)

2.3.2.3. Aikasarja-analyysi

Aikasarja-analyysi analysointistrategiana tapaustutkimuksessa on suoraan verrattavissa kokeissa käytettyyn aikasarja-analyysiin. Nimensä mukaisesti analyysissä aika on keskeinen muuttuja, johon kaikki muut muuttuja liittyvät, ja jonka mukaan muuttujien vertaaminen tapahtuu. Tavoitteena menetelmää käytettäessä on vastata kysymyksiin miten ja miksi tutkimalla tapahtumien yhteyksiä ja suhteita suhteessa aikaan. Kun aikasarja-analyysia on aiheellista käyttää tapaustutkimuksessa, ennen tutkimuksen alkua on tärkeää määrittää indikaattorit ja aikavälit, jotta olennainen data aiheesta saadaan kerättyä. (Yin 1994: 113,117-118.)

Aikasarja-analyysistä on olemassa kolme variaatiota: yksinkertainen ja monimutkainen aikasarja sekä kronologiat. Näillä kaikilla aikasarjoilla on yhteinen käsittelylogiikka,

joka vertaa otospisteiden välisiä trendejä ennen tutkimuksen alkua määrättyyn teoreettisesti merkittävään vaihteluun, kilpailevaan trendiin ja muihin artefaktioihin tai sisäisen paikkansapitävyyden uhkaan perustuviin trendeihin. *Yksinkertaisessa aikasarjassa* tarkastelussa on yksi itsenäinen tai epäitsenäinen muuttuja. *Monitahoisessa aikasarjassa* ei tarkkailla vain trendien käyttäytymistä ajan funktiona, vaan pohditaan miten trendien vaihtelut vaikuttavat itseensä ja useampia muuttujia sisältävässä analyysissä toisiinsa. Ongelmat monitahoisessa aikasarjassa aiheutuvat suurimmaksi osaksi itse tiedonkeruusta. Analysoinnista, ja etenkin mallien ennustamisesta, sen sijaan tulee pitävämpää, ja tuotetut tulokset muodostavat vahvan pohjan teoreettisille väitteille. *Kronologisessa* analyysissä tapahtumien ryhmittämisessä kronologiaksi pyritään päättämään kausaalisia tapahtumia läpi ajan. Tavoitteena kronologian käytöllä on verrata kronologiaa siihen mitä selittävä teoria on ennustanut tapahtuvan. (Yin 1994: 113-117.)

2.3.2.4. Ohjelmalogiikkamalli

Ohjelmalogiikkamalli on analysointimetodina yhdistelmä mallien vertausta ja aikasarja-analyysiä. Metodissa verrataan tärkeintä syyseurausmallia riippumattomiin ja riippuvaisiin muuttujiin. Analyysissä tarkastellaan monisyistä tapahtumien sarjaa ajan saatossa, joka kattaa edellä mainitut muuttujat. Ideana analyysissä on tapahtumatutkimuksen keinon tuottaa empiirinen aineisto, joka joko tukee tai haastaa laaditun mallin. Analyysiä tehtäessä tärkeätä on kiinnittää huomiota myös vaihtoehtoihin selityksiin sekä ulkoisten tapahtumien tuottamien häiriöiden merkitykseen. (Yin 1994: 118-119.)

Analyysimetodina ohjelmalogiikkamalli soveltuu parhaiten selittäviin ja tutkiviin tapaustutkimuksiin. Jotta metodia olisi mahdollista käyttää, vaatii se väitteen esittämistä toistuvasta tapahtumien ja tapahtumaketjujen syyseuraussuhteesta. Analyysi toimii sitä paremmin ja varmemmin mitä monimutkaisempi tarkasteltava tapahtumienketju on. Kun tapahtumien sarjasta voidaan tunnistaa tietty malli, voidaan sanoa taustalla olevan tietty ohjelmalogiikkamalli. (Yin 1994: 118-119.)

2.3.3. Osittaiset analysointimuodot

Osittaiset analysointimuodot tapaustutkimuksen tulosten analysoinnissa ovat metodeja, jotka eivät anna tietoa, eivätkä kata koko tapausta. Osittaisiksi analysointimuodoiksi luetaan osayksiköiden analysointi, toistuvien havaintojen teko sekä tapauskatselmukset. Näitä analysointitekniikoita voidaan käyttää osana tapaustutkimuksen analyysia, mutta ne eivät voi olla pääanalyysimetodin asemassa, vaan toimivat pääasiallisen analyysimuodon avustajina ja täydentäjinä. (Yin 1994: 119.)

Osayksiköiden analysoinnilla tarkoitetaan itse tapausta pienemmän yksikön analysointia: toisin sanoen analyysin kohteena on yksi tapauksen osa. Käytännössä kohde voi olla tällöin esimerkiksi kyselyn vastausten osajoukko, tietty osa arkistoitua tietoa tai jonkin tapahtuman lopputulos. Analysointitekniikkana voidaan käyttää selvittävää, taloudellista ja historia-analyysiä. Erottavana tekijänä tavalliseen analyysiin on, että analyysi koskee vain ja ainoastaan osaa tapauksesta. Huomioitavaa on myös, että osayksikön analyysin pitää edistää koko tapauksen selvittämistä. Jos koko tapaus toimii osayksikölle vain kontekstina ja tutkimuksen mielenkiinto on itse osayksikössä, ei tutkimusmuotoa voi pitää enää tapaustutkimuksena. (Yin 1994: 119-120.)

Toistuvien havaintojen teko metodina voi olla erikoistapaus aikasarja-analyysista tehtäessä havaintoja ajansaatossa tai läpileikkaus analysoitaessa useampia tapauksen osayksikköjä. Analysointimuotona toistuvien havaintojen teko edustaa analyyttistä lähestymistapaa. Osittaiseksi analysointimuodoksi metodin tekee se, etteivät toistuvat havainnot todennäköisesti kerro kaikkea, eivätkä käsittele kaikkea sitä mitä koko tapaus edustaa ja huomioi. Yleensä toistuvien havaintojen tekoa käytetään yhdessä jonkin toisen analyyttisen metodin kanssa, joka täydentää käsittelyn ja analyysin koko tapausta koskevaksi. (Yin 1994: 120-121.)

Tapauskatselmuksella tarkoitetaan aiempien tapaustutkimusten analysointia. Analysointitekniikkana metodi on yksi lähestymistapa tehdä tapausten toisiinsa vertaus.

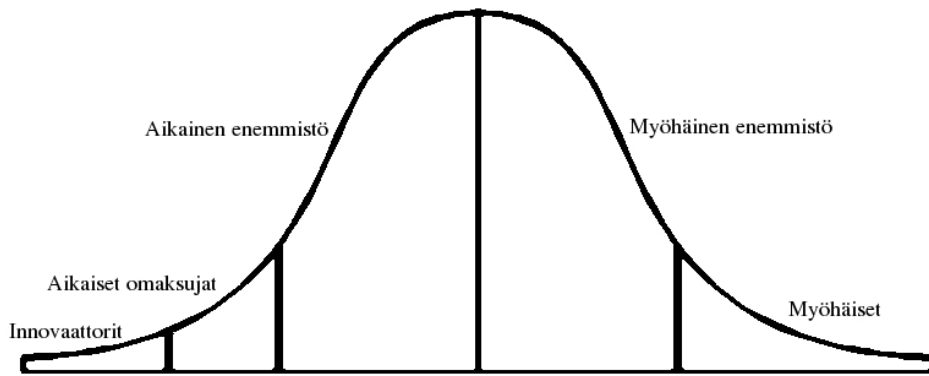
Metodissa analysointi tapahtuu kehittämällä koodaustyökalu, jota käytetään kaikkiin tapauksiin ja joka tuottaa kaikkia tapauksia edustavan tietoaineiston. Muodoltaan lopullinen tietoaineisto muistuttaa tavallisten kyselyjen tuottamia aineistoja ollen tyypiltään määrällistä muotoa. Metodi soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan tuottaa yleiskatsaus tapauksiin. Metodi ei kuitenkaan riitä tai anna riittävää pohjaa teoreettisten tai tilastollisten yleistysten tekoon aineistosta. (Yin 1994: 121-123.)

3. KORKEAN TEKNOLOGIAN MARKKINOINTI

Korkean teknologian markkinointi on markkinointia, joka ottaa huomioon korkean teknologian erityispiirteet ja rakentuu niiden varaan. Korkean teknologian markkinoinnin teorioita kuvaava osuus on koostettu tekemällä kirjallisuuskartoitus aiheesta. Kartoituksessa etsittiin ensiksi kirjoja, jotka nimesivät itsensä kertovan teknologian tai korkean teknologian markkinoinnista. Seuraavaksi haettiin lisää kirjallisuutta koko markkinoinnin kentältä pyrkien löytämään aiemmin täydentävää kirjallisuutta. Tämän prosessin seurauksena löydettiin riittävä teoriapohja selvittämään mitä ja mistä korkean teknologian markkinointi koostuu. Lopputuloksena tutkimuksen teoriaosuudessa käydään lävitse teknologian omaksumisen elinkaari, markkinastrategiat, ostokäyttäytyminen, segmentointi, hinnoittelu ja brändääminen.

3.1. Teknologian omaksumisen elinkaari

Korkean teknologian markkinoinnissa yksi tärkeimmistä tekijöistä, hahmotettaessa markkinoita ja suunnitellessa markkinointia, on malli teknologian omaksumisen elinkaaresta. Malli sai alkunsa 1950-luvun lopussa suoritetuista sosiaalisista tutkimuksista, jotka käsittelivät miten yhteisöt reagoivat epäjatkuviin innovaatioihin. Epäjatkuva innovaatio on uusi tuote tai palvelu, joka pakottaa loppukäyttäjät ja markkinat muuttamaan käyttäytymistään hyödyntääkseen innovaation tuomat edut. Uuden innovaation myötä markkina jakaantuu asiakkaiden riskinotto ja -kyvyn mukaan useampaan osaan. Teknologian omaksumisen elinkaari noudattaa normaalijakaumaa, joka etenee vasemmalta oikealle. Elinkaari kuvaa sitä missä vaiheessa ja kuinka moni innovaation ottaa käyttöön. (Moore 1995: 13-14.)



Kuva 1. Teknologian omaksumisen elinkaari

3.1.1. Asiakasryhmät

Asiakasryhmät, joihin yritys keskittyy tuodessaan markkinalle uutta teknologia, vaihtuvat teknologian omaksumisen edetessä. Markkinoiden alkuvaiheessa yritys tavoittelee innovaattoreita ja aikaisia omaksujia, siirtyen myöhemmin aikaisen- ja myöhäisen enemmistön muodostamille massamarkkinoille ja viimein tavoittaen myöhäiset omaksujat. Menestyäkseen markkinalla ja tavoittaakseen asiakkaat, yrityksen on ymmärrettävä tavoiteltavien asiakkaiden ja asiakkaiden motivaattorien vaihtuvan markkinoiden kehittyessä. (Moore 1995: 14-15.)

Uuden innovaation tullessa markkinoilla sen ensimmäiset käyttäjät ja omaksujat ovat *innovaattoreita*. Innovaattorit ovat ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet uuteen teknologiaan olettaen sen parantavan ennemmin tai myöhemmin elämänlaatua. *Aikaiset omaksujat, visionaarit*, ovat ihmisryhmä, joka haluaa käyttää innovaatiota tilaisuutena ottaa ero nykyiseen tilanteeseen ja luoda uusi huominen. Odotuksena on, että ottamalla teknologia ensimmäisenä käyttöön saadaan luotua huomattava ja pysyvä kilpailuetu kilpailijoihin. Innovaattorit ja aikaiset omaksujat yhdessä muodostavat aikaiset markkinat. (Moore 1995: 15-16.)

Markkinoiden pääosa muodostuu *aikaisesta enemmistöstä* eli pragmatisteista ja *myöhäisestä enemmistöstä* eli konservatiiveista. Aikainen enemmistö koostuu ihmisistä, jotka ovat vastuusta suurimmasta osasta teknologia hankinnoista. Pragmatisteille

teknologia ei ole itseisarvo eikä tapa luoda uutta vaan tapa kehittyä. Ryhmän keskeinen tavoite on tehostaa ja pitää järjestelmä vakaana. Tavoitteen saavuttamiseksi aikainen enemmistö suosii koeteltuja ratkaisuja ja mieluiten ostaa markkinajohtajalta. (Moore 1995: 16-17.)

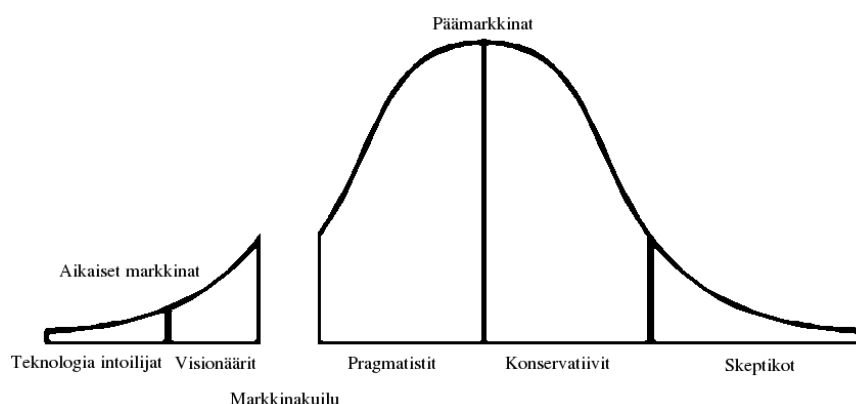
Myöhäisen enemmistön mielipide teknologiasta poikkeaa pragmatisteista. He omaavat pessimistisen näkemyksen mahdollisuuksistaan hyötyä teknologiasta: ainoa syy ottaa käyttöön uutta teknologiaa on pelko jäämisestä viimeiseksi. Konservatiiviset asiakkaat ovat hintatietoisia, skeptisiä ja hyvin vaativia. Ryhmä kuitenkin muodostaa lupaavan ja usein melko koskemattoman asiakaskunnan. Hyödykkeistämällä, yksinkertaistamalla ja tekemällä järjestelmistä varmasti toimivia on mahdollista päästä käsiksi tähän markkinaryhmään. (Moore 1995: 17.)

Viimeinen ryhmä markkinoilla ovat *myöhässä tulijat* eli skeptikot. Tämä ryhmä koostuu ihmisistä, jotka haluavat haastaa korkeaan teknologiaan ja sen markkinointiin liittyvän hypen ja ylisanat. Ryhmää ei pidetä potentiaalisena asiakkaana, vaan aina läsnä olevana kriitikkona. Korkean teknologian markkinoinnin tavoitteena ei ole myydä tälle asiakasryhmälle, vaan myydä tämän ryhmän ohitse. Tämä tarkoittaa toimittaessa organisaatiossa keinojen löytämistä ohittaa teknologiaan kriittisesti suhtautuvat ihmiset ja saada loppuosa päätöksentekijöistä hylkäämään ryhmän antaman vastustuksen. (Moore 1995: 17-18.)

3.1.2. Markkinakuilu

Teknologian omaksumisen elinkaarta katsomalla voi saada sen kuvan, että uuden innovaation tuonti markkinoille on suoraviivainen ja jatkuva prosessi. Markkinoille tuloprosessi alkaisi tällöin innovaattoreista edeten siitä askel askeleelta visionäreihin ja lopulta aikaiseen ja myöhäiseen enemmistöön. Kokemuksesta on kuitenkin huomattu, ettei uuden teknologian markkinoille tuonti ole näin yksinkertaista ja suoraviivaista. Moni yritys ja tuote ovat saavuttaneet aikaiset markkinat, mutta epäonnistuneet saavuttamaan markkinoiden enemmistön. Aikaisia- ja enemmistömarkkinoita toisistaan erottavaa väliä kutsutaan markkinakuiluksi, jonka yrityksen on ylitettävä päästäkseen

enemmistömarkkinoille. (Moore 1995: 18-20.)



Kuva 2. Markkinakuilu teknologian omaksumisen elinkaaressa

3.1.2.1. Markkinakuilun synty

Markkinakuilu syntyy käytännössä asiakasryhmien erilaisuudesta. Vaikka visionaarit ja pragmaatikot sijaitsevat lähekkäin elinkaaressa eroavat ne hyvin paljon toisistaan. Tiivistäen visionäärit katsovat tulevaan ja voivat havainnoida mitä huomina tarjoo, kun pragmaatikot katsovat nykypäivään ja havaitsevat mitä tarvitsevat tällä hetkellä. Moore on kirjassaan *Inside the Tornado* havainnollistanut asiakasryhmien eroavaisuudet. (Moore 1995: 18.)

Visionaarit	Pragmaatikot
Intuiitiivinen	Analyyttinen
Tukee muutosta	Tukee kehitystä
Poikkeava	Normaali
Eroon ryhmästä	Ryhmän mukana kulkevat
Kulkee omia polkuja	Konsultoi kollegoja
Ottaa riskejä	Hallitsee riskejä
Motivoituu tulevaisuuden mahdollisuuksista	Motivoituu nykyisistä ongelmista
Etsii mikä on mahdollista	Hakee mikä on todennäköistä

Taulukko 1. Eroavaisuudet visionäärien ja pragmaatikoiden välillä.

Eroavaisuudet ryhmien välillä eivät itsessään muodosta markkinakuilua, vaan siihen vaikuttaa yrityksen oma toiminta. Uuden innovatiivisen tuotteen tullessa markkinoille, se saa yleensä lämpimän vastaanoton innovaattoreilta ja visionäreiltä. Tällöin yrityksen tuote ja markkinaviestintä keskittyvät palvelemaan alkumarkkinoita. Kun yritys etenee pragmaattisiin asiakkaisiin, se ei tule kokemaan aiemmin saamaansa vastaanottoa, jollei sen tuote ja markkinointiviestintä vastaa pragmatistien tarpeita. Yleensä yritysten talous tässä markkinavaiheessa on jo kireällä ja epäonnistuminen pragmatistien kanssa johtaa yleensä talouden tilan radikaaliin heikkenemiseen. Taloudellisen tilanteen heiketessä yritykset joutuvat useasti syöksykierteeseen. Tästä syystä visionäärien ja pragmaatikkojen välistä tilaa kutsutaan markkinakuiluksi, sillä moni yritys on pudonnut tähän kuiluun ja poistunut lopulta markkinoilta. (Moore 1995: 18-20.)

3.1.2.2. Markkinakuilun ylitys

Päästäkseen alku- ja enemmistömarkkinoita erottavan kuilun ylitse, yrityksen on tarjottava enemmistömarkkinoille sopiva tuote. Alkumarkkinoilla asiakkaat koostuivat innovaattoreista ja visionäreistä, jotka olivat valmiita ottamaan riskin uuden tuotteen kanssa. Näille asiakasryhmille riitti miltei tarpeet täyttävä tuote ja lupaus tulevaisuuden parannuksista. Pragmatisteille tämä ei riitä, vaan he vaativat tuotteen, joka parantaa heidän omaa tuottavuuttaan. Ylittääkseen markkinakuilun yrityksen on siis tarjottava tuote, joka ratkaisee asiakkaan ongelman täysin: toisin sanoen tuotteen on oltava ns. koko tuote. (Moore 1995: 20-21.)

Koko tuote on *tarvittava vähimmäismäärä tuotteita ja palveluita varmistamaan, että asiakas saavuttaa hänet vakuuttavat syyt tehdä ostos*. Toisin sanoen asiakkaalle on tarjottava hänen tarpeensa tyydyttävä ratkaisu. Ongelma koko tuotteen muodostamisessa on sen vaatima riski. Yrityksillä on käytössään rajalliset resurssit ja niiden on valittava tarkoin miten ne käytetään. Koska koko tuotteen muodostaminen voi vaatia runsaasti resursseja, tulee yritykselle valintatilanne laittaako kaikki kiinni yhteen kohteeseen vai jakaako resurssit useamman kohteen kanssa. Jos yritys laittaa kaikki resurssinsa yhden asiakkaan tai asiakassegmentin tyydyttämiseen, voi epäonnistuminen johtaa yrityksen tulevaisuuden vaarantumiseen. Toisaalta, jos yritys jakaa resurssinsa

useampaan kohteeseen, sillä ei välttämättä riitä resurssit yhdenkään asiakkaan tyydyttämiseksi koko tuotteella. (Moore 1995: 21-22.)

Yrityksen kannattaa riskistä huolimatta keskittyä yhteen asiakasryhmään ja pyrkiä kehittämään tätä varten koko tuote. Tavoitteena on tällöin saada jalansija enemmistömarkkinoilta ottamalla haltuun tähän kuuluva niche -markkina. Palvelemalla asiakasryhmää hyvin ja kehittämällä tälle sopiva koko tuote, yritys saavuttaa vahvan markkina-aseman kyseisessä nichessä. Vahva asema antaa yritykselle turvatun kotikentän, jolle kilpailijoiden on hyvin vaikeata enää astua. (Moore 1995: 22-24.)

3.1.3. Markkinavaiheet

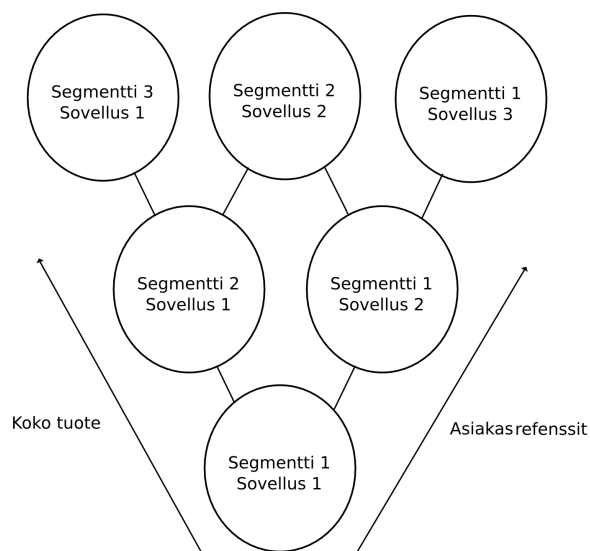
Teknologian omaksumisen elinkaari voidaan jakaa kuuteen erilliseen markkinavaiheeseen. Markkina alkaa aikaisesta markkinasta, jolloin teknologia tuodaan ensi kertaa asiakkaiden, teknologia intoilijoiden ja visionäärien saataville. Markkinakuilussa ensimmäisten asiakkaiden kiinnostus alkaa hiipua ja yritykset joutuvat etsimään keinoja siirtyä päämarkkinalle. Varsinainen markkina alkaa keilarata-, tornado- ja pääkatumarkkinoista. Viimeinen markkinavaihe on markkinan sulkeutuminen, kun teknologian kehittyminen korvaa vanhat tuotteet ja tavat uusilla. (Moore 1995: 25.)

3.1.3.1. Markkinan rakennus - Keilarata

Yrityksen ylitettyä markkinakuilu aikaisten- ja päämarkkinoiden välillä, alkaa sillä markkinan rakennus vaihe. Markkinan rakennus vaihetta kutsutaan myös keilaradaksi. Tässä vaiheessa yritys ja sen tarjoama tuote ovat saaneet osittaista hyväksyntä erilaisilta päämarkkinan niche-ryhmiltä, mutta eivät päämarkkinan suurelta yleisöltä. Jotta yritys saavuttaisi markkinoiden enemmistön suosion, on sen kasvatettava ja kerättävä eri asiakkaiden sekä segmenttien hyväksyntää. Markkinan rakennusvaiheessa yritys valtaa markkinaa segmentti kerrallaan kunnes sen saaman hyväksynnän määrä on kasvanut tietyn rajan ylitse. Rajan ylitettyä yritys ja sen tuotteet ovat päämarkkinalla yleisesti

hyväksytyjä. (Moore 1995: 27-28.)

Ollessaan markkinan rakennus vaiheessa, yrityksen strategia päämarkkinalla etenemiseksi ja markkinan hyväksymisen saavuttamiseksi on edetä segmentti ja sovellus kerrallaan. Ideana on löytää niche, jonka asiakkaita ei vielä palvella tarpeeksi hyvin ja joilla on syy ostaa. Keskittymällä näihin asiakkaisiin, tuottamalla heille tuote, joka tyydyttää ja palvelee asiakkaiden tarpeita, yrityksen maine ja tunnettuus luotettavana sekä hyvänä toimittajana kasvavat. Yrityksen maineen kasvaessa se tavoittaa nopeasti niche-markkinan muut asiakkaat saaden lopulta markkinasta vahvan sijan. Kun yritys on käynyt yhden osan markkinasta lävitse ja tyydyttänyt tämän tarpeet, yritys siirtyy seuraaviin markkinaosiin käyttäen ponnahduslautanaan saavuttamaansa asemaa niche markkinalla. Alla oleva malli, josta nimitys keilaratamarkkina johtuu, kuvaa hyvin markkinan rakentumista. Yritys valitsee segmentin ja sovelluksen jota se sille tarjoaa. Myöhemmin yritys niin laajentaa segmentille tarjoamaansa sovellusvalikoimaa kuin etenee sovelluksellaan muihin segmentteihin aloittaen näissä saman prosessin. (Moore 1995: 27-30.)



Kuva 3. Keilaratamalli

Keilaratamarkkinalla toimittaessa on useita huomioitava asioita. Vaikka toimiminen päämarkkinalla ja asiakkaiden lukuisampi määrä mahdollistavat kannattavan yrityksen toiminnan, yrityksen on silti käytettävä resursseja harkiten. Yleensä yksi niche on liian

pieni kannattamaan useampaa toimijaa, joten yrityksen on valittava tarkkaan mille segmentille se etenee. Yrityksen valitessa segmenttiä sen tulisi arvioida segmentti kahden tekijän mukaan: onko segmentillä hyvä syy ostaa, sekä palvellaanko segmentin asiakkaita tarpeeksi hyvin nyt. (Moore 1995: 43-46.)

