



# **SEGMENTOINTI TERÄSKAUPAN KILPAILUKEINONA**

Jani Sandbacka

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2011  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SANDBACKA JANI: Segmentointi teräskaupan kilpailukeinona

Opinnäytetyö 57 s.  
Huhtikuu 2011

---

Onninen Oy on yksi johtavia Itämeren ja Skandinavian markkinoilla toimivia kattavaa materiaali palvelua tarjoavia yrityksiä. Vuonna 2010 Onninen Oy:n liikevaihto oli 1386 miljoonaa euroa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Onninen Oy:n erikoisteräsosaston asiakaskunnan segmentointiin perustuva strategiaprofiili kilpailukeinoineen ja arvioida sen etuja prosessien tehokkuuden ja kilpailijoista erottautumisen näkökulmista. Työn perustana esitettiin tuote- ja asiakaslähtöisten mallien ominaispiirteitä, segmentointitapoja sekä palveluliiketoiminnan käsitettä ja pohdittiin niiden merkityksiä kilpailukeinoina nykyaikaisessa markkinaympäristössä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakennettiin yhtäältä alan perusteosten kuvauksiin tuote- ja asiakaslähtöisyydestä, segmentoinnista ja asiakasstrategioista ja toisaalta alan viimeisten tutkimusten tuloksiin teräs- ja palveluliiketoiminnasta. Onninen Oy:n erikoisteräsosaston segmentointimallin, strategiaprofiilin ja kilpailukeinojen kuvaamista varten haastateltiin Onninen Oy:n myyntipäällikköä Rauli Lehtosta.

Yleisesti ottaen, saadut tulokset vahvistivat teoriaa segmentoinnin ja keskittymisen positiivisista vaikutuksista prosessien tehokkuuteen, asiakasnäkökulman lujittumiseen ja suoralta kilpailulta suojautumiseen. Onninen Oy:n erikoisteräsosaston segmentoinnin kautta rakentamat liiketoimintamallit omasivat asiakaslähtöiselle palveluliiketoiminnalle ominaisia piirteitä ja tässä valossa ne poikkesivat merkittävästi edukseen suomalaiselle teräслиiketoiminnalle tyypillisestä voimakkaasta tuotelähtöisestä näkökulmasta.

---

Asiasanat: Segmentointi, asiakaslähtöisyys, palveluliiketoiminta, strategia.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

SANDBACKA JANI: Segmentation as a Competitive Tool in the Steel Business

Bachelor's thesis 57 pages  
April 2011

---

Onninen is one of the leading suppliers of comprehensive material services in the Baltic and Scandinavian regions. In 2010, Onninen's turnover was 1386 million euros.

The objective of this thesis was to describe the segmentation-based strategy profile and competitive tools of Onninen's steel department. The advantages gained by segmentation were also evaluated from the perspectives of process efficiency and differentiation. As a basis for this work, the basic features of product- and customer-oriented models, different ways of segmentation and the concept of service business, were presented and evaluated as competitive tools in modern markets.

The theoretical context of the thesis was built on the one hand on the branch's basic literature about product- and customer-orientation, segmentation and customer strategy, and on the other hand on the latest study of steel- and service business. In order to form a description of Onninen's steel department's segmentation model, strategy profile and competitive tools, Onninen's sales manager, Rauli Lehtonen, was interviewed.

Generally, the results of this research confirmed the theory of segmentation's positive influences on process efficiency through strengthening the customer perspective and as an excellent tool to protect oneself from direct competition. The segmentation-based business models built by Onninen's special steel department had features which are characteristic of customer-oriented service business. From this point of view, these business models are exceptional among product-oriented businesses, to which Finnish steel wholesalers typically belong.

---

Key words: Segmentation, customer orientation, service business, strategy.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 YRITYSESITTELY ONNINEN OY .....	8
3 TUOTE- JA ASIAKASLÄHTÖISYYS .....	9
3.1 Asiakaslähtöisyyden määritelmiä .....	9
3.2 Tuotelähtöisyyden määritelmiä .....	10
3.3 Kuluttajan mielikuva tuotteesta.....	10
3.4 Asiakasnäkökulmat .....	11
4 TERÄSLIIKETOIMINTA SUOMESSA .....	14
4.1 Teollisuusliiketoiminnan nykytila Suomessa.....	14
4.2 Teräspalveluyritysten toimintatavat Suomessa .....	14
4.3 Teräspalveluyritysten asiakaslähtöisyys .....	15
5 PALVELULIIKETOIMINTA .....	16
5.1 Arvontuottoa asiakkaalle.....	16
5.3 Rajapinnat toiminnan esteenä .....	18
5.4 Mitä palveluliiketoiminta vaatii henkilöstöltä?.....	20
5.5 Mitä palveluliiketoiminta vaatii yritykseltä? .....	22
5.6 Miksi yrityksen on syytä keskittyä palveluliiketoimintaan?.....	22
6 SEGMENTOINTI.....	24
6.1 Segmentoinnin määritelmä.....	24
6.2 Segmentoinnin vaiheet .....	24
6.3 Segmentoinnilla erottautumiseen .....	25
6.4 Segmentointi teräspalveluyrityksissä .....	25
6.5 Asiakkaan tilanteen ymmärtämisen merkitys segmentoinnissa.....	26
6.6 Merkittäviä asioita kohderyhmän valitsemisessa.....	27
6.6.1 Asiakkaan arvo.....	27
6.6.2 Asiakaskannan rakenne .....	27
6.6.3 Asiakkuuksien arvoluokat .....	28
6.7 Segmentointi suhteessa markkinapotentiaaliin ja – osuuteen.....	29
6.8 Toimialojen kehityksen ennakoiminen .....	32
6.8.1 Toimialan elinkaarirakenne.....	33
6.8.2 Trendien vaikutus toimialoihin .....	33
6.8.3 Toimialan maantieteellisen liikkumisen ennakoiminen.....	34
6.9 Segmentoinnin ongelmat.....	35
7 ASIAKASSTRATEGIAT.....	36

7.1 Strategian käsite .....	36
7.2 Mitä yritys voi tarjota asiakkaalle? .....	36
7.3 Ostajaryhmät .....	37
7.4 Asiakasstrategiat .....	37
7.5 Strategisten asiakkuuksien edut .....	39
7.6 Strategisiin asiakkuuksiin liittyvät riskit.....	40
7.6.1 Toimintaan liittyvät riskit.....	40
7.6.2 Liiketoimintaan liittyvät riskit .....	41
<b>8 ONNINEN OY:N ERIKOISTERÄSOSASTON STRATEGIAPROFIILI JA ARVOMUUTTUJAT .....</b>	<b>42</b>
8.1 Neljä kysymystä – mitä valintoja Onninen Oy:n erikoisteräsosasto on tehnyt erottuakseen alan tyypillisestä mallista.....	42
8.2 Strategiprofiili .....	43
8.3 Arvomuuttajat .....	44
8.3.1 Hinta / katetaso.....	45
8.3.2 Markkinointiviestintä .....	47
8.3.3 Tuotevalikoima .....	47
8.3.4 Jakelu .....	48
8.3.5 Ihmiset / henkilöstön osaaminen .....	48
8.3.6 Prosessit / tehokkuus .....	49
8.3.7 Fyysinen ympäristö .....	50
8.4 Onninen oy:n erikoisteräsosaston asiakasstrategiat.....	50
<b>9 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>52</b>
9.1 Kannattavuutta valintojen kautta .....	52
9.2 Tuotevalikoimasta ratkaisuvaihtoehdoksi?.....	53
9.3 Asiakkaan tuntemisen tärkeys.....	54
9.4 Asiakasrakenne ja kannattavuus .....	54
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>56</b>

## 1 JOHDANTO

Jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö vaatii yrityksiltä valmiuksia kehittää niiden liiketoimintaa kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Menestyäkseen ne voivat valita erilaisia kilpailukeinoja, jotka perustuvat esimerkiksi tuotteiden tekniseen paremmuuteen tai kilpailijoita edullisempaan hintaan. Tuotteiden oheen voidaan rakentaa myös kattava palveluvalikoima, jolla laajennetaan yrityksen kokonaistarjontaa. Toisaalta, jotkin yritykset saattavat tarjota vain aineetomia palveluita ilman niihin liittyvää tuotetta. Markkinointiviestinnän keinoin, voidaan tuotteiden ja palveluiden ympärille rakentaa lisäksi mielikuvatekijöitä, jotka omalta osaltaan parantavat tuotteen haluttavuutta.

Vaikka perinteinen tuotelähtöinen ajattelu on yhä osa suomalaisten teollisuusyritysten arkipäivää, on oletettavaa, ettei näkökulma ole kuitenkaan pitkällä aikajänteellä kestävä. Tämä johtuu sekä korkeasta kulurakenteesta halpatyömaiden edullisempaan verrattuna että teknologisen etumatkan jatkuvasta kapenemisesta. Tämän suuntauksen lisäksi, etenkin teollisuuden toimialalla on havaittavissa ilmiö, jossa perinteisen tuotteiden hankkimisen sijaan, asiakkaat ovat entistä kiinnostuneempia löytämään ratkaisuja kokonaiskustannusten alentamiseen, prosessien pullonkaulojen poistamiseen ja sitä kautta kokonaistehokkuuden nostamiseen. Asiakkaiden etsiessä kumppania, joka voi tarjota ratkaisun näihin ongelmiin, joutuvat sekä fyysinen tuote että sen valmistaja miettimään asemaansa uudelleen täysin erilaisesta näkökulmasta. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota ratkaisu, täytyy tarjoajan tuntea asiakkaan ongelma. Tämä ei voi onnistua ilman vahvaa asiakasnäkökulmaa. Se vaatii myös rohkeutta uusiin avauksiin yhteistyössä yhdessä asiakkaiden kanssa, joissa perinteiset yritysten väliset rajapinnat siirtyvät toisarvoisiksi tehokkaan materiaaliketjun tieltä.

Vaikka monet tutkijat korostavatkin uusien innovaatioiden tärkeyttä yritysten menestystekijöinä, voidaan kuitenkin jo järkevillä strategioilla ratkaista monta ongelmaa. Mikäli yrityksen segmentointi on vajavaista, voi se aiheuttaa ongelmia liiketoiminnan ja strategian suunnittelussa. Toisaalta rajaamatta asiakaskuntaansa, saattaa olla yritys kohdentaa resurssejaan huolimattomasti keskittymällä kaikkiin asiakkaisiin samalla tavalla. On yhtäältä ymmärrettävää, että yritys tavoittelee mahdollisimman kattavaa asiakaspohjaa ja suurta liikevaihtoa, mutta toisaalta rajaamattomassa toiminnassa saattaa ongelmia

syntyä mm. kannattavuuden kanssa. Keskittyessään tavoittelemaan mahdollisimman laajaa asiakaspohjaa, määrittelee se henkisellä tasolla itsensä tavoittelemaan määrää laadun sijaan. Rajaamalla asiakaskuntaa pienempiin kokonaisuuksiin ja keskittymällä määriteltujen asiakkuuksien tarpeisiin, voidaan yrityksen omia prosesseja tehostaa, resursseja kohdistaa, erottautua kilpailijoista ja asiakasnäkökulmaa syventää. Syventämällä asiakasnäkökulmaa, voidaan yksittäisen asiakkaan liiketoimintaan ja sen vaatimuksia oppia ymmärtämään paremmin. Vain tuntemalla nämä vaatimukset voidaan niihin tarjota ratkaisuja.

Opinnäyteessä käsitellään liiketoimintaa tuote- ja asiaskaslähtöisistä näkökulmista, palveluliiketoimintaa, erilaisia segmentointimalleja ja asiakasstrategioita. Näiden perusteella hahmotellaan kuvaa siitä, mitä mahdollisuuksia yrityksellä on määrittää asiakasrakennettaan ja valita erilaisia toimintatapoja. Työssä esitetään myös segmentointiin perustuva, Onninen Oy:n erikoisteräsoaston, strategiaprofiili kilpailukeinoineen ja pohditaan niiden etuja ja erilaisuutta markkinoiden yleisiin tapoihin verrattuna. Näiden asioiden selvittämisen ja kuvaamisen teki mahdolliseksi Onninen Oy:n myyntipäällikkö Rauli Lehtosen antama asiantuntijahaastattelu. Opinnäytetyöstä on rajattu pois aiheeseen olennaisesti liittyviä asioita, kuten esimerkiksi, toiminto- ja asiakaskannattavuuslaskennat.

## 2 YRITYSESITTELY ONNINEN OY

Onninen Oy on vuonna 1913 perustettu suomalainen yritys, joka harjoittaa teknistä tukkukauppaa. Onninen Oy:llä on Suomen lisäksi toimipaikkoja kaikissa Baltian maissa, Norjassa, Puolassa, Ruotsissa, Venäjällä ja Kazakstanissa. Onninen työllistää 3000 henkilöä, joista noin tuhat toimii Suomessa. Vuonna 2010 Onnisen liikevaihto kasvoi 3,8 prosenttia ja oli 1 386 miljoonaa euroa. Onninen Oy kuuluu perheomistuksessa olevaan Onvest-konserniin. Onninen on yksi johtavia Itämeren ja Skandinavian markkinoilla toimivia kattavaa materiaalipalvelua tarjoavia yrityksiä. (Onninen Oy: n www-sivut.)

Onninen on panostanut voimakkaasti teollisuustukkukaupan kehittämiseen 1980-luvulta lähtien ja teräkset tulivat mukaan tuotevalikoimaan 1990-luvun lopulla. Onnisen teräsosaston liikevaihto on yhteensä noin 90 miljoonaa euroa, joista rakenneteräkset muodostavat noin 50 miljoonaa euroa ja erikoisteräkset noin 40 miljoonaa euroa. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu).

Onnisen tuotevalikoimasta löytyy terästuotteiden ohella teollisuus-, sähkö- lvi-alan tuotteita, ja niihin liittyviä palveluita – tässä mielessä se on omalla markkina-alueellaan toimivien teknisten tukkukauppojen joukossa ainutlaatuinen. Onnisen strategiana ja vahvana kilpailukeinona on ollutkin tarjota markkinoille laaja valikoima tuotteita ja palveluita, jotka kattavat asiakkaiden tarpeet mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Etuna toimintamallista asiakkaalle on haluttu tarjota ostojen keskittämisen mahdollisuus, ostamisen helppous ja hankinnan kustannustehokkuus.