Huomioitava on myös asiakkaiden tahto käyttää yhtä toimittajaa useamman asemasta. Tämän johdosta markkinalla on taipumus hakeutua yhden toimittajan varaan ja tehdä tästä markkinajohtaja. Toimiessaan markkinajohtajana yritys pystyy käyttämään suuruuden ekonomiaa ja häätämään muut kilpailijat pois segmentistä. Tärkeää on kuitenkin muistaa, ettei yrityksellä vielä ole tässä vaiheessa markkinavaltaa: se toimii sen asiakkaiden suojeluksessa ja suosiolla. (Moore 1995: 30-33.)

Keilaratamalla ja -strategia kohden on myös esitetty kritiikkiä sen toimimattomuudessa useassa yrityksessä ja tapauksessa. Toisin sanoen yritykset ovat pyrkineet, mutteivät ole päässeet nopeaan kasvuun. Syyt mallin- ja strategian toimimattomuuteen löytyvät kuitenkin yrityksistä ja markkinasta itsestään. *Ensimmäinen syy toimimattomuuteen, on yritysten liika kiire toteuttaa ja edetä keilaratamalla.* Epäonnistuminen tällöin johtuu liian nopean etenemisen aiheuttamasta asiakkaiden laiminlyönnistä, joka johtaa niin asiakkaiden menetyksiin kuin markkinalla etenemisen pysähtymiseen huonon maineen ansiosta. *Toinen syy on yritysten jääminen palvelemaan tiettyä niche ja segmenttejä jättäen laajentumisen kesken.* Usein nopean kasvun unohtaminen johtuu markkinan hitaasta etenemisestä, jolloin yritys laiminlyö valmistautumisen nopeaan kasvuun ja nopean kasvun tullessa se ei ole valmis käyttämään tilaisuutta hyväkseen. *Kolmas syy on asettaminen palvelutulot tuotteen yksinkertaistamisen edelle.* Kun yritys ei yksinkertaista tuotettaan ja tee siitä palvelu vapaata, massamarkkinat eivät pysty ottamaan tuotetta käyttöön. Tämä selittyy skaalautumisella: palvelua on mahdollista kasvattaa lineaarisesti, mutta tuotteen myynti voi kasvaa eksponentiaalisesti, jolloin palvelusta riippuvainen tuote jää kiinni palvelun kykyyn kasvaa. *Neljäs syy epäonnistumiseen on kuluttajamarkkinoiden sopimattomuus keilaratastrategialle.* Kuluttajamarkkinan ongelma on markkinan olevan hyödykevaltainen: markkinalla ei voi edetä vähitellen segmentistä toiseen kokoajan hintaa alentaen, vaan valtaosa markkinasta ottaa tuotteen vastaan sen ollessa tarpeeksi hyödykkeistynyt ja halpa.

(Moore 1995: 53-60)

3.1.3.2. Nopea kasvu - Tornado

Tornado -markkina on nopean kasvun markkina. Markkinan nopea kasvu johtuu teknologian omaksumisen elinkaaren pääsystä pisteeseen, jossa markkinoiden valtaosa on hyväksynyt uuden tuotteen ja on valmis ottamaan sen käyttöön. Markkinatilanteessa yritykset kokevat ennen näkemättömän kasvun ja markkinan moninkertaistumisen. Markkinavaihe on myös veden jakaja yritysten kesken. Markkinavaiheen tuloksena markkina nostaa yhden tai useamman yrityksen hallitsevaan asemaan ja jättää muut yritykset näiden varjoon. (Moore 1995: 63-64.)

Käsiteltäessä nopean kasvun markkinaa on ymmärrettävä mistä ja miksi kasvu aiheutuu. Markkinan yhtäkkinen ja monessa tapauksessa yllätyksellinen kasvu aiheutuu, kun pragmatistien asiakasryhmä kokee sekä tuotteen että teknologian olevan valmiina ja otettavissa käyttöön. Muutos markkinalla on hyvin äkillinen. Muutoksen äkillisyyttä on selitetty pragmatistien asiakasryhmän käyttäytymisellä: kun on aika siirtyä, siirrytään yhdessä; kun valitaan toimittaja, valitaan kaikki mieluummin sama toimittaja; ja kun on aika siirtyä, on parempi tehdä se heti ja nopeasti. Tämän ryhmäkäyttäytymisen takia markkinalle syntyy tornado: asiakkaat päätyvät suosimaan yhtä toimittajaa muiden sijaan. (Moore 1995: 64-67.)

Jotta yritys voi käyttää nopean kasvun aikaa mahdollisimman hyvin hyväkseen, on sen sopeutettava oma toimintansa tornado -markkinalle. Markkinan rakennusvaiheesta poiketen asiakkaiden etsiminen ja menekien luonti eivät ole ongelma, vaan ongelma on kyky vastata ja pysyä kysynnän perässä. Tässä olosuhteessa yrityksen ei pidä segmentoida asiakkaitaan, eikä räätälöidä tuotettaan asiakkaiden erikoistarpeisiin, vaan toimittaa mahdollisimman nopeasti. Jotta yritys pystyy tähän, on sen laajennettava jakelukanavia, unohdettava asiakaskohtainen työ ja hyödykkeistettävä tuote hintaa jatkuvasti laskien. (Moore 1995: 67-85.)

Merkittäväksi tornado -markkinan tekee sen lopputulos. Kuten aiemmin todettiin, nopea kasvu jakautuu epätasaisesti alan yrityksille, nostaten yleensä yhden yrityksen määräävään markkina-asemaan. Markkinalla olevat yritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: gorillaan, joka hallitsee markkinaa; yhteen tai kahteen simpanssiin, jotka ovat varteenotettavia kilpailijoita gorillalle; ja apinoihin, joille jäävät aiemmin mainituilta jääneet asiakkaat. Kun markkinaa tarkastellaan voittojen kautta, tornadon jälkeisellä markkinalla markkinajohtajuuden saavuttanut yritys kerää valtaosan voitoista. Markkinajohtajan kilpailijat ja kopioijat joutuvat tyytymään pienempään tulokseen. (Moore 1995: 68-72.)

3.1.3.3. Vakaa markkina - Pääkatu

Kun uusi teknologia, paradigma tai tuote on otettu laajasti käyttöön, markkina saavuttaa kyllästetyn tilan: ensiksi kasvu hidastuu, sitten lakkaa ja lopulta markkina alkaa hiljalleen supistua. Vakaa markkina, pääkatu, seuraa nopean kasvun tornado vaihetta. Tämän markkinavaiheen lasketaan alkavan tilasta, jossa tarjonta ensi kertaa kohtaa kysynnän ja lopulta ylittää sen. Markkinan voidaan tällöin sanoa palaavan normaalitilan, jossa tarjontaa on enemmän kuin kysyntää. Kuten tornado -vaihe aiemmin, uusi markkinavaihe vaatii yrityksiä sopeutumaan uuteen tilaan ja vaihtamaan toimintatapojaan menestyäkseen uudessa markkinavaiheessa. (Moore 1995: 101,108.)

Asiakkaat voidaan markkinavaiheessa jakaa kahteen osaan: hyödyke- ja niche-asiakkaisiin. Hyödykemarkkinan asiakkaat muodostavat suurimman osan markkinasta, niche asiakkaiden ollessa murto-osassa. Hyödykeasiakkaat ovat pääosin konservatiivisia ostajia ja ostoagentteja. Nämä ostajat astuvat kuvaan tuotteen vakioituessa tasolle, jossa se voidaan ostaa alimpaan mahdolliseen hintaan. Jotta yritys pystyy tyydyttämään nämä asiakkaat, on sen kehitettävä edullisia tarjouksia vastaamaan tämän ryhmän ostotoiveita. Tyydyttämällä tämän ryhmän yritys pystyy nostamaan kokonaismarkkinaosuuttaan ja lisäämään korkeampikatteisten myyntien voitollisuutta. Niche -asiakkaat yritys löytää loppukäyttäjistä, joille hyödykkeistynyt tuote ei ole täysin riitä. Yrityksen on lähestyttävä tätä markkinaa tarjoamalla sille hyödykkeestä laajennettu versio. Niche -markkinoiden houkutus on, että ne tarjoavat yritykselle mahdollisuuden ansaita

suurempia katteita erilaistetuilla tuotteilla. (Moore 1995: 108-113.)

3.2. Markkinastrategiat

Korkean teknologian markkinat poikkeavat muista markkinoista aika -ulottuvuuden ja ajan muodostaman kilpailuedun takia. Tuotaessa markkinalle uutta teknologiaa syntyy uusi markkina, joka elää kunnes se korvautuu uudemmalla teknologialla tai teknologia hyödykkeistyy ja menettää statuksensa korkeana teknologiana. Koska korkean teknologian markkinaan liittyy aikatekijä, on se huomioitava yrityksen kilpailustrategiassa. Huomioimalla ajan kilpailustrategiassaan, yrityksen on mahdollista muodostaa aikaan pohjautuva kilpailuetu markkinalla. (McGrath 2000: 219-220.)

Aikaan perustuvat markkinastrategiat voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: ensimmäisenä markkinalla oloon ja nopeaan seuraamiseen markkinalle. Molemmilla strategioilla on omat etunsa, toteuttamisvaihtoehdot ja riskinsä. Yritys valitsee käyttämänsä markkinastrategian perustuen niin sen omiin kykyihin kuin markkinatilanteeseen. Huomioitavaa on, ettei aikaan perustuva markkinastrategia ole sama kuin kilpailustrategia, vaan markkinastrategia täydentää yrityksen omaa kilpailustrategiaa. (McGrath 2000: 220.)

3.2.1. Ensimmäisenä markkinalla

Ensimmäisenä markkinalla strategiassa yritys luo uuden markkinan tuomalla uuden teknologian ensimmäisenä asiakkaiden saataville. Ideana strategiassa on korjata hyödyt, jotka yritys saa sen ollessa ensimmäisenä markkinalla. Kerättyjä hyötyjä yritys voi käyttää vahvistaakseen omaa asemaansa ja kilpailukykyänsä markkinalla. Strategia soveltuu erityisen hyvin yrityksille, joiden tuotekehitysprosessi on hitaampi kuin kilpailijoilla: yrityksen aloittaessa aiemmin tuotekehityksen se voi olla ensimmäisenä

markkinalla. (McGrath 2000: 220-222.)

3.2.1.1. Strategiset edut

Ensimmäisenä markkinalla oloon liittyy useita etuja. Ensimmäisenä markkinalle tullut voi kaapata huomattavan määrän markkinaosuutta ennen kilpailijoiden saapumista markkinalle. Yritys pystyy myös keräämään ensimmäisenä kokemusta markkinalta, ja voi käyttää kokemuksen kautta kerääntynyttä tietoa kilpailuetunaan. Markkinalla ensimmäisenä ollut yritys pystyy myös muodostamaan tai vaikuttamaan muodostuviin alan standardeihin. (McGrath 2000: 220-223.)

Markkinaosuusedun saavuttaminen voi tapahtua aikana, jolloin yritys on yksin markkinalla. Koska asiakkailta, jotka haluavat uuden teknologian käyttöön ei ole vaihtoehtoa, saa ensimmäisenä markkinalla tullut yritys kerättyä ensiasiakkaat itselleen. Ensimmäisenä markkinalla ollut yritys voi myös vahvistaa omaa mielikuvaansa näyttäytymällä innovatiivisempana kuin sen kilpailijat. Yhdessä ensiasiakkaat ja suotuisa mielikuva innovaattorina, voivat mahdollistaa yritykselle merkittävän kilpailuedun. Kilpailuetua yritys voi niin käyttää luodakseen esteitä kilpailijoille kuin ennakoita kilpailijoiden toimia. (McGrath 2000: 220-221.)

Kokemuksen kerääminen markkinalla toimimisesta mahdollistaa omien tuotteiden ja tarjonnan hienosäädön ja jatkokehityksen, mahdollistaen yrityksen pysymisen edellä kilpailijoitaan. Huomioitavaa on, että markkinan synnyttyä kilpailijat voivat myös kerätä tietoa ja eri tahojen kokemuksia markkinan toiminnasta. Tiedon kerääminen ei kuitenkaan yleensä ole yhtä tehokasta, kuin toimiminen markkinalla ja oppiminen tehdessä. Kokemusedun hyödyntäminen ja pysyminen edellä kilpailijoita vaativat yritykseltä jatkuvaa kokemustiedon soveltamista. Jos yritys ei sovelle nopeasti ja tehokkaasti saavuttamaansa kokemusta, on suuri vaara kilpailijoiden kirivän ja ohittavan sen. (McGrath 2000: 221-222.)

Mahdollisuus vaikuttaa standardeihin voi syntyä kahdella tavalla: asiakkaiden ottaessa tuotteen käyttöön siitä voi syntyä käytännössä alan standardi ja standardeja määrittävät ryhmät voivat ottaa tuotteen oman standardinsa mallikappaleeksi. Vaikka yrityksen tuotteen perusteella alalle muodostuisi standardi, ei se tarkoita välttämättä yrityksellä olevan valtaa päättää ja hallita standardia sekä sen kehitystä. Markkinoilla ensimmäisenä oloon liittyy myös huono puoli: ensimmäinen toimija on yleensä sitoutunut tiettyyn toteutustapaan, joka voi markkinan kehittyessä kääntyä kestäättömäksi. (McGrath 2000: 222-223.)

3.2.1.2. Strategiset vaihtoehdot

Yrityksellä, joka on valinnut strategiaksi ensimmäisenä markkinalla olon, on useita vaihtoehtoja valitun strategian noudattamiseksi. Yritys voi päivittää ensimmäisenä tuotteensa uudella teknologialla, se voi vastata pikaisesti markkinamuutoksille, se voi jatkuvasti innovoida tuotteen tai luoda uuden markkinan ensimmäisenä. Kaikki mainitut strategia perustuvat ensimmäisenä oloon ja ensimmäisenä olemiseen liittyvän kilpailuedun hyödyntämiseen. (McGrath 2000: 226-229.)

Tuotteiden päivitys ensimmäisenä uudella teknologialla on strategiavaihtoehto, jonka käyttäminen johtaa yleensä menestykseen. Strategia tarvitsee kuitenkin muutaman reunaehdon toimiakseen: markkina on oltava hyvin ymmärretty ja uuden teknologian on oltava asiakkaiden haluamaa. Kun reunaehdot täyttyvät ja yritys tuo uudella teknologialla varustetun tuotteen markkinalle, on sillä muista selvästi erottava kilpailuetu. Strategia ei ole kuitenkaan täysin riskitön. Jos markkinaa ei tunneta tarpeeksi hyvin, tai jolleivät asiakkaat odota uutta teknologiaa, voi strategiaa käyttävä yritys tehdä vakavan harha askeleen. Erehtyminen markkinalla voi maksaa niin markkinaosuutta kuin vakavimmillaan koko markkinan. (McGrath 2000: 226-227.)

Markkinamuutoksille pikainen vastaaminen on vaihtoehto, jossa pyritään saavuttamaan kilpailuetu markkinalla vastaamalla markkinan muutoksen muita nopeammin.

Markkinamuutos voi olla aiheutunut niin asiakkaiden tarpeiden muutoksesta, lainsäädännöstä kuin markkinan luonnollisesta kehityksestä. Oli markkinamuutoksen syy mikä tahansa siihen nopeasti vastaavat yritykset pystyvät saamaan kilpailuedun verrattuna siihen hitaasti vastaaviin yrityksiin. (McGrath 2000: 227.)

Jatkuva tuotteen innovointi perustuu koko ajan tapahtuvaan uusien parannusten sekä innovaatioiden tuottamiseen ja tuomiseen markkinalle. Ideana strategiassa on mennä kilpailijoiden edelle ja kerätä kilpailijoista erottavaa kilpailuetua. Kilpailijoiden vastatessa uusiin ominaisuuksiin, yritys jatkaa edelleen uuden tuottamista ja tuomista markkinalle. Ideana on järjestää tilanne, jossa kilpailijat ovat jatkuvasti yritystä perässä ja joutuvat kokoajan reagoimaan yrityksen tuottamaan innovointiin. Tavoitteena strategialla on niin kerätä kuin kasvattaa ajan myötä sen kilpailuetua. Strategian toimimiseksi on sen käyttö linjattava jo aikaisessa vaiheessa tuotteen elinkaarta. (McGrath 2000: 228.)

Uuden markkinan luonti ensimmäisenä on strategia, jossa synnytetään uusi markkina tuomalla asiakkaiden saataville uusi teknologia. Yritys, joka synnyttää uuden markkinan, on markkinan alkuvaiheessa monopoliasemassa. Monopoliasemassa ollessaan yritys kerää aikaisen toimijan markkinaetua, jota sen on vaalittava ja kehitettävä pystyäkseen toimimaan markkinalla jatkossa onnistuneesti. Huomioitavaa on, että yrityksen ei ole välttämättä pakko julkaista ensimmäisenä uutta teknologiaa. Yrityksen omatessa uutta teknologiaa, joka synnyttää uuden markkinan, voi se odottaa ja antaa kilpailijoidensa siirtyä markkinalle ensiksi ja myöhemmin siirtyä itse sille. Ideana on tällöin välttää virhearviointeja antamalla muiden testata markkinan ensiksi ja markkinan kypsyttyä itse siirtyä sille. Jotta yritys voi käyttää strategiaa menestyksekkäästi, on sillä oltava erinomainen ymmärrys markkinasta ja sen kilpailijoista. (McGrath 2000: 228-229.)

3.2.2. Nopea seuraaminen

Nopealla seuraamisella tarkoitetaan strategiaa, jossa yritys antaa tarkoitukselle muiden yritysten synnyttää markkinan ennen kuin se itse siirtyy sille. Ideana strategialla on välttyä riskeistä ja kustannuksista, jotka liittyvät markkinan synnyttämiseen ja ensimmäisenä olemiseen. Nopean seuraamisen strategia ei kuitenkaan sovi kaikille yrityksille. Toimiakseen strategia vaatii yritykseltä sen kilpailijoita nopeammin toimivan tuotekehitysprosessin. Nopea tuotekehitysprosessi on koko strategian avain. (McGrath: 2000: 223,230.)

3.2.2.1. Strategiset edut

Kun yrityksen tuotekehitysprosessi toimii sen kilpailijoita nopeammin, voi yritys aloittaa tuotekehityksen myöhemmin ja silti ehtiä ensimmäisenä markkinalle. Nopean seuraamisen strategialla on useita etuja. Tuotekehityksen ajoittuessa lähemmäksi markkinan alkua yritys kykenee tarkemmin ennustamaan syntyvän markkinan. Tuotekehitystoiminnan tuottaessa kilpailijoita nopeammin tuloksia, yritys voi saavuttaa ja vakiinnuttaa etumatkan kilpailijoihinsa. Nopea seuraaja pystyy myös hyödyntämään uudempaa teknologiaa tarjonnassaan. (McGrath 2000: 223-226.)

Kykenevyys ennustaa tarkemmin syntyvä markkina on nopean seuraajan etu. Luotaessa uutta teknologiaa ja markkinaa yritykselle on elintärkeää ennustaa, minkälainen markkinasta syntyy ja mikä markkinalla on tärkeää. Yrityksen kyky ennustaa tulevaa vähenee ennustuksen ja markkinan synnyn välisen aikaeron kasvaessa. Nopea tuotekehityksen omaava yritys voi aloittaa ja tuotekehityksen myöhemmin kuin sen kilpailijat. Aloittaessa tuotekehitys myöhemmin voidaan hyödyntää parempaa tietoa ja näkökulmaa markkinasta. Tällöin yrityksen on mahdollista luoda paremmin markkinalle sopivia teknologioita ja tuotteita. (McGrath 2000: 223-224.)

Mahdollisuus saavuttaa ja vakiinnuttaa etumatka markkinalla, liittyy suoraan yrityksen kykyyn suorittaa tuotekehityskierros kilpailijoitaan nopeammin. Kiitos nopeamman tuotekehityskierroksen, yritys pystyy, vaikka se olisi saapunut markkinalle myöhemmin, kirimään sen kilpailijat, ja pääsemään näiden edelle, tuomalla muita nopeammin uutta tarjottavaa markkinalle. Mainittavaa on myös, että yritys voi käyttää kykyään kehittää nopeasti aseenaan. Tuomalla uutta markkinalla jatkuvasti ja nopeammassa tahdissa kuin sen kilpailijat, kilpailijoiden tarjonta niin heikkenee kuin ne kokevat lisääntyneen painetta vastata kilpailuun tai poistua markkinalta. (McGrath 2000: 224-225.)

Mahdollisuus käyttää uudempaa teknologiaa aiheutuu lyhyemmästä tuotekehityskierroksesta, jonka ansiosta yritys voi useammin päivittää sen käyttämiä teknologioita. Uudempi teknologia voi tarjota yritykselle kilpailuetua sen kilpailijoihin, joka voi joissain tapauksissa olla kriittinen. Kun kyseessä oleva uusi teknologia tarjoaa kriittisen kilpailuedun, voi se aiheuttaa yrityksen kilpailijoille, joilla on hitaampi tuotekehityssykli, vakavan häiriön. Kriittisen uuden teknologian tulo voi pahimmillaan pakottamaan kilpailijat keskeyttämään tuotekehityskierroksensa ja aloittamaan tuotekehityskierroksen uudelleen käyttäen uutta teknologiaa. (McGrath 2000: 225-226.)

3.2.2.2. Strategiset vaihtoehdot

Nopean seuraamisen strategiaa noudattavalla yrityksellä on muutama vaihtoehto miten suunnata valittu strategia. Yritys voi odottaa uuden markkinan selventymistä ennen sille siirtymistä. Toinen vaihtoehto yritykselle on käyttää käänteis-suunnittelua kilpailijoiden tuotteiden toiminnallisten ominaisuuksien kopioimiseksi. (McGrath 2000: 230-231.)

Uuden markkinan muotoutumisen odotus on strategia, jossa markkinan annetaan ensiksi rakentua ja sen toimintalogiikan täsmentyä ennen kuin yritys siirtyy toimimaan markkinalla. Syitä markkinan selventymisen odottamiselle on useita: epätietoisuus tuotteiden lopullisesta käytöstä ja ostajien valintaperusteista; asiakkaiden koulutus uudesta teknologista, joka voi olla hyvin kallista; ja markkinan segmentointi-,

hinnoittelu- ja differentierusteiden ollessa epäselvät, markkina voi sisältää liikaa riskiä. Odottamalla markkinan ensiksi selventyvän, voi yritys käyttää hyväkseen markkinalta kertynyttä tietoa ja suunnata paremmin oman tarjontansa vastaamaan mitä markkinat haluavat. (McGrath 2000: 230-231.)

Onnistuneiden tuotteiden käänteis-suunnittelussa yritys odottaa markkinalle siirtymistä, kunnes se löytää markkinalla onnistuneen tuotteen. Kun jokin tuote lyö itsensä lävitse markkinalla, yritys kopioi tämän tuotteen toiminnalliset ominaisuudet ja tuo markkinalle alkuperäistä tuotetta vastaavan oman tuotteen. Ideana käänteis-suunnittelussa on vähentää tuotekehityksen kustannuksia ja helpottaa markkinoille tuloa perustamalla oma markkinatarjonta jo testattuun ja hyväksi havaittuun tuotteeseen. (McGrath 2000: 231.)

3.2.3. Strategioiden riskit

Molemmilla aikaan perustuvilla strategioilla, niin ensimmäisenä markkinalla kuin nopealla seuraamisella, on riskejä. Monesti yritykset kiirehtivät markkinalla huomioimatta olemassa olevia riskejä. Yritykset, jotka ovat valinneet siirtyvänsä ensimmäisenä markkinalle, voivat olla liian aikaisin liikkeellä. Yritykset, jotka valinneet nopean seuraajan osan, voivat huomata liian nopean tuotekehityssyklin tuotteen elinkaaren lyhentymisenä. Molempia strategioita varjostaa myös riski virhearvion teosta koskien omaa tuotekehitysprosessin tasoa. (McGrath: 232.)

Siirtyminen markkinalle liian aikaisin on riski, jonka moni uutta teknologiaa soveltava yritys on saanut kokea: usein yritykset, jotka ovat tuoneet uuden teknologian markkinalle, häviävät markkinalta myöhemmin tulleiden vuoksi. Syitä tähän on useita: yhtiön resurssit eivät enää riitä riittävään jatkokehitykseen, käytetty teknologia voi osoittautua vääräksi, jne.. Yrityksen, joka aikoo valita ensimmäisenä markkinalla strategian oman toimintansa pohjaksi, on harkittava tarkoin onko valinnan kohteena oleva strategia sille varmasti oikea vai olisiko parempi odottaa. (McGrath: 232-233.)

Tuotteen elinkaaren lyhentyminen tapahtuu, kun nopealla tuotekehitysprosessilla kilpailevat yritykset ovat kilpailun seurauksena lyhentäneet liikaa aikaa tuotteiden eri evoluutioversioiden välillä. Elinkaaren lyhenemisen riski aineellistuu madaltuneina voittomarginaaleina, jotka aiheutuvat varastojen arvojen alaskirjauksista, lyhyemmästä ajasta kattaa tuotekehityskustannukset ja asiakkaiden lisääntyneestä epävarmuudesta investoida uuteen teknologiaan. (McGrath: 233.)

Oman tuotekehitysprosessin yliarviointi on molempia markkinastrategioita koskeva riski. Niin ensimmäisenä markkinalla kuin nopealla seuraamisella on ehtona erinomainen tuotekehitysprosessi. Jotta yritys voi käyttää kumpaakaan strategiaa, on sen tuotekehityksen oltava vähintään yhtä nopeaa kuin kilpailijoilla, on sen pystyttävä nopeasti vastaamaan niin uuden teknologian ilmestymiseen kuin muihin tapahtumiin markkinoilla ja sen on pystyttävä yhdistämään tuotekehitysprosessi yhteen tuotestrategiaprosessin kanssa. (McGrath: 233-234.)

3.3. Ostokäyttäytyminen

Ostokäyttäytyminen kertoo millä perusteilla ja miten yksittäiset ihmiset sekä yritykset ostavat. Mallinnettaessa tai kuvattaessa ostamista käydään lävitse niin vaikuttavat tekijät, arviointi- ja ostoprosessi. Korkean teknologian markkinoinnissa on lisäksi otettava huomioon teknologian omaksumisen elinkaari, joka myös vaikuttaa ostamiseen. Teknologian omaksumisen elinkaarta ja sen vaikutuksia on kuvattu jo aiemmin.

3.3.1. Ostamiseen vaikuttavat tekijät

Korkean teknologian ostamiseen ja ostajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ovat miltei samoja kuin perinteisten tuotteiden ostoon vaikuttavat tekijät. Poikkeavuus

ostokäyttäytymisessä ja sen tekijöissä aiheutuu korkean teknologian tuotteiden uutuudesta, joka vaikeuttaa potentiaalisten asiakkaiden kykyä arvioida tuotteiden tuottama arvo. Ostokäyttäytyminen ja sen tekijät eroavat riippuen onko kyseessä kuluttaja- vai tuotantotuote. (Viardot 1998: 64.)

Kuluttajille suunnattujen korkean teknologian tuotteiden ja palvelujen ostamiseen vaikuttavat neljä tekijää: sosiokulttuurinen, psykososiaalinen, henkilökohtainen ja psykologinen. *Sosiokulttuuriset* tekijät muodostuvat niistä arvoista, mielipiteistä ja yleisistä elintavoista, jotka yksilön yhteisö jakaa keskenään. *Psykososiaalisia* tekijöitä ovat mm. perhe, naapurit, ystävät ja kollegat, jotka toimivat vaikuttajina yksilöön. Yksilö voi päätyä ostamaan tietyn tuotteen aiemmin mainittujen tekijöiden kannustamina tai painostamina. Osto voi tällöin liittyä mm. oman aseman nostamiseen, esimerkiksi ns. statussymbolin hankinnalla. *Henkilökohtaisia* tekijöitä ovat muun muassa ikä, ammatti, taloudellinen asema ja elämäntapa. Mainitut tekijät vaikuttavat suuresti niin siihen mitä tarpeita yksilöllä on kuin miten hän ne pystyy tyydyttämään. *Psykologiset* tekijät ovat yksilön sisästä kumpuavia tarpeita ja haluja, toisin sanoen motivaattoreita. Motivaattorit juontuvat useasta tekijästä kuten tunteista, tarpeen tyydytyksen tasoista ja olotiloista tyydyttyneisyydestä tyytymättömyyteen. Motivaattorit voivat vahvistaa yksilön aietta ostaa tuote tai johtaa tuotteen oston hylkäämiseen. (Viardot 1998: 64-68.)

Yritysten ostaessa korkean teknologian tuotteita ja palveluita, organisaation ostamiseen vaikuttavat ympäristö-, organisaationaaliset- ja henkilökohtaiset tekijät. *Ympäristötekijöillä* tarkoitetaan niin ostajaa kuin myyjää ympäröivää maailmaa. Kysymyksen alle tällöin asettuvat poliittiset-, taloudelliset-, kysynnälliset-, kilpailulliset- ja teknologiset tekijät. Jos nämä tekijät ovat ostoa vastaan tai niiden voidaan olettaa täksi kääntyvän, ostajalle oston tekeminen yritykseltä tulee yhä vaikeammaksi. *Organisaationaalisilla* tekijöillä tarkoitetaan tekijöitä ostajan organisaatiossa, jotka vaikuttavat ostoon. Näitä tekijöitä ovat muun muassa miten yritys ylipäättään tekee ostonsa, miten arvioidaan ja kuka lopulta on itse ostaja. *Henkilökohtaiset* tekijät ovat myös läsnä organisaation ostaessa: ostajan henkilökohtaiset asenteet, näkemykset ja koulutustausta vaikuttavat ostoon. (Viardot 1998: 68-72.)

Korkean teknologian ollessa kyseessä, niin kuluttaja kuin yritys ostajalla, ostoon vaikuttavat myös edellä mainittujen tekijöiden lisäksi korkealle teknologialle ominaiset kriteerit: asenne innovaatioita ja riskejä kohtaan. Asenne innovaatioita kohtaan liittyy suoraan teknologian omaksumisen elinkaareen ja ihmisten jakaantumiseen siinä erilaisiin ryhmiin riippuen heidän valmiudesta ottaa uutta teknologiaa käyttöön. Asenne riskiin kertoo ostajan halusta ja kyvystä kantaa riskiä. Korkean teknologian tuotteiden, palvelujen ja ratkaisujen tekninen ymmärtäminen on yleensä ostajan ulottumattomissa ja tällöin kysymykseksi muodostuu minkä riskin ostaja on valmis kantamaan. Yleisesti ottaen luottamus toimittajaan on samaa tasoa ostotekijänä kuin itse myyntihinta. (Viardot 1998: 72-78.)

3.3.2. Ostajan arviointiprosessi

Ostaessaan korkean teknologian tuotetta asiakas arvioi tuotteen tai palvelun kuuden tekijän perusteella. Tehdessään mahdollisesta ostosta arviointia, asiakas etenee prosessinomaisesti tekijästä toiseen. Jos asiakkaalle tulee eteen tekijä, joka ei täytä hänen vähimmäisvaatimuksiaan, ostaja hylkää tarjotun tuotteen. (Mohr 2004: 173.)

1. *Suhteellinen etu* tarkoittaa saatujen hyötyjen suhdetta aiheutuneisiin kustannuksiin. Kustannukset eivät ole pelkästään taloudellisia vaan myös henkisiä. Henkiset kustannukset aiheutuvat niin epävarmuudesta antaako teknologia luvatut hyödyt ja riittävätkö käyttäjän tiedot ja taidot hyötyjen aineellistamiseen.
2. *Yhteensopivuus* tarkoittaa uuden tuotteen asettamia vaatimuksia asiakkaalle. Asiakkaan on muutettava omaa käyttäytymistä ja opittava uusia asioita ottaakseen ja saadakseen uuden tuotteen tuomat edut käyttöönsä. Kulttuuristen tekijöiden lisäksi yhteensopivuus koskee myös tuotteen teknisiä ominaisuuksia. Asiakkaalle tärkeä kysymys on voidaanko uuden teknologian tuotetta käyttää niin vanhempien tuotteiden kuin tuotetta täydentävien ratkaisujen kanssa.
3. *Monimutkaisuus* tarkoittaa kuinka vaikeata asiakkaalle on käyttää tuotetta.

Yleensä vaikeakäyttöiset tuotteet omaksutaan hitaammin ja niiden diffuusioaste on matalampi kuin helpompikäyttöisempien tuotteiden.

4. *Kokeiltavuus* tarkoittaa kuinka pitkälle ja millä rajoituksilla asiakas voi kokeilla tuotetta ennen ostopäätöksen tekemistä. Kokeiltavuus vähentää asiakkaan kokemaa riskiä tuotteessa. Yleensä tuotteet joita voidaan kokeilla rajoitetun ajan ilman sitoutumista tai joiden osia voidaan kokeilla, omaavat yleensä suuremman käyttöönottoasteen.
5. *Hyötyjen kommunikoitavuus* tarkoittaa kuinka asiakkaalle välitetään informaatio mitkä tuotteen hyödyt ovat. Korkean teknologian tuotteita kaupattaessa esteeksi muodostavat niin tuotteen hyötyjen kääntäminen asiakkaan ymmärtämään muotoon, kuin teknisten termien ja tuotteen ominaisuuksien esilletuonti viestinnässä.
6. *Hyötyjen havainnointi* tarkoittaa kuinka uuden tuotteen tuomat hyödyt tulevat esille ja kuinka helposti asiakkaan on nähdä tuotteen tuomat hyödyt jo tuotetta käyttävällä asiakkaalla.

Jotta ostaja valitsisi tarjotun tuotteen, on sen pystyttävä vakuuttamaan asiakas edellä mainittujen kuuden tekijän perusteella. Muistettavaa on, että asiakas ei ostopäätöstä tehdessä ainoastaan vertaile eri tuotteita ja tarjouksia keskenään, vaan myös vertailee oston tuotto-odotusta. Jos mikään korkean teknologian tuotteista ei tarjoa asiakkaalle hänen vaatimaa tuottoa, asiakas voi päätyä olemaan ostamatta mitään tarjotuista tuotteista tai etsiä vaihtoehtoisen tavan tyydyttää tarve. (Mohr 2004: 173-175.)

3.3.3. Ostoprosessi

Nimensä mukaisesti ostoprosessi kuvaa sitä mistä asiakkaan sytyke ostolle lähtee ja miten asiakas etenee ostoprojektissaan. Tavanomaisesti ostoprosessin on nähty koostuvan seuraavista vaiheista: 1) tarpeen tunnistus, 2) tiedon kerääminen, 3) vaihtoehtojen arviointi, 4) ostopäätöksen teko ja 5) oston jälkeisen arvion teko. Mallia

on käytetty niin mallintaessa kuluttajien kuin yritysten ostokäyttäytymistä. (Mohr 2004: 169-172.)

Ostoprosessi alkaa tarpeen, ongelman tai mahdollisuuden, tunnistamiselle. Asiakkaan tarvetta voidaan innoittaa ulkoisilla tai sisäisillä ärsykkeillä. Kun asiakas on tunnistanut tarpeen, hän siirtyy etsimään tietoa tarpeensa tyydyttämisestä. Etsittäessä tietoa asiakas etsii erilaisia vaihtoehtoisia tapoja tyydyttää tarve. Riippuen tarpeesta ostajan tarvitseman tiedon määrä ja laatu vaihtelevat. Kun asiakas on kerännyt tarpeeksi tietoa eri vaihtoehtoista, siirtyy hän arvioimaan eri vaihtoehtoja. Ostaja arvioi korkean teknologian tuotetta kuuden tekijän perustella, jotka on aiemmin käsitelty kohdassa ostajan arviointiprosessi. Vaihtoehtojen arvioinnin jälkeen ostaja tekee päätöksen ostosta ja valitsee tavan tyydyttää tarpeensa. Viimeinen osa ostoprosessia on oston jälkeisen arvion teko, jolloin ostaja tarkastelee oliko ostos onnistunut vai ei. (Mohr 2004: 172-175)

Teollisuuden, yritykseltä yritykselle, ostamiseen on myös kehitetty yleisestä ostoprosessista oma mallinsa. Teollisessa ostoprosessissa on kahdeksan vaihetta: 1) tarpeen ennakointi tai tunnistus sekä sen tyydyttävän yleisratkaisun löytäminen, 2) tarpeen tyydyttävien ominaisuuksien ja tarvittavan määrän määrittäminen, 3) kuvaus tarvituista ominaisuuksista ja määristä, 4) potentiaalisten ratkaisujen etsintä ja pätevyyden määrittäminen, 5) vaihtoehtojen saanti ja analysointi, 6) vaihtoehtojen ja toimittajien arviointi, 7) tilausrutiinin valitseminen ja 8) palautteen kerääminen ja arviointi. Teollinen ostoprosessi vaihtelee oston laadun ja määrän suhteen. Riippuen tilanteesta eri vaiheet voivat viedä eri ajan ja olla joskus useammalla tasolla samanaikaisesti. (Morris, Pitt, Honeycutt 2001: 73-79.)

3.4. Segmentointi

Segmentointi on prosessi, jossa markkinat jaetaan potentiaalisten asiakkaiden ryhmiin, joilla on samankaltaiset tarpeet, ominaisuudet tai joiden ostokäyttäytyminen muistuttaa

toisiansa. Tarve segmentointiin tulee rajallisista resursseista. Yrityksillä ei ole mahdollisuuksia lähestyä onnistuneesti kaikkia markkinoita, vaan niiden on valittava markkinoilta asiakasryhmät johon ne keskittyvät. Verrattaessa massa- ja suoramarkkinointiin segmentoitu markkinointi sijoittuu näiden kahden välille: markkinointi ottaa huomioon segmentin ominaisuudet ja sopeuttaa tarjonnan vastaamaan tarpeita, mutta ei räätälöi tarjouksia yksilökohtaisesti. (Kotler 2000: 256-257.)

Markkinoiden segmentointi ja yrityksen keskittyminen palvelemaan tiettyjä asiakasryhmiä tuo useita hyötyjä. Keskittyessä tiettyyn asiakasryhmään, ymmärtämällä ja selvittämällä sen tarpeet paremmin, yritys voi reagoida markkinoilta nouseviin tarpeisiin nopeasti ja suunnitella tarpeet tyydyttävä tuote. Asiakasryhmän ollessa yhtäläinen voidaan sille helpommin määrittää kustannustehokas ja tuloksia tuova markkinointiviestintä: markkinointiviestintä ei koostu pienimmästä yhteisestä nimittäjästä ja pyri tyydyttämään koko markkinaa. Markkinan ollessa rajattu voidaan siltä helpommin tunnistaa kilpailijat ja määrittää yrityksen oma asema helpommin. Segmentoinnin kautta voidaan lisäksi tarkastella yrityksen muita markkinointistrategioita suhteessa segmentointiin: vertaamalla voidaan paremmin huomata ristiriidat ja yhtäläisyydet strategioiden välillä. (Weinstein 2004: 15-16.)

3.4.1. Tuote- ja markkinalähtöinen segmentointi

Segmentoitaessa markkinoita korkean teknologian tuotteelle, on olemassa kaksi eri lähtökohdista asiaa lähestyvää prosessointitapaa: tuote- ja markkinalähtöinen. Erot prosessointitavoissa johtuvat itse tuotteesta ja niistä lähtökohdista joista organisaatio lähtee markkinoille. Tuotteen sisältäessä suhteellisesti suuren määrän innovaatioita ja organisaation tuntiessa markkinoita vähän, segmentoinnin lähtökohta on itse tuotteessa. Kun tuote sisältää suhteellisesti vähän innovaatiota ja organisaatiolla on parempi tuntemus markkinoista, segmentointi lähtee markkinoista. (Viardot 1998: 115.)

Tuotekohtainen segmentointi perustuu visiolle teknologiasta ja sen sovelluksista, joille aletaan hakea asiakaskuntaa. Markkinalähtöisessä segmentoinnissa markkinat ja

potentiaalinen asiakaskunta ovat jo olemassa, jolloin markkinat voidaan jakaa asiakkaiden erilaisten tarpeiden perusteella. On kuitenkin huomattava, etteivät segmentoinnin eri tavat ole toisiaan poissulkevia vaan ne voivat seurata toisiaan. Kun yritys tuo uutta teknologiaa soveltavan tuotteen markkinoille, se osoittaa tälle sopivat asiakassegmentit. Asiakaskunnan kasvettua yritys voi jakaa asiakaskunnan uudestaan eri segmentteihin niin tarpeiden kuin asiakkaiden ominaisuuksien mukana. (Viardot 1998: 115-117.)

Tuotelähtöinen segmentointiprosessi jakaantuu viiteen eri vaiheeseen: 1) *tuotteen markkina-arvon sisäinen arviointi*, 2) *potentiaalisten segmenttien tarkastelu*, 3) *testiasiakkaiden valinta*, 4) *kannattavien segmenttien valinta* ja 5) *tuotteen positiointi jokaisen segmentin sisällä*. Tuotteen markkina-arvon arviointi tarkoittaa tuotteen tai teknologian eri käyttö- ja sovelluskohteiden etsintää sekä saatavien hyötyjen arviointia. Potentiaalisten segmenttien tarkastelu tarkoittaa ensimmäisten kartoitettujen asiakkaiden ryhmittämistä samankaltaisten tarpeiden mukaan eri ryhmiin. Ryhmien muodostuttua tarkastellaan näitä lähemmin ja pyritään samaan selkeä kuva eri segmenteistä sekä niiden potentiaalista. Potentiaalisten selvittämisen jälkeen tuotetta testataan valituilla asiakkailla ja selvitetään hyväksyykö asiakas tuotteen vai ei. Testaamisella pyritään selvittämään tarvitsevatko segmentit erilaiset ratkaisut ja painotukset. Lopuksi yrityksen tietäessä paremmin segmentit, se valitsee niistä itselleen houkuttelevimmat ja lopuksi positioi tuotteen segmentin sisällä. (Viardot 1998: 117-120.)

Markkinapainotteisessa segmentointiprosessissa käytetään samoja menetelmiä kuin perinteisempien tuotteiden segmentoinnista. Ehtona markkinapainotteisen segmentoinnin käyttöön on asiakkaan oleminen kehitystä ajava voima markkinoilla. Markkinapainotteisuuteen myös liittyy oletus, että markkinat ja sen luonnolliset rajat ovat jo syntyneet. Tällöin uudet tuotteet ovat vanhojen tuotteiden parannuksia, joille löytyy valmiiksi asiakaskunta. Ensimmäinen askel segmentointiprosessi on tällöin segmentointikriteerien valinta. Markkinoitaessa niin kuluttajille kuin yrityksille kriteerit jakautuvat kahteen ryhmään: määrittäviin ja tarpeeseen vastaamiseen. (Viardot 1998: 120-123.)

Määrittävät			
Henkilökohtainen	Psykograafinen	Sosiokulttuurinen	Maantieteellinen
Ikä	Sosiaalinen luokka	Uskonto	Alue
Sukupuoli	Elämäntyyli	Rotu	Kaupungin koko
Perheen elinjakso	Persoonallisuus	Kansallisuus	Asukastiheys
Vuotuinen tulo			
Koulutus			
Tarpeeseen vastaaminen			
Hyödyt	Käyttäjän status	Käytön määrä	Asenne tuotetta kohtaan
Taloudellisuus	Ei käyttäjä	Kevyt	Lojaali brändille
Vaivattomuus	Entinen käyttäjä	Keskiverto	Yhtiöllinen
Luksus	Potentiaalinen käyttäjä	Kova	Positiivinen
	Ensikäyttäjä		Välinpitämätön
	Vakinainen käyttäjä		Negatiivinen
			Vihamielinen

Taulukko 2. Kuluttajamarkkinan merkittävät segmentointitekijät

Määrittävät			
Laajuus	Maantieteellinen	Taloudellinen	Organisaationaalinen
Työntekijöiden määrä	Kansallinen vai monikansallinen	Liikevaihto	Keskitetty vai hajautettu
Tehtaiden määrä	Pääkonttorin sijainti Tytäryritysten sijainti	Ydintoiminta Asiakkaiden tyyppi ja koko Valmistusprosessin tyyppi	Ostotavat Päätöksentekijöiden profiilit
Tarpeeseen vastaaminen			
Hyödyt	Sovellukset	Suhtautuminen	Suosittu ostokäyttäytyminen
Taloudellisuus	Sovellustyyppi	Tekninen tai ei-tekninen	Suora
Tehokkuus	Käyttäjätaso	Suhtautuminen innovaatioon	Myyntihenkilöstön välityksellä
Arvostus	Käytön määrä	Brändi uskollisuus	Jakelijan välityksellä
Luotettavuus			OEM:n välityksellä
Sopivuus			

Taulukko 3. Yritysmarkkinan merkittävät segmentointitekijät

3.4.2. Segmenttien arviointi ja valinta

Yrityksen arvioidessa ja valitessa markkinasegmenttiä tai -segmenttejä, lopputuloksena sillä on viisi vaihtoehtoa: 1) yritys voi keskittyä yhteen segmenttiin, 2) valita segmentit joihin erikoistua, 3) tarjota sarja tuotteita tietylle segmentille, 4) tarjota yksi tuote useammalle segmentille tai 5) kattaa koko markkina. Riippuen yrityksen koosta, kaikki tai ainakin osa edellä mainituista vaihtoehdoista ovat sille realistisia toteuttaa. (Kotler 2000: 274-276.)

Kysymykseksi muodostuu miten arvioida segmentit ja miten suorittaa valinta. Tehtävään on kolme erilaista ratkaisua: asiakkaan omavalinta, pisteytysmenetelmä ja moniobjektiivivalinta. Käytännössä yleisimmin käytetty menetelmä on pisteytys eri muodoissaan. Hyvin usein yritykset päätyvät täydentämään pisteytystä muulla tiedolla, jolloin päästään lähelle moniobjektiivivalintaa. (Lilien, Rangaswamy 2003: 72-73.)

Asiakkaan omavalinnassa idea on kääntää asiakkaan ja yrityksen roolit toisin päin. Yritys ei enää pyri löytämään oikeaa tuotetta asiakkaalle, vaan asiakkaan itsensä tehtäväksi jää hänelle oikean tuotteen valinta. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityksen tarjoavan omaa tuotettaan useammassa muodossa, mahdollisesti useammalla eri brändillä ja levityskanavalla, pienin tai suuremmin variaatioin, joista asiakas valitsee itselleen sopivimman. Toinen mahdollisuus antaa asiakkaan itse valita on tarjota hänelle useamman eri segmentin ja ryhmän mainos- ja markkinointimateriaalit, joista hän itse valitsee hänen tilanteeseensa parhaiten soveltuvan viestin. (Lilien 2003: 73.)

Pisteytysmenetelmässä asiakkaat käydään lävitse joukolla kysymyksiä, jotka pisteytetään ja pisteiden perusteella asiakkaat jaetaan eri segmentteihin. Pisteytyksessä erotteluanalyysiä käytetään muodostamaan pienestä joukosta muuttujia kysymykset, joilla voidaan mitata asiakkaita eri tekijöillä. Luotettavan segmentoinnin aikaansaamiseksi on käytettävä tuloksia viidestä kysymyksestä kymmeneen kysymykseen. Yleensä asiakkailta kysytään edellä mainittua määrää enemmän

kysymyksiä. Pisteytys menetelmän etuna on mahdollisuus helposti uudelleen segmentoida olemassa oleva asiakaskunta. (Lilien 2003: 73-74.)

Moniobjektiivivalinnassa yhdistetään yhteen edellä mainittujen menetelmien tiedonkeruu ja lisätään kerättyyn tietoon demografisia tietoja. Saatua tietoa käsitellään muodostamalla joukko perus- ja kuvaavia muuttujia. Muuttujien avulla pyritään muodostamaan erilaisia segmenttejä, jotka ovat mahdollisimman tehokkaasti otettavissa käyttöön. Menetelmän voidaan sanoa olevan kompromissi asiakkaiden ennustamisen tarkkuuden ja tiedonkeruun helppouden välillä. (Lilien 2003: 74.)

3.4.3. Segmentoinnin vaikutukset

Segmentoinnilla on useita vaikutuksia yritykseen. Sillä voidaan nähdä olevan niin strategia- kuin markkinointitoimintaan vaikuttavia seurauksia. Strategian osalta segmentointi aiheuttaa kysymyksiä koskien itse segmenttien valintaa, valintojen kustannuksia ja kuinka pitkälle asiakkaiden suhteen segmentoinnilla voidaan eriyttää tarjontaa ja myyntiä. Markkinointitoimintaan segmentointi lähinnä vaikuttaa kysymyksillä mitä, miten ja missä viestitään. (Sowter 2000: 70-73.)

3.4.3.1. Strategiset kysymykset

Yrityksen kannalta keskeinen kysymys on, mitä tehdä segmenteillä: valitako yksi, useampi tai kaikki segmentit. Usein suositeltu tapa on valita ensiksi muutama segmentti minne keskittyä, ja yrityksen vakiinnutettua paikkansa näissä segmenteissä laajentua muualle. Yrityksen on myös kysyttävä itseltään mihin sillä on varaa ja mikä on sille taloudellisesti paras vaihtoehto. Kun yritys laajentuu uuteen segmenttiin, jolla on jo olemassa olevia toimijoita, yritys joutuu käyttämään niin aikaa kuin rahaa ennen kuin se saa ensimmäisen myynnin aikaiseksi. Jokaisella segmentillä on omat tuotto- ja riskiodotuksensa ja yrityksen on huomioitava ja laskettava nämä ennen päätöstä mitä tehdä. (Sowter 2000: 70-71.)

Segmentoinnilla on myös seurauksensa asiakkaille. Jos yrityksellä on useampia segmenttejä, joiden asiakkaiden ostotottumukset ja -käyttäytyminen poikkeavat huomattavasti toisistaan, yritykselle voi olla järkevää muodostaa eri myyntiorganisaatiot eri asiakassegmenteille. (Sowter 2000: 70.) Hyvä kysymys on tarvitsevatko eri segmentit eri palvelua tai variaatioita tarjonnasta. Ideali tilanne yritykselle olisi, jos se voisi myydä saman tarjonnan kaikille segmenteilleen. Ideali tilanne asiakkaalle olisi, jos hänelle tarjottaisiin juuri se palvelu ja tarjonta minkä hän tarvitsee ja haluaa. Yrityksen on löydettävä näiden kahden ääripään väliltä sille itselleen ja asiakkailleen järkevä tasapainotila. Viimeinen suuri kysymys yritykselle segmenttien suhteen on, voiko se käyttää eri hintaa ja hinnoittelua eri segmenteissä. Käytettäessä markkinointilähtöistä hinnoittelua, jossa hinta määräytyy asiakkaan maksukyvyn ja koetun arvon perusteella, on luonnollista asettaa eri hinta eri asiakassegmenteille. (Sowter 2000: 71-72.)

3.4.3.2. Markkinointitoiminnan kysymykset

Aiheellinen kysymys segmentoinnin jälkeen on tulisiko eri segmentteihin kohdistettua markkinointia tehdä erilaisesti. Kysymys on, tulisiko asiakkaalle välittyvän markkinoinnin ja markkinointiviestinnän poiketa segmenteittäin. Asia voidaan muotoilla useaksi kysymykseksi: tulisiko kommunikoida eri hyötyjä; tulisiko käyttää erilaistettua kommunikaatiota; tulisiko tuottaa eri kommunikaatiota; ja tulisiko käyttää eri myyntitukea. (Sowter 2000: 72-73.)

Kysymys erilaisten hyötyjen viestimisestä erilaisille asiakkaille on vaikea sillä toisen asiakkaan hyöty voi olla toisen asiakkaan haitta. Oli vastaus tähän kysymykseen mikä tahansa, päätöksen vaikutukset näkyvät markkinoinnissa kaikkialla ja lopulta vaikutuksen tuntee koko yritys asiakkaiden reaktioiden kautta. Kysymys hyötyjen välittämisestä voidaan myös liittää kysymykseen kommunikaation erilaistamisesta. Kun yritys viestii vain yhdellä tavalla ja yhdellä viestillä, viesti ei välttämättä enää palvele kaikkia asiakkaita. Kun yritys laatii eri segmenteille eri viestin ja erilaistaa kommunikaatiomateriaalin alkaen esitteistä aina Internet -sivustoihin, yritys voi tavoittaa asiakkaansa paremmin. Viestinnän erilaistaminen kuitenkin on kallista ja tästä

voi muodostua yritykselle este toimia. (Sowter 2000: 72.)