## 3 TUOTE- JA ASIAKASLÄHTÖISYYS

### 3.1 Asiakslähtöisyyden määritelmiä

Näkökulma asiakslähtöisyydestä tuli suomalaisiin yrityksiin 1980-luvulla palvelujohdamisen ja laatuajattelun myötä. Kehityksen myötä valtaa ja vastuuta lisättiin asiakaspalveluhenkilöstölle. Asiakslähtöisyyden käytännön määritelmäksi tuli tuolloin asiakastarpeiden täyttäminen. 1990-luvulla ryhdyttiin tarkastelemaan myös asiakaskannattavuutta, koska huomattiin, ettei kaikkien asiakkaiden tarpeita voida täyttää kannattavasti. Asiakaskannattavuuden seuraamisen myötä ryhdyttiin asiakkuuksia seuraamaan ja johtamaan. Painopiste uusasiakashankinnasta siirrettiin kannattavien asiakkuuksien pysyvyyteen. Yrityksissä ryhdyttiin pohtimaan eri asiakasryhmiä ja myyntistrategioita segmenteissä, ja yli segmenttirajojen. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Nykyaisessa asiakslähtöisessä palvelukulttuurissa, ovat asiakkaat arvon luomisen avain. Arvoa luodaa yhteistyössä toimittajan kanssa. Liiketoiminnan arvo syntyy asiakkaiden prosesseissa, joissa hyödynnetään toimittajan tukea. (Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryyänen, Salkari, Tinnilä & Helle 2007, 37.) Grönroosin mukaan asiakslähtöisessä suhdennäkökulmassa asiakkaalle koitua arvo ei sisälly vain tuotteisiin, eikä tuotteiden vaihdantaan rahaa vastaan. Pääpaino ei ole tuoteissa, vaan asiakkaiden arvonluontiprosesseissa, joissa heidän saamansa arvo syntyy ja joissa he sen kokevat. (2009, 51.)

Kysymys on myös näkökulmasta. Voimakkaasti asiakslähtöisessä palveluliiketoiminnassa, ei asiakaskeskeisyyttä voida määritellä vain fyysisten tuotteiden ja palvelujen perusteella. Kysymys on yrityksen näkökulmasta suhteessa asiakkaisiin: nähdäänkö asiakas pelkästään tuotteen vastaanottajana vai yhteistyökumppanina, jolle tarjotaan tietyn tavarain tai palvelutuotteen sijaan yhdessä muovattuja ratkaisuja mm. liiketoiminnan arvontuottoon. (Arantola & Simonen 2009, esipuhe.)

### 3.2 Tuotelähtöisyyden määritelmiä

Perinteisissä, vaihtonäkökulmaan perustuvissa tuotelähtöisissä markkinointimalleissa yritys tuottaa arvoa asiakkaalle tehtaassa tai toimistossa, sisällyttää arvon tuotteeseen ja jakelee sen asiakkaalle. Tuotelähtöisessä toimintatavassa, valitsee yritysjohto strategiakseen mallin, joka ohjaa tehokkaaseen tuotantoon sekä tuotevalikoimaan, joka vastaa paremmin markkinoiden tarpeita. Liiketoimintaprosessien tasolla, syntyy arvonluonti yrityksen sisäisissä tilaus-toimitusprosesseissa ja operatiivisella tasolla tuotokeskeiselle mallille on ominaista tehokas toiminta, jossa toimittajan myynti keskustelee asiakkaan oston kanssa. (Grönroos ym. 2007, 50, 60.) Tuotelähtöisessä ajattelussa arvoa pohditaan tuotteeseen liittyvien toiminnallisuuksien kautta: arvo on tuotteessa ja asiakas saa arvon, kun tavara vaihtaa omistajaa tai palvelutapahtuma suoritetaan. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Rohkeimmat teollisuuden toimialojen kehitystä seuranneet tutkijat toteavat, että teollisuusyrityksen myymä tekninen tuote on kuollut perinteisessä muodossaan ja käsitys kuluttajasta vain passiivisena tuotanto- ja jakeluprosessin loppupisteenä, on auttamattoman vanhentunut. Heidän mukaansa fyysisiä tuotteita on edelleen olemassa, mutta ne ovat muuttaneet muotoaan resursseiksi useiden muiden resurssien rinnalle. Tähän kehityskulkuun liittyen voidaan todeta, että palveluyrityksen tarjoama uusi tuote on prosessi. (Grönroos ym. 2007, 40; Ahola & Palkamo 2009, 13.)

### 3.3 Kuluttajan mielikuva tuotteesta

Myös kuluttajan odotukset tuotteelta ovat kokeneet rajun kehityskaaren ajan saatossa. Kuluttajan vaatimukset tuotteelta mielikuvatasolla ovat kehittyneet seuraavasti. 1960-luvulla kuluttaja ei liittännyt mielikuvatasolla mitään ylimääräistä vaatimusta fyysisen tuotteen lisäksi. 1970-luvulla mukaan tuotteen oheen tuli palvelu ja 80-luvulle siirryttäessä myös ympäristönäkökulma. 1990-luvulla tuotteelta vaadittiin myös edellisten lisäksi terveys- ja turvallisuusnäkökulmat sekä kuluttajan saama kokemus. 2000-luvulla mielikuvaa tuotteesta täydennettiin siihen liittyvällä tarinalla. (Kettunen 2008, 165.)

### 3.4 Asiakasnäkökulmat

Grönroosin mukaan, yritys voi lähestyä markkinoita pääsääntöisesti neljän näkökulman kautta. Ne ovat ydintuote-, hinta, imago- ja palvelunäkökulmat. (2009, 27–29.) Ydintuotenäkökulmassa kilpailuedun ensisijaisena lähteenä pidetään ydinratkaisun laatua. Ydintuotenäkökulmaa käyttävä yritys, jolla ei ole teknistä etua puolellaan, voi kilpailla vain hinnalla. Näkökulma ei ole näin ollen kestävä pitkän ajan strategia.

Tuoteorientoituneet valmistavat yritykset hakevat kilpailuetua teknologisilla ratkaisuilta. Liiketoimintamallit ovat perustuneet tehokkaaseen toimitusketjuajatteluun ja tuotehyödykkeiden kauppaan, jossa eri asiakkaat on huomioitu lähinnä fyysisiä tuotteita erilaistamalla. Vahvan tuotenäkökulman omaava toiminta johtaa ennen pitkää kasvavaan kustannuskilpailuun, jossa asiakkaat olettavat saavansa perusratkaisut edullisesti. (Grönroos ym. 2007, 8.) Hintanäkökulmassa on tuotteen edullinen hinta tärkein kilpailukeino. Tämä näkökulma vaatii toimiakseen kustannusedun, esimerkiksi alhaiset raaka-aine- tai tuotantokustannukset. Santalaisen mukaan hinta on ansaintalogiikan löytymisen kannalta olennainen arvomuuttuja. Mikäli sitä käsitellään yksittäisenä suurena, se toimii muihin arvomuuttujiin nähden käänteisesti eli käytännössä korkean hinnan koetaan alentavan lisäarvoa. (2008, 207.) Tilanteessa, jossa kilpailu ratkaistaan hinnalla ja kun muut arvomuuttujat ovat samanlaiset, tai muita arvomuuttujia ei ole, asiakas odottaa joka saavansa enemmän samalla hinnalla tai saman määrän halvemmalla. Pelkästään edullisen hinnan varaan rakennettu strategia on yrityksen kannalta riskialtis. Jos tämä kilpailuetu menetetään, voi yrityksen toiminta loppua.

Imagonäkökulman omaava yritys luo markkinointiviestinnän keinoin kuvitteellisia arvoja ydintuotteen arvon täydennykseksi. Menetelmä vaatii voimakkaita panostuksia markkinointiin, josta se on osaltaan myös riippuvainen. Jos markkinointia vähennetään, voi tuote latistua vain yhdeksi muista markkinoilla olevista tuotteista (Grönroos 2009, 27–29.)

Palvelunäkökulmassa asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineeksia pidetään strategisesti tärkeinä. Liikellepanevana voimana palvelunäkökulmassa on voimakas asiakaslähtöisyys. Strategian mukaisesti, asiakkaalle tarjotaan ydinratkaisun tuotteita ja palveluja, sekä niiden lisäksi erikseen laskutettavia palveluja, siinä missä laskuttamattomiakin

palveluja. Ydinratkaisu on menestyksen välttämätön edellytys, mutta menestyminen määräytyy varsinaisesti kokonaisvaltaisen palvelutarjoaman eli ydinratkaisun ja siihen integroitujen palvelujen perusteella. (Grönroos 2009, 27–29.) Eri asiakasnäkökulmista huolimatta syntyy asiakkaan kokema arvo monesti laajemmin kuin vain yhdestä tekijästä. Hannulan mukaan, asiakkaan kokeman arvon selittämiseen tarvitaan fyysisen tuotteen lisäksi myös aineettomia tekijöitä, kuten palveluja ja tietosisältö. Tämän lisäksi aineettomiin tekijöihin voidaan laskea mukaan sellaisia asioita kuin yrityksen maine, tuotemerkki ja asiakassuhteen onnistuminen. Asiakas arvioi kokonaisuutta ja aineettomat tekijät saattavat joko laskea tai nostaa yrityksen tarjoaman arvoa asiakkaan silmissä. (Juuti 2007, 75.) Asiakaskeskeisen ja myyntikeskeisen markkinoinnin eroa kuvataan taulukossa 1.

Taulukko 1. Myynti- ja asiakaskeskeisen markkinoinnin erot. (Ylikoski 1999, 36.)

Näkökulma	Lähtökohta	Mielenkiinnon kohde	Keinot	Tavoitteet
Myynti-/ tuotekeskeinen	Tehdas	Tuotteet	Myyntityö tai muu markkinointi viestintä	Suuri myynti ja suuri voitto
Asiakas- keskeinen	Kohderyhmä	Asiakkaan tarpeet	Koordinoitu markkinointi	Asiakastyytyväisyys. Voitto tai muu pitkän aikavälin tavoite

Asiakaskeskeisessä toimintatavassa, valitsee yritysjohto strategiakseen mallin, joka selvittää asiakkaan arvonluontia ja kehittää yritystä niin, että se voi muuttaa markkinoita uudennlaisella tuote- ja palvelukokonaisuudella. Liiketoimintaprosessien tasolla, syntyy arvonluonti palveluprosesseissa yhdessä asiakkaan kanssa. Operatiivisella tasolla asiakaskeskeiselle mallille on ominaista asiakkaan ongelman ratkaisu, jossa toimittajan ja asiakkaan työntekijät luovat arvoa tekemällä työtä yhdessä. Ajan hengen mukaisesti, yritykset hakevatkin uusia palvelukonsepteja ja korostavat siirtymistä tuotepohjaisesta

toiminnasta entistä enemmän ratkaisujen toimittajaksi. (Grönroos ym. 2007, 8, 60.) Toisaalta voidaan nähdä, että valtaosa tuotannon kasvusta on jo pitkää perustunut aineettomiin tuotannontekijöihin ja ainakin vauraissa maissa kulutuksen lisääntyminen koostuu erityisesti palveluista sekä virtuaalisista ja aineettomista hyödykkeistä. (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2010, 8.)

Koska muutos ja siihen reagoiminen on vaatimus liiketoiminnan harjoittamisessa, täytyy se ottaa huomioon myös liiketoiminnan suunnittelussa. Muuttuvilla markkinoilla toimivan yrityksen täytyy sopeutua markkinoiden muutokseen ja vaatimuksiin, sekä yhtenä markkinoiden toimijoista, muovata sitä omalta osaltaan. Jatkuvuuden varmistamiseksi, täytyy tämä kaikki tehdä kannattavasti.

Ylikosken mukaan toimintaa ja markkinointia voidaan suunnitella asiakaskeskeistä tai myyntikeskeistä näkökulmaan hyödyntäen. Käytännön tasolla yrityksen käyttävät kuitenkin molempia näkökulmia, ja harvoin kuuluvat vain jompaankumpaan ääripäähän. (1999, 36.)

## 4 TERÄSLIIKETOIMINTA SUOMESSA

### 4.1 Teollisuusliiketoiminnan nykytila Suomessa

Tutkijoiden mukaan teollisuusyritysten lopputuotteet, toimintaympäristö ja toiminnot ovat monimutkaistuneet. Tämän lisäksi toiminnot ovat hajaantuneet globaaleiksi entisen paikallisen toimimisen sijaan. (Poikkimäki, Valkokari & Antila 2009, 29.) Yleinen ilmiö on, että yritysten tarjoamien palveluiden osuus on kasvanut tavaroiden valmistuksen kustannuksella. Entiset tukitoiminnot, kuten tutkimus-, kehitys-, suunnittelu-, logistiikka-, rahoitus-, markkinointi- ja huolto prosessit, ovat nykyisin arvontuoton keskipisteessä. Yritysten menestymisen kannalta on merkittävää, miten ne onnistuvat uudistamaan ja lisäämään tuotteidensa palvelusisältöä. Joidenkin arvioiden mukaan, vain noin kymmenes Suomessa tehtävästä työstä on suoraan kytköksissä teollisuustuotteiden valmistukseen. Loput 90 prosenttia työvoimasta muodostuu teollisuuden palvelutehtävistä. (Pajarinen ym. 2010, 7.)

### 4.2 Teräspalveluyritysten toimintatavat Suomessa

Vtt:n tekemän tutkimuksen mukaan teräspalveluyritykset toimivat Suomessa yhdenmukaisin toimintamallein. Leimallisiksi piirteiksi markkina-alueella havaittiin markkinajohtajan dominoiva rooli sekä voimakkaasti tuotelähtöinen malli, jossa myytiin teräskiloja ratkaisujen sijaan. Suomalaiset teräspalveluyritykset toimivat pääsääntöisesti yhä paikallisesti ja yleensä kotimaan markkinoilla. Tutkijoiden mukaan on kuitenkin ilmeistä, että teräspalveluliiketoiminnan kasvu tapahtuu Suomen ulkopuolella ja kansainvälistymisessä onnistuvat yritykset saanevat siitä osansa. Kansainvälistyminen ei olekaan enää pelkästään suurten päähankkijoiden suuntauksena, vaan myös toimitusketjun pienemmän päään yritykset kansainvälistyvät. Merkittävä huomio on, että kansallisella tasolla toimivat teräspalveluyritykset eivät vain kilpaile asiakkuuksista keskenään, vaan ne ovat saaneet kilpailijoikseen kansainvälisiä teräspalvelutoimijoita. (Poikkimäki ym. 2009, 21–23, 46.)