Itse viestinnän lisäksi segmentointi nostaa kysymyksen alle mitä kautta kommunikoidaan. Pääosa asiakkaan saamasta viestinnästä tapahtuu mainonnan välityksellä. Suunnattaessa mainontaa segmenttien mukaan nousee esiin useita kysymyksiä: mitä kontaktin tavoittaminen maksaa ja kuinka monta kontaktia vaaditaan myynnin aineellistumiseen. Kun käytetään yleistä mainosmediaa, jota ei ole suunnattu millekään tietylle ryhmälle, kontaktin hinta on alempi. Käytettäessä tietylle rajatulle yleisölle suunnattu mainosmediaa kontaktin hinta on korkeampi. Vastaus käyttäkö yhtä yleistä vai monia erilaisia mainosmedioita riippuu siitä, mikä tapa pystyy kustannustehokkaimmin edistämään myyntiä. (Sowter 2000: 73.)

Strategisissa kysymyksissä, luvussa 3.4.3.1, käsiteltiin tulisiko myyntiorganisaatio eriyttää segmenttien mukaan. Sama kysymys voidaan esittää myynnintuen osalta. Myynnintuki sisältää toiminnot kuten koulutuksen, teknisen tuen ja ongelmien ratkaisun. Yrityksen on kysyttävä itseltään, mitä hyötyjä se saavuttaa painottamalla myynnintukea asiakassegmenttien mukaan. Selvä hyöty toimimisesta lähemmin tietyn asiakassegmentin kanssa on lisääntynyt läheisyys ja toiminta yrityksen sekä sen asiakkaan välillä. (Sowter 2000: 73.)

3.5. Hinnoittelu

Hinta ja hinnoittelu näyttelevät kaikilla teollisuuden aloilla, kaikissa tuoteryhmissä ja kaikissa tuotteissa tärkeää osaa. Keskusteltaessa hinnoittelusta on huomattava hinnoittelun koostuvan useasta eri elementistä. Hinnan rajojen, niin ala- kuin ylähinnan, määrittely on yksi osa hinnoittelua. Toinen osa hinnoittelua ovat erilaiset hinnoittelutekniikat, joilla lähestytään eri tavoilla kysymystä mikä on hinta ja miten se määritetään. Viimeiseksi hinnoitteluun löytyy myös strateginen ulottuvuus, jossa hinnoittelu ja hinta ovat valitun strategian toteuttamisen tärkeimpiä tekijöitä.

3.5.1. Hinnoittelun rajat

Asetettaessa hintaa on olemassa kaksi rajaa: ylä- ja alahinta. Ylähintaa on hinta, jota ylempällä tasolla kukaan ei osta tarjottua tuotetta. Alahinta on taso, jossa myynnin tuotot vielä kattavat toiminnan aiheuttamat kulut. Jotta voidaan määritellä ylä- ja alahinta, on tarkasteltava myytävän tuotteen kysynnän hintajoustoa ja arvioitava kustannusten käyttäytyminen suhteessa oppimiskäyrään. (Viardot 1998: 165.)

3.5.1.1. Kysynnän hintajousto

Kysynnän hintajoustolla suhteessa hintaan pyritään vastaamaan kysymykseen miten tuotteen kysyntä muuttuu eri hintatasoilla: laskeeko vai nouseeko tuotteen kysyntä ja kuinka paljon. Kun hintajousto on korkea, hinta vaikuttaa merkittävästi tuotteen kysyntään. Hintajouston ollessa matala, hinta ei vaikuta merkittävästi kysyntään. Innovatiiviset korkean teknologian tuotteet yleensä omaavat matalan hintajouston. Tämä selittyy niin korvaavien tuotteiden puuttumisella kuin asiakkaiden suuremmasta halusta saada tietty teho tai laatu käyttöönsä. Vähemmän innovatiivisilla ja markkinalähtöisillä tuotteilla hintajousto on korkeampi. (Viardot 1998: 165-166.)

Yleensä tuotteen hintajousto määritetään käyttämällä hyväksi aiempia tietoja ja tilastoja myynnistä. Korkean teknologian tuotteilla ongelma on, ettei soveltuvia myyntitilastoja välttämättä ole. Toinen tapa määrittää hintajousto on testata tuotetta testimarkkinalla. Ongelmaksi tällöin muodostuu korkean teknologian tuotteiden lyhyt elinkaari ja nopea tuotteiden uudistuminen sekä vaihtuminen, jonka takia testimarkkinoiden tuottamat tulokset voivat nopeasti vanhentua. Kolmas tapa arvioida hintajoustoa on tehdä kysely asiakkaille, jotka ovat testanneet tai käyttäneet uutta tuotetta. Tällöin oletetaan omien testiasiakkaiden vastaavan ja antavan riittävän kuvan koko markkinasta. Omien testiasiakkaiden käytössä ongelma voi olla kyseisten asiakkaiden edustavan enemmän innovaattoreita ja aikaisia omaksujia kuin markkinoiden enemmistöä. Viimeinen tapa mitata hintajousto on seurata hinnan ja kysynnän käyttäytymistä käytännössä. (Viardot

1998: 166-167.)

3.5.1.2. Oppimiskäyrä ja kustannukset

Oppiminen tapahtuu niin ajan kuin tekemisen seurauksena. Oppimisen tuloksena on suurempi tietoisuus toiminnasta ja siihen liittyvistä eri elementeistä. Parantunut tietoisuus ja sitä seuraavat innovaatiot johtavat tekemisen tehostumiseen. Oppimisen ja oppimista seuraavan toiminnan tehostumista mitataan oppimiskäyrällä. Yrityksen edetessä oppimiskäyrällä, sen toiminta tehostuu ja tehostuneen tuotannon ansiosta yksikkökustannukset laskevat. (Viardot 1998: 168.)

Oppimiskäyrä ei ole ainoastaan tapa mitata menneisyyden toimintaa, vaan apuväline nykyisen kilpailutilanteen ja tulevaisuuden hahmottamiseen. Jos yritys huomaa sen omien tuotantokustannusten alenevan nopeammin kuin markkinahinta, on se suora merkki kertyvän kokemuksen hyödyttävän sitä. Jos yritys huomaa sen tuotantokustannusten laskevan hitaammin tai kasvavan nopeammin kuin teollisuuden alalla keskimäärin, yrityksen kilpailuasema on heikkenemässä. (Viardot 1998: 169.)

Huomattavaa oppimiskäyrässä on, ettei se sovi kaikille korkean teknologian tuotteille. Tuotteille, jotka valmistetaan massatuotantona, voidaan oppimiskäyrää käyttää hahmottamaan kustannusten käyttäytymistä ajan ja valmistusmäärän funktiona. Tuotteille, jotka yksilöidään hyvin pitkälle asiakkaiden toiveiden mukaan, kustannuskäyrä voi olla sopimaton menetelmä. (Viardot 1998: 168-169.)

3.5.2. Hinnoittelutekniikat

Hinnoiteltaessa tuotetta tai palvelua on hinta mahdollista asettaa useammalla eri tavalla. Valittu hinnoittelumenetelmä riippuu tarjotusta tuotteesta tai palvelusta, mutta myös vallitsevasta markkina- ja kilpailijatilanteesta. Osa menetelmistä on enemmän

markkinalähtöisiä perustuen paikan hakemiseen ja raivaamiseen markkinalta. Osa menetelmistä taas lähtee yrityksestä ja sille aiheutuvista kustannuksista sekä saatavilla olevasta tiedosta. (Viardot 1998: 170.)

Kustannukset kateprosentilla hinnoittelussa hinta määritetään laskemalla aiheutuneet kulut ja yrityksen määrittämä voittomarginaali yhteen. Tämän hinnoittelutekniikan käyttöä on perusteltu sillä, että on helpompaa arvioida muuttuvat kustannukset kuin asiakaskysynnän muutokset annetussa markkinasegmentissä. Menetelmä ei huomioi markkinoita mitenkään. (Viardot 1998: 171.)

Korkokannan ja kriittisen pisteen hinnoittelussa pyrkimyksenä on optimoida keski- ja pitkänaikavälin tuotto. Yksittäisen tuotteen hinta muodostetaan käyttämällä kaavaa: $hinta = kappalekustannus + (korkokanta \times investointi) / myyty\ määrä$. Kriittinen piste on kohta, jossa myyntitulot kattavat kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Hinnoittelutekniikka ei huomioi kysyntää eikä asiakkaiden reaktiota hintaan. (Viardot 1998: 171.)

Markkinahinta menetelmää käytettäessä hinta asetetaan pääkilpailijoiden hintojen perusteella. Ideana otettaessa mallia hinnassa kilpailijoilta on saada hinta vastaamaan paremmin markkinoiden kysyntää. Hinnoittelutekniikka toimii, kun kyseessä on yleinen ja markkinoiden saatavilla oleva tuote. Jos tuote on hyvin innovatiivinen tai räätälöity, menetelmää ei voida käyttää tällöin hinnan asettamiseen. (Viardot 1998: 172-173.)

Huutokauppahinta nimensä mukaan määräytyy tarjouskisassa, jossa yksi tai useampi toimittaja antaa oman tarjouksen tuotteen tai palvelun toimittamisesta. Hinta määräytyy tällöin sen tiedon mukaan mitä on saatavilla tai arvioitavissa kilpailijoiden asettamista hinnoista ja asiakkaan arviosta eri tuotteiden eduista. (Viardot 1998: 173.)

Vertaus korvattaviin tuotteisiin hinnoittelussa hinta asetetaan niiden tuotteiden hinnoittelun mukaan, jotka se on korvaamassa. Menetelmä sopii tilanteisiin, jossa tuote

on markkinoille uusi eikä sillä ole kilpailijoita. Tällöin tuote ei kilpaile toisten samankaltaisten tuotteiden kanssa, vaan se kilpailee tuotteiden ja palveluiden kanssa, jotka se on korvaamassa. (Viardot 1998: 173.)

Asiakkaan kokeman arvon perusteella hinnoiteltaessa, hinta asetetaan sen mukaan mitä asiakas on valmis maksamaan. Tuotteen tai palvelun vastatessa asiakkaan tarpeeseen, asiakas pystyy määrittämään tälle tarpeen tyydytykselle hinnan ja huomioimaan eri asioiden edut: asiakas tietää mitä hän on valmis maksamaan saadakseen tuotteen tai palvelun käyttöönsä. Hintaa määritettäessä asiakkaalta voidaan suoraan tiedustella tarjotun tuotteen ja palvelun vaikutuksia, jonka perusteella hinta voidaan asettaa. Hintaa voidaan myös asettaa pyytämällä asiakkaita vertaamaan eri määrein tarjottua tuotetta muihin vastaaviin tuotteisiin ja laskea määreiden sekä tuotteiden hintojen perusteella tuotteelle hinta. (Viardot 1998: 173-175.)

Hinnoittelu alle kustannusten on tekniikka, jossa tarkoituksena on alemmalla hinnalla lisätä kysyntää ja lisääntyneen kysynnän myötä saavuttaa asetetut taloudelliset tavoitteet. Ideana on, että suuremman kysynnän myötä valmistuskustannukset putoavat valmistuskoon kasvaessa ja kokemuksen kerääntyessä. Jotta yrityksen olisi kannattavaa alihinnoitella, on lyhyen aikavälin tappioita verrattava tilanteeseen jossa yritys ei saavuttaisi määräävää asemaa markkinalla. Alle kustannusten hinnoiteltaessa on valmistajalla myös oltava tarvittava valmistuskapasiteetti, jotta vältetään tilanteelta jossa lisääntynyt kysyntä aiheuttaa pulan tuotteista ja nostaa tuotteen hintaa. (Viardot 1998: 175.)

3.5.3. Hinnoittelustrategiat

Hinnoittelun suunnittelu ja rakenne hyvin usein ratkaisevat onnistuuko vai epäonnistuuko tietty tuote tai teknologia markkinoilla. Muodostettaessa korkean teknologian tuotteelle hinnoittelustrategiaa on olemassa kolme konseptia, jotka on otettava huomioon onnistuneen strategian määrittämiseksi: 1) hinnoittelu asemoi

tuotteen markkinalla, 2) hinnat laskevat markkinan kehityksen myötä ja 3) alemmat hinnat merkitsevät suurempaa penetraatiota. Käytettävä hinnoittelustrategia määräytyy tuotteen, hinnoittelun ja markkinan elinkaaren mukaan. (McGrath 2000: 191-192.)

Korkean teknologian hinnoittelustrategiat voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan: hyökkääviin ja puolustaviin strategioihin. Hyökkääville strategioille leimallista on niiden pyrkimys markkinaosuuden nopeaan kasvattamiseen lyhyen tähtäimen tuottojen kustannuksella. Puolustavat strategiat taas pyrkivät suojelemaan nykyhetken tuottoja. (McGrath 2000: 196.)

3.5.3.1. Hyökkäävät strategiat

Hinnoittelustrategian ollessa hyökkäävä, tarkoituksena on käyttää hintaa pääasiallisena kilpailukeinona. Tällöin suorana tavoitteena on yleensä, joko tietyn osan tai koko markkinan valtaaminen. Hyökkääviä hinnoittelustrategioita ovat hintajohtajuus-, penetraatio-, kokemuskurvi-, hintatehojohtajuus- ja alennushinnoittelu. Yleisesti ottaen hyökkäävät hinnoittelustrategiat nojaavat toimintansa hinnoitteluun alle kustannusten tai jonkin toiminnan tai osan kustannusjohtajuuden hyväksikäyttöön. (McGrath 2000: 196-202.)

Hintajohtajuusstrategiassa tuote tarjotaan markkinoiden alimpaan hintaan. Tuotteen ostavat asiakkaat ostavat tuotteen, koska se on halvin. Hintajohtajuus toimii parhaiten kypsineillä markkinoilla, joilla eroavaisuudet halvimpien ja kalliimpien tuotteiden välillä ovat kaventuneet. Yleisesti ottaen markkinoilla vain yksi toimija voi käyttää hintajohtajuutta onnistuneesti, sillä halvimman hinnan mukaan ostavat asiakkaat keskittyvät hintajohtajalle. (McGrath 2000: 196.)

Penetraatiohinnoittelussa hintaa alennetaan voimakkaasti markkinoiden koon suurentamiseksi. Hinta asetetaan alemmaksi, kuin sen puhdas taloudellinen arvo olisi,

jolloin rohkaistaan asiakkaita ostamaan tuote. Tavoitteena ei ole niinkään viedä asiakkaita kilpailijoilta kuin suurentaa koko markkinaa ja omaa markkinaosuutta: tavoitteena on omistaa ja kasvattaa omistusta tulevaisuuden markkinasta. Penetraatiohinnoittelua käytetään markkinoiden kasvuvaiheessa. Penetraatiostrategia vaihdetaan toiseen markkinoiden kasvun tyrehtyttyä ja markkinan kypsyttyä. (McGrath 2000: 196-197.)

Kokemuskurvihinnoittelussa perusteena on ennustettava kustannusten aleneminen kokemuksen ja koon kasvaessa. Ideana on asettaa hinta nykyistä kokemustasoa huomattavasti alemmalle tasolle, jolloin toiveena on siepata kilpailijoiden asiakkaat, painostaa kilpailijat jättämään markkinat ja pitämään muut potentiaaliset kilpailijat poissa markkinoilta. Kun alempi hinta kasvattaa myyntiä, edetään kokemuskurvilla. Myynnin kasvettua tarpeeksi saavutetaan kokemuskurvilla piste, jossa myynti kääntyy kannattavaksi. (McGrath 2000: 197-199.)

Hintatehojohtajuudessa ideana on kilpailla tehosta per kustannus. Hintatehojohtaja tarjoaa eniten tehoa alimpaan hintaan. Jotta strategia olisi käyttökelpoinen, vaatii se toimiakseen jonkinlaisen kustannusjohtajuuden. Kustannusjohtajuus voi muodostua niin tuotteen suunnittelusta kuin valitusta teknologiasta tai valmistuksen tehokkuudesta. (McGrath 2000: 200-201.)

Alennushinnoittelussa tarkoituksena on alentaa hintaa pienentämättä tuotteeseen kohdistuvaa arvostusta. Alennettaessa hintaa pysyvästi, voi hinnan alennus myös johtaa koetun arvon alennukseen. Laskemalla hintaa vain rajatuksi ajaksi, pyritään saavuttamaan pysyvästi alennetun hinnan edut ilman mahdollisesti aiheutuvia haittoja. Alennusstrategia kannustaa asiakkaita hankkimaan tuotteen nyt eikä myöhemmin, sillä alennus on tarjolla vain rajatun ajan. Lyhyellä aikavälillä strategian käyttö merkitsee pienentyneitä tuottoja, mutta pidemmällä aikavälillä kannattavuutta on mahdollista nostaa myymällä päivityksiä ja huoltoja myytyyn tuotteeseen. (McGrath 2000: 201-202.)

Hyökkäävillä hinnoittelustrategioilla on varjopuolensa: ne sisältävät riskejä. Hintajohtajuudessa riskinä on, ettei se ole ylläpidettävissä tulevaisuudessa. Jos hintajohtajuuden valinnut yritys saa kilpailijan, joka hinnoittelee itsensä vielä halvemmaksi, yritys menettää niin asiakassegmenttinsä kuin jää asemaan missä sillä on vähän tarjottavaa erottuakseen muista toimijoista. Hyökkäävä hinnoittelu voi myös johtaa hintasotaan, jossa kaikki tarjoajat häviävät. Hinnan käytössä aseena on myös vaara, ettei hintajohtajuus rakennu tarpeeksi kestäväan kustannusetuun. Jos kustannusetu on liian pieni, hinnoittelulla saadut markkinaosuudet voidaan menettää pitkällä aikavälillä paremmin kannattavien kilpailijoiden kuroessa kiinni hintajohtajan etumatkan. (McGrath 2000: 208-210.)

3.5.3.2. Puolustavat strategiat

Puolustavissa hinnoittelustrategioissa pääsääntöisenä tavoitteena on maksimoida yrityksen myyntitulot. Hintaa ei käytetä markkinoiden tai markkinaosuuden kasvattamiseen. Puolustavia strategioita ovat korkein kilpailukykyinen hinta, markkinasegmentointi hinnan perustella, kermankuorintahinnoittelu, arvohinnoittelu ja houkuttele ja vaihda myynninohjaus. Huomattavaa näissä strategioissa on, että ne yleensä palvelevat ja täydentävät muita strategioita kuten differointia. (McGrath 2000: 202-205.)

Korkeimman kilpailukykyisen hinnan strategiassa yritys pyrkii pitämään tarjoamansa tuotteen hinnan mahdollisimman korkeana. Hintaa alennetaan vain ja ainoastaan, kun kilpailijoiden hinnan alennukset johtavat markkinaosuuden menetykseen. Strategiaa käytetään, kun yritys uskoo, ettei sen ole mahdollista hyökkäävää strategiaa hyväksi käyttämällä saavuttaa parempaa menestystä markkinoilta. (McGrath 2000: 202-203.)

Markkinansegmentointihinnoittelussa hintaa käytetään markkinan jakamiseen hinnan perusteella osiin. Yritys voi esimerkiksi tarjota korkeampaan hintaan erilaisen tuotteen pienelle osaa markkinaa, joka arvostaa tuotteen tarjoamia ominaisuuksia. Toinen tapa

käyttää hinnoittelua markkinanjakamiseen on hinnoitella tuote eri jakelukanavissa eri tasolle. Tarkoituksena on pitää tuote kilpailukykyisenä eri jakelukanavissa ja saavuttaa samalla mahdollisimman korkea tuotto. (McGrath 2000: 203.)

Kermankuorintahinnoittelussa kohteena on pieni osaa markkinaa, joka on valmis maksamaan ylimääräistä saadakseen tarjotun tuotteen käyttöönsä. Strategia sopii parhaiten yrityksille joilla on pieni määrä erilaisia tuotteita, pieni menekki ja korkea hinta. Strategia voi olla hyvin menestyksenkäs arvostusta nauttiville tuotteille ja yrityksille, mutta hinnoittelustrategia voi myös johtaa epäonnistumiseen. (McGrath 2000: 203-204.)

Arvohinnoittelussa pyrkimyksenä on maksimoida tuotto asettamalla hinta tuotteen tarjoaman arvon mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa hintaa, joka on huomattavasti tuotantokustannuksia korkeammalla ja on asiakkaiden hyväksyttävissä sen tarjoaman ongelman ratkaisun tai kulujen säästön vuoksi. Strategia soveltuu parhaiten markkinoiden alkuvaiheeseen, jolloin kilpailua ei ole ja asiakkailla ei ole muuta mahdollisuutta kuin ostaa tuote asetettuun hintaan. (McGrath 2000: 204-205.)

Houkuttele ja vaihda myynninohjauksessa tarjotaan tuotteesta useita erilaisia vaihtoehtoja, jotka on hinnoiteltu eri tasoille. Alimpaan hintaan tarjottua tuotetta käytetään houkuttelemaan asiakas tutustumaan yrityksen tarjontaan. Asiakkaan tutustuessa tarjottuihin vaihtoehtoihin pyritään hänet ohjaamaan ostamaan halvimman tuotteen sijasta korkeammin hinnoiteltu tuote. (McGrath 2000: 205.)

3.6. Brändäys

Brändi on asiakkaan mielikuva yrityksestä, tuoteperheestä tai tuotteesta. Se on aineeton kokonaisuus, joka voi rakentua useasta näkyvästä komponentista. Komponentteja voivat

olla nimi, tuotemerkki, logo tai muu symboli. Tarkoituksena brändillä on erottaa yritys ja sen tuotteet muista markkinoilla olevista vaihtoehdoista. Erottuminen muista ei tapahdu pelkästään eriävällä fyysisellä ilmentymällä, esimerkiksi nimellä tai symbolilla, vaan se tapahtuu myös asiakkaan mielessä. Asiakas yhdistää mielessään brändin erilaisiin asioihin ja ominaisuuksiin kuten luotettavuuteen, mukavuuteen tai hauskuuteen. Tällöin brändi voidaan käsittää yrityksen lupauksena toimittaa asiakkaalle tietyt ominaisuudet, hyödyt ja palvelut. (Kotler 2000: 404.)

Mielikuva, joka brändin avulla rakentuu asiakkaalle, voi koostua useasta merkityksen tasosta. Näitä tasoja ovat *ominaisuudet*, *hyödyt*, *arvot*, *kulttuuri*, *persoonallisuus* ja *käyttäjät*. Ominaisuus voi olla esimerkiksi turvallisuus, nopeus, kalleus tai tarkkuus. Hyödyt ovat ominaisuuksista johtuvia niin toiminnallisia kuin tunnepohjaisia hyötyjä: turvallisuus esimerkiksi kääntyy vähemmäksi huoleksi ja tarkkuus kääntyy vähemmäksi virheiden määräksi. Arvot kertovat tuottajasta: esimerkiksi brändi voi edustaa luotettavuutta, tehoa tai arvokkuutta. Kulttuuri, joko yrityksen, alueen tai maan, voi yhdistyä asiakkaan mielessä yritykseen ja sen tuotteisiin. Brändiin voi myös liittyä käsitys tietyistä persoonallisuudesta, joka voi liittyä niin ihmistyyppiin, eläimeen tai objektiin. Käsitys tuotteen käyttäjästä tai yrityksen asiakkaasta voi rakentua myös brändiin, brändin tällöin kertoessa minkälainen ihminen tai yritys tuotetta käyttää. (Kotler 2000: 404-405.)

3.6.1. Brändin merkitys

Markkinoilla eri brändeillä on eri vaikuttavuus. Brändin voimaa ja arvoa voidaan tarkastella usealla eri tavalla. Yleensä brändejä mitataan niiden tunnettuudella, hyväksynnällä ja uskollisuudella asiakaskunnassa. Jotta brändillä on vaikutusta, on sen oltava tunnettu ja hyväksytty. Jos suurin osa asiakkaista ei tunne brändiä, tuote ei erotu kilpailijoista. Jos asiakkaat eivät hyväksy brändiä, sen sanomaa ja siihen liittyneitä mielikuvia, he eivät myöskään ole valmiita tai halukkaita tällöin käyttämään brändiä. Kun asiakkaat tuntevat ja hyväksyvät brändin, he voivat olla myös uskollisia sille. Uskollisuus on se tekijä, joka tekee brändeistä merkityksellisiä. (Kotler 2000: 405.)

Asiakkaiden brändi uskollisuudelle on erotettu viisi erillistä tasoa: 1) *asiakkaat joilla ei ole brändi uskollisuutta, jotka vaihtavat brändiä hinnan mukaan*, 2) *tyytyväiset asiakkaat joilla ei ole syytä vaihtaa brändiä*, 3) *tyytyväiset asiakkaat joille aiheutuisi kuluja brändin vaihdosta*, 4) *asiakas, joka arvostaa brändiä, nähden sen ystävänä* ja 5) *brändille harras asiakas*. Brändin arvo on sitä suurempi mitä isompi sen asiakaskunnasta sijoittuu tasoille 3, 4 tai 5. Uskollisuuden lisäksi brändin arvoon vaikuttaa myös tunnistettavuus, havaittu laatu ja muut tunnepohjaiset sidokset. (Kotler 2000: 405.)