### 4.3 Teräspalveluyritysten asiakaslähtöisyys

Suomessa toimivien teräspalveluyritysten omien näkemysten mukaan, eroavat niiden toimintamallit merkittävästi toisistaan. Tutkimusten mukaan näin kuitenkin tapahtuu vain tuotevalikoiman osalta. Palvelutarjoamat ovat sen sijaan hyvin samanlaisia ja yritysten toiminta keskittyy pääsääntöisesti vain varaston hallintaan ja toimintaprosessien ohjaukseen. Teräspalveluyritykset tavoittelevat laajempia palvelukokonaisuuksia, mutta ongelma on, että lähtökohtaisesti ne jäsentävät oman ydinosansa tuotenäkökulmasta, kuten materiaaliosaamisen kautta. Tutkimusten mukaan, suuri osa lopputuotteen valmistajista olisi kiinnostunut ottamaan käyttöön erilaisia palvelumalleja, joissa tuotteen suora hinta olisi vain yksi tekijä. Näiltä osin tarjonta ei kuitenkaan vastaa kysyntää. Tutkijoiden mukaan palveluiden kehittämisessä teräspalveluyritykset ovat heikolla pohjalla. Tästä merkinä on mm. se, etteivät teräspalveluyritykset täysin tunnista toimitusketjun tarpeita, toimintatapojen kehittäminen asiakkaiden kanssa on harvinaista, eikä palveluita juuri tuotteisteta. Asiakkaat näkevätkin markkinoilla toimivat teräspalveluyritykset vain logistisia ratkaisuja tuottaviksi materiaalin toimittajiksi, jotka eivät tuo varsinaista lisäarvoa toimitusketjun kokonaistehokkuuteen. Tilanne voitaisiin korjata erilaisella asemoitumisella toimitusketjussa, joka mahdollistaisi uusien strategisten kumppanuuksien syntyä jalostusketjun seuraavissa vaiheissa sekä tarjoaisi vaihtoehtoisia toimitusstrategioita eri asiakassegmenteille. (Poikkimäki ym. 2009, 22–24, 26.)

Asiakaslähtöisemmän mallin soveltamisen ohella tutkijat arvioivat, että terästuotteiden esikäsittelyyn, joihin lasketaan esimerkiksi teräksen sahaus-, koneistus- ja maalauspalvelut, merkitys terästukkukaupassa kasvaa. Vuonna 2009 julkaistussa VTT:n selvityksessä terästukkurit itse arvioivat, että hieman yli 50 prosenttia teräskaupasta toimitetaan katalogituotteina eli käsittelemättöminä täysimittaisina yksikköinä, kuten arkit, kanget tai rullat, noin 30 % määrämittaan leikattuina ja noin 20 % jatkojalosteina. Näkymä tulevaisuudesta oli, että 3-5 vuoden sisällä kyselystä, laskee katalogituotteiden osuus noin 20 prosenttiin koko volyyminä. Tähän on syynä asiakkaiden suurempi kysyntä mahdollisimman pitkälle jalostetulle tuotteelle, jonka hankkimisen myötä he voivat vähentää investointeja omalla tuotantolinjallaan sekä optimoida varastojaan. Tulevaisuuden vahvoja menestyjiä tulevat tutkijoiden mukaan olemaan juuri näihin lisäpalveluihin toiminnassaan panostavat yritykset. (Poikkimäki ym. 2009, 19, 21.)

## 5 PALVELULIIKETOIMINTA

### 5.1 Arvontuottoa asiakkaalle

Palveluliiketoiminnassa on kysymys yrityksen kannattavasta arvontuotosta asiakkaalle. Se ei rajoitu vain tuote- tai palvelumyyntiin, vaan arvoa tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa siten, että se on molemmille osapuolille kannattavaa. Arvon tuoton ohella, kannatavuuden näkökulmasta, ratkaisevaa on myös ylimääräisten kustannusten poistuminen. (Grönroos ym. 2007, 41–42.) Arvontuotto siirtyy tuotetasolta laajempaan mittakaavaan. Yksittäisen tuotteen tai palvelun ominaisuuksien merkitys vähenee mutta niiden avulla saavutetut hyödyt korostuvat. Tuotteen rooli muuttuu fyysisestä tavarasta prosessin syötteeksi ja yrityksen logistiikkaa ohjaa ensisijaisesti sopivuus asiakkaan prosesseihin. (Grönroos ym. 2007, 41–42; Laine 2008, 14.)

Yhteisten prosessien arvontuotto ei voi onnistua ilman asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä ja pitkää asiakassitoutumista. Yrityksellä täytyy olla myös tahto osallistua yhteisiin liiketoiminnan hallintaan liittyviin toimintoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhteistyö täyttää strategisen kumppanuuden tunnuspiirteet. Palveluliiketoiminnan optimaalisimmassa tilanteessa yritys onkin mukana asiakkaan liiketoiminnassa merkittävässä roolissa ja näin ollen mukana vaikuttamassa myös asiakkaan onnistumiseen ja tulokseen. Yhteistyölle on ominaista, että liiketoimintaa sisältävät riskit ja tuotto jaetaan. Myös avoin keskustelu hinnoista ja työnjaosta vaatii luotettavan asiakassuhteen. Luottamus on erittäin tärkeää, koska partnerisopimus sitoo molemmat osapuolet hyötyjen ohella myös riskeihin. Palvelumallin kehittämisessä onkin oleellista ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja sen mahdollisia ongelmakohtia ja riskejä. (Grönroos ym. 2007, 95; Poikkimäki ym. 2009, 42.)

## 5.2 Mitä palveluliiketoiminta vaatii organisaation rakenteelta?

Voimakkaasti asiakaslähtöinen palveluliiketoimintamalli ei voi toimia täydellisesti, jos yrityksen organisaatorakenne ei tue monimuotoisia malleja. Palveluliiketoiminnan suunnittelussa on merkittävää ymmärtää, että yrityksen organisaatorakenteella on hyvin voimakas vaikutus palveluprosessin onnistumiseen. Jos vastuualueet ja toimenkuvat ovat huomattavasti ristiriidassa toiminnallisten tekijöiden kanssa, voi kokonaisuudesta seurata prosessikokonaisuuden arvoa heikentävää toimintaa. Toiminnan epävarmuus lisääntyy, jos esimerkiksi päätösvaltuudet prosessikokonaisuuden hallinnasta on hajautettu eri toimintojen vastuuhenkilöille. (Grönroos ym. 2007, 109.)

Pajarinen, Ruovinen ja Ylä-Anttila ennustavat että Suomen tulevaisuuden toivon muodostavat pienet, nuoret, joustavat ja nopeisiin muutoksiin kykenevät yritykset (2010, 23). Yrityksen reagointikyky ympäristön muutoksiin myös organisaatorakenteen osalta on ehdoton vaatimus nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. UCLA:n Richard Rumelt toteaa väitöskirjassaan, että menestyminen perustuu hallitun monimuotoisuuden käsitteelle, jossa on mukana jo jokin yrityksen keskeinen vahvuus tai osaamisalue. (Peters & Waterman 2007, 340.) Vaikka tutkijat mieltävätkin yrityksen suuren koon korreloivan hitaan muutoskyvyn kanssa, täytyy muistaa, että muutoskyky on pääosin yrityskulttuurista juontuva tahtotila ja johtamiskysymys, jolla ei suoranaisesti ole mitään tekemistä yrityksen liikevaihdon suuruuden kanssa.

Toisaalta, etenkin suurissa, raskaan organisaation omaavissa yrityksissä, saattaa ongelmaksi muodostua kokonaisprosessin selkeys ja vastuunjako. Yksinkertaistaminen sijaan, työvaiheita saatetaan jakaa ja kerrosta moneen osatekijään, jolloin yhtäältä kaikki kaikki ovat vastuussa prosessin sujuvuudesta, mutta toisaalta, sillä ei ole selkeää vastuuhenkilöä tai omistajaa. (Collins 2010, 66–67.)

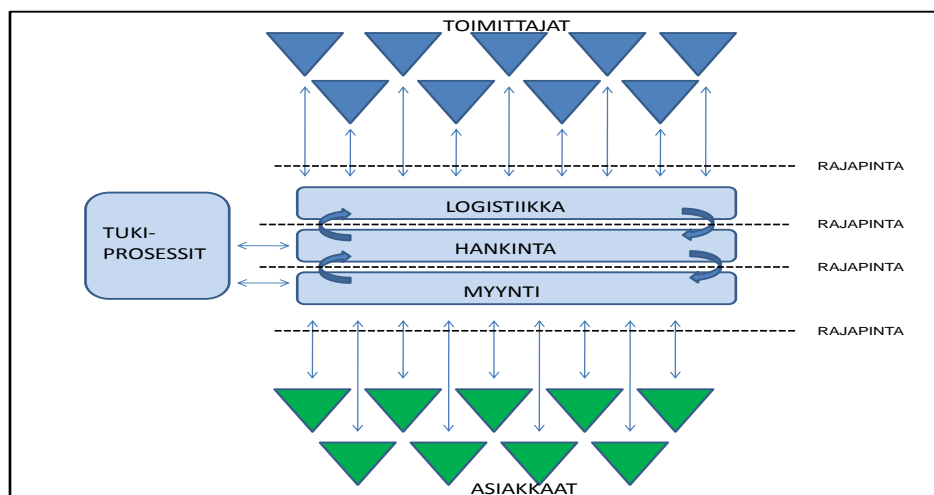
Myös toimintojen voimakas keskittäminen voi olla kokonaisprosessin tavoitteen kannalta riski. Esimerkiksi hankintojen keskittäminen yhdeksi konsernitaseiseksi organisaatioksi perustuu perinteiseen toimintokeskeiseen keskittämisajatteluun, jossa hankintaorganisaatio ottaa vastuulleen myös pääliiketoimintaprosessiin liittyvien ylläpitävien prosessikokonaisuuksien hankinnat. Näiden kahden kokonaisuuden hankintatoimen onnistumisen kriteerit voivat kuitenkin olla hyvin erilaisia. On tärkeää ymmärtää, että toimi-

akseen jokainen prosessikokonaisuus edellyttää oman hankittavan kokonaisuuden tuntemusta. (Grönroos ym. 2007, 110.)

### 5.3 Rajapinnat toiminnan esteenä

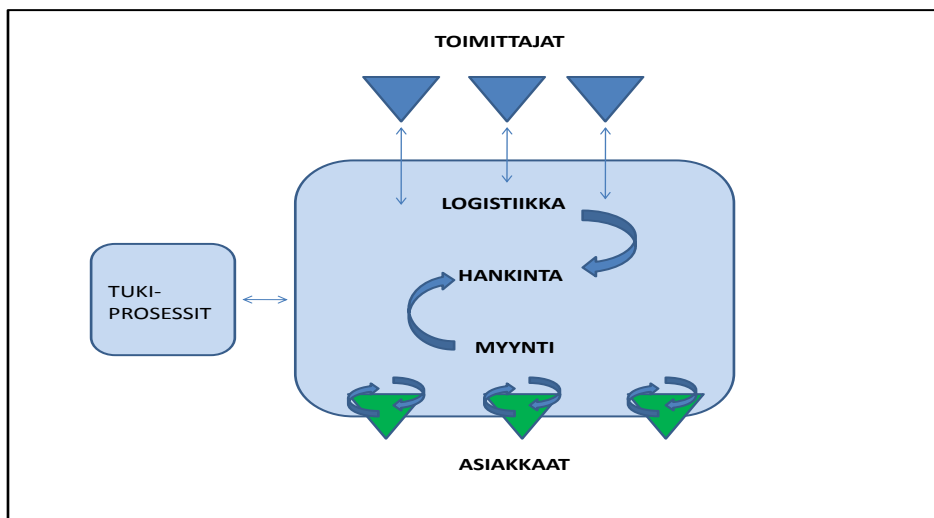
Operatiivisesta tehokkuudesta puhuttaessa on merkittävää huomata, että operatiivisen tehokkuuden erot kilpailijoiden välillä syntyvät arvo- tai palveluketjujen saumakohtisissa. (Santalainen 2008, 62.) Tehokkaasti toimivan organisaation tulisikin välttää voimakkaiden saumakohtien syntyä tai poistaa ne kokonaan. Piirrettyjen organisaatiokaavioiden rajapinnat tulisivat olla ohuet ja toimintoihin jaettava siiloutumista tulisi välttää.

Yrityksien, esimerkiksi tukkukaupan, sisäisessä liiketoimintamallissa tarve toimintojen keskittämiseen ja toisaalta asiakaskohtaiseen erikoistumiseen aiheuttavat ongelmatilanteen. Yhtäältä hankinta- ja myyntiosastojen rajaaminen omiksi osastoikseen niiden tekemien toimintojen perusteella voi olla organisatorisesti selkeää, mutta toisaalta näiden toimintojen tulisi joustavasti toteuttaa yhteisiä asiakkaan kanssa luotuja palveluprosesseja. Niiltä osin kuin nämä kaksi eri tapaa eivät kohtaa, tulisi yrityksessä olla esim. organisaatiossa erilaisia mahdollisuuksia materiaali- ja informaatiovirtojen hoitamiseen. Näitä voisi olla esimerkiksi toimintolähtöinen ja asiakaslähtöinen malli. Toimintolähtöisessä mallissa, hankintaosasto hankkii tavarat ja palvelut yleiseen kaupankäyntiin, joita myyntiorganisaatio myy. Kuviossa 1 on havainnollistettu tehtävien mukaan jaetun organisaatiomallin ulkoisia ja sisäisiä rajapintoja.



Kuvio 1. Tehtävien mukaan jaetun organisaatiomallin rajapinnat.

Edelliselle mallille vaihtoehtona toimisi palveluliiketoiminnasta sovellettu asiakasläh-  
töisempi malli, jossa toimitusprosessi kulkisi ilman rajapintoja oston, logistiikan ja  
myynnin välillä. Toisin sanoen, yksi henkilö tai dynaaminen henkilöryhmä vastaavat  
tuotteiden ja palvelujen hankinnasta, materiaalivirtakontrollista sekä myynnistä ilman  
yrityksen sisäisiä rajapintoja. Koska asiakkaat osallistuvat yhdessä luotuihin prosessei-  
hin, ovat he lähellä yrityksen omia prosesseja. Toisaalta suora yhteys valikoituihin toi-  
mittajiin tekee myös hankinnan ja toimittajan välisen rajapinnan kevyeksi. Toiminta  
myötäilee luontaisesti esteetöntä materiaali- ja informaatiovirran kulkua. Kuviossa 2 on  
havainnollistettu mallia, jossa rajapintojen määrä on pyritty minimoimaan.



Kuvio 2. Materiaali- ja informaatiovirtaa myötäilevä organisaatiomalli

Sisäisten rajapintojen vähäisyys eliminoi merkittäviä ongelmia, joita on tunnistettavissa varsinkin suurten yritysten toimintoihin jaetuissa organisaatiomalleissa. Koska prosesseissa ei ole voimakkaita yrityksen sisäisiä rajapintoja, mahdollistaa se tiedon rajapinnattoman kulun. Asiakaspalvelijan kontrolloidessa materiaali- ja informaatiovirtaa ilman sisäisiä rajapintoja, ei riskiä häiriöille ja saumakohtien muodostamille esteille synny. Asiakkaan kannalta riittää yhteydenotto yhdelle henkilölle, joka ostajaroolissa on suoraan yhteydessä tehtaaseen ja antaa vastauksen asiakkaalle.