Yritykselle brändistä aineellistuu useita hyötyjä. Markkinointikulut ovat pienemmät, kun asiakkaat tuntevat ja ovat uskollisia brändille: uudelle asiakkaalle myymisestä aiheutuu enemmän kuluja kuin vanhalle asiakkaalle myynnistä. Yrityksellä on enemmän neuvotteluvoimaa suhteessa jakelijoihin ja myyjiin, koska asiakkaat odottavat yrityksen tuotteiden olevan saatavilla. Yritys voi veloittaa korkeamman hinnan tuotteesta kuin kilpailija brändin antaessa asiakkaan havaitsemaa lisäarvoa. Yritys voi tehdä helpommin laajennuksia tuotevalikoimaansa, sillä uudet tuotteet saavat brändin kautta vanhojen tuotteiden arvostuksen. Brändi antaa myös osittaista suojaa hintakilpailua vastaan, sillä yritys ei erotu pelkästään hinnan perusteella kilpailijoista. Mainitut yritykselle aineellistuneet hyödyt, luovat varsinaisen brändin merkityksen. (Kotler 2000: 405-406.)

3.6.2. Teknologian brändäys

Verrattuna tavallisen tuotteen tai palvelun brändäykseen, teknologia eroaa brändäyksen kohteena usealla oleellisella tavalla: 1) teknologian jatkuva kehitys ja alan yleinen muutos, 2) korkea integraation aste eri tuotteiden ja palveluiden välillä, 3) standardien vahva vaikutus voittavien brändien valintaan, 4) etäisyys käyttäjien ja ostajien välillä ja 5) teknologia yritysten henkilöstö. Edellä mainitut tekijät tekevät teknologian brändäämisestä erilaista. (LePla, Parker 1999: 265.)

Nopea kehitys ja muutos, jonka vuoksi liiketoimintakenttä ja -alueet ovat jatkuvassa muutoksessa, leimaavat teknologiaa. Jatkuvan muutoksen haaste brändäykselle on miten mahdollistaa jatkuva muutos ilman vahingoittamatta asiakassuhdetta. Toisin sanoen,

vaikka yrityksen teknologia vaihtuu ja teknologian sovellukset tuotteina ja palveluina kokevat ajansaatossa huomattaviakin vaihteluita, brändin antaman arvon, merkityksen ja sanoman tulisi säilyä asiakkaalle samana. (LePla 1999: 265-267.)

Teknologiaa sisältävät tuotteet ja palvelut vaativat hyvin usein toimiakseen muita tuotteita ja palveluita. Esimerkiksi ohjelmistotuote on hyvin vahvasti sidottu ja riippuvainen käyttöjärjestelmästä minkä päällä se toimii. Toisin sanoen teknologiatuote tai -palvelu on osa suurempaa järjestelmää. Tällöin asiakkaan kokemus tuotteesta ja siten myös brändistä ei rakennu pelkän tuotteen varaan vaan muotoutuu myös koko järjestelmän perusteella. Huomattavaa on, ettei brändi ole yksin järjestelmässä, vaan se siihen vaikuttavat myös muiden järjestelmän osien valmistajien brändit. (LePla 1999: 268.)

Etäisyys käyttäjien ja ostajien välillä erottaa teknologia sektoria. Tilanne esimerkiksi voi olla, ettei ostaja ole koskaan käyttänyt tuotetta tai saanut ensi käden kokemusta sen soveltuvuudesta tehtävään. Samoin käyttäjällä ei välttämättä ole tarkkaa tietoa mitä tuotetta hän käyttää, mitä muuta se tekee ja mihin muuhun se vaikuttaa. Esimerkiksi atk-osaston kokemus tuotteesta voi rakentua täysin sen liitettävyyteen muihin järjestelmiin ja ostajan kuva myyntineuvottelun tai markkinointimateriaalien varaan. Haasteena tällöin brändin rakentamisessa on kiinnittää huomiota miten lähestyä kaikkia asiakkaan eri osaryhmiä ja segmenttejä. (LePla 1999: 269.)

Viimeiseksi teknologian brändäyksen tekee erilaiseksi teknologia yritysten henkilöstö. Teknologia yrityksissä henkilöstö ja päättäjät omaavat yleensä teknisen taustan tai ovat muuten hyvin teknologia suuntautuneita. Tämä painotus yleensä johtaa uusien ideoiden ja innovaatioiden suosimiseen toiminnassa, mutta vastapainona se yleensä johtaa asiakkaiden, asiakassuhteiden ja -kokemusten unohtamiseen. Tämä taas johtaa tilanteeseen, jossa brändillä ei ole joko merkitystä tai merkitys on enenevässä määrin hukkumassa. Brändin ja brändäämisen kannalta keskeistä on, muistaa teknisen painotuksen ohella myös kehittää asiakkaan suhdetta brändiin ja sen merkitsevyyteen. (LePla 2002: 269-270.)

3.6.3. Brändin rakenne

Brändi rakentuu useasta osasta ja sitä voidaan käsitellä useammasta perspektiivistä. Brändin osina voidaan nähdä arvojoukko, persoona, symboli, tuote, positio ja kulttuuri. Näistä osista yritykset rakentavat brändinsä. Rakennettaessa brändiä on suositeltua rakentaa se holistisesti. (Temporal 2000: 62-75.)

Arvojoukko on se kokoelma arvoja ja arvostuksia minkä päälle brändi rakentuu. Monet teknologia yritykset rakentavat oman brändinsä ylivertaisen laadun ja tehon ympärille. Laatu ja teho ovat teknologia alalla suosittuja arvoja, sillä niiden antiteesit laaduttomuus ja tehottomuus merkitsevät teknologia alalla epäonnistumista. Arvot on usein myös määritetty hyvin tarkasti ja kapeasti, jotta yritykset varmasti saavuttaisivat asiakkaan odotukset. Laatu ja teho eivät kuitenkaan välttämättä ole oikea tie asiakkaan saavuttamiseksi. Brändi on teknologia alalla tasapaino numeroille ja kovalle faktoille, jonka tarkoituksena on vahvistaa tunnetta. Brändin on oltava persoonallinen ja sen arvojen on rakennuttava henkilökohtaisten ominaisuuksien kuten reiluuden, kunnioituksen ja vahvuuden varaan, jotta asiakas voi luoda siihen tunnesiteen. (Temporal 2000: 62-63.)

Persoonaa on osa brändäämisen tulosta. Rakennettaessa brändi henkilöitäväksi, asiakkaat voivat muodostaa siihen samankaltaisen tunnesiteen kuin persoonaan. Ideana on viedä asiakkaan huomiota pois itse tuotteesta tunteisiin, ja rakentaa tuotteelle tunnetila. Brändin personointia ja persoonallisuutta on mahdollista lähestyä useammalla eri tavalla. Yksi tapa on ymmärtää ihmisen aivojen jakautuvan kahteen osaan: rationaaliseen ja loogiseen vasempaan puoleen ja tuntevaan, unelmoivaan ja luovaan oikeaan puoleen. Brändi voi lähteä liikkeelle tästä ja rakentaa viestinsä jompaakumpaa tai molempia aivojen puolia miellyttäväksi. Rakennettaessa brändiä vetoamaan niin rationaaliseen kuin tunteelliseen puoleen, on mahdollista saavuttaa tasapainoinen brändi persoona, joka vetoaa paremmin asiakkaisiin. Lopputuloksena tunteisiin vetoamisella on mahdollista rakentaa luottamus brändiin ja erilaistua kilpailijoista. Huomioitavaa on myös tunteisiin olevan mahdollista vedota kääntämällä rationaalisten argumenttien

lopputulema tunteisiin vetoavaan muotoon. (Temporal 2000: 62-69.)

Symboli, perinteisesti logo ja tuotemerkki, on monella brändillä hyvin tärkeä ja tunnistettava osa sitä. Symbolin tarkoitus on muistuttaa ja tuoda sen näkijälle mieleen brändiin yhdistyvät mielikuvat ja tuntemukset. Jotta symboli alkaa toimia ja sen voidaan sanoa alkavan tuoda yritykselle hyötyä, on brändin ja symbolin oltava tunnettuja sekä tunnistettavia. Monella teknologia yrityksellä brändin tunnettuus ja tunnistettavuus ovat heikkoja. Jos kuitenkin yritys kasvaa vauhdilla ja globaalin tunnettuuden saavuttaminen ei ole täysin pois suljettua, panostaminen symboliin voi olla järkevää. (Temporal 2000: 70-72.)

Tuote on myös osa brändiä. Vaikka brändistä puhuttaessa puhutaan usein tunteista, tuntemuksista ja arvoista, se ei tarkoita ettei itse tuotteella olisi väliä. Tuotteen on oltava vähintään yhtä laadukas kuin sen kilpailijoiden. Laadun ohella tuotteen on vastattava asiakkaiden tarpeita, haluja ja sen asemoinnin vastattava suunniteltua asiakkaiden mielissä. Tärkeää on huomioida asiakkaiden ostavan mitä he tarvitsevat eivätkä mitä yritys haluaa heidän tarvitsevan. Tämä tarkoittaa yritykseltä jatkuvaa tarvetta kohdentaa tuote vastaamaan asiakkaiden tarpeita. (Temporal 2000: 72-73.)

Positio eli brändin asema markkinalla suhteessa muihin kilpaileviin brändeihin on tekijä, joka erottaa sen muusta tarjonnasta. Asema ja asemointi rakentuvat pääosin asiakkaan näkemykselle ja havainnoille brändistä. Jotta brändi voi menestyä, on sen tavoitettava ja varmistettava haluamansa asema asiakkaan mielessä. Vahva asema on saavutettavissa vahvalla viestillä, joka kertoo asiakkaalle miksi toinen brändi on parempi kuin toinen. (Temporal 2000: 74.)

Kulttuuri, joka yrityksessä vallitsee, on myös osa brändiä. On muistettava, että yritykset muodostuvat ihmisistä. Yrityksen tekemiset ja tekemättä jättämiset ovat yrityksen henkilöstön tekemisiä ja tekemättä jättämisistä. Asiakas kohtaa yrityksen sen henkilöstön kautta ja henkilöstö vaikuttaa vahvasti asiakkaan näkemykseen yrityksestä sekä sen

edustamista brändeistä. Suuntaamalla yrityksen kulttuurin kohtaamaan ja tukemaan brändiä, voidaan brändin merkitystä asiakkaan mielessä vahvistaa. (Temporal 2000: 73-75.)

3.6.4. Positiointi

Positiointi tarkoittaa sitä miten ihmiset ymmärtävät ja näkevät brändin: se koskettaa ihmisten mielikuvaa brändistä. Positioinnissa ei niinkään luoda mielikuvaa, kuin vahvistetaan ja ohjataan sitä jo olemassa olevaa käsitystä mikä ihmisillä on. Positiointi aina lähtee todellisuudesta ja tilanteesta missä yritys toimii. Haettaessa brändille positiota, position hakeminen alkaa esittämällä kysymyksiä brändin asemasta ja hakemalla näihin vastaukset. Kysymykset joihin on haettava vastaukset ovat mihin, kenelle, milloin ja ketä vastaan brändi on tarkoitettu. Hakemalla vastaukset näihin kysymyksiin, saadaan vastaus kysymykseen miten ja missä paikassa brändi pystyy erottumaan muista kilpailevista brändeistä. (Kapferer 2004: 99-100.)

Brändi voidaan asemoida useammalla eri tavalla. Korkean teknologian yrityksille, tuotteille ja palveluille tärkeimmät positiointistrategiat ovat ongelmanratkaisu, yksinkertaisuus ja vaivattomuus, toiminnot ja hyödyt, tunteeseen veto, veto onnistumisen pyrkimykseen, persoonallisuus, ensimmäisenä oleminen, innovatiivisuus ja arvonnäisyys. Riippuen yrityksen tarjonnasta ja asemasta markkinalla, yritys ottaa yhden tai yhdistää yhteen useamman positiointistrategian muodostaakseen ja saavuttaakseen oman aseman markkinalla. (Temporal 2000: 89,99-101.)

Ongelmanratkaisu asemoinnissa ideana on viestiä myytävän tuotteen kyvystä ratkaista tietty asiakkaan ongelma. Yleisesti ottaen ihmiset eivät pysty ymmärtämään teknologiaa ja sen toimintaa. Ihmiset kuitenkin pystyvät ymmärtämään mikä heidän ongelmansa on ja arvostamaan teknologiaa joka ratkaisee tämän. Ongelman ratkaisu asemointi on hyvin tehokas ja suosittu tapa viestiä tuotteesta. Ongelmanratkaisustrategian ongelma on sen olevan liian käytetty. Usealla markkinalla useampi toimittaja asemoi itsensä saman

ongelman ratkaisijaksi, jolloin toimittajat eivät erotu asiakkaan mielessä toisistaan. Hyvä vaihtoehto on käyttää ongelmanratkaisustrategia yhdessä toisen asemointistrategian kanssa. (Temporal 2000: 89-92.)

Yksinkertaisuus ja vaivattomuus on strategia, joka vetoaa asiakkaisiin joille teknologiaan liittyvä monimutkaisuus on ei toivottava asia ja helppokäyttöisyys kriittinen tekijä. Käytännössä asemointi lähtee ratkaisemaan ja helpottamaan asiakkaiden teknologiaa kohtaan tuntemia pelkoja ja huolia, pyrkien myymään itsensä näiden asioiden tyydyttäjänä. Asemoimalla brändi yksinkertaisuuden ja vaivattomuuden ympärille voi olla tie saavuttaa vahva asema brändille. (Temporal 2000: 92.)

Toiminnot ja hyödyt on yleisin korkean teknologian alalla käytetty asemointistrategia. Strategiassa kommunikointi keskittyy tuotteen toiminnallisuuden ja sen tuomien hyötyjen välittämiseen asiakkaalle. Strategia toimii, kun sitä käytetään tavoittamaan asiakkaat, jotka haluavat uusinta uutta mitä markkinalla on tarjottavana. Samoin strategia toimii tilanteissa, joissa asiakkaat eivät vielä ole käsittäneet toimintojen tuomia hyötyjä. Markkinalla, joka on jo vakiintunut ja jossa on useita toimijoita, keskittyminen toimintoihin ja hyötyihin ei erilaista brändiä toisista brändeistä. (Temporal 2000: 92-93.)

Tunteeseen veto on asemointi, jossa tarjottava tuote tehdään erilaiseksi kilpailevista tuotteista liittämällä siihen tunteita ja tuntemuksia. Vetoamalla ihmisten tunteisiin ja mieliin, yritys pyrkii niin lähentämään ja tekemään lähestyttävämmäksi teknologian ja tarjoamansa tuotteen. Käytännössä ideana on vastata ihmisten kysymyksiin ja epävarmuuksiin käyttämällä tunteisiin vetoavaa viestiä ja sanailua, jota itseään vastaan moni ihminen ei argumentoi. (Temporal 2000: 94.)

Veto onnistumisen pyrkimykseen on strategia, joka lähtee liikkeelle ihmisten halusta onnistua ja olla onnistuneita. Onnistuminen voidaan paremmin ymmärtää arvostamisena. Kun yritys lähtee vetoamaan ihmisten haluun olla onnistuneita ja

arvostettuja, liitetään heille tarjottavaan brändiin tähän liittyviä tunteita ja tuntemuksia: sanat kuten onnistuminen, status, ylellisyys ja voima ovat osa tätä viitekehystä. (Temporal 2000: 94.)

Persoonallisuus -asemoinnissa brändille luodaan, yleensä persoonaan liitettäviä määreitä sisältävä, mielikuva. Persoonallisuus tekijää on mahdollista vahvistaa liittämällä brändi oikeisiin ihmisiin. Perinteinen tapa liittää persoona brändiin on ollut saada kuuluisat tai arvostetut ihmiset käyttämään yrityksen tarjoamaa tuotetta. Huomioitavaa on, ettei persoonan ole aina pakko olla oikea vaan se voi olla myös mielikuvituksentuotetta kuten esimerkiksi roolihahmo elokuvasta. (Temporal 2000: 95-96.)

Ensimmäisenä oleminen liittyy niin ensimmäisenä olemiseen tietyllä markkinakategoriolla kuin ensimmäisenä olemiseen uuden teknologian käyttöönotossa. Asemoinnin tarkoituksena on tehdä brändistä asiakkaiden mielissä edistyksellisin ja saada sille alanpioneerin status. Positioimalla itsensä alan ensimmäiseksi, yritys samalla tekee itsestään alan johtajan. Logiikkana on asiakkaiden mieluisuuden asioivan yrityksen kanssa, joka on markkinalla johtavassa asemassa. Yrityksen ei ole pakko olla ensimmäinen ajallisesti, vaan se voi myös asemoida itsensä sellaiseksi mikäli sillä ja sen tuotteella riittää uskottavuutta asiakkaan silmissä tähän. (Temporal 2000: 96-97.)

Innovatiivisuus on positio missä yritys näyttäytyy markkinalle ja asiakkailleen alan johtavana innovoijana ja suunnan näyttäjänä. Käytännössä tämä tarkoittaa olemista vuosi vuoden jälkeen ensimmäisenä uuden teknologian käyttöönotossa. Jotta yrityksen olisi mahdollista näyttäytyä alan innovoijana, vaatii se yritykseltä suurta panosta ja sitoutumista tuotekehitykseen sekä alan johtavaa tietämystä. (Temporal 2000: 97-98.)

Arvonlisäys on positiointistrategia missä yritys erottautuu muista yrityksistä lisäämällä arvoa asiakassuhteeseen. Asiakas yhdistää yrityksen ja sen brändin tiettyyn arvon saamiseen asiakassuhteesta yritykseen. Käytännössä arvonlisäys voi olla esimerkiksi

varmuutta paremmasta palvelusta ja tuesta kuin kilpailijoilla. Arvonlisäys voi olla myös myytävän tuotteen täydentämistä siihen liittyvillä ja sitä täydentävillä tuotteilla ja palveluilla, jolloin asiakkaan kokema kokonaisuus on arvokkaampi. (Temporal 2000: 98-99.)

4. TULOKSET

Tutkimuksella on kaksi tulosta - kaksi vastausta. Ensimmäinen kysymys, mihin haetaan vastausta, on miten Turun ohjelmisto- ja Internet- alojen yritykset markkinoivat. Toinen kysymys on miksi edellä mainitut yritykset tekevät markkinointia kuvatulla tavalla. Molemmat vastaukset, tulokset, esitetään yhdessä todisteiden ja käytetyn analyysin kanssa. Tulokset olisi ollut mahdollista esittää erillisinä ja lyhyinä vastauksina, mutta jotta tulokset olisi mahdollista ymmärtää paremmin, on päädytty esittämään se ketju millä vastauksiin on päädytty.

4.1. Miten markkinoidaan

Tapaustutkimuksen yksi tutkittava kysymys on, miten Turun ohjelmisto ja Internet alojen yritykset markkinoivat. Vastaus, eli kuvaus miten markkinoidaan, rakennetaan lineaarianalyyttisen esitystavan mukaan. Ensiksi käydään lävitse kaikki kertyneet todisteet todistelajeittain ja yksiköittäin. Todisteiden lävitse käymisen jälkeen käydään keskustelu eri todisteista ja miten todisteita tulisi käyttää yhdessä. Viimeiseksi todisteiden pohjalta vastataan kysymykseen ja kuvataan miten markkinoidaan.

4.1.1. Yrityshaastattelut

Tapaustutkimuksessa tehtiin joukko yrityshaastatteluja. Yrityshaastattelut tehtiin, jotta saataisiin muodostettua suurempi ja syvällisempi kuva yritysten toimintaan sekä siihen todellisuuteen missä ne työskentelevät. Yrityshaastatteluilla kerättiin tietoa neljästä yrityksestä. Kolme yrityksistä oli vanhempia ja vakiintuneita. Pienimmän yrityksen liikevaihto oli 800 tuhatta euroa ja isoimman 1,5 miljoonaa euroa. Neljäs yritys oli haastateltavista nuorin ja sen voidaan sanoa olevan niin sanottu start-up yritys.

Henkilöstömäärältään pienimmässä yrityksessä oli töissä seitsemän henkilöä ja suurimmassa 14:sta henkeä. Kaikissa yrityksissä haastateltavana oli toimitusjohtaja tai aiemmin mainitussa asemassa palvelleet henkilöt.

Yrityshaastattelujen teko aloitettiin käymällä lävitse aiemmin kyselytutkimuksen yhteydessä muodostettu yrityslista. Aluksi tarkoituksena oli valikoida haastateltavat yritykset sattumanvaraisesti. Tästä lähestymistavasta kuitenkin luovuttiin nähtäessä, ettei kaikilla listan yrityksillä ole samaa arvoa annettavana tutkimukselle. Tämän seurauksena karsittiin pois mahdollisten haastateltavien listalta nuoret- ja mikroyritykset. Perusteluna oli, ettei näillä yrityksillä ole välttämättä vielä vakiintuneita toimintatapoja ja riittävää näkemystä alalla toimimisesta. Toisena perusteluna päätökselle oli vanhempien ja jo pienyritys vaiheeseen päässeiden yritysten antavan tietoa myös mikroyrityksistä niiden historian perusteella. Jäljelle jääneitä yrityksiä alettiin lähestyä tutkijan oman mielenkiinnon sanelemassa järjestyksessä. Kun haastatteluja oltiin saatua varattua kolme kappaletta, katsottiin tämän riittävän ja lopetettiin haastattelupyynnöiden anto. Neljäs yritys antoi myöhemmin luvan haastattelulle.

Haastatteluja kerättiin neljästä yrityksestä aikavälillä 11. - 22.4.2008. Haastatteluja varten tehtiin kyselytutkimuksessa käytetystä lomakkeesta haastattelulle sovitettu versio. Haastattelut tehtiin fokuoituina eli keskittyen lomakkeen kysymyksiin. Haastattelut käytiin keskusteluntapaisesti. Kolme haastatteluista kesti noin 25 minuuttia ja yksi haastatteluista kesti yli 45 minuuttia. Kaikissa haastatteluissa haastattelijat näyttivät kertovan oman mielipiteensä kysytystä asiasta ilman varauksia. Haastattelut, ainakin tutkijan näkökulmasta, käytiin joko neutraalissa tai hyvässä ilmapiirissä.

Pyydettyäessä yrityksiltä lupaa niiden haastattelemiseen, yrityksille kerrottiin niiden antamia tietoja käsiteltävän luottamuksellisesti ja anonyymisti. Annetun lupauksen mukaisesti yrityksiä ja haastateltuja henkilöitä ei nimetä vaan niitä kohdellaan tuloksissa anonyymeinä. Samoin yritysten antamien yksityiskohtaisien tietojen kertomista tuloksissa on pyritty välttämään, jollei se haastattelun tuloksen saamiseksi ole ollut

välttämätöntä.

4.1.1.1. Yritys A

Yritys A on erikoistunut Internetin hyödyntämiseen yritysten liiketoiminnassa ja markkinoinnissa. Se tarjoaa edellä mainittuun liittyviä ohjelmistotuotteita, -palveluja, asiakaskohtaisia ratkaisuja ja asiantuntijapalveluja asiakkailleen. Yritys on perustettu 90-luvun lopussa. Se toimii kahdessa toimipaikassa, Turussa ja Helsingissä, työllistäen 14:a henkeä. Yrityksen liikevaihto, sen oman ilmoituksensa mukaan, on noin 800 tuhatta euroa.

Markkinan yritys on segmentoinut keskittyen palvelemaan tiettyä hyvin laajaa asiakasryhmää: se on keskittynyt yhteen isoon markkinasegmenttiin. Taustatekijänä tälle on yrityksen päätuotteen soveltuvuus segmentille. Yritys ei ole jakanut segmenttiä pienempiin osiin, mutta se näki asiakkaan maantieteellisen sijainnin vaikuttavan yritykseen myynnin organisointiin. Samoin asiakkaalle tehdyn myynnin nähtiin eriyttävän asiakkaita. Yrityksellä on tuoteputki, jossa se pyrkii tarjoamaan tasaisin väliajoin asiakkaalle uutta tuotetta käyttöön. Segmentoinnin yritys on tehnyt lähinnä työskentelyn tuoman kokemuksen mukaan.

Asiakkaidensa ostokäyttäytymistä yritys ei ole suunnitelmallisesti kuvannut tai arvioinut. Yrityksessä tarkkaillaan kuitenkin myynnin tuloksellisuutta. Merkittäväksi ostokäyttäytymistä määrääväksi tekijäksi nähdään ostajana olevan ihmisen rooli. Riippuen roolista yritys pyrkii viemään erilaista viestiä ostajalle. Viestin perille menon yritys näkee keskeiseksi tekijäksi myynnin onnistumiseksi. Viestinnän onnistumisen tärkeys johtuu suurimman osan asiakkaista vielä olevan ymmärtämättä tarvetta yrityksen tarjonnalle.

Hinnoittelu yrityksessä, kun kyseessä on työn tekeminen, perustuu kustannuspohjaisille

hinnoittelumalleille. Ohjelmistoa myytäessä hinnoittelu perustuu asiakkaan kokemaan arvoon. Hintaa ja hinnoittelua yritys ei ole käyttänyt suoraan strategisena tekijänä. Hinnan kuitenkin voidaan sanoa vaikuttaneen yrityksen strategiaan valintoihin. Se on pyrkinyt tietoisesti erikoistumaan. Taustalla erikoistumisessa voidaan nähdä halu pyrkiä tiettyyn hinta-asemaan. Hinnalla kilpailun yritys näkee hyvin negatiivisena.

Brändäyksessä yritys on ollut perustamisesta asti aktiivinen. Tämä aktiivisuus on ollut keskittynyt yrityksen nimen ja tavaramerkin ympärille. Yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin on liitetty yrityksen nimi järjestelmällisesti. Oman nimen käytöllä on haluttu viestiä yrityksen seisovan tekemisensä takana. Nimen käytöllä on pyritty myös parantamaan yrityksen tunnettuutta, kuten myös mainonnalla televisiossa ja muissa medioissa. Yrityksellä on olemassa myös toinen brändiksi verrattava nimi, jonka se sai haltuun yrityskaupalla. Palvelut, jotka tämän nimen kautta tarjotaan, poikkeavat yrityksen muusta toiminnasta. Toinen nimi on kuitenkin nähty enemmän varana ja asiakkaille yritys näkyy aina päänimellään. Asemointia yritys ei ole brändilleen tehnyt, eikä liittänyt tähän mitään arvoja tai arvostuksia. Tosin yrityksen nimi itsessään kertoo erikoistumisesta ja yrityksen verkkosivuillaan käyttämä tunnuslause kertoo myös tästä.

Teknologian omaksumisen elinkaari ei yrityksessä ollut täysin vieras ajatus, mutta ei myöskään täysin tunnettu. Sen nähtiin liittyvän markkinan kehitykseen, kilpailijoiden ja hintakilpailun lisääntymiseen kehityksen seurauksena. Keskusteltaessa asiasta lähemmin näytettiin kuvaa teknologian omaksumisen elinkaaresta, jolloin yrityksessä nähtiin sen itsensä olevan enemmistö markkinan alussa missä pragmatistit muodostavat markkinan. Yritys ei nähnyt itseään uraan uurtajana tai ensimmäisenä markkinalla. Se näki itsensä seuraajana, joka tekee asiat hieman paremmin kuin muut. Yrityksessä nähtiin, ettei ole kannattavaa olla alan ensimmäinen siihen liittyvien riskien vuoksi. Uuteen teknologiaan liittyvä toiminta perustui suurelta osin alan seuraamiseen ja tarvittaessa parhaimpien ideoiden toistamiseen. Yrityksen lähtiessä tuomaan uutta markkinalle, se ensimmäiseksi kävi lävitse potentiaaliset asiakkaat kokeillen onko markkinalla riittävää kysyntää.

4.1.1.2. Yritys B

Yritys B on erikoistunut mobiiliviestinnän hyötypalvelujen ja -ratkaisujen tarjoamiseen. Yritys on perustettu 90 -luvun lopussa. Ala jolla yritys aluksi toimi, oli eri kuin sen nykyinen toimiala. Nykyinen toiminta sai alkunsa asiakasprojektin seurauksena. Toiminta myöhemmin laajeni ja kehittyi johtaen lopulta yrityksen alkuperäisen toiminnan erottamiseksi toiseen yritykseen. Yritys toimii yhdessä toimipaikassa Turussa. Se työllistää seitsemän henkilöä. Yrityksen liikevaihto, sen oman ilmoituksen mukaan, on noin miljoona euroa.

Markkinan segmentointia yritys ei ole tehnyt. Yrityksen mielestä ala, millä se toimii, on niin suppea, ettei segmentoinnille ole tarvetta. Peruste segmentoimattomuudelle löytyy myös yrityksen tarjoamasta palvelumallista, joka on kaikille asiakkaille sama. Viestintä on tämän vuoksi kaikille asiakkaille sama. Yritys näkee jatkavansa samalla linjalla segmentoinnin suhteen, mikäli toiminta pysyy nykyisessä koko luokassa. Selite tälle on, yrityksen näkevän itsensä olevan liian pieni segmentoidakseen ja jakaakseen asiakastyötä. Segmentoinnin nähdään lisäävän työtä.

Asiakkaiden ostokäyttäytymistä yritys ei ole tutkinut tai lähtenyt mallintamaan. Haasteena ostokäyttäytymisen tutkinnalle ja hyväksikäytölle yrityksessä nähtiin asiakkaiden suuren vaihtelevuuden. Yrityksen mukaan asiakkaiden ostajien asema ja rooli vaihtelevat huomattavasti. Myynti toimii suurimmaksi osaksi nykyisten asiakkaiden suosituksilla, verkostojen välityksellä ja asiakkaiden kilpailijoiden seuraamisella. Huomattavaa on myös, että yritys myy hyvin pitkälti vakioitua palvelua, ja myynnin rooli on lähinnä esitellä ja antaa vastaus sopiiko yrityksen palvelu asiakkaalle vai ei. Myyntisykli on lyhyt palvelun joko kelvatta tai ollen asiakkaalle kelpaamaton. Tärkeäksi asiakkaan ostoon vaikuttavaksi tekijäksi nähtiin asiakkaalle kertominen yrityksen asemasta arvoketjussa. Kun asiakas oli ymmärtänyt yrityksen paikan arvoketjussa, myynnin vieminen loppuun oli hyvin yksinkertainen asia.

Hinnoittelu yrityksessä muodostuu useasta osasta. Palvelun käytöstä eli viestinnästä otetaan viestiperusteinen hinta, joka on kustannukset katemarginaalilla. Palvelun avaamis- ja käyttömaksut taas on määritetty nykyiselle tasolle ajan saatossa. Hinta ei ole yritykselle kilpailutekijä eikä sitä käytä osana strategiaa. Yrityksen kilpailijat ovat kuitenkin yrittäneen kilpailla yritystä vastaan alemmalla hinnalla. Hinnan käytön, etenkin alemman hinnan tarjoamisen, nähdään yrityksessä olevan merkki keinojen lopusta kilpailussa. Yritys ei lähde taistelemaan pienistä asiakkuuksista hinnalla. Käte on yritykselle tärkeä ja tämän voidaan nähdä määrittävän hinnan tietyille vähimmäistasolle.

Brändäyksessä viesti, jota yritys pyrkii viemään asiakkailleen, on kuva toimivasta ja luotettavasta palvelusta sekä yrityksestä. Esitellessään itseään yritys vetoaa omaan asiakashistoriaansa, esitellessään runsaasti asiakasreferenssejä. Yrityksessä nähdään referensseillä ja näiden tuomalla kuvalla olevan huomattavasti paljon suurempi merkitys asiakkaalle kuin toiminnallisuudella tai hinnalla. Oman nimensä lisäksi yritys on nimennyt tarjoamansa palvelun. Viestinnässä molemmat nimet ja etenkin palvelun logo näkyvät tasapuolisesti. Palvelulle on annettu oma nimi, jotta se olisi mahdollista erottaa yrityksen aiemmasta toiminnasta. Yrityksessä nähdään kahden nimen käytön hämäävän uusia asiakkaita. Yrityksen nimi olisi mahdollista muuttaa palvelun nimeksi, mutta toisaalta yrityksessä nähdään tarjotun palvelun olevan joka tapauksessa se syy asiakkaille ostaa. Yritys ei markkinoi itseään tai palveluaan aktiivisesti toimintasektorin kapeuden vuoksi.

Teknologian omaksumisen elinkaari ei ollut yritykselle tuttu. Keskusteltaessa asiasta nähtiin kuitenkin teknologian omaksumisen elinkaaren olevan toimiva malli. Yrityksessä itsessään ei kuitenkaan mallia ole käytetty. Käytäessä lävitse yrityksen historiaa etenkin markkinalle tuloa, kävi ilmi yrityksen tulleen alalla markkinalähtöisesti asiakasprojektista. Myöhemmin yritys on jatkanut samaa linjaa keskittyen toimimaan asiakaslähtöisesti. Kilpailijoita yritys ei ole pyrkinyt aktiivisesti tarkkailemaan tai seuraamaan. Markkinalle tulo strategiaa yrityksellä ei ole ollut. Pyydettyä arvioimaan omaa asemaansa yritys näki olevan ohittaneen markkinakuilun ja olevan päämarkkinalla. Markkinan nähtiin jatkavan kasvua ja yrityksen tarjoaman palvelun

käytön lisääntyvän.

4.1.1.3. Yritys C

Yritys C on ohjelmistoyritys, joka on erikoistunut mobiili-tv teknologioihin. Yritys on perustettu 2000 luvun alkuvuosina. Yritys on jatkoa aiemmalle yritykselle. Nykyinen yritys muodostui toimivan johdon ostaessa Turun yksikön. Viimeiset vuodet yritys on keskittynyt tekemään tuotekehitystä. Yritys toimii yhdessä toimipaikassa Turussa. Se työllistää 13 henkeä. Yritys on saanut pääomasijoituksen vuoden 2008 alussa.

Markkinat ja asiakkaat yritys on segmentoinut näiden toimialan perusteella. Segmentointia yritys pitää hyvin luontevana toimijoiden ollessa hyvin erityyppisiä. Segmentointia pidettiin yritykselle hyvin tärkeänä. Perusteluksi annettiin yrityksen tarve ymmärtää miten koko markkina, alan eri toimijat, vaikutussuhteet, päätöksenteko ja tarvesuhteet toimivat. Näiden varaan rakennetaan yrityksen strategia ja koko muu markkinointi mukaan lukien segmentointi. Segmentoinnista yrityksessä on niin kirjallisuudesta saatua kuin kokemusperäistä, muilta kuten mainosalalta, peräisin olevaa tietoa. Yrityksessä nähtiin kuitenkin, ettei aika riitä segmentoinnin teorioiden taustoittamiseen tai viitekehysten rakentamiseen.

Ostokäyttäytymistä ja asiakkaiden ostoprosessia on yrityksessä käyty lävitse. Ostokäyttäytymistä on käyty lävitse ja pyritty hahmottamaan niitä tekijöitä miksi asiakas valitsee yrityksen tai kilpailijan. Tällä on pyritty lähestymään kysymystä mikä on se strategia millä on mahdollista lähestyä ja voittaa asiakas. Asiakkaiden ostoprosessia on myös mallinnettu ja yrityksellä on asiakkaitaan kuvaavat mallit käytössä. Haasteeksi yritys mainitsi erot eri kulttuurien tavoissa ostaa, mainiten aasialaisten yritysten poikkeavan länsimaalaisista yrityksistä ostoprosessiltaan. Ostoprosessiin vaikuttaa myös yrityksen myymien tuotteiden toimiakseen vaatimat muut komponentit sekä näiden kaikkien integrointi toimivaksi paketiksi. Yrityksen mukaan myynti tapahtuu suuremmissa kokonaisuuksissa osana usean toimittajan

kokonaisratkaisua. Yrityksen mukaan asiakkaat suosivat ostoa yhdessä kokonaisuudessa, välttämällä ostoa yksittäin tai pieneltä toimittajalta. Yritys toimii tämän vuoksi kumppanien kanssa, ja yleensä pyrkii isomman kumppanin matkassa saamaan asiakkaita. Ostokäyttäytymistä ja sen hallintaa yrityksessä pidettiin kriittisenä.

Hinnoittelu ei yrityksessä toimi strategisena tekijänä. Yrityksen mielestä hinta ei ole ratkaiseva ostotekijä. Hinnoittelutekniikkana yrityksessä voidaan sanoa käytettävän korkokannan ja kriittisen pisteen kaltaista hinnoittelua. Yritys myy ohjelmistoaan asiakkailleen kappalehintaan. Kun yrityksen asiakas myy laitteen, jonka mukana tulee yrityksen ohjelmisto, yritys saa tällöin korvauksen. Yrityksen myynti poikkeaa normaalista myynnistä ja hinnoittelusta kahdella tavalla: ohjelmiston kopioiminen ei maksa mitään ja hinnoittelu tehdään myynnin potentiaalimukaan. Jos myyntipotentiaali on korkea, yritys voi myydä alempaan hintaan. Hintaan vaikuttavat myös mahdolliset asiakkaan tarvitsemat ominaisuudet ja räätälöinnit. Selvä haaste yrityksellä on kyky ennakoita mikä on asiakkaan todellinen potentiaali.

Brändäyksessä yritys on nähnyt uskottavuuden ja luotettavuuden olevan kriittiset tekijät, joita ilman sen on mahdotonta lähestyä asiakasta. Tämän takia yritys on pyrkinyt alusta asti edistämään näitä kahta asiaa viestinnässään. Markkinointiviestintä on ollut tämän seurauksena varovaista ja harkitsevaa. Kilpailijoihinsa nähden yritys näkee itsensä olevan vähän joustavampi, vähän nopeampi ja vähän dynaamisempi. Yritys on myös pyrkinyt viestimään olevansa toimija, jonka kanssa on helppo tulla toimeen ja tehdä liiketoimintaa. Yrityksen voi sanoa viestivän kolmea asiaa viestinnässään: luotettavuutta, nopeutta ja helppoutta. Brändinsä lisäksi yritys on nimennyt tuotteensa. Tuote on haluttu nimetä ja personoida, jotta se antaisi kokonaisemman ja valmiimman kuvan tuotteesta. Nimeämällä tuotteen yritys on pyrkinyt erottamaan ohjelmiston sen teknisestä termistä, jonka eri ihmiset ymmärtävät eri tavoilla. Yrityksellä on käytössään myös tunnuslauseita, mutta nämä eivät ole saaneet pysyvää asemaa. Tunnuslauseita käytetään osana vaihtuvaa viestintää jota suunnataan kulloistenkin tarpeiden mukaan.

Teknologian omaksumisen elinkaari on yrityksessä tuttu ja käytetty työkalu. Aikoinaan

yrittäjien etsiessä uutta toimintaa itselleen, valitsi se toimialan markkinatilanteen mukaan. Aluksi otettiin uusi markkina, joka oli vielä innovaattori vaiheessa ilman alaa hallitsevia yrityksiä. Yritys ei ollut ensimmäisenä markkinalla, mutta ensimmäisten joukossa. Se pyrki aikaisella mukana tulolla kehittämään tuotteensa valmiiksi ottaakseen osaa kilpaan enemmistö markkinalle. Myöhemmin yritys on käyttänyt nopean seuraamisen strategiaa. Se on odottanut kunnes tilanne on selvinnyt ja aloittanut nopean tuotekehityksen ottaakseen muut kiinni. Yrityksen paikka teknologian omaksumisen elinkaarella on kaksijakoinen: loppukäyttäjät ovat vielä innovaattorivaiheessa, mutta yritys on omien asiakkaidensa suhteen jo aikaisessa enemmistömarkkinassa. Yrityksen mielestä teknologian omaksumisen elinkaari soveltuu kuitenkin huonosti kuvaamaan yritysostajien käyttäytymistä: yritys ostajia on kymmeniä, kun loppukäyttäjää on miljoonia.

4.1.1.4. Yritys D

Yritys D on sähköisen kaupankäynnin ja elektronisen tiedonsiirron asiantuntija- ja konsultointipalveluihin erikoistunut yritys. Yritys on perustettu ennen 90-luvun puoltaväliä. Yritys toimii kahdessa toimipaikassa Turussa ja Helsingissä työllistää 13 henkeä. Yrityksen vuotuinen liikevaihto, oman ilmoituksensa mukaan, on 1,5 miljoonaa euroa.

Asiakaskunnan ja markkinat yritys on segmentoinut. Yrityksen mukaan segmentointi ei ole ollut tietoista, vaan perustunut enemmän asiakasryhmien luonnolliseen poikkeamaan. Segmentointi ei yrityksen mielestä ole täysin selkeä: osa asiakastapauksista kuuluu useampaan segmenttiin. Yrityksellä on kuitenkin selvä näkemys asiasta ja erilaiset toimintamallit eri segmenteille. Segmentointia ei yrityksessä ole aiemmin nähty hyvin tärkeänä, mutta kilpailun koventumisen ja alalla tapahtuneiden muutosten takia segmentoinnista on tullut tärkeämpää. Teoreettinen tietämys segmentoinnista perustuu suurelta osin 80 -luvun opintoihin ja vähemmässä määrin asiaa käsitelleisiin seminaareihin.

Ostokäyttäytymistä yritys ei ole systemaattisesti tutkinut. Tietämys asiakkaista ja asiakkaiden kanssa työskentely perustuu suurelta osin totuttuihin työtapoihin, pitkäaikaisiin yhteistyösopimuksiin ja tuttuihin asiakkaisiin. Käsitys asiakkaista ja heidän ostotottumuksista perustuu myös yrityksen tekemään asiakastytyväisyyskyselyyn. Kokonaisuudessaan yrityksellä on käsitys miksi asiakkaat valitsevat heidät ja mitkä ovat heidän vahvuutensa. Asiakkaidensa ostoprosessin yritys näki riippuvan oston mittakaavasta: ostettaessa konsultointia ostoprosessi on hyvin nopea, mutta ostettaessa ratkaisua ostoon kuuluu normaalisti puolivuotta. Yrityksessä ostokäyttäytymistä pidettiin mielenkiintoisena asiana ja nähtiin sen hallitsemisen mahdollistavan paremmat lopputulokset.

Hinnoittelun suhteen yritys on pyrkinyt järjestäen hinnoittelemaan itsensä kilpailijoita korkeammalle. Yritys pitää itseään ylivoimaisesti parhaimpana alan osajana ja haluaa sen näkyvän myös hinnassa. Yritys kuitenkin toteaa sen toteuttaman lopputuloksen, käytettäessä tunti- tai päivähinnoittelua, voivan olla kokonaistaloudellisesti edullisempi kuin kilpailijoilla. Oman hinnoittelun alarajan yritys laskee kustannusperusteisesti. Hinnoittelun ylärajan yritys totesi olevan vaikeampi kysymys ja sen riippuen aina tapauksesta ja kilpailutilanteesta. Kilpailutilanteen tietämisen nähtiin yrityksessä olevan erittäin tärkeätä onnistuneelle hinnoittelulle. Kilpailun yritys mainitsi kovenneen viime vuosina niin kotimaisten kuin ulkomaisten kilpailijoiden toimesta, jotka käyttävät hintaa pääasiallisena kilpailukeinona.

Brändäyksen osalta yritys on pyrkinyt rakentamaan itsestään kuvaa avoimena, rehellisenä ja asiakkaan etua ajavana yhteistyökumppanina. Tämän kuvan ja maineen rakentaminen on lähtenyt päivittäisestä toiminnasta liikkeelle: on tehty varsinaiseen työhön kuulumattomia asioitakin, jotta asiakkaan saama lopputulos olisi hänelle paras. Lähtökohtana on ollut asiakastytyväisyys. Yrityksen mukaan, jos heidän asiakkailleen soittaa ja kysyy heistä, vastauksena on luonnehdinta hommien hoidosta ja lupauksista kiinni pitämisestä. Verrattaessa yritystä sen kilpailijoihin, yritys piti itseään itseään kilpailijoitaan joustavampana ja nopeampana. Syyksi tähän yritys näki pienuutensa, jonka takia sen hallinto ei ollut yhtä raskas ja joustamaton kuin sen isommilla kilpailijoilla. Uusiasiakashankinnassa yritys kertoi tärkeänä tekijänä olevan sen

asiakashistoria, joka on oleellinen tekijä saada asiakas vakuuttuneeksi yrityksen olevan luotettava toimija.

Teknologian omaksumisen elinkaareissa yritys näki olevansa eri teknologioiden osalta eri vaiheissa elinkaarta. Osan teknologioista, joiden käytön varaan yritys perustettiin, ovat jo siirtyneet täysin päämarkkinalle ja osa uusista teknologioista on vasta tulossa aikaisille markkinoille. Yrityksessä tehtiin huomio vanhempaan teknologiaan perustuvan tarjonnan myynnin muuttaneen muotoaan. Vanhempaa käypää tekniikka ei voi enää myydä omalla nimellään tai ainakaan sen käyttöä ei kannata kovasti mainostaa. Yrityksen mukaan Suomessa ollaan teknologian suhteen hyvin aikaisia omaksujia joskus jopa aggressiivisia uuden teknologian käyttöönotossa. Yrityksen mukaan muissa maissa, kuten Saksassa, otetaan vasta nyt laajasti käyttöön niin tekniikoita, joita Suomessa otettiin 80- ja 90- luvuilla käyttöön. Samoin yritys kertoi aktiivisesti välittävänsä suomalaisten asiakkaidensa toiveita ranskalaiselle yhteistyökumppanilleen. Yritys on pyrkinyt ennustamaan tulevaa, mutta omasta mielestään se olisi voinut tehdä enemmänkin työtä asian eteen. Yrityksessä on pyritty selvittämään mitä uutta on tulossa ja mitä mahdollisuuksia tämä liiketoiminnan kehittämiseksi voi merkitä.

4.1.2. Kyselytutkimus

Turun seutukunnassa toimiville ohjelmisto- ja Internet- alojen yrityksille tehtiin web-kysely. Kyselyyn valittiin mukaan yritykset joiden päätoimipaikka oli Turussa, ja jotka tarjosivat asiakkailleen omaa ohjelmistotuotetta tai -palvelua. Kyselyssä yrityksiltä kysyttiin niiden perustiedot, pyydettiin arvioimaan markkinoinnin tärkeyttä yleisesti, vastaamaan avoimiin kysymyksiin koskien markkinoinnin eri osa-alueita ja lopuksi arvioimaan omaa eri markkinoinnin tekijöiden tuntemusta.

Kysely lähetettiin 121 henkilölle, 84:n eri yritykseen, jotka olivat yrityksessään johtavassa asemassa, tekemisissä markkinoinnin tai asiakkaiden kanssa. Vastaajille lähetettiin kutsu kyselyyn sähköpostitse ja myöhemmin yhden kerran muistutusviesti

vastaamattomille. Kyselytutkimuksessa käytetty ohjelmisto rekisteröi 24 ihmisen aloittaneen vastaamisen, joista 13 keskeytti vastaamisen ja 11 päätti kyselyn onnistuneesti. Johtuen alhaisesta vastaajien määrästä kyselytietoa ei voida käydä lävitse tilastollisin menetelmin, vaan sitä tarkastellaan laadullisesti.

Perustietoja koskevaan kysymykseen vastasi valtaosa ihmisistä. Vastaajista vain yksi oli nainen, kaksi jätti vastaamatta sukupuoleen, jolloin loput vastaajista 95,45% olivat miehiä. Yrittäjiä vastauksen antaneista oli 50%, 16,67% kuului ylempään johtoon, 12,5% oli esimiehiä, 8,33% oli asiantuntijoita ja vain yksi vastaaja oli valinnut kohdan muu. Vastaajien iän keskiarvo oli 46,11 vuotta ja iän keskihajonta oli 8,37 vuotta. Tekninen koulutustausta oli vastaajista 29,17%:lla, kaupallinen koulutus 16,67%:lla ja muu koulutustausta 16,67%:lla. Akateemista koulutusta oli 33,33%:lla, 16,67% ammatillinen koulutus ja peruskoulutus 12,50%:lla. Vastanneiden yritykset oli keskimäärin perustettu vuonna 1995 ja keskihajonta oli 7,26 vuotta. Yritysten keskimääräinen liikevaihto oli 838 tuhatta euroa ja henkilöstöä niissä oli keskimäärin 7,47 henkeä. Liikevaihtolukua kuitenkin vääristää yhden 6 miljoonan euron liikevaihtoa tekevän yrityksen mukana olo, joka on seuraavaksi liikevaihdolta isointa yritystä 4,6 kertaa isompi. Kun tämä yritys poistetaan laskusta, yritysten keskimääräinen liikevaihto on 441 tuhatta ja liikevaihdon keskihajonta on 494 tuhatta euroa. Pudotettaessa isoin yritys pois, henkilöstöä on tällöin keskimäärin 6,17 henkeä ja keskihajonnan ollessa 4,81 henkeä. Markkinointia vastaajat pitivät keskiarvoisesti melko tärkeänä.

Segmentoinnin oli tehnyt valtaosa kyselyyn vastauksen jättäneistä yrityksistä. Pääasiallisena segmentointitekijänä yritykset olivat käyttäneet toimialaa. Toimialaa segmentointitekijänä oli käyttänyt 70% vastaajista ja näistä 86% oli käyttänyt toimialaa ainoana segmentointitekijänä. Toinen segmentoinnissa käytetty tekijä oli asiakkaan koko, jota 20% vastaajista oli käyttänyt. Asiakkaan kokoa ei kuitenkaan käytetty yksin, vaan sitä käytettiin yhdessä niin toimialan kuin muun segmentointitekijän kanssa. Valtaosa segmentoinnin tehneistä yrityksistä, 75%, oli käyttänyt vain yhtä tekijää segmentoinnissa. Kysyttäessä mielipiteitä segmentoinnista, mainittiin segmentoinnin olevan tärkeitä asiakkaiden odotusten ymmärtämiseksi ja hinnoittelun asettamiseksi. Yksi vastaaja kertoi segmentoinnin tapahtuvan ”*Ei miettimällä vaan kuulostelemalla ja*

myös intuitiolla”. Kokonaan segmentoinnin tekemättä jättänyt oli hieman yli 20% vastanneista. Perusteeksi segmentoimattomuudelle oli annettu tarpeen puuttuminen.

Ostokäyttäytymistä oli arvioinut 25% kyselyyn osanottaneista yrityksistä. Ostokäyttäytymisen arvioimatta oli jättänyt hieman yli 4% ja noin 70% kyselyyn osanottaneista ei antanut minkäänlaista vastausta. Vaikka vastauksen antaneita oli vähän, löytyi vastauksista kiintoisia yksityiskohtia. Eräs yritys kertoi asiakkaidensa ostoprosessin olevan hyvin pitkä ja kaupantekoon päädytään vasta kahden vuoden myyntiponnistelujen jälkeen. Myös toinen yritys kertoi asiakkaidensa päätöksentekoprosessin olevan pitkä. Toinen yritys taas kertoi asiakkaidensa olevan alansa asiantuntijoita ja myynnin vaativan tämän takia tarkkuutta, kohdennusta ja ennen kaikkea asiakkaiden ehdoilla kulkemista. Haettaessa syitä ostokäyttäytymisen tutkimatta jättämiselle, yksi vastaaja kertoi syyn olevan asiakaskunnan pienuudessa.

Hinnoittelua koskevassa kysymyksessä yritysten vastaukset jakaantuivat hyvin tasaisesti eri hinnoittelumuotojen välillä. Aiheutuneiden kustannusten mukaan hinnoiteltiin, kun kyseessä oli asiantuntijatyö. Huomioitavaa työn laskuttamisessa oli yhden yritykseen mukaan, ettei se perustunut kiinteään tuntihintaan vaan vaihteli kuluvan kuukauden palkka-arvion mukaan. Muita käytettyjä hinnoittelumenetelmiä olivat asiakaskohtainen, koettuun arvoon, kilpailutilanteeseen ja projektiin perustuva hinnoittelu. Neljäsosa vastanneista ilmoitti käyttävänsä vakioitua hintaa. Vastaajilta kysyttiin myös heidän hinnoittelutekniikoiden ja -strategioiden tuntemuksesta. Tunnetut hinnoittelutekniikat olivat markkinahinta, kustannukset katteella, asiakkaan kokema arvo ja vertaus korvattaviin tuotteisiin. Vähän tunnettuja tekniikoita olivat huutokauppahinta, korkokannan ja kriittisen pisteen hinnoittelu ja hinnoittelu alle kustannusten. Hinnoittelustrategioista tunnettuja olivat hintajohtajuus, korkein kilpailukykyinen hinta, alennushinnoittelu ja kermankuorinta. Vähemmän tunnettuja hinnoittelustrategioita olivat kokemuskurvi-, hintatehojohtajuus-, penetraatio-, houkuttele ja vaihda-, markkinan jako- ja arvohinnoittelu.