Informaation esteetön kulku on materiaaliketjun tehokkuuden näkökulmasta merkittävä asia ja toisaalta hankala tiedonsaanti voi aiheuttaa mittavia ongelmia. Pitkässä materiaaliketjussa ja etenkin tuotteille joilla on pitkä toimitusaika, informaation paikkansa pitävyys ja oikea-aikainen saanti on elintärkeää. Mikäli tieto ei kulje materiaaliketjussa, tai sitä ei ole, ei toiminta voi perustua suunnitelmallisuuteen. Tuotteille, joiden valmistusprosessi saattaa kestää kuukausia, täytyy materiaaliketjun jäsenten suunnitella ja rytmittää toimintansa sekä materiaalin alkulähteen toimitusrytmin että asiakkaan tarpeiden vaatimusten mukaisesti. Informaatio materiaalivirran alkulähteen tulevasta kuormituksesta voi merkittävästi vaikuttaa niihin ratkaisuihin, joita virran alajuoksulla tehdään jopa vuosien kuluttua esimerkiksi tuotteen lanseerauksen suhteen. Kaikki tämä tieto tarkentuu kun tuote lähtee tehtaalta liikkeelle ja ketjun jäsenet valmistautuvat jalostamaan tuotetta, kukin tavallaan.

Vapaasti liikkuva informaatio mahdollistaa myös materiaalivirran tehokkaan kontrolloinnin. Tehokas kontrollointi mahdollistaa puolestaan varastoihin sitoutuneen pääoman kriittisen tarkastelun ja varastomäärien optimoinnin. Koska informaatioketju on eheä, tarpeettomalta varastoinnilta ja epäkuranttien tuotteiden varastoinnilta vältytään. Jos hankintatoimea suoritetaan vain historiaan perustuvien kulutuslukujen avulla ja yrityksen sisäiset rajapinnat estävät vapaata informaation kulkua, on varastoinnissa vaikeaa päästä optimaaliseen tasoon.

#### 5.4 Mitä palveluliiketoiminta vaatii henkilöstöltä?

Tutkijoiden mukaan palveluliiketoiminnassa juuri aineettoman pääoman rooli on merkittävä. Aineeton pääoma muodostuu määritelmän mukaan aineettomista arvonalähteistä, jotka liittyvät työntekijöiden osaamiseen, organisaation resursseihin, yrityksen kulttuuriin sekä sidosryhmäsuhteisiin. Voidaan ajatella, että mitä suurempi tietopääoman osuus prosessikokonaisuudessa on, sitä enemmän yrityksen arvo muodostuu aineettomasta pääomasta. Teollisuuden palveluille on ominaista korostaa teknologian merkitystä. Tärkeä huomio kuitenkin on, että prosessikokonaisuuden häiriöitä tunnistavassa tutkimuksessa on käynyt selvästi ilmi, että merkittävin prosessikokonaisuuden arvonaluonnin mahdollistaja ja riskitekijä ovat teknologian sijaan aineettoman pääoman resurssit. (Grönroos ym. 2007, 126.) Tutkimuksen mukaan, aineettomaan pääomaan luettava

osaaminen tulee olemaan entistä selkeämmin taloudellisen toiminnan ydin. Kilpailu osaamisesta johtaa yritysten keskittymiseen ja valintoihin. (Ahola & Palkamo 2009, 38.)

On merkittävää ymmärtää, että palveluliiketoiminnan parissa toimiva yritys ei voi olla irrallaan yhteistyöstä asiakkaiden kanssa. Kommunikointi ei ole palveluyrityksessä vain johdon, päälliköiden tai myyntimiehen asia, vaan se tapahtuu kaikissa niissä työtehtävissä, joissa asiakkaan ja toimittajan henkilöstö kohtaa. (Grönroos ym. 2007, 14, 89.) Asiakaskeskeisyyden ilmenemistä voidaan tarkastella myös osana organisaation kulttuuria. Palvelukulttuuri on organisaatiokulttuuri, jossa yrityksen koko henkilöstö on kiinnostunut tarjoamaan hyvää palvelua ja suunnittelee toimintansa voimakkaasti asiakasnäkökulmasta. Vahvan palvelukulttuurin omaavan yrityksen henkilöstö tietää rakenteissa olevasta palvelukulttuurista johtuen, miten sen tulisi toimia myös odottamattomissa tilanteissa, joissa viralliset ohjeet puuttuvat. (Ylikoski 1999, 43.)

Ihmisten sosiaaliset taidot ovat merkittävässä roolissa lähes kaikissa työtehtävissä. Roolin merkitystä korostaa se, että tutkimuksen mukaan henkilökohtaisesti toimitettujen palvelujen mukana syntyneet sosiaaliset sidokset ovat jopa vahvempia kuin taloudelliset sidokset. Tämän lisäksi sosiaalisilla kontakteilla on positiivinen vaikutus asiakkaiden palvelussa kokemaan arvoon. Asiakkaat mm. kokivat monesti saavansa enemmän arvoa henkilökohtaisista kontakteista kuin palvelusopimuksen tuottamasta taloudellisesta hyödystä. (Arantola & Simonen 2009, 11.) Toisaalta henkilökohtaisen asiaskaspalvelijan tarjoaminen asiakkaalle on sinänsä myös palvelemiseen liittyvä kilpailukeino, jos sitä vastaavasti verrataan tilanteeseen, jossa asiakas joutuu ottamaan yhteyttä laajempaan organisaation osaan, kuten myynti- tai osto-osastoon.

Laadunhallinta palvelualalla on haastavaa. Tästä syystä, on yritysten kiinnitettävä huomiota myös henkilökunnan palvelukoulutukseen ja -osaamiseen. Teollisesta tuotannosta poiketen, jossa on vialliset tuotteet voidaan poistaa monesti jo liukuhihnalta, tapahtuu palvelualalla palvelun tuottaminen ja kuluttaminen samassa ajassa ja paikassa. Erityisesti asiakaslähtöisissä toimintamalleissa, on varmistettava, että kaikki yrityksen työntekijät tietävät mitkä yrityksen laatustandardit suhteessa palveluun ovat, ja noudattavat niitä. (Peters & Waterman 2007, 26.)

### 5.5 Mitä palveluliiketoiminta vaatii yritykseltä?

Palveluliiketoimintaa aloittavan tai harjoittavan yrityksen tulisi analysoida sen asiakas-kontaktit, kaikki asiakaskohtaiset resurssit ja toiminnot sekä niiden positiiviset, neutraalit ja negatiiviset vaikutukset asiakkaan prosessien arvontuottoon. Mikäli analysoidut vaikutukset ovat neutraalit tai negatiiviset, täytyy toimintoja kehittää siten, että vaikutukset muuttuvat positiivisiksi. Mitä avarammin yritys ymmärtää kentän lisäarvomahdollisuudet, sitä suuremmaksi sen ansaintapotentialiaali muodostuu. (Grönroos ym. 2007, 40; Santalainen 2008, 200.)

### 5.6 Miksi yrityksen on syytä keskittyä palveluliiketoimintaan?

Tuotteiden teknisten ominaisuuksien tarkkailemisen sijaan, on asiakaskunta siirtänyt huomion painopisteen prosessien kokonaistehokkuuteen. Tämä johtaa siihen että, prosesseista karsitaan usein kannattamattomimmat pois. Tehostustoimenpiteinä tuotantolinjoja ja kokonaisten tehtaiden käyttö voidaan ulkoistaa. Prosessien tehokkuuden vaikutusta on myös ryhdytty seuraamaan koko liiketoimintaprosessiin ja myös siihen miten se vaikuttaa asiakastyritysten kykyyn palvella omia asiakkaitaan onnistuneesti. Tämän seurauksena yritykset, jotka voivat tarjota asiakkaan prosesseja tehostavia palveluja, saavuttavat vähitellen strategisen aseman asiakkaan liiketoiminnassa. Mikäli lisäarvoa tuottava yritys on jokin muu kuin esimerkiksi tuotteen valmistaja, voimistuu sen strateginen arvo asiakkaan silmissä teknisen tuotteen valmistavan yrityksen kustannuksella. Tilanne voi johtaa siihen, että lopulta tuotteen valmistajan asema on vain taktinen. Asiakasta ei enää omista enää tuotteen valmistaja, vaan eniten fyysisen tuotteen oheen lisäarvoa tuottava yritys. Asiakkuuden omistajuus siirtyy näin tuotteen valmistajalta palveluyritykselle. (Grönroos ym. 2007, 14.)

Teollisuuden tekniset innovaatiot ja laitteet ovat jatkuvan kopiointipaineen alla ja näin ollen niiden kilpailuetu on lyhytaikainen. Yritykset hakevat erottuvuutta ja kestäväää kilpailuetua yhä enemmän aineettomista palveluliiketoiminnan konsepteista. (Stackelberg 2011, 19.) Yrityksen joustavuus ja liiketoiminnan tuoreiden alueiden strateginen jäsentäminen avaavat myös uusia liiketoiminnallisia ulottuvuuksia. Yritykset voivat muodostaa asiakkaiden kanssa ydinosaamistensa ympärille useita mahdollisia uusia

liiketoiminta-alueita. (Morris, Schindehutte & Allen 2005, 726–735; Simons & Hyötyläinen 2009, 309, Poikkimäki ym. 2009, 30 mukaan.) Yrityksen kehittäessä uusia prosesseja yhdessä asiakkaan kanssa, erottuvat ne kilpailijoiden tuotteista siten, että niitä on usein lähes mahdotonta jäljitellä. Asiakkaaseen keskittyminen ja yhteistyön syventäminen kehittää molemmin puoliseen luottamukseen perustuvia, kestäviä suhteita, jotka eivät ole suoraan alttiita kilpailijoiden toiminnalle. (Grönroos ym. 2007, 38.)

Pitkälle viety palveluliiketoiminta edellyttää asiakkaan kanssa luotavaa syvää kumppanuutta ja se mahdollistuu parhaiten tarkoin valittujen yhteistyökumppaneiden kanssa, jotka ovat valmiita hyväksymään ajatuksen syvästä yhteistyöstä. Ennen kumppanuuksien rakentamista asiakaskenttä täytyy kuitenkin segmentoida ja luoda asiakkaille asiakasstrategiat.

## 6 SEGMENTOINTI

### 6.1 Segmentoinnin määritelmä

Segmentoinnin ajatuksena on rajata yrityksen kokonaismarkkinat pienempiin, tarpeiltaan samanlaisiin ryhmiin. Strategisessa mielessä, segmentoinnin avulla voidaan määritellä mihin tai keneen keskitytään, ja toisaalta mihin ei. Asiakkaiden segmentointi auttaa yritystä suuntaamaan ja toteuttamaan liiketoimiaan siten, että ne vastaavat paremmin erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52; Ylikoski 1999, 46.)

Valitsemalla, rajaamalla ja luopumalla asiakkuuksista tai toiminnoista voidaan synnyttää uusia strategioita. Toisaalta, toiminnan rajauksen tekemättä jättäminen tai sen ollessa liian väljä, ei voida synnyttää ydinosaamiseen perustuvaa kilpailuetua. (Poikkimäki ym. 2009, 36.) Kettusen mukaan kilpailuetu ei toteudu jos kilpailijoilla on samat ydinosaamiset. Ilmiö on kuitenkin yllättävän yleinen. Erottuakseen, on otettava selvää kilpailijoiden linjauksista ja valittava toisin. (2008, 141.)

Segmentoinnin vastakohta on massamarkkinointi. Massamarkkinoinnissa markkinointitoimenpiteet kohdistetaan koko asiakaskenttään huomioimatta asiakkaiden tarpeiden erilaisuutta. (Ylikoski 1999, 46.)

### 6.2 Segmentoinnin vaiheet

Ensimmäiseksi segmentoinnissa määritellään segmentointitekijät. Näitä asiakkaiden ryhmittelyn kriteereitä voivat olla esimerkiksi potentiaalisten käyttäjien ominaisuudet, asiakkaiden palvelun käytöstä tavoittelemat hyödyt ja palvelun käyttöön liittyvät tekijät. Seuraavaksi segmentoidaan asiakaskunta ja kuvaillaan syntyneet segmentit. Varsinaisen segmentointiosion jälkeen seuraa segmenttien kiinnostavuuden arvointi, omien kohde-ryhmien valinta segmentoitujen asiakasryhmien joukosta ja näiden asettaminen tärkeysjärjestykseen. Viimeisessä vaiheessa asemoidaan, eli suunnitellaan oma tuote- ja palve-

lukokonaisuus sellaiseksi, että se on valittua segmenttiä kiinnostava ja erottuu kilpailijoista. (Ylikoski 1999, 54–58.)

### 6.3 Segmentoinnilla erottautumiseen

Koska segmentointi tarkoittaa valintojen tekemistä ja keskittymistä, voidaan sen avulla erottautua kilpailijoista. Materiaaliketjun ja toimitusverkostojen yhteistyön jalostaminen on mm. teräspalvelutoiminnan kilpailukyvyyn kehittymisen avain, jonka avulla yritykset voivat parantaa kilpailukykyään erikoistumalla tietyn asiakassegmentin tarpeiden mukaan. (Poikkimäki ym. 2009, 23.)

Esteeksi kilpailijoista erottautumiselle ovat Kim ja Mauborgne havainneet yritysten tavan tarkkailla markkinoita. Yritykset tapaavat: 1. määritellä toimialansa samalla tavalla ja olemaan paras niissä rajoissa. 2. tarkastella toimialojaan yleisesti hyväksytyjen strategiasia ryhmiä vasten ja pyrkiä erottautumaan vain valitsemassaan ryhmässä. 3. keskittyä samaan asiakasryhmään, tarkoitettiinpa sillä sitten ostajia, käyttäjiä tai vaikuttajia. 4. määrittää alan tarjoamat tuotteet ja palvelut samalla tavalla. 5. hyväksyä toimialan käytäntö, joka korostaa joko toimintaa tai tunneperäisyyttä. 6. keskittyä strategian laatimisessa samaan ajankohtaan ja usein senhetkisiin kilpailu-uhkiin. Kim ja Mauborgne summaavat: ”mitä yhtenevämmiin yritykset suhtautuvat kilpailuun, sitä enemmän ne kilpailussa muistuttavat toisiaan”. (2007, 70.)

Asiakaslähtöisessä palvelukulttuurissa, ei yrityksen kilpailuetu kuitenkaan voi syntyä vain tuotteiden ostamisesta ja myymisestä. Työnjaon muutokset materiaaliketjuissa, edellyttää erikoistumisen kautta syntyvää osaamis- ja kustannushyötyä. (Poikkimäki ym. 2009, 39.)

### 6.4 Segmentointi teräspalveluyrityksissä

Vajavaisen segmentoinnin johdosta mm. teräspalveluyritykset palvelevat samoilla toimintastrategioilla niin pieniä kuin suuriakin yrityksiä. Tämän sijaan niiden tulisi tunnistaa tai uudelleen määrittää liiketoiminnan kannalta keskeiset asiakassegmentit sekä valita millaisilla tuotteilla, palveluilla, ratkaisuilla ja teknologioilla asiakassegmenttejä on

tulevaisuudessa tarkoitus palvella. (Poikkimäki & Koivisto 2006, 58.) Suhteessa teräsyrietysten palvelutarjoomaan ja toimitusketjun tehokkuuteen, ovat avainasemassa segmentointi ja asiakastarpeiden määrittäminen. Teräspalveluyrityksiltä vaaditaan selkeitä strategisia valintoja ja erilaisia toimintamalleja eri asiakassegmenteille. Tämän lisäksi siirtyminen palveluliiketoimintaan vaatii myös asiakasarvon systemaattista jäsentämistä. Toiminnan jalostamisessa on lähdeävä liikkeelle perusasioiden kartoituksella, kuten oman ydinosaamisen ja tarvittavien yhteistyösuhteiden tunnistamisella. Mukaan liitetään asiakassegmentit, jotka löytyvät todennäköisesti paremmin asiakkaiden toimialojen, kuin tuotevalikoiman mittaluokkien mukaan. Tulevaisuuden liiketoiminnan kehittäminen teräspalvelukeskuksissa vaatii oman roolin jäsentämistä ja rajaamista. Lisäksi on hyvä harjoittaa pohdintaa siitä, mistä lähtökohdista teräspalvelukeskukset on rakennettu, keitä niiden avulla palvellaan ja keitä ei. (Poikkimäki ym. 2009, 26, 37, 44.)

#### 6.5 Asiakkaan tilanteen ymmärtämisen merkitys segmentoinnissa

Kuluttajaliiketoiminnasta tutun tarvesegmentoinnin avulla voidaan tunnistaa asiakkaan tilanteita mm. asiakkaan henkilökohtaiset tilanteet, toiminnon tilanteet, yrityksen tilanteet, toimialan tilanteet ja yhteiskunnan tilanteet. Tilannetarkastelu auttaa sijoittamaan muutoksia oikeaan rooliin sen mukaan, mikä niiden arvioitu merkitys on asiakkaalle. Toinen merkittävä asia on asiakkaan taloudellisten ajureiden ymmärtäminen, joihin kuuluvat mm. ansaintalogiikka, eli miten asiakkaan myynti muodostuu, kustannuslogiikka, eli mitkä ovat asiakkaan suurimmat kustannuserät ja miten niitä hallitaan, taseologiikka eli mikä on asiakkaan taseen rakenne ja halutaanko tasetta keventää esimerkiksi ulkoistamalla, riskilogiikka eli mitkä tekijät ovat asiakkaalle merkittäviä riskejä? (Arantola & Simonen 2009, 13–15.)

Myös asiakkaiden hankintastrategioiden ymmärtäminen on yksi tärkeä kehittämisen lähtökohta. Asiakkaat saattavat luokitella hankintojaan esimerkiksi jalostusasteen, käytötarkoituksen, taloudellisen merkittävyyden, toimittajamarkkinoiden ja hankintakohteen monimutkaisuuden mukaan. (Poikkimäki ym. 2009, 32.)

## 6.6 Merkittäviä asioita kohderyhmän valitsemisessa

### 6.6.1 Asiakkaan arvo

Asiakkuuden arvo muodostuu eri tekijöistä. Näitä voivat olla mm. taloudellinen arvo eli nykyinen ja tulevaisuudessa odotettu myyntivolyymi ja asiakaskannattavuus sekä ainetoomat arvot, kuten asiakkaan kanssa oppiminen, referenssiarvo ja strategiseen uudistumiseen johtavat asiakkuudet. (Arantola & Simonen 2009, 12.)

### 6.6.2 Asiakaskannan rakenne

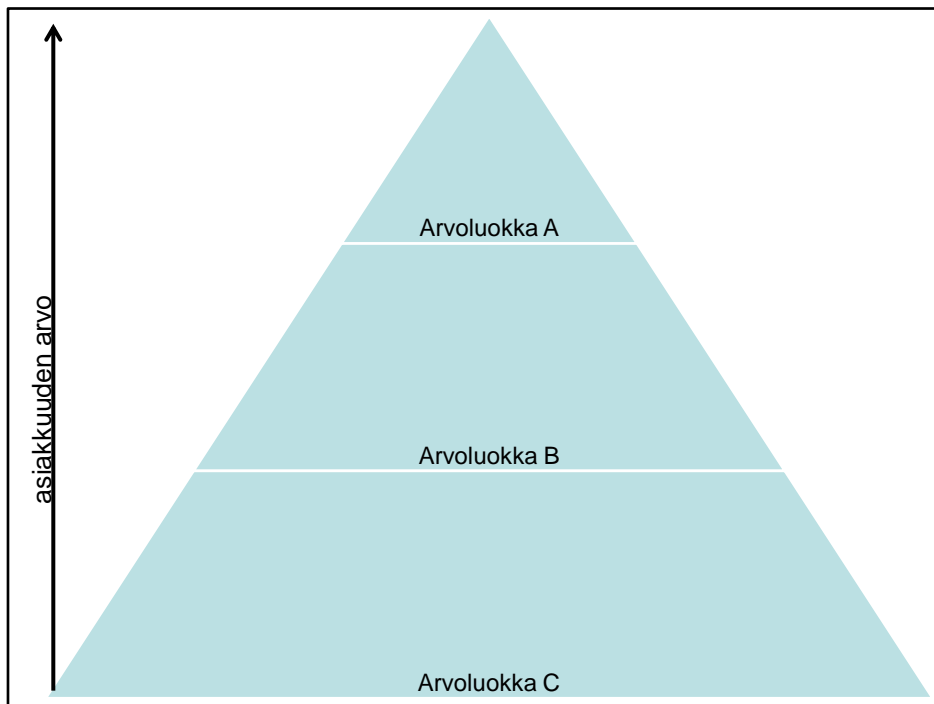
Asiakassegmentointi mallintaa asiakaskannan rakenteen. Yleisetkin segmentointikriteerit toimivat hyvänä alkuna asiakaskannan rakenteen ymmärtämiselle. Rakenne saadaan selville segmentoimalla asiakkaat kokoluokittain melko yleisin kriteerein, kuten toimialoittain ja asiakaskannattavuuksittain. Taulukossa 2 on havainnollistettu segmentointipohja, jonka avulla voidaan kuvata asiakasrakenne.

Taulukko 2. Asiakaskannan rakenne. (Arantola & Simonen 2009, 17.)

	Toimiala A	Toimiala B	Toimiala C
<b>Suuret yritykset</b>	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus Palvelukäyttö	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus Palvelukäyttö	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus Palvelukäyttö
<b>Keskisuuret yritykset</b>	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus Palvelukäyttö	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus Palvelukäyttö	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus Palvelukäyttö
<b>Yrittäjät</b>	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus Palvelukäyttö	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus Palvelukäyttö	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus Palvelukäyttö

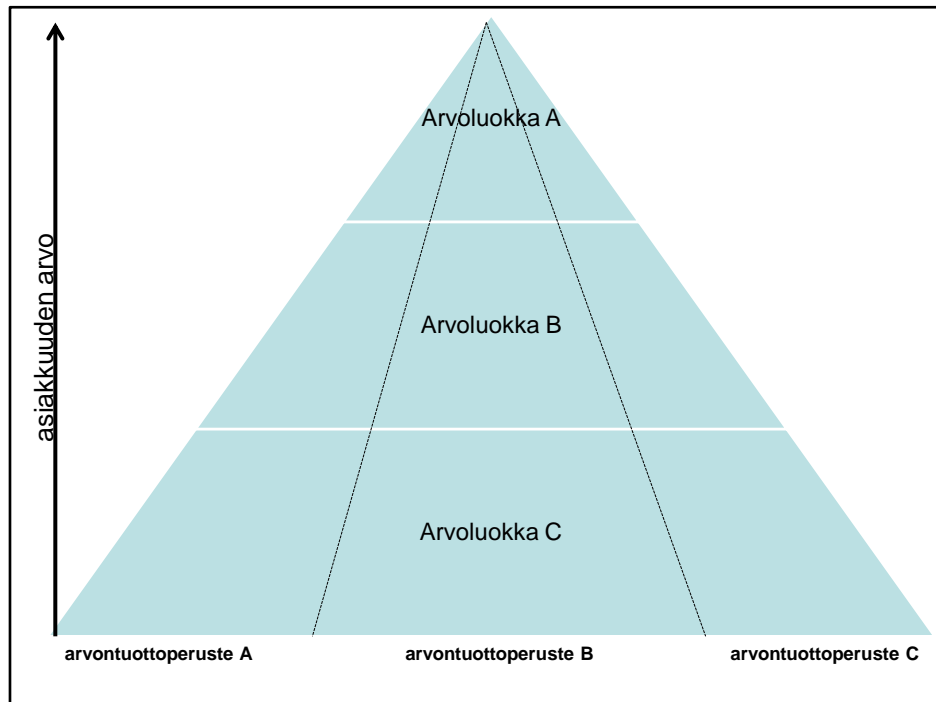
### 6.6.3 Asiakkuuksien arvoluokat

Asiakkuudet voidaan priorisoida arvonsa mukaan eli jakaa myös arvoluokkiin niiden yritykselle tuottaman arvon näkökulmasta. Arvoluokkapyramidi on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakaskanta luokiteltuna arvon mukaan. (Arantola & Simonen 2009, 18, muokattu)

Edellä kuvattujen mallien puutteellisuus on se, että segmentoinnin kriteerit ovat yleisiä, kuten toimiala tai yrityksen koko, eivätkä ne kerro varsinaisesti niistä syistä, miksi asiakas on valinnut toimittajan. Pohtimalla sitä, mikä asiakkuuden arvo on toimittajalle arvoluokkajaolla ja yhdistämällä se niihin tekijöihin joiden perusteella arvioidaan asiakkaan valinneen toimittajan, voidaan segmentoinnissa siirtyä seuraavalle tasolle. (Arantola & Simonen 2009, 18.) Kuviossa 4. arvoluokkiin lajiteltu asiakaskanta on jaettu edelleen asiakkaalle tarjotun arvontuotto perusteen mukaan.



Kuvio 4. Asiakkuuksien arvoluokat arvontuottoerustein. (Arantola & Simonen 2009, 18, muokattu)

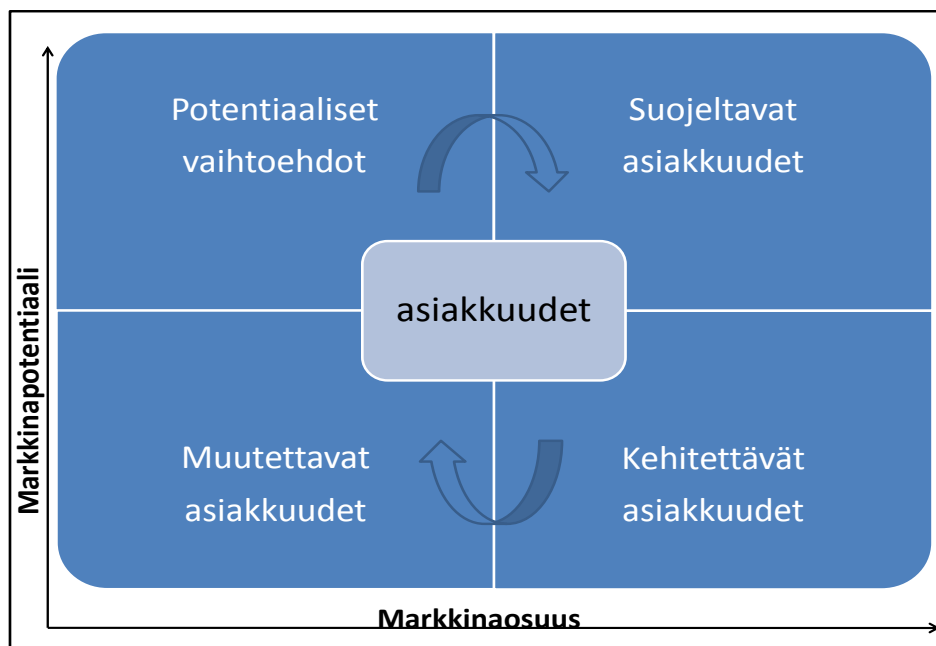
Kuvion 4 lailla segmentoimalla, asiakaskannan rakennekuvaus sisältää asiakkuuden arvon sekä arvontuottoerusteen. Segmenttikohtaista asiakasymmärrystä syntyy vertailemalla yrityksiä segmenttien sisällä ja näin voidaan vertailla esimerkiksi asiakkaiden käyttämiä palveluita, mitkä muut saman segmentin asiakkaat voivat hyödyntää samoja palveluita ja minkälaisia ovat palvelujen hyödyt samantyyppisille asiakkaille. Menetelmän avulla voidaan näin monistaa yrityksen ratkaisuja ja lisätä ristiinmyyntiä asiakaskunnassa. (Arantola & Simonen 2009, 18.)