Brändäystä vastauksen antaneet yritykset olivat pääosin tehneet tai aloittamassa. Yksi

yritys vastasi suoraan, ettei ole tehnyt minkäänlaista brändäystä. Toinen yritys kertoi nojaavansa yhteistyökumppaninsa brändiin ja sen olevan brändäyksen perusta. Kolmas yritys kertoi brändäyksensä koostuvan lähinnä liikemerkistä ja nimestä. Asiakkaille yritykset pyrkivät viestimään erilaisia asioita itsestään. Vetoaminen historiaan ja uskottavuuteen löytyi viesti valikoimasta. Yksi yritys pyrki myös viestimään sen tekemästä jatkuvasta tuotekehityksestä ja edelläkävijän asemasta markkinalla. Muita käytettyjä viestejä ja asemoiteja olivat asiantuntevuus, vastuullisuus, ketteryys, joustavuus ja mutkattomuus. Kysyttäessä vastaajilta heidän positiointistrategioiden tuntemusta, vastaajat tunsivat seuraavat strategiat: ongelmanratkaisu, toiminnot ja hyödyt, yksinkertaisuus ja vaivattomuus sekä innovatiivisuus. Vähän tunnettuja strategioita olivat veto tavoiteltavuuteen, tunteeseen veto, persoonallisuus, arvonlisäys ja ensimmäisenä oleminen.

Teknologian omaksumisen elinkaareissa valtaosa vastauksen jättäneistä yrityksistä ilmoitti olevansa seuraajia. Yritykset ilmoituksensa mukaan seurasivat sivusta markkinan syntyä, ja etenivät markkinalla, joko edellä kävijöiden toisessa aallossa, tai odottivat suoraan markkinan kypsymistä. Lähtöä täysin uudelle markkinalle edelläkävijän asemassa ei mikään yritys kertonut tekevänsä. Yksi yritys kertoi syyksi odottamiselle olevan, etteivät heidän asiakkaansa täysin hyväksyisi uuden teknologian markkinalle tuontia. Uuden markkinan synnystä yritykset kertoivat erilaisia asioita. Yksi yritys kertoi siltä kuluneen 15 vuotta oman alansa markkinoiden haltuunottoon. Toinen yritys kertoi pyrkivänsä vastaamaan muutokseen markkinalla heti ja käyttävänsä tällöin kumppaniverkostoaan aktiivisesti. Kyselyn perusteella vastaajat tunsivat kaikki uuden markkinan strategiat paitsi onnistuneiden tuotteiden käänteis-suunnittelun, jota vastaajat eivät tunteneet tai tunsivat vain vähän.

4.1.3. Kotisivututkimus

Turun seudulla toimivista ohjelmisto- ja Internet- alojen yrityksistä tehtiin kotisivututkimus. Kotisivut ovat nykyään yhä useammalle yrityksellä tapa mainostaa ja viestiä niin asiakkaille kuin yhteistyökumppaneille. Tutkimalla kotisivuja ja niiden

sisältämiä tietoja, pyrittiin ottamaan paremmin selvää ja muodostamaan kuva yritysten tekemästä markkinoinnista. Koska kotisivuilla on vain rajallisesti ja vain julkiseen käyttöön tarkoitettuja tietoja, kotisivututkimus kohdistettiin yritysten tekemään segmentointiin, brändäykseen ja hinnoitteluun.

Kotisivututkimus alkoi yritysten kotisivujen tallennuksella, jotta voitaisiin tutkia tietyllä ajanhetkellä saatavilla olleita tietoja. Sivujen tallennuksen taustalla oli myös halu pitää aito materiaali valmiina mahdollista myöhäisempää tarkastelua varten. Ennen kotisivujen tarkastuksen aloittamista, laadittiin säännöt joiden mukaan sivut taulukoitiin. Taulukoiden lisäksi rakennettiin segmentoinnille ja brändäykselle teoriasta saadut segmentointikriteeri- ja asemointitaulukot. Yrityksen nähtiin tekevän segmentointia, jos se kertoi tai eritteli mille asiakkaalle tai asiakasryhmille yrityksen valmistamat tuotteet tai palvelut on tarkoitettu. Brändäystä yrityksen katsottiin tekevän, jos se yritti viestiä asiakkaalle sanomaa itsestään: sanomaksi laskettiin niin tunnuslause kuin asemointiviestintä. Hinnoittelua yritys teki, kun se kertoi joko tuotteen tai palvelun hinnan tai kertoi miten se muodostaa hinnoittelun. Kotisivuja arvioidessa arvion lisäksi tallennettiin myös viite, johon tutkijan arvio yrityksestä perustui. Kotisivut arvioitiin kahteen kertaan, ensimmäisellä kerralla arvioitiin yksinkertaiselle kyllä tai ei menetelmällä ja toiselle kerralla tulkittiin mihin teoreettiseen viitteeseen yrityksen tekemä markkinointi kuuluu.

Segmentointia tutkittaessa, kotisivujen mukaan 72,15% yrityksistä ei ollut segmentoinut ja 22,85% oli segmentoinut. Sovitettaessa segmentoineita segmentointikriteerien taulukkoon, 86,36% yrityksistä oli segmentoinut taloudellisen kriteerin perusteella. Asiakkaan laajuuden perusteella oli segmentoinut 9%, hyötyjen perusteella 4,55% ja sovelluksen mukaan 4,55%. Koska valtaosa segmentoinnista arvion mukaan oli tehty taloudellisen kriteerin mukaan, tehtiin uusi tekijäkohtainen taulukko. Segmentoinnin tekijöiksi löydettiin 54,55% toimiala, 27,27% asiakasmuoto, 13,64% aktiviteetti, tarpeen ja koon ollessa molempien 9,09% ja 4,55% hyöty.

Brändäystä tutkittaessa, kotisivujen mukaan 56,96% ei ollut ja 43,04% oli brändännyt

itsensä. Sovitettaessa brändänneitä asemointitaulukkoon, tulokset olivat: 50% tunteeseen veto, 38,24% toiminnot ja hyödyt, 11,76% yksinkertaisuus ja vaivattomuus, sama tulos ensimmäisenä olemisessa, 8,82% innovatiivisuus, sama tulos arvonlisäyksellä, 5,88% ongelmanratkaisulla ja 2,94% vedolla onnistumisen pyrkimykseen. Tarkasteltaessa yhden tai useamman asemoinnin samanaikaista käyttöä, saatiin tulokseksi 64,71% käyttävän vain yhtä asemointistrategiaa, 32,35% käyttävän kahta asemointistrategiaa ja 2,94% käyttävän kolme asemointistrategiaa.

Hinnoittelua tutkittaessa selvisi, että valtaosa yrityksistä 96,20% ei antanut mitään hintatietoja kotisivuillaan. Vain kolme yritystä oli antanut hintatiedot kotisivuillaan. Koska näin suuri osa yrityksistä ei ollut antanut tietoa hinnoittelusta, ei hinnoittelusta ollut mahdollista muodostaa kuvaa. Ainoa mitä voitiin todeta oli yritysten välttävän hinnoittelun julkituomista, ainakin julkisesti kotisivuillaan.

4.1.4. Keskustelu todisteista

Muodostettaessa vastausta kysymykseen miten markkinoidaan, käytetään todisteita kolmesta lähteestä: haastatteluista, kyselytutkimuksesta ja kotisivututkimuksesta. Jokainen näistä todistelähteistä on erilainen omine vahvuuksineen ja heikkouksineen. Jotta eri todisteista voidaan koota koko tapaukseen sovellettava tulos, on käytävä ensiksi todistelähteet lävitse ja arvioitava mitä ne voivat antaa kokonaistulokselle.

Haastattelujen vahvuutena on niiden antama suora ja syvälinen tietoa haastattelun kohteena olevasta yrityksestä. Haastattelut eivät ole kuitenkaan ole täysin ongelmattomia. Suurin haastattelujen ongelma on niiden rinnastettavuus koko tapaustutkimuksen tasolle. Yrityshaastatteluja tehtiin vain neljä kappaletta. Kaikki neljä yritystä olivat kokoluokaltaan ja elinvaiheeltaan samankaltaisia. Yrityshaastattelujen voidaan sanoa parhaiten kuvaavan pieniä ja vakiintuneita yrityksiä. Suuria ja keskikokoisia yrityksiä haastattelut eivät kuvaa. Toisaalta Turun seudulla ei ole vahvaa ohjelmisto ja Internet yritysten klusteria, eikä alueelta löydy kotipaikkaansa seudulla

pitäviä suuria ohjelmistoyrityksiä. Keskikokoiset yritykset ovat myös harvinaisia. Mikroyrityksiä haastattelut kuvaavat epäsuorasti niiden antaessa historiatietoa siitä mistä haastatellut yritykset ovat tulleet.

Kyselytutkimuksen vahvuus on, että se käsittää koko käsitellyn yrityskehän. Sen vastaukset ovat tulleet sattumanvaraisesti koko yrityskehältä, jolloin sen tulosten voidaan sanoa kattavan koko tutkittavan tapauksen. Ongelma kyselyssä kuitenkin on, että se sisältää vain vähän vastauksia. Vastauksia on liian vähän, jotta saatua tietoa voitaisiin käydä lävitse tilastollisin menetelmin. Vaikka kyselyn tuloksia ei ole mahdollista liiaksi yleistää koko tapaukseen, kysely antaa kuitenkin vähintään yhden arvokkaan tiedon: sen perustiedot antavat tarpeeksi hyvän kuvan minkälaisia yrityksiä ja ihmisiä tutkimuksen kohde käsittää.

Kotisivututkimuksen vahvuus on, että se käsittää koko käsitellyn yrityskehän. Kaikista yrityksistä on kerätty tiedot ja saatu näistä kattava kokonaistulos. Ongelmana kuitenkin koko kotisivututkimuksessa on, että saatu tieto yrityksistä on hyvin suodattunutta ja muokattua. Ensimmäisenä on huomioitava, etteivät yritykset yleisesti ottaen halua liikaa kertoa miten ja millä perusteilla ne toimivat. Toiseksi se mitä yritykset kertovat julkisesti on hyvin usein harkittua ja kantaa mukanaan tietyn tarkoituksen. Kolmanneksi, tutkijan taulukoidessa yritykset, tutkijan oma mielipide, tietoisesti tai alitajuisesti, suuntaa ja muokkaa tulosta johonkin suuntaan. Kun katsotaan itse kotisivututkimuksen tuloksia, segmentointia koskeva tulos näyttää epäuskottavalta. Tutkijan oma mielipide on, että suurempi osa tutkituista yrityksistä on segmentoinut kuin tulos kertoo. Sama asia koskee vähemmässä määrin brändäystä. Itse tulokset, eli miten segmentointi ja brändäys on toteutettu, ovat kuitenkin uskottavampia. Kokonaisuudessaan kotisivututkimuksen tuloksia on käytettävä varoen ja enemmän viitettä antavina, kuin koko totuuden kertovina.

Kokonaisuudessaan eri todistelähteet yhdessä kattavat koko tapauksen. Käytettäessä todisteita rakentamaan kuvaus miten markkinoidaan, ensimmäisenä todistelähteenä tulisi käyttää haastatteluja niiden suurimman luotettavuuden seurauksena.

Haastatteluista saatua kuvaa täydennetään kyselystä ja kotisivututkimuksessa saaduilla tiedoilla. Jos kaikki todistelähteet viittaavat samaan, voidaan asian olettaa olevan todisteiden kuvaamalla tavalla. Eri todisteiden puhuessa ristiin, on todisteiden kesken käytävä keskustelua kunnes saavutetaan tarpeeksi varma lopputulos.

4.1.5. Kuvaus miten markkinoidaan

Kuvaus miten Turun ohjelmisto- ja Internet- alojen yritykset markkinoivat syntyy yhdistämällä eri todisteista saatu tieto yhteen ja katsomalla miltä tietojen antama kuva näyttää. Kuvaus rakennetaan laatimalla jokaisesta korkean teknologian markkinoinnin osa-alueesta kuvaus. Analysointimenetelmänä voidaan sanoa tällöin käytettävän osayksiköiden analyysia. Kuvauksen kehittämisessä voidaan sanoa myös käytettävän toistuvien havaintojen tekoa: samat havainnot pyritään tekemään kaikista todistelähteistä, tai löytämään syyt havaintojen puutteella. Kun kaikista markkinoinnin osa-alueista on laadittu kuvaukset, muodostetaan lopullinen kuvauskooste.

Segmentoinnin oli tehnyt suurin osa yrityksistä. Haastatelluista yrityksistä kolme neljäsosaa ja kyselyyn vastanneista 70% ilmoitti segmentoineen markkinan. Segmentointi oli tehty pääosin taloudellisten kriteerien kuten yrityksen toimialan, asiakasmuodon ja koon perusteella. Segmentoinnin muodostumista tutkittaessa haastatellut yritykset kertoivat segmentoinnin tapahtuneen, joko luonnollisesti tai vähemmän tietoisesti. Kyselyssä näkyi myös viite vastaavaan, vastaajan kertoessa segmentoinnin tapahtuvan ”*Ei miettimällä vaan kuulostelemalla ja myös intuitiolla*”. Tämän perusteella voidaan esittää kysymys, onko yritysten tekemä segmentointi enemmän tosiasioiden ja vallitsevan tilanteen tunnustamista, kuin varsinaisen segmentoinnin tekemistä? Yritys D kertoi, ettei segmentointi ole ollut sille aiemmin tarpeellista. Yritys C kertoi, ettei sillä ole riittänyt aika segmentoinnin teorioiden taustoittamiseen ja viitekehyksen rakentamiseen. Näiden voi nähdä puoltavan käsitystä, yritysten segmentoinnin jääneen enemmän tai vähemmän pintapuoliseksi. Vähemmistö yrityksistä niin haastatelluista kuin kyselyyn vastanneista ei ollut segmentoinut. Pääperusteeksi tälle yritykset kertoivat tarpeen puuttumisen. Yritys B piti itseään liian

pienenä tehdäkseen segmentointia sekä segmentoinnin lisäävän työtä.

Ostokäyttäytymistä oli kuvannut tai arvioinut vähemmistö yrityksistä. Haastatelluista yrityksistä vain yksi kertoi käyneensä lävitse ja hahmottaneensa asiakkaidensa ostokäyttäytymistä. Kyselyyn vastanneista 25% kertoi arvioineensa ostokäyttäytymistä. Yritys C kertoi perusteeksi ostokäyttäytymisen tutkimiseksi, halun tietää miten lähestyä ja voittaa asiakas. Yritys myös kertoi ostokäyttäytymisen ja sen hallinnan olevan sille kriittinen. Vaikka ostokäyttäytymistä ei oltu suurimmassa osassa yrityksiä tutkittu tai arvioitu, ei se tarkoita etteikö yrityksillä ole tietoa asiakkaistaan. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli käsityksiä ja tietoa asiakkaistaan ja heidän ostamisestaan. Etsittäessä perusteluja miksi yritykset eivät ole syventyneet enempää ostokäyttäytymiseen niin haastatelluista kuin kyselyvastauksista löytyi vihjeitä vastaukseen. Yritys B kertoi ongelman olevan asiakkaiden suuressa vaihtelevuudessa. Kyselyssä taas tuli ilmi, että yritys oli jättänyt ostokäyttäytymisen tutkimatta asiakaskunnan pienuuden takia. Toinen yritys taas kertoi ostokäyttäytymisen tutkimisen olevan vaikeata pienen ja keskittyneen asiakaskunnan vuoksi.

Hintaa ja hinnoittelua ei haastateltujen yritysten mukaan käytetä osana strategiaa. Asia ei välttämättä ole kuitenkaan näin. Yritys A on pyrkinyt erikoistumaan välttääkseen joutumasta kilpailemaan pelkällä hinnalla. Yritys B on linjannut, ettei se lähde taistelemaan hinnalla pienistä asiakkuuksista. Yritys D on pyrkinyt järjestäen hinnoittelemaan itsensä korkeammalle kuin kilpailijansa: yritys pitää itseään kilpailijoitaan parempana, ja haluaa sen näkyvän myös hinnassa. Kaikki edellä mainitut hinnan asettamiset, suoraan tai välillisesti, voidaan laskea kuuluvan, joko korkeimman kilpailukykyisen hinnan tai arvohinnoittelun strategiaan. Molemmat edellä mainitut ovat puolustavia strategioita. Hyvä kysymys esittää on miten yritykset ylipäätään ymmärtävät hinnan olon osana strategiaa? Kyselyssä tunnetuimpia hinnoittelustrategioita olivat hintajohtajuus, korkein kilpailukykyinen hinta ja alennushinnoittelu. Jos katsotaan haastateltuja yrityksiä, ne kaikki näkivät hinnalla kilpailun enemmän tai vähemmän negatiivisena ja ei haluttavana asiana. Mahdollista on yritysten tuntevan vain edellä mainitut hinnoittelustrategiat ja nekin enemmän tai vähemmän huonosti. Yrityksissä käytetyimpiä ja tunnetuimpia hinnoittelutekniikoita

ovat kustannusten-, markkinan-, koetun arvon- ja korvaavien tuotteiden- mukaan hinnoittelu.

Brändäystä olivat kaikki haastatteluun osallistuneet yritykset tehneet. Kyselyyn vastanneista valtaosa oli tehnyt tai aloittamassa brändäystä. Kotisivututkimuksen mukaan 43,04% oli harjoittanut brändäystä. Brändäyksen voidaan hyvin sanoa olevan yleistä yrityksissä. Tutkittaessa asemointia kolmen neljästä yrityksestä voitiin sanoa asemoineen brändinsä tunteeseen veto tai persoonallisuus strategialla. Kyselyn vastauksista löytyi myös viitteitä tunteeseen vedosta. Kotisivututkimuksessa nähtiin 50% vetoavan tunteeseen. Suurin osa tunteeseen vedosta aiheutui yritysten luokitellessa itsensä luotettaviksi tai uskottaviksi. Mielenkiintoisen asiasta tekee, että kyselyn vastausten perusteella huonoiten tunnetut positioinnit, alkaen vähiten tunnetusta, olivat veto tavoiteltavuuteen, veto tunteeseen, persoonallisuus ja arvonlisäys. Tulos on myös teoreettisesti yllättävä, sillä teorian mukaan ongelmanratkaisu on käytetyin asemointistrategia.

Teknologian omaksumisen elinkaari oli, käsitteenä ja teoriana, valtaosalle haastatelluista tuntematon, mutta teorian sisältämät ajatukset ja ideat olivat selvästi yrityksille tuttuja. Sama oli näkyvissä myös kyselyssä. Pyydettyä yrityksiä arvioimaan missä kohtaa teknologian omaksumisen elinkaarta ne olivat, ne pystyivät hyvin nopeasti osoittamaan ja perustelemaan paikkansa. Haastatellut yritykset kaikki näkivät itsensä olevan pääosin enemmistömarkkinan alussa. Teknologian omaksumisen elinkaarta ei kuitenkaan täysin kritiikittä hyväksytty. Yritys C:n mukaan malli ei sopinut kuvaamaan sen asiakkaita, asiakkaiden vähäisen lukumäärän johdosta. Mallista myös huomattiin, yritys D:n kertoman perusteella, ettei se huomioi eri maiden ja alueiden eroja teknologian käyttöönotossa. Kysyttäessä miten yritykset toimivat uudella markkinalla, valtaosa niin haastatelluista kuin kyselyyn vastanneista näki itselleen parhaiten sopivan seuraajan aseman. Mielenkiintoisen asiasta tekee, että kyselyyn vastaajat tunsivat vähiten onnistuneiden tuotteiden käänteis-suunnittelun strategian.

Kysymys kuuluu miten Turun ohjelmisto- ja Internet- alojen yritykset markkinoivat.

Yritykset tiedostavat ja tietävät eri markkinoinnin osa-alueiden ja tekijöiden olemassaolon. Riippuen yrityksen tarpeesta tietty osa-alue on voitu kokonaan jättää markkinointityön ulkopuolelle tai siihen on keskitytty enemmän. Pääsääntöisesti markkinointityötä on tehty kaikkien osa-alueiden osalta. Huomattava piirre kuitenkin tehdyssä markkinoinnissa on, ettei se perustu järjestelmälliseen työskentelyyn. Yritykset tuntevat kyllä markkinoinnin teoriaa, mutta tietämys ei ole syvällistä tai laaja-alaista: tiedetään pääpiirteet, muttei tiedetä muuta. Markkinointityö siten rakentuu teorian ja kehysverkkojen sijaan enemmän omalle päättelylle ja kokemukselle.

4.2. Miksi markkinoidaan

Toinen tutkimuksen kysymyksistä on miksi Turun ohjelmisto- ja Internet- alojen yritykset markkinoivat ensimmäisen kysymyksen vastauksen mukaisella tavalla. Vastaus tähän kysymykseen saadaan rakentamalla yritysten käyttäytymiselle selitys. Selityksen rakentaminen on analyysimuoto, jolla saadaan kysymykseen vastaus. Saatu vastaus, selitys, selvitetään ja perustellaan käymällä lävitse prosessi millä selitykseen päästiin.

Selitys, joka todisteiden valossa näyttää selittävän yritysten käyttäytymisen, on yritysten tarve. Jos yrityksellä on jokin tarve, se tyydyttää sen. Haastatteluissa ja kyselyssä osa vastaajista vastasi suoraan, ettei näe kysyttävälle asialle mitään tarvetta. Tarve on hyvä selitys, se ei kuitenkaan yksin selitä miksi yksi yritys koki tarvetta ja toinen ei kokenut tarvetta. Jos katsotaan yrityshaastatteluja, henkilöstömäärältään pienin seitsemän hengen yritys C ei nähnyt mitään tarvetta segmentoinnille. Yrityksen antama perustelu oli, että se oli liian pieni segmentoidakseen. Kyselyssä kaksi yritystä kertoi, etteivät ne olleet segmentoineet. Molemmissa yrityksissä oli kaksi henkilöä töissä. Haastatelluista yrityksistä kaikki muut olivat segmentoineet. Kaikki muut yritykset olivat myös henkilöstömäärältään kaksi tai miltei kaksi kertaa suurempia. Onko yrityksen henkilöstön määrä sitten parempi selitys kuin tarve? Ei, kyselyssä yhden hengen yritys

oli segmentoinut. Yrityksen koon voi nähdä enemmän tarpeen muodostumisen osatekijänä. Seuraava kysymys kuuluu, mitä muita osatekijöitä tarpeella on.

Kun palataan takaisin kyselyyn ja vertaillaan segmentoinnin tehneen yhden henkilön yrityksen ja kahden henkilön segmentoimattoman yrityksen välisiä eroja, löytyy ero liikevaihdosta. Toisen segmentoimattoman yrityksen liikevaihto on 70 tuhatta euroa ja toisen alle 50 tuhatta euroa. Segmentoineen yrityksen liikevaihto oli 100 tuhatta euroa. Liikevaihdoissa ei ole hirveän suurta eroa ennen kuin yrityksen liikevaihto jaetaan sen henkilöstömäärällä. Tällöin yhden hengen segmentoinut yritys tekee yhdellä henkilöllä 100 tuhannen liikevaihdon, kun segmentoimattomat yritykset tekevät yhdellä hengellä 25 – 35 tuhannen euron liikevaihdon. Seuraavaksi pienintä liikevaihtoa, 52 tuhatta per henkilö, tekee yritys, jolla on seitsemän työntekijää. Aiemmin kuitenkin yritys C, seitsemän hengen yritys, kertoi sen olevan liian pieni segmentoidakseen. Onko siis liikevaihto per henkilö osa yhtälöä? Vastaus on kyllä. Liikevaihdon ja sen synnyttämisen tehokkuuden voidaan nähdä olevan yksi osa selitystä. Kysyä kuitenkin sopii onko liikevaihto per henkilö todella tarpeen osatekijä vai heijastuma laajemmasta ilmiöstä?

Haastateltaessa yritys D:tä, yritys kertoi sen mielenkiinnon markkinoinnin eri osa-alueita kohtaan kasvaneen viime vuosina. Kun katsotaan yrityksen vuoden 2006 tilinpäätöstä, sen liikevaihdon kasvu putosi edellisen vuoden 18%:sta 8%:n ja liikevoitto putosi 28%. Liikevoiton putoamiselle yritys nimesi syyksi niin kilpailun kovenemisen kuin hintapaineet. Haastattelussa yritys kertoi kahden sen työntekijän siirtyneen kilpailijan palvelukseen. Yritys myös kertoi sen pääkilpailijan kilpailevan pääosin hinnalla. Jos palataan edelliseen argumentaation liikevaihdosta osana tarvetta, voidaan hyvin kysyä onko yrityksen taloudellinen tila se suurempi ilmiö liikevaihdon takana. Jos mennään takaisin kahteen segmentoimattomaan yrityksen ja niiden heikkoon liikevaihtoon per henki, voidaan esittää kysymys pakottaako liikevaihdon heikko taso ne keskittymään kokonaan rahan ansaitsemiseen jättäen toiminnan suunnittelun pois laskuista? Vastaus on mahdollisesti. Entä, jos taloudellinen tilanne on hyvä? Tällöin voi hyvin ajatella pätevän vanhan sananlaskun: jos se ei ole rikki, älä korjaa. Entä, jos taloudellinen tilanne on heikkenemässä? Taloudellisen tilan heikkenemisen voi hyvin

nähdä olevan yritykselle signaali, että jotakin on tehtävä. Tämän perusteella voidaan sanoa yrityksen taloudellisen tilan olevan yksi osatekijä tarpeessa. Entä onko kilpailutilanne osa tarvetta? Kilpailutilanne ei ole osa tarvetta, sillä kilpailutilanne heijastuu yrityksen taloudelliseen tilanteeseen.