#### 6.7 Segmentointi suhteessa markkinapotentiaaliin ja – osuuteen.

Kun tunnistetaan olemassa olevan asiakaskannan rakenne, helpottaa se segmentointia. Avuksi segmentoinnissa voidaan käyttää mm. Boston Consulting Groupin nelikenttä-analyysiä, jossa asiakkaat jaetaan markkinapotentiaalin ja markkinaosuuden kesken. Samantyyllisen jaon Lehtinen ja Storbacka tekevät asiakastyypin välillä, jossa he löytävät:

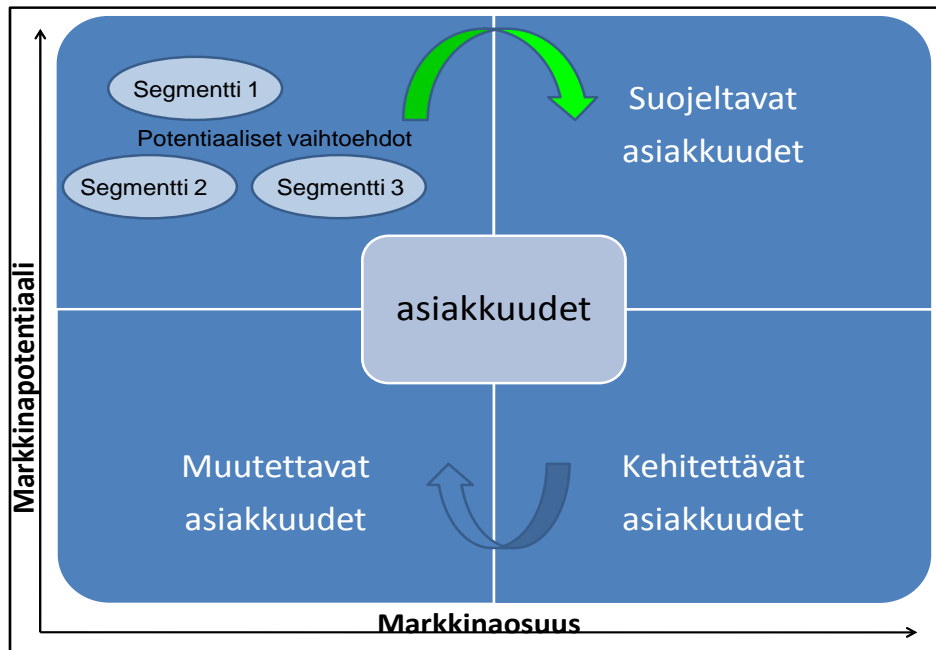
1. Suojeltavat asiakkuudet, joiden arvo on yritykselle kaikkein suurin.
2. Kehitettävät asiakkuudet, joissa nähdään potentiaalia jos ollaan valmiita panostamaan asiakassuhteen kehittämiseen.
3. Muutettavat asiakkuudet eli saattohoito-asiakkuudet. (2002, 59.)

Kuviossa 5 on esitetty modifioitu versio Boston Consulting Groupin nelikenttäanalyysistä, jossa asiakaskunta jaetaan erityyppisiin asiakkuuksiin niiden markkinapotentiaalin ja yrityksen niistä omaavan markkinaosuuden perusteella.



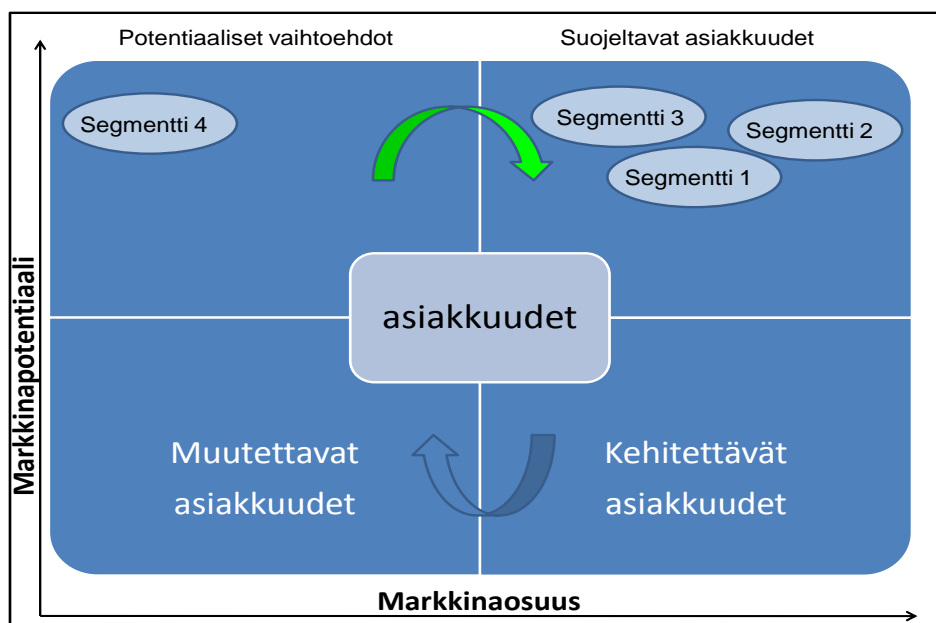
Kuvio 5. Muokattu Boston Consulting Groupin nelikenttäanalyysi. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu).

Segmentoinnin tavoitteena on löytää potentiaaliset vaihtoehdot kaikkien vaihtoehtojen joukosta ja paikantaa asiakassegmentti, jonka markkinapotentiaali on suuri mutta josta yrityksen markkinaosuus pieni. Asemoinnin avulla mietitään keinot, kuinka matalaa markkiosuutta saataisiin kasvatettua. Jos asemoinnissa onnistutaan, ja jos kohderymästä tulee yrityksen asiakas, siirtyy se suojeltavien asiakkuuksien kenttään. Kuviossa 6 on esitetty tilanne, jossa segmentoinnin avulla on löydetty potentiaalisia vaihtoehtoja asiakaskunnasta. Tavoite näiden segmenttien kohdalla on lisätä niistä alkutilanteessa omattua markkinaosuutta.



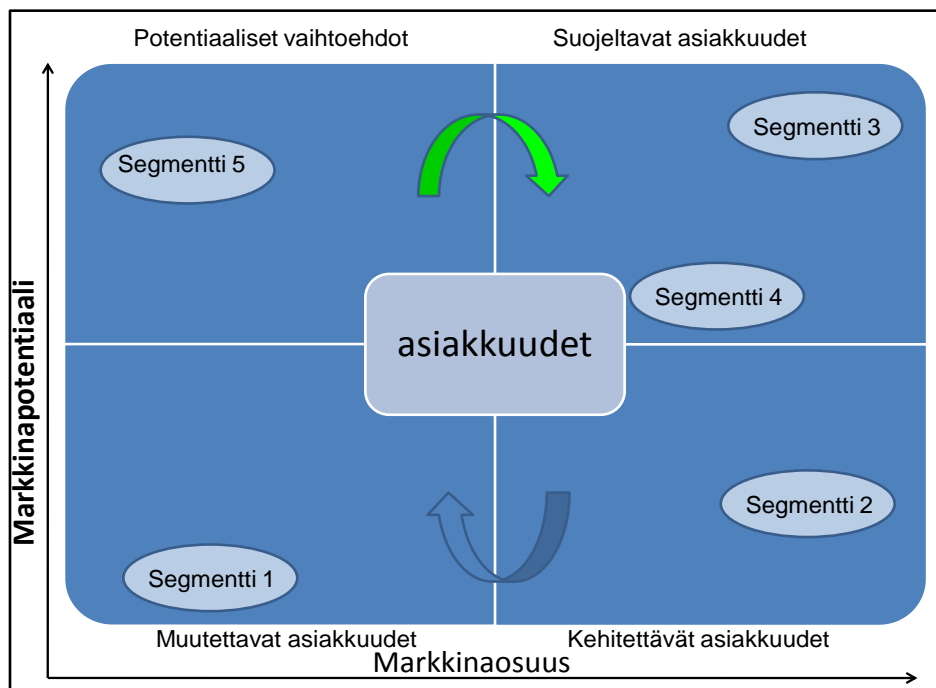
Kuvio 6. Potentiaalisesta vaihtoehdosta asiakkaaksi? (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu).

Optimaalinen tilanne saavutetaan, jos suojeltavien asiakkuuksien lisäksi voidaan löytää uusia potentiaalisia, korkean markkinapotentiaalin omaavia segmenttejä, joiden tuote- ja palvelutarve on samanlainen olemassa olevan tarjooman kanssa. Toisaalta, optimitilanteessa, kaikki alkutilanteen jälkeen syntyneet asiakkuudet ovat edelleen suojeltavien asiakkuuksien lohkossa. Kuviossa 7 kuvataan markkinatilanteen optimaalista kehitystä.



Kuvio 7. Markkinatilanteen optimaalinen kehitys. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu).

Käytännön tasolla ei ole erikoista, että segmentoinnin ja asiakkuuksien nelikenttäkuva-  
uksessa asiakkuuksia löytyy kuitenkin jokaisesta kentästä. Suojeltavien asiakkuuksien  
segmentit voivat pudota kehitettävien asiakkuuksien kenttään. Sieltä kehitettävät asiak-  
kuudet voivat jalostua takaisin suojeltavien asiakkuuksien lohkokoon tai pudota muutetta-  
vien asiakkuuksien lohkokoon. Muutettavien asiakkuuksien lohkoissa olevat asiakkuudet  
ovat yleensä elinkaarensa päässä ja kannattamattomina niistä luovutaan. Kuviossa 8 on  
kuvattu segmenttien elinkaarikehitystä.



Kuvio 8. Segmenttien elinkaari. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu).

## 6.8 Toimialojen kehityksen ennakoiminen

Jos tarkastellaan liiketoiminnan jatkuvuutta ja markkinapotentiaalia mm. tämän seg-  
mentointimallin näkökulmasta, täytyy yrityksen ottaa huomioon kohderyhmä-  
toimialojen muutokset esimerkiksi niiden maantieteellisessä liikkumisessa ja toimialan  
tulevassa kehityksessä.

### 6.8.1 Toimialan elinkaarirakenne

Mikäli asiakaskunnan yhtenä segmentointiperusteena käytetään toimialaa, on tärkeää ymmärtää toimialojen kehitystä, joilla on tuotteisiin verrattavissa oleva elinkaarirakenne. Alan ja liiketoiminnan ymmärtäminen voi auttaa yritystä määrittämään kunkin asiakassegmentin kasvupotentiaalin. Kasvukäyrän kehitysvaiheet ovat lapsuus, nuoruus, nuori aikuisuus, aikuisuus ja vanhuus. (Kettunen 2008, 20.)

Lapsuusvaiheessa oleva teknologia tasolla, jossa sitä vasta tutkitaan esimerkiksi yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa. Teknologialla ei ole tosin tässä vaiheessa vielä kaupallista arvoa. Esimerkkinä tämän tyyppin teknologiasta, mainitsee Kettunen noin 30 vuotta lapsuusvaiheessa olleen fuusioenergian. Mikäli teknologialle löytyy kaupallista potentiaalia seuraa nuoruusvaihe, jossa se muuttuu voimaakkaimmin. Syntyy uusia yrityksiä ja teknologiaan liittyviä patenteja. Varhaisaikuusudelle ominaista on alan selkiytyminen. Yritysten määrä vähenee fuusioiden ja konkurssien myötä, patentointi muuttaa luonnetaan sovelluksia painottavaksi, syntyy standardeja ja varsinaiset markkinat syntyvät. Tässä vaiheessa kehitystä on tällä hetkellä esimerkiksi kasvien geenimuuntelu ja nanoteknologia. Kun alle kymmenen yritystä hallitsee markkinoita, on teknologia siirtynyt aikuisuuteen. Teknologian markkinat toimivat, suuret yritykset ulkoistavat kehitystyötä ja liikevaihtoa on hankala kasvattaa orgaanisesti. Kilpailussa korostuu hinta ja tuottavuus nousee tärkeimmäksi tavoitteeksi ohi uusien sovelluksien kehittämisen. Teknologian elinkaarijanan aikuisuusvaiheessa on tällä hetkellä noin puolet kaikesta teollisuudesta. Kun kilpailu tapahtuu lähinnä hinnan avulla, eikä uusia investointeja tehdä, siirtyy teknologia vanhuuteen. Paperiteknologia on käynyt läpi tätä vaihetta jo parikymmentä vuotta. Yrityksen, joka aikoo olla mukana tavalla tai toiselle uuden teknologian kaupallisessa hyödyntämisessä tulisi olla mukana viimeistään nuoruusvaiheen lopulla. (2008, 20–22.) Toisaalta jos yrityksen markkinat ovat voimakkaasti vanhuusalueella, on sen syytä miettiä uudistumista.

### 6.8.2 Trendien vaikutus toimialoihin

Eri ajankohtiin ulottuvalla tarkastelulla voidaan nähdä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia. Nämä ulkoiset suuntaukset saattavat muuttaa aikaa myöten kaikkien toimi-

alojen liiketoimintaa, kuten Internet ja ympäristötietoisuus. Tutkijoiden mukaan ongelmana yritysten suhtautumisessa on oikean näkökulman puute, jonka mukaan ne keskittyvät liiaksi itse trendiin ja tekevät toimenpiteet sen kehityksen mukaan. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta olisi kuitenkin oikeampi näkökulma miettiä mm. sitä, miten trendi muovaa asiakkaan saamaa arvoa ja miten se vaikuttaa yrityksen liiketoimintamalliin. Tutkijoiden mukaan trendin täytyy täyttää kolme tunnusmerkkiä, jotta ne voivat toimia strategian pohjana: niiden tulee olla kyseisellä liiketoiminnalla olennaisia, niiden tulee olla peruuttamattomia ja niillä on oltava selkeä kehityskaari. (Kim & Mauborgne 2007, 98–99.)

### 6.8.3 Toimialan maantieteellisen liikkumisen ennakoiminen

Maat ja alueet eivät enää nykypäivänä erikoistu toimialoittain tai klustereittain, vaan yritysten toimintojen ja viime kädessä työtehtävien mukaan. Tämän lisäksi yritysten eri toiminnot ja työtehtävät ovat hajaantuneet eri puolille maailmaa. (Pajarinen ym. 2010, 13.) Tästä syystä toimittajan on vaarallista ajatella palvelevansa paikallisesti vain jotain tiettyä toimialaa. Asiakasta tulisi tarkastella strategisesti kokonaisuutena mutta sen paikalliset toiminnot huomioiden.

Etenkin suurten yritysten kansainvälistyminen on arkipäivää ja vahva trendi on, että valmistavien yritysten investoinnit uusiin tehtaisiin eivät juuri sijoitu Suomeen. Se, että tämä kehityskulku muuttaisi suuntaa, vaatisi jonkin merkittävän epätodennäköisen tapahtuman. Tutkijoiden mukaan on havaittavissa, että toimiala globalisoituu nopeasti jos asiakastarpeet alalla ovat globaalisti hyvin samankaltaiset, alalla on globaaleja asiakkaita tai jos samat markkinointiajatukset ja –muodot pätevät eri puolilla maailmaa. Samoin tapahtuu jos määräeduilla on alalla merkittävä rooli, tuotteiden valmistuksessa voidaan hyödyntää eri maiden poikkeavia kustannusrakenteita tai jos alan tuotteiden kuljettaminen on halpaa. Kokonaiskustannuksia arvioitaessa, onkin huomioitava energian hintaan sidotut kuljetuskustannukset. On nähtävissä, että fyysisten tuotteiden kuljetuskustannukset nousevat energian kallistumisen myötä. Eräs mahdollinen seuraus voi olla fyysisen tuotannon uudelleen paikallistuminen. (Ahola & Rautiainen 2009, 4, 55.)

Asiakkaan sijoittumiseen liittyvä merkittävä huomion on, että suomalaisen kone- ja metalliteollisuuden viennistä noin 70 prosenttia menee EU:n sisämarkkina-alueelle. Tutkijat painottavat, että kansainvälistymisvaikutusten sijaan, etenkin terästoimialalla toimivien yritysten tulisi miettiä mieluummin Eurooppa-strategiaa. (Poikkimäki ym. 2009, 44.)

Liikkuvien toimialojen ohella on toki monia paikkasidonnaisia toimialoja, kuten rakentaminen, kaivosteollisuus ja infrastruktuurin kehittäminen. Tutkimuksen mukaan kehittyvissä maissa 1950-, 1960-, ja 1970- luvuilla rakennettu fyysinen infrastruktuuri on tullut tai tulossa elinkaarensa päähän. Lisäksi sekä volyyymi- että laatumielessä infrastruktuurille asetettavat vaatimukset ovat kasvaneet. (Ahola & Rautiainen 2009, 55.) Tuotannon siirtyessä ja muuttuessa kiihtyvässä tahdissa, edustaa kaivannaistoiminta paikkaan sidottua toimintaa ja jatkuvuutta. Kysymys on myös pitkäaikaisesta toiminnasta ja onkin todettu, että kaivannaيسان kvartaali on 25 vuotta. (Suomen mineraalistrategia 2010, 3.)

### 6.9 Segmentoinnin ongelmat

On huomioitava, että rajaaminen ja keskittyminen, eivät aina paranna liiketoimintaa. Segmentointi voi johtaa myös huonoihin lopputuloksiin, jos se tehdään väärin perustein, esimerkiksi valitsemalla yritykselle vain sopivan tuntuiset asiakasryhmät. Segmentoinnin ongelmana onkin joskus se, että segmentointi tehdään vain ulkoisesta näkökulmasta tarkasteltuna, huomioimatta asiakaskannattavuutta. Asiakaskannattavuus ei ole segmentointiperuste sinällään, mutta se asettaa toiminnalle tavoitteet ja kehukset. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49.)

## 7 ASIAKASSTRATEGIAT

### 7.1 Strategian käsite

Käsite strategia on peräisin sotilailta, ja alkuperäisessä yhteydessään se tarkoittaa oppia sodan voittamisesta. Tilannetta voidaan luonnehtia eräänlaiseksi pelitilanteeksi, jossa tunnistettujen tekijöiden perusteella yritetään päätellä, miten kannattaa toimia. (Laamanen 2002, 228.) Asiakaslähtöistä strategiaa ja toimintoja pitää rakentaa asiakkaan tarpeiden pohjalta. Jotta näin voidaan tehdä, täytyy asiakkaiden tarpeet tuntea.

### 7.2 Mitä yritys voi tarjota asiakkaalle?

Ennen toimintaa on olennaista pohtia, mikä asia voidaan tarjooman avulla ratkaista kannattavasti paremmin kuin asiakas itse. Täytyy myös harkita, miten tarjoavan yrityksen tuotteet ja palvelut liittyvät asiakkaan prosessiin ja mikä on niiden kohtauspiste. Toisaalta voidaan myös miettiä, miten palvelusta voidaan tehdä paremmin asiakkaan prosessiin sopiva. Tähän liittyen on huomioitava, että palveluliiketoiminnassa asiakaskannattavuuslaskennan lisäksi tarvitaan myös asiakashyötylaskentaa eli tarjoajan pitää pysyä faktaperustein laskemaan kuinka paljon asiakas säästää valitsemalla ratkaisun. (Arantola & Simonen 2009, 3, 11.)

Merkittävä kysymys tehtävien valintojen kannalta on ymmärrys siitä, mikä asiakkaan toiminnassa tuottaa sille arvoa ja toisaalta mikä ei. Asiakkaalla on monesti selvä käsitys siitä, mitkä sen ydintoiminnot ovat, eli toisin sanoen mitä varten se on olemassa yrityksenä. Ydintoimintojen suojiin jää kuitenkin joskus myös tukiprosesseja, jotka asiakkaalla mielletään erottamattomaksi osaksi sen onnistumista ydintoiminnoissaan. Asiakasyritys ei aina ehkä henkisten esteiden vuoksi tahdo luopua näistä ydintoimintonsa tukiprosesseista, vaan pidättäytyy mieluummin totutussa mallissa. Avautuminen uusille malleille ei siis aina ole vain palveluntarjoajasta kiinni. On ymmärrettävä, että kaikki asiakkaat eivät ole kiinnostuneita muista kuin tuotteen teknisistä ominaisuuksista tai hinnasta, eivätkä koe saavansa lisäarvoa varsinaisen tuotteen oheen lisätyistä palveluista. Toisaalta esteinä voi olla henkiset esteet, kuten asiakkaan halu avata liiketoimintaansa pal-

velutuotteita tarjoavalle yritykselle. Esteiden ylittämässä on lopulta kysymys siitä, hyväksyykö asiakas palveluntarjoajan oman verkostonsa jäseneksi ja osaksi prosessejaan, niin henkisesti kuin fyysisestikin. (Grönroos ym. 2007, 38, 89.)

### 7.3 Ostajaryhmät

Samalla alalla toimivat yritykset määrittelevät kohdeasiakkaansa pääsääntöisesti samalla tavalla. On tärkeää huomata, että kysymys on itse asiassa ostajaketjusta, johon voi kuulua ostajat, käyttäjät ja vaikuttajat. Ostajat voivat olla eri henkilöitä kuin käyttäjät ja joissain tapauksissa voi olla myös merkittäviä vaikuttajia. Nämä kaikki mieltävät yleensä arvon eri tavalla. Ostaja kiinnittää huomiota luultavasti enemmän tuotteen kuluihin, käyttäjä toisaalta ehkä sen helppokäyttöisyyteen (Kim & Mauborgne 2007, 84). BtoB liiketoiminnassa ja varsinkin suuremmassa yrityksessä, on tuotteiden ostaja todennäköisesti eri henkilö kuin yrityksen omistaja. Omistaja suhtautuu kaupan onnistumiseen varmasti teknisemmin, esimerkiksi numeroiden ja tunnuslukujen avulla. Rajapinnassa toimivalle ostajalle saattaa näiden tekijöiden lisäksi merkittävää lisäarvoa tuottaa mm. asioiden joustavuus, sujuvuus ja henkilökohtaisuus.

Asiakasymmärryksen lisäämiseksi pitää hyväksyä tosiasia, että asiakas ei ole vain numeroita, yksiköitä tai tili, johon jolle myydään tuotteita tai kehitetään palveluja, vaan se on ihmisten muodostama monitasoinen yhteisöllinen kokonaisuus, joka etsii omalta kannalta kannattavaa kumppania sosiaaliseen sidosryhmäänsä ja jonka jäsenet tai jäsenryhmät kokevat kannattavuuden eri tavalla.

### 7.4 Asiakasstrategiat

Ensimmäinen näkökulma, hinta- ja tuotelähtöinen strategia, ei sisällä syvempää yhteistyösuhdetta asiakkaan kanssa. Tälle mallille on omaista, että asiakas sopeutuu yrityksen olemassa oleviin prosesseihin. Yrityksen näkökulmasta, jokainen asiakas pyritään hoitamaan mahdollisimman pienin kustannuksin, mutta asiakkaan hyväksynnällä. Tämä malli tunnetaan myös, hampurilaisravintolaan viitaten, McDonalds-strategiana, jossa

asiakas ei myöskään joudu liioin panostamaan saadakseen täytettyä sen tarpeen, jota hän ravintolasta hakee. (Lehtinen & Storbacka 2002, 126–127.)

Toinen näkökulma, asiakaslähtöinen kumppanuusstrategia, sisältää palveluliiketoiminnalle ominaisia piirteitä. Mallissa asiakas ja yritys sopeuttavat prosessejaan lomittain parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi. Edellytyksenä mallille on yleensä pitkäaikainen yhteistyö, jossa systemaattisesti ja avoimesti arvioidaan osapuolten prosesseja. Toiminnan tavoitteena on luoda mahdollisimman saumaton yhteensopivuus, josta karsitaan lopputuloksen kannalta arvoa tuottamattomat toiminnot. Yhteisen sitoutumisen myötä myös jatkuva kilpailuttaminen loppuu. Mallissa informaatio liikkuu avoimesti ja toiminta on läpinäkyvää. Toimintatapa on täysin riippuvainen luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamisesta ja toiminnassa pätee avoimuusperiaate. Toiminnassa ei ole perinteisiä osapuolia, vaan asiakkuutta kehitetään yhdessä, jonka seurauksena hyödyt ja riskit muodostuvat yhteisiksi. (Lehtinen & Storbacka 2002, 129–133.)

Kolmas malli on näiden kahden välimaastossa. Se on vahvempi, kuin hinta- ja tuotelähtöinen malli mutta toisaalta siltä puuttuvat kumppanuusstrategialle ominaiset piirteet. Mallissa, yritys sopeuttaa omia prosessejaan asiakkaan prosesseihin ja parhaassa tapauksessa se pystyy sovittamaan oman prosessinsa asiakkaan tilanteeseen siten, että asiakas ei joudu käyttämään aikaa tai energiaa omien toimintojensa muuttamiseksi. Strategian pohjalta ei tutkimusten mukaan synny usein pitkäikäisiä asiakassuhteita. (Lehtinen & Storbacka 2002, 123).

Segmentoinnin pohjalta valittu strategia voi perustua toimialan tai asiakkaan vetovoiman ja oman kilpailukyvyn suhteeseen. Strategian oikea valinta edellyttää näiden tekijöiden kartoituksen ennen strategiamallin valintaa. Taulukossa 3 on esitetty strategiovaihtoehtoja toimiala- ja kilpailukykykartoituksen perusteella.

Taulukko 3. Strategiavaihtoehdot suhteessa alan vetovoimaan ja omaan kilpailukykyyn. (Kettunen 2008, 53.)

Alan vetovoima	Oma kilpailukyky	Hyökkäävä strategia	Puolustava strategia
Suuri	Hyvä	Pitkän ajan kannattavuus	Lypsäminen
Suuri	Huono	Laajennus	Hallittu luopuminen
Pieni	Hyvä	Odottaa kilpailijoiden luopumista	Katteen repiminen
Pieni	Huono	Mukana riippuminen	Luopuminen

### 7.5 Strategisten asiakkuuksien edut

Oikean segmentoinnin ja strategian valitseminen johtavat optimaalisessa tapauksessa strategisiin asiakassuhteisiin, joista on merkittävää hyötyä niin myyjän kuin ostajan liiketoiminnalle. Tämän vahvistavat tutkimukset, joiden mukaan asiakkaisiin integroituneet toimittajat tekevät parempaa tulosta kuin ei-integroituneet. Seurausta integroitumisesta ovat tuottojen kasvu, koska liikesuhteen syventyessä ostot toimittajalta kasvavat ja ostoja keskitetään. Tätä suuntausta lisäksi vahvistaa trendi, jossa tutkimuksen mukaan päähankkijat keskittyvät tulevaisuudessa entistä enemmän ydinosaamiseensa ja sen ulkopuolelle jäävä osuus hankitaan yrityksen ulkopuolelta. Tämän lisäksi suuntauksena on edelleen asiakasyrityksissä toimittajien määrän vähentäminen hankintoja keskittämällä. Toinen huomattava integroitumisen hyöty on tuttuuden kautta syntyvä palveluprosessin tehostuminen ja virheiden määrän vähentyminen. Pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat toimivat omalta osaltaan myös toiminnan markkinoijina. (Grönroos 2009, 181; Poikkimäki ym. 2009, 39.) Näiden tekijöiden lisäksi on havaittu, että voimakas keskittyminen asiakkaaseen tekee yrityksestä herkän ympäristönsä suhteen ja auttaa sitä usein sopeutumaan kilpailijoitaan paremmin. Hewlett Packardin John Doylen mukaan ainoa

asenne, jolla yrityksen on mahdollista selvitä pitkällä aikavälillä, on sellainen, jonka painopiste on ulkoisissa tekijöissä. (Peters & Waterman 2007, 114, 196.)

## 7.6 Strategisiin asiakkuuksiin liittyvät riskit

### 7.6.1 Toimintaan liittyvät riskit

Grönroosin mukaan tiiviissä asiakassuhteessa voi piillä myös riskejä. Voi olla, että toinen tai molemmat osapuolet jättävät markkinoilla tapahtuvat muutokset huomaamatta, pitkäaikainen suhde rajoittaa osapuolten valintoja tai muita liiketoimintamahdollisuuksia ja asiakas saattaa löytää uusia ei-toivottuja liikekumppaneita toimittajan suhdeverkostosta. (Grönroos 2009, 330–331.) Yhteistyön tasapaino voi myös horjua, mikäli asiakas mieltää oman strategisen tärkeytensä yhteistyökumppanina väärin. Yhteistyöstä voi tulla riistosuhde. Tästä johtuen asiakkuuden kehittämisen vastuu tulisi aina olla yrityksellä. Jos näin ei tapahdu, on vaarana, että asiakas johtaa yritystä. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 22.)

Strategisista asiakkuuksista saattaa tulla helposti myös liian henkilösidonnoisia, etenkin jos asiakkaan kanssa yhteisiä toimintamalleja on kehitetty pienen ryhmän kesken. Riskit henkilösidonnoisuudessa saattaa toteutua mm. kahdella tavalla. Toimintaa kehittävät ja ylläpitävät henkilöt saattavat suhtautua kehittämäänsä yhteistyömalliin suojelevasti. Näin ollen siitä ei tule helposti laajemmin vallitsevaa tapaa yrityksen palvelutarjoamassa, eivätkä toiminnan ulkopuoliset henkilöt opi tuntemaan käytettyjä menetelmiä. Toisaalta, osittain myös liittyen tähän, jos kehittämisen ja toiminnan kannalta strategisest henkilöt siirtyvät pois tehtävien parista, jää toiminta ylläpitäjää ja kehittää vaille. Tästä syystä, etenkin strategisten asiakkuuksien kohdalla, luodut palvelukonseptit tulisivat olla mahdollisimman laajan joukon tiedossa toimijoiden parissa. Mikäli näin ei ole, voi tilanne johtaa siihen, että avainhenkilöiden muuttaessa tehtäviä, joutuu toiminnan jatka- ja kysymään asiakkaalta miten yhteinen toimintamalli on aikaisemmin tavattu hoitaa.