Selitys tehdyn markkinoinnin johtuvan yrityksen tarpeesta, jossa keskeisimmät osatekijät ovat yrityksen koko ja sen taloudellinen tilanne, kuulostaa uskottavalle selitykselle. Kysymys kuuluu selittääkö se haastateltujen yritysten väliset erot toiminnassa? Vastaus on, että se selittää melko hyvin asian. Järjestelmällinen markkinointityö vaatii aina aikaa ja resursseja. Yrityksen taloudellisen tilanteen ollessa huono, sillä ei helposti ole varaa omistaa aikaa työhön, joka ei heti tuo takaisin tuottoa. Yrityksen taloudellisen tilanteen ollessa hyvä, yritys ei saa mitään signaalia tarpeelle tehdä markkinointia toisin. Yrityksen taloudellisen tilan heiketessä, taloudellisen tilan heikkeneminen on signaali, joka vaatii tekemän jotakin. Yrityksen koko taas sopii yhtälöön otettaessa huomioon suhteellisuus: kymmenen hengen yrityksessä yhden työntekijän sijoittaminen markkinointiin vastaa 10% resurssipanosta, kun taas viiden hengen yrityksessä vastaava työ vaatii 20% resurssipanoksen. Asian voi myös ilmaista toisin: kymmenen hengen yrityksessä yhden hengen työpanoksen sijoittaminen markkinointiin hyödyttää yritystä, kun markkinointi nostaa kaikkien muiden työntekijöiden työntuottavuutta vähintään 11%. Viiden hengen yrityksellä vastaava luku on 25%.

Seuraava kysymys on onko olemassa vaihtoehtoisia selityksiä yritysten markkinoinnille. Vaihtoehtoisiksi selityksiksi voidaan ottaa niin koulutustausta, asema kuin ikä. Koulutustausta on toinen mahdollinen selittäjä, sillä kyselyyn vastanneista 30%:lla oli tekninen koulutustausta ja hieman alle 17%:lla oli kaupallinen tausta. Verrattaessa eri koulutusryhmien markkinoinnin arvostusta, teknisen taustan omaavat arvostivat markkinoinnin melko tai erittäin tärkeäksi, kun kaupallisen koulutuksen saaneet olivat neutraaleja. Ihmisten koulutustaustoissa ja arvostuksissa on eroja, ongelmaksi enemmän tulee mikä on se looginen linkki, millä koulutusohjaa yritysten markkinointia. Tulos kuitenkin on, että yritykset tekevät markkinointia koskevia päätöksiä omalla päättelyllä ja kokemuksella. Jos koulutuksella olisi vaikutusta, pitäisi tämän näkyä jotenkin

eroavaisuuksina. Ongelmaksi eroavaisuuksien haulle tulee, että kaupallisen koulutuksen omaavia ihmisiä niin haastatteluissa kuin kyselyssä oli liian vähän, minkäänlaisien päätelmien pohjaksi.

Seuraavat vaihtoehtoiset selitykset ovat asema ja ikä. Kaikki haastatellut olivat enemmän tai vähemmän yrittäjiä, sillä kaikki haastatellut olivat osakkaita yrityksessään. Kyselyssä 50% vastanneista oli yrittäjiä. Yrittäjä selityksen ongelma on loogisen syyseuraus-yhteyden löytäminen. Miten yrittäjäyys vaikuttaa markkinointiin? Toinen tekijä, mitä on arvioitava vaihtoehtoisena selityksenä, on ikä. Ikää käytettäessä syyseurausyhteydeksi voidaan ajatella vanhempien ihmisten omaavan vanhemman ja puutteellisemmän koulutustaustan. Tämä looginen ketju ei kuitenkaan ota huomioon, että ihmiset voivat hakea lisäkoulutusta tai apua muualta. Koulutuksen ja ulkopuolisen avun voidaan itse asiassa puhuvan kaikkia niin koulutusta, asemaa kuin ikää vastaan, sillä jos yrityksessä nähtäisiin tarvetta markkinoinnille, ne voisivat paikata omia puutteitaan ulkopuolisessa konsultoinnilla ja asiantuntemuksella.

Selityksen rakentamisessa on rakennettu vastaus kysymykseen miksi markkinoidaan. Selitys, miksi markkinoidaan, rakentuu tarpeen ympärille. Tarpeen osatekijöitä ovat yrityksen koko ja taloudellinen tilanne. Ne yhdessä selittävät hyvin miksi yritykset tekevät markkinointia tekemällään tavalla.

5. POHDINTA

Tapaustutkimuksessa päästiin tutkimuksen tavoitteeseen eli vastaamaan miten ja miksi korkean teknologian markkinointia tehdään. Tutkimuksen tekeminen ja tuloksen saaminen eivät kuitenkaan sujuneet ongelmitta. Vaikka tutkimuksessa saatiin kerättyä verrattain kattava ja syvä aineisto seudun yrityksistä, vaikka todisteita saatiin käytettyä yhdessä ja vaikka todisteet hyvin pitkälti viittasivat samaan suuntaan, tulosta vaivaa silti tietty epävarmuus. Haastateltuja yrityksiä oli verrattain vähän ja ne kaikki olivat melko samankaltaisia. Kyselyssä vastaajia oli satunnaisemmin, mutta aivan liian vähän. Kotisivututkimus taas oli liian paljon tutkijan päättelyn varassa. Silti tulokset tuntuvat ja näyttävät olevan oikeita ja todisteiden viitatessa yleisesti samaan suuntaan, tulokset ovat melko luotettavia. Tutkimus ja siinä tehdyt havainnot eivät kuitenkaan rajoittuneet pelkästään tuloksiin, vaan käsittivät muutakin.

Teknologian omaksumisen elinkaaresta paljastui muutamia kiintoisia seikkoja. Yrityksen C tapauksessa yrityksellä oli käytännössä kaksi teknologian omaksumisen elinkaarta. Yrityksen suorat asiakkaat olivat jo enemmistömarkkinan alussa, kun taas koko markkina, yrityksen tuotteen loppukäyttäjät, olivat vasta elinkaaren alussa, korkeintaan innovaattorivaiheessa. Ongelma on, kumpaa elinkaarista yrityksen tulisi käyttää strategiansa perustana. Jos yritys käyttää suorien asiakkaidensa elinkaarta, sen pitäisi tässä vaiheessa keskittyä valtaamaan eri markkinasegmenttejä ja tuomaan uusia sovelluksia palvelimilleen segmenteille. Jos taas yritys käyttää loppukäyttäjää elinkaaren mittana, yrityksen ei missään nimessä pitäisi segmentoida, vaan sen pitäisi keskittyä asiakkaiden keräämiseen hinnalla millä hyvänsä. Kahden samanaikaisen elinkaaren olemassaolo on oikea ongelma ja väärän elinkaaren mukaan eläminen voi maksaa yritykselle koko markkinan pahimmassa tapauksessa.

Toinen teknologian omaksumisen elinkaaresta paljastanut asia on, ettei se huomio teknologian omaksumisen elinkaaren vaihtelevan maittain. Yritys D:n kanssa käytyjen keskustelujen perusteella havaittiin eroja olevan esimerkiksi Suomen ja Saksan välillä.

Voi hyvin kysyä onko teknologian omaksumisen elinkaari liian Yhdysvallat keskeinen? Teknologian omaksumisen elinkaari on kehitetty Yhdysvalloissa. Moore, joka on kehittänyt markkinakuilun käsitteen ja käsitellyt hyvin paljon teknologian omaksumisen elinkaarta on Yhdysvalloista. Yhdysvallat taas on iso yli 300 miljoonan ihmisen yhtenäismarkkina. Vaikka Eurooppa on myös hyvin yhtenäinen markkina-alue, kulttuurit ja teknologian käyttö kuitenkin vaihtelevat maasta toiseen. Jos teknologian omaksumisen elinkaaret poikkeavat eri maiden kesken, voi hyvin kysyä, ovatko ne teknologian omaksumisen elinkaaren yhteydessä esiteltyt strategiat ja toimintamallit käyttökelpoisia pienellä markkinalla muista eri ajassa kulkevalla markkinalla.

Mielenkiintoinen huomio oli myös Turun seudun yritysten vetoaminen tunteeseen. Miltei kaikki yritykset pyrkivät esiintymään luotettavina ja uskottavina. Korkean teknologian brändäyksen teorian mukaan suosituimman asemointistrategian olisi pitänyt olla ongelmanratkaisu, jota juuri kukaan ei näyttänyt käyttävän. Kysymys kuuluu mistä on kyse. Onko tämä Turun seudulle ominainen piirre? Liittyykö tämä sittenkin enemmän ohjelmistomarkkinoiden yleiseen toimintaan? Vai liittyykö asia johonkin isompaan asiaan? Ei ole mitenkään mahdotonta tehdä hypoteesia, että Suomen markkinoiden ollessa pienet, paikalliset yritykset jäävät pieniksi verrattuina isoon yhtenäismarkkinaan kuten Yhdysvaltoihin. Logiikka on, että isoilla yrityksillä ei ole uskottavuusongelmaa, sillä kukaan ei pelkää niiden katoavan markkinalta kuten voisi pienten yritysten kohdalla pelätä. Brändäyksen teorian ollessa luotu muualla, lähinnä maissa missä markkinat ovat Suomea suuremmat, voidaan kysyä toimivatko teoriat ja opit pienellä markkinalla jossa toimijat ovat lähinnä pieniä yrityksiä.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kertoa miten ja miksi Turun seudun ohjelmisto- ja Internet-alojen yritykset tekevät korkean teknologian markkinointia. Ensimmäisen kysymyksen, miten, tavoitteeksi asetettiin kuvauksen saaminen yritysten markkinoinnin toiminnasta. Toisen kysymyksen, miksi, tavoitteeksi asetettiin selityksen rakentaminen markkinointitoiminnan hoidolla.

Vastaukseksi ensimmäiseen kysymykseen saatiin, etteivät alueen yritykset tee markkinointityötä järjestelmällisesti. Tehty markkinointi rakentuu enemmän omalle päättelylle ja kokemukselle kuin teorialle ja rakennetuille kehysverkoille. Yritykset tunsivat markkinoinnin teoriaa ja ne käyttivät sitä hyväkseen, mutta teorian tietämys ei ollut syvällistä tai laaja-alaista. Yritykset tiedostivat ja tiesivät eri markkinoinnin osa-alueiden ja tekijöiden olemassaolon. Riippuen yrityksen tarpeesta tietty osa-alue on voitu kokonaan jättää markkinointityön ulkopuolelle tai siihen on keskitytty enemmän. Pääsääntöisesti markkinointityötä on tehty kaikkien osa-alueiden osalta.

Vastaukseksi toiseen kysymykseen saatiin, että yrityksen tekemä markkinointi riippuu sen tarpeesta. Tarpeen osatekijöiksi määriteltiin yrityksen koko ja taloudellinen tilanne. Yrityksen koon todettiin vaikuttavan markkinoinnin teon taloudellisuuteen. Mitä suuremmasta yrityksestä oli kyse, sitä kannattavampaa tehty markkinointi oli. Taloudellisen tilanteen todettiin sanelevan mihin yritys keskittyy. Taloudellisen tilanteen ollessa huono yritys keskittyy selviämään ja ansaitsemaan rahaa tänään. Taloudellisen tilanteen ollessa hyvä yritys keskittyy pitämään tilanteen ennallaan. Vain, kun taloudellinen tilanne heikkenee, saa yritys viestiä tarpeesta muuttaa suuntaa.

7. YHTEENVETO

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli kuvata miten ja selittää miksi Turun ohjelmisto- ja Internet- alojen yritykset tekevät korkean teknologian markkinointia. Tutkielman käsittämä tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena. Tutkimusongelma ja kysymykset esiteltiin ensimmäisessä pääluvussa yhdessä tutkimuksen rajauksen, tutkimusotteen ja rakenteen kanssa.

Teoriaosuus alkoi tapaustutkimuksen käsittelyllä. Tapaustutkimusta koskevassa luvussa käytiin lävitse tapaustutkimuksen erilaiset tyypit, todisteiden kerääminen, todisteiden käsittelyn periaatteet, eri todistelähteet ja analysoinnin tekeminen. Tarkoituksena oli tutustuttaa lukija käytettyyn tapaustutkimuksen lajiin ja antaa hänelle tausta ymmärtää tutkimuksen myöhempi kulku.

Jatkoa teoriaosuus sai korkean teknologian markkinoinnin kirjallisuuden käsittelyllä. Kirjallisuuden käsittelyn tavoitteena oli löytää teoria miten korkean teknologian markkinointi tapahtuu. Tarkoituksena teorian lävitse käymisellä oli saada kattava kuva korkean teknologian markkinoinnista, jonka perusteella voitaisiin suunnata tutkimuksen empirian keruu tiettyyn suuntaan.

Empiriaosuus alkoi tulososiosta. Tulososio piti sisällään niin kerättyjen todisteiden esittelyn kuin keskustelun todisteiden käytöstä. Tulososio jakaantui kahteen pääosaan, joista molemmat vastasivat omaan tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen osio piti sisällään todisteet, todisteiden yhteenvedot ja vastauksen tutkimuskysymykseen. Toisessa osiossa pääasiana oli selityksen rakentaminen ensimmäisessä osassa saatuun vastaukseen. Tutkimuksen tuloksena voidaan vastata miten ja miksi Turun seudun ohjelmisto- ja Internet- alojen yritykset tekevät markkinointia.

Tutkimuksen tuloksena saatiin kuvaus alueen yritysten markkinoinnista. Kuvauksen

päähavainto oli, etteivät alueen yritykset tee markkinointityötä järjestelmällisesti. Tehty markkinointi rakentuu enemmän omalle päättelylle ja kokemukselle kuin teorialle ja rakennetuille kehysverkoille. Selitykseksi markkinoinnin teolle kuvatulla tavalla saatiin yritysten kokema tarve markkinoinnille. Tarpeen osatekijöiksi löydettiin yrityksen koko ja taloudellinen tilanne. Nämä tekijät pääsääntöisesti selittivät miksi yritys teki markkinointia omaksumallaan tavalla.

Tulosten käsittelyn jälkeen tutkimuksessa pohdittiin niin tehdyn tutkimuksen ja tuloksen luotettavuutta kuin huomioita teoriasta ja todellisuudesta. Tutkimuksen pohdinnassa katsottiin pääosin olevan melko luotettava, vaikka siinä olisi parantamisen varaa empirian osalta. Teorian ja todellisuuden välillä havaittiin olevan eroja tai paremmin sanottuna puutteita teoriassa. Lyhyesti sanottuna Suomen pieni markkina näyttää aiheuttavan seurauksia yrityksille, joiden johdosta teoriaa on joko vaikeata käyttää tai teoria ennustaa ohi.

Jos tämän tapauksen perusteella haluttaisiin tehdä jatkotutkimus, paras ajatus olisi täydentää nykyistä tapausta uusilla yrityshaastatteluilla tai ottamalla toisen seudun Suomesta tarkasteluun. Ensisijaisena tavoitteena tällöin olisi tehdä nyt tehty tapaustutkimus uudestaan laajemmalla aineistolla. Toissijaiseksi tavoitteeksi voitaisiin ottaa todellisuuden ja teorian välisten erojen ja yhtäläisyyksien havainnointi. Myöhemmin tehtyjen havaintojen päälle olisi mahdollista alkaa rakentaa laajempaa väitettä Suomen ja markkinoinnin teorioiden välisistä syyseurausyhteyksistä.

LÄHDELUETTELO

Baker, Michael (2003). *The Marketing Book*. Viides painos. Burlington: Elsevier. 834 s.

Gehani, Ray R (1998). *Management of Technology and Operations*. USA: John Wiley & Sons. 446 s.

Gilligan, Collin. Wilson, Richard M.S. (2003). *Strategic Marketing Planning*. Burlington: Butterworth-Heinemann. 632 s.

Kapferer, Jean-Noël (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kolmas painos. London, UK: Kogan Page Limited. 720 s.

Kotler, Philip (2000). *Marketing management: The Millenium Edition*. New Yersey, USA: Prentice Hall. 718 s.

LePla, Joseph F. Parker, Lynn M. (1999). *Integrated Branding: Becoming Brand Driven Through Company-Wide Action*. London. UK: Kogan Page Limited. 289 s.

Lilien, Garry R. Rangaswamy, Arvind (2003). *Marketing engineering*. Toinen painos. Victoria, Canada: Trafford Publishing. 538 s.

McGrath, Michael E. (2000). *Product Strategy for High Tecnology Companies*. Toinen painos. USA: McGraw-Hill. 400 s.

Mohr, Jakki J. Sengupta, Sanjit. Slater, Stanley (2004). *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. Toinen painos. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall. 480 s.

Money, Sylvester O. (2000). *The Handbook of International Marketing Communications*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd. 294 s.

Moore, Geoffrey A (1995). *Inside the Tornado*. New York, NY, USA: HarperCollins Publishers. Ensimmäinen painos. 244 s.

Morris, Michael H. Pitt, Leyland F. Honeycutt, Earl D. (2001). *Business-to-business marketing: A strategic approach*. Kolmas painos. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications Inc. 560 s.

Sowter, Colin V (2000). *Marketing High Technology Services*. Toinen painos. Aldershot, Hampshire, UK: Gower Publishing Limited. 245 s.

Temporal, Paul. Lee, K. C. (2000). *Hi-Tech hi-touch branding: creating brand power in the age of technology*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc. 219 s.

Viardot, Eric (1998). *Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms*. Toinen painos. Norwood, MA, USA: Artech House. 266 s.

Weinstein, Art (2004). *Handbook of Market Segmentation*. Binghamton, New York, USA: Haworth Press. 241 s.

Yin, Robert K (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Toinen painos. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, Inc. 171 s.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1. Perustiedot					
Sukupuoli	Mies			Nainen	
Asema	Asiantuntija	Esimies	Ylempi johto	Yrittäjä	Muu
Ikä					
Koulutus					
Yrityksen henkilöstön määrä					
Yrityksen liikevaihto					
Yrityksen perustamisvuosi					

2. Kuinka tärkeänä pidätte markkinointia?				
Ei ollenkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä

3. Teknologian omaksumisen elinkaari. Miten yrityksenne on ottanut huomioon toiminnassaan teknologian omaksumisen elinkaaren? Teknologian omaksumisen elinkaari kuvaa miten markkinat kehittyvät ja mihin asiakasryhmiin se jakautuu eri markkinavaiheessa.

4. Uuden markkinan strategiat. Miten ja millä perustein yrityksenne on toiminut ja toimii uuden markkinan syntyessä? Uuden markkinan syntyessä on rajallinen aika, jona on mahdollista vaikuttaa markkinan kehitykseen ja yritykseen paikkaan sillä.

5. Segmentointi. Miten ja millä perustein yrityksenne on segmentoinut markkinat? Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinan jakamista ryhmiin, ryhmien arviointia ja valintaa.

6. Ostokäyttäytyminen. Miten ja millä perustein yrityksenne on arvioitu ja kuvattu asiakkaidenne ostokäyttäytymistä? Ostokäyttäytymisen osia ovat niin ostoon vaikuttavat tekijät kuin ostoprosessi.

7. Hinnoittelu. Miten ja millä perustein yrityksenne on hinnoitellut tuotteensa ja/tai palvelunsa? Hinnoitteluun kuuluu niin ala- kuin ylähinnan määrittäminen, sekä olo osana yrityksen valitsemaa strategiaa.

8. Brändäys. Miten ja millä perustein yrityksenne on brändännyt itsensä, tuotteensa, ja/tai palvelunsa? Mitä kerrotte asiakkaalle? Brändi on asiakkaan mielikuva yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta. Brändin näkyviä osia voivat olla mm. nimi, tuotemerkki, logo tai muu symboli.

9. Hinnoittelutekniikat. Mitkä esitetyistä hinnoittelutekniikoista ovat teille tuttuja?

	En tunne	Tunnen vähän	Tunnen	Tunnen hyvin
Kustannukset kateprosentilla				
Korkokannan ja kriittisen pisteen hinnoittelu				
Markkinahinta				
Huutokauppahinta				
Vertaus korvattaviin tuotteisiin				
Asiakkaan kokema arvo				
Hinnoittelu alle kustannusten				
Muu?				

10. Hinnoittelustrategiat. Mitkä esitetyistä hinnoittelustrategioista ovat teille tuttuja?

	En tunne	Tunnen vähän	Tunnen	Tunnen hyvin

Hintajohtajuusstrategia				
Penetraatiohinnoittelu				
Kokemuskurvihhinnoittelu				
Hintatehojohtajuus				
Alennushinnoittelu				
Korkein kilpailukykyinen hinta				
Markkinan jako hinnoittelu				
Kermankuorintahinnoittelu				
Arvohinnoittelu				
Houkuttele ja vaihda myynninohjaus				
Muu?				

11. Uuden markkinan strategiat. Mitkä esitetyistä uudelle markkinalla sopivista strategioista ovat teille tuttuja?

	En tunne	Tunnen vähän	Tunnen	Tunnen hyvin
Tuotteiden päivitys ensimmäisenä uudella teknologialla				
Pikainen markkinamuutoksille vastaaminen				
Jatkuva tuotteen innovointi				
Uuden markkinan luonti ensimmäisenä				
Uuden markkinan muotoutumisen odotus				
Onnistuneiden tuotteiden käänteis-suunnittelu				
Muu?				

12. Brändin positiointistrategiat. Mitkä esitetyistä asemoinneista ovat teille tuttuja? Brändin positiointinissa kyse on miten brändi näyttäytyy ja mikä on sen viesti asiakkaille.

	En tunne	Tunnen vähän	Tunnen	Tunnen hyvin
Ongelmanratkaisu				
Yksinkertaisuus ja vaivattomuus				
Toiminnot ja hyödyt				
Tunteeseen veto				
Veto tavoiteltavuuteen				
Persoonallisuus				
Ensimmäisenä oleminen				
Innovatiivisuus				
Arvonlisäys				
Muu?				

13. Teknologian omaksumisen elinkaari. Mitä mieltä olette siitä? Kuinka tuttu se on? Mitä merkitystä sillä on teille? Voitte kertoa miten olette tutustuneet siihen, miten olette esimerkiksi sitä käyttäneet tai miten se teihin vaikutti.

--

14. Segmentointi. Mitä mieltä olette siitä? Kuinka tuttu se on? Mitä merkitystä sillä on teille? Voitte kertoa miten olette tutustuneet siihen, miten olette esimerkiksi sitä käyttäneet tai miten se teihin vaikutti.

--

15. Ostokäyttäytyminen. Mitä mieltä olette siitä? Kuinka tuttu se on? Mitä merkitystä sillä on teille? Voitte kertoa miten olette tutustuneet siihen, miten olette esimerkiksi sitä käyttäneet tai miten se teihin vaikutti.

--

16. Kyselyn tuomia ajatuksia?

--

17. Vapaa palaute kyselystä.

--

--

18. Kuinka tärkeänä pidätte markkinointia?				
Ei ollenkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä

19. Arvonta? Jos haluatte ottaa osaa arvontaan, antakaa omat henkilötietonne alla oleviin kenttiin.	
Etu ja sukunimi	
Katuosoite	
Postiosoite	
Sähköpostiosoite	

Liite 2. Haastattelulomake

1. Perustiedot.	
Nimi	
Asema	
Ikä	
Koulutus	
Yrityksen nimi	
Yrityksen henkilöstön määrä	
Yrityksen liikevaihto	
Yrityksen perustamisvuosi	

2. Henkilökohtainen historia yrityksessä.

3. Kuvaus yrityksestä.

4. Segmentointi. Miten ja millä perustein yrityksenne on segmentoinut markkinat?

Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinan jakamista ryhmiin, ryhmien arviointia ja valintaa.

5. Segmentointi. Mitä mieltä olette siitä? Kuinka tuttu se on? Mitä merkitystä sillä on teille? Voitte kertoa miten olette tutustuneet siihen, miten olette esimerkiksi sitä käyttäneet tai miten se teihin vaikutti.**6. Ostokäyttäytyminen. Miten ja millä perusteiden yrityksessänne on arvioitu ja kuvattu asiakkaidenne ostokäyttäytymistä? Ostokäyttäytymisen osia ovat niin ostoon vaikuttavat tekijät kuin ostoprosessi.****7. Ostokäyttäytyminen. Mitä mieltä olette siitä? Kuinka tuttu se on? Mitä merkitystä sillä on teille? Voitte kertoa miten olette tutustuneet siihen, miten olette esimerkiksi sitä käyttäneet tai miten se teihin vaikutti.****8. Hinnoittelu. Miten ja millä perusteiden yrityksenne on hinnoitellut tuotteensa ja/tai palvelunsa? Hinnoitteluun kuuluu niin ala- kuin ylähinnan määrittäminen, sekä olo osana yrityksen valitsemaa strategiaa.****9. Brändäys. Miten ja millä perusteiden yrityksenne on brändännyt itsensä, tuotteensa ja/tai palvelunsa? Mitä kerrotte sillä asiakkaalle? Brändi on asiakkaan mielikuva yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta. Brändin näkyviä osia voivat olla mm. nimi, tuotemerkki, logo, tai muu symboli.****10. Teknologian omaksumisen elinkaari. Miten yrityksenne on ottanut huomioon toiminnassaan teknologian omaksumisen elinkaaren? Teknologian omaksumisen elinkaari kuvaa miten markkinat kehittyvät ja mihin asiakasryhmiin se jakautuu eri markkinavaiheissa.****11. Teknologian omaksumisen elinkaari. Mitä mieltä olette siitä? Kuinka tuttu se on? Mitä merkitystä sillä on teille? Voitte kertoa miten olette tutustuneet siihen, miten olette esimerkiksi sitä käyttäneet tai miten se teihin vaikutti.**

12. Teknologian omaksumisen elinkaari. Mitä mieltä olette siitä? Kuinka tuttu se on? Mitä merkitystä sillä on teille? Voitte kertoa miten olette tutustuneet siihen, miten olette esimerkiksi sitä käyttäneet tai miten se teihin vaikutti.

13. Haastattelun tuottamia ajatuksia.