### 7.6.2 Liiketoimintaan liittyvät riskit

Tuote- ja palveluvalikoima, joka on räätälöity vastaamaan vain tiettyjen asiakkaiden tarpeita, on erittäin haavoittuvainen asiakkaan liiketoiminnan onnistumiselle. Mikäli asiakkaan omat liiketoimet eivät onnistu, näkyy se suoraan myös näiden tuotteiden ja palveluiden kysynnässä. Nämä riskit ovat merkittäviä etenkin syklisillä toimialoilla, kuten teräsluokkien, joiden kysyntä vaihtelee voimakkaasti suhdanteiden mukaan. Toisaalta esimerkiksi tuotteiden varastoiminen, jossa tuotevalikoima on suunniteltu vain yhden strategisen asiakkaan tarpeita varten, niin kattavuudeltaan, kuin kysynnän mitoitukselta, on myös palveluna yksi kilpailukeino. Tälle kyseiselle palvelulle täytyy laskea tietty hinta, joka korreloi mm. vaihto-omaisuuteen liittyvän pääomakustannuksen kanssa. Hintaan täytyy sisältyä jokin riskilisa siitä, ettei tavaralle ole kysyntää. Toisaalta asiakas tässä mallissa maksaa korvausta samasta riskistä toimittajalle.

Käytännössä, asiakaskohtaisissa varastointiratkaisuissa, on järkevää tehdä selkeitä sopimuksia varastovalikoiman kohtalosta niiden tapausten varalle, joissa varastoiduista tavaroista tulee syystä tai toisesta epäkurantteja. Näitä voi olla erilaiset lunastus- ja ostosopimukset, joissa asiakas sitoutuu sopimuksen reunaehtojen mukaan lunastamaan tai romuttamaan toimittajan varastossa olevat tarpeettomat tuotteet. Tärkeää kuitenkin on, että tehtyjä sopimuksia luetaan yhdessä ja sopimusten seuraaminen perustuu järkevän yhteistyön näkökulmaan, ei niinkään vaatimuksiin, jotka perustuvat suoraan kirjoitettuun sopimustekstiin.

## 8 ONNINEN OY:N ERIKOISTERÄSOSASTON STRATEGIAPROFIILI JA ARVOMUUTTUJAT

Onninen Oy:n erikoisteräsryhmän erilaistumisen strategisina keinoina ovat segmentointi ja asiakaslähtöisyys. Näitä voidaan pitää ajureina, joiden seurauksena syntyy eriäviä kilpailukeinoja tai arvomuuttujia alan yleisiin toimijoihin nähden. Onninen Oy:n erikoisteräsosasto segmentointimallina on käytetty Boston Consulting Groupin mallia, joka on esitetty aiemmin muokattuna kuvioissa 5-8. Siitä juontuva strategiaprofiilin muodostuminen voidaan esittää Philip Kotlerin 4P-mallista, 7P:n-malliksi jalostuneen markkinoinnin kilpailukeinojen avulla. 7-P markkinointimixin mukaan markkinoinnin kilpailukeinot ovat: tuote (product), hinta (price), jakelu (place), markkinointiviestintä (promotion), ihmiset (people), prosessi (process) ja fyysinen ympäristö (physical evidence). (Lahtinen & Isoviita 1998, 113). Strategiaprofiilin visuaaliseen esittämiseen on käytetty Kimin ja Mauborgnen tapaa kuvata kilpailukeinojen painoarvo suhteessa vertailukohteeseen (2007, 111).

### 8.1 Neljä kysymystä – mitä valintoja Onninen Oy:n erikoisteräsosasto on tehnyt erottakseen alan tyypillisestä mallista

1. Supista. Supista- toiminto vastaa kysymykseen, minkä lisäarvomuuttujien painoarvoa voidaan vähentää toimialan totutun standardin alapuolelle asiakkaan kokeman lisäarvon siitä paljonkaan vähenemättä? (Kim & Mauborgne 2007, 51; Santalainen 2008, 207–208.) Koska erikoisteräsosasto toimintarunko perustuu segmentoinnin kautta syntyneisiin asiakkuuksiin, ovat markkinointiviestintään käytetyt kulut erittäin pienet. Markkinointia ja PR-toimintaa ja siihen liittyviä kustannuksia on merkittävästi vähemmän kuin alan yleisessä toimintamallissa. Pääsääntöisesti uudet asiakkaat kiinnostuvat toimintamallista kuullessaan siitä olemassa olevilta asiakkailta. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu).

Etenkin strategisten asiakkuuksien kanssa luotuja malleja voi olla haastavaa markkinoida. Stackelbergin mukaan aineettomien palveluliiketoiminnan konseptien asiakkaalle tuottama lisäarvo voi olla hankala osoittaa perinteisillä markkinointiviestinnän keinoilla. (2011, 19.)

Myyntiä ei tarvitse myöskään etsiä markkinakentältä päivittäin. Asiaan liittyvät kustannussäästöt ovat vaihtoehtoiseen malliin rinnastettuna merkittäviä. Vaikka erikoisteräsosaston strategia ei perustu ensisijaisesti hintanäkökulmaan, voidaan myös hintataso pitää kilpailukykyisenä verrattain matalan kustannusrakenteen vuoksi. Toiminnassa keskitytäänkin pitkäjänteiseen ja suunniteltuun liiketoimintaan, jota voidaan suorittaa alhaisin kustannuksin. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu).

2. Poista. Poista- toiminto vastaa kysymykseen, mitkä toimialalla itsestäänselvyyksinä pidetyt lisäarvomuuttajat voidaan eliminoida kokonaan? (Kim & Mauborgne 2007, 51; Santalainen 2008, 207–208.) Onninen Oy:n erikoisteräsosaston strategia perustuu segmentointiin, kohderyhmien valintaan ja asemointiin. Tämän seurauksena saavutetaan tila, jossa mielikuvatasolla samaan kuormaan lastataan mahdollisimman paljon tavaraa samalle asiakkaalle. Koska koko tuotevalikoima rakentuu asiakastarpeelle, on erikoisterästen osalta voitu luopua laajasta varastovalikoimasta suhteessa alan yleiseen kilpailumalliin nähden. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu.)

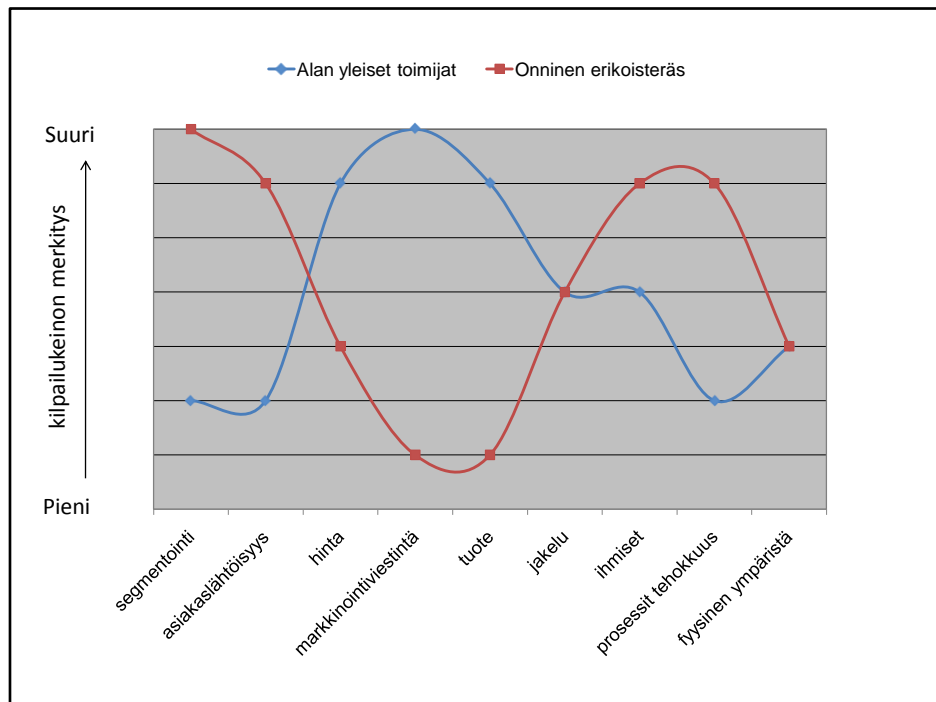
3. Korosta. Korosta- toiminto vastaan kysymykseen, minkä lisäarvomuuttujien painoarvoa nostamalla selvästi toimialan yläpuolelle, luodaan kilpailuetu? (Santalainen 2008, 207–208.) Kilpailuetuja Onninen Oy:n erikoisteräsosastolla ovat prosessien tehokkuus, segmentoinnin kautta tapahtuva keskittyminen ja voimakas asiakaslähtöisyys. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu).

4. Luo. Luo- toiminto vastaa kysymykseen, mitä uusia lisäarvomuuttujia voitaisiin luoda? (Kim & Mauborgne 2007, 51; Santalainen 2008, 207–208.) Hinnoittelu on muodostettu siten, että hinnat kulurakenteineen on esitetty avoimesti joidenkin strategisten asiakkuuksien kesken. Hinnat ovat myös samat niin alihankkijoille kuin pääasiakkaallekin. Näin materiaaliketju pidetään kustannustehokkaana ja läpinäkyvänä. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu).

## 8.2 Strategiaprofiili

Santalaisen mukaan yksityiskohtaisesti valitut konkreettiset kilpailutekijät, ovat selkeämpi erikoistumisen perusta kuin yleiset toteamuksen laadusta tai asiakassuuntautuneis-

suudesta (Santalainen 2008, 207.) Kimin ja Mauborgne mukaan, täytyy liiketoimintaa kehitettäessä määritellä strategisesti tärkeät kilpailutekijät ja painopisteet. Tämän jälkeen täytyy niitä hoitaviin tehtäviin löytää organisaatiosta oikeat ihmiset, teot ja toiminnot oikeiden tulosten saavuttamiseksi. (2007, 180.) Kuviossa 9 on kuvattu Onnisen erikoisteräsosaston kilpailukeinojen painotuksista rakentuva strategiaprofiili.



Kuvio 9. Onninen erikoisteräsosaston strategiaprofiili.

### 8.3 Arvomuuttujat

Erikoisteräkset ovat valinneet strategiaksi segmentoinnin ja vahvasti asiakaslähtöisen toimintamallin. Jos tuotelähtöinen ajattelumalli pyrkii toimittamaan mahdollisimman paljon mahdollisimman monelle asiakkaalle, niin asiakaslähtöinen malli pyrkii toimittamaan mahdollisimman paljon samalle valitulle asiakkaalle. Segmentointi, asiakaslähtöisyys ja toiminnan selkeä rajaaminen keskittymällä tiettyihin asiakasryhmiin muuttaa erikoisteräsryhmän strategiaprofiilia suhteessa alan yleisiin toimijoihin.

### 8.3.1 Hinta / katetaso

Hinta kilpailukeinona näyttelee erittäin suurta roolia tuotekeskeisessä mallissa ja voidaan sanoa, että se on standardituotteita myytäessä merkittävin kilpailukeino saatavuuden ohella.

Kilpailuttaminen ja parhaan markkinahinnan määrittäminen on edelleen tehokas malli esimerkiksi katalogituotteiden spot -kaupassa. Asiakaslähtöisiin malleihin ja verkostuneeseen toimintaan jatkuva hinnalla kilpaileminen sopii huonosti. Näissä malleissa kustannustehokkuus saavutetaan yhteisiä toimintamalleja ja – tapoja jalostamalla. (Poikkimäki ym. 2009, 44.) Vaikka tarkka hinnan määrittäminen sopii katalogituotteiden spotkauppaan, voi ongelmaksi muodostua huomion kiinnittyminen liiaksi pelkästään tuotteen hintaan. Tuotteen hinnassa saadut marginaaliset hyödyt voidaan nopeasti hävitä, jos hankinnan kokonaiskustannuksia ja aineettomia hyötyjä ei lasketa mukaan.

Erikoisteräksissä strategian asiakaslähtöisyys perustuu pääosin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja joidenkin strategisten asiakassuhteiden kohdalla avoimeen hinnoitteluun. Avoimessa hinnoittelussa jaetaan tiedot tuotteiden hankintahinnoista ja toimintoihin liittyvistä kuluista asiakkaan kanssa. Näiden perusteella sovitaan myös palkkio ja myyntihinta. Sovittua myyntihintaa käytetään sekä asiakkaan että alihankkijan hankkiessa raaka-aineita. Tällä menetelmällä pyritään myös ylimääräisten hintaneuvotteluiden poistamiseen materiaaliketjussa.

Avoimen hinnoittelun vuoksi, ei tämän mallin katetaso nouse ehkä niin korkeaksi kuin tuotelähtöisessä mallissa, jossa saadut kustannussäästöt esimerkiksi tuotteen edullisemmassa hankintahinnassa voidaan lisätä katteeseen. Avoimessa hinnoittelussa on kuitenkin kaksi merkittävää etua. Koska kululaskenta on avointa, täytyy kuluja seurata tarkasti, jotta ne pysyvät lasketuissa raameissa eli toiminta pysyy kannattavana. Toisaalta, koska myös kuluja avoimesti lasketaan, on materiaaliketjun tehokkuus läpinäkyvä ja sillä on paremmat edellytykset pysyä tehokkaana ja kilpailukykyisenä.

Tutkimuksen mukaan juuri teräsiiketoiminnassa, ovat toimitusketjun kokonaistehokkuuteen liittyen, tiedonkulun, läpinäkyvyyden ja ennustettavuuden parantaminen, keskeisiä kehitystarpeita. Tämän lisäksi, on toimitusketjussa päädytty ketjun kannalta osa-

optimointiin ja ratkaisuihin, jotka ovat olleet koko ketjun kilpailukyvyn kannalta haitallisia. (Poikkimäki ym. 2009, 9, 23.)

Toinen merkittävä aika- ja kustannussäästö syntyy siitä, ettei hintoja tarvitse neuvotella tai tinkiä jatkuvasti. VTT:n tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisten teräspalveluyri- tysten ja asiakkaiden yhteistyö perustuu useimmiten kilpailuttamiseen. Omaa reviiriä suojellaan voimakkaasti ja myyjän ja asiakkaan rajapinnat korostuvat voimakkaasti. Tämä ylläpitää tilaa, jossa toimittajat ovat helposti vaihdettavissa, liiketoimintasuhteet lyhyitä ja toimitusketjun kokonaistehokkuuden sijasta keskitytään osaoptimointiin. Etenkin kansainvälisen kilpailukyvyn parantuminen edellyttää ajattelun uudistumista. Osaoptimoinnista on siirryttävä kokonaistehokkuuden kehittämiseen. (Poikkimäki ym. 2009, 29, 35.)

Hinnoitteluprosessin asiakaslähtöisyyteen on pyritty panostamaan myös käytännön tasolla. Terästuotteiden raaka-aineiden hankintahintojen vaihtuessa vähintään kuukausittain, on hintojen päivittämisellä melko suuri työllistävä vaikutus sekä myyjä- että asiakasyrityksessä. Hintojen muutokseen liittyy varsinaisen hintojen laskemisen ja muutostyön lisäksi murrosajankohtien täsmäyttämisiongelmat laskuntarkastuksessa. Ongelma on ratkaistu siten, että kuukausittain toistuvan hintapäivityksen sijaan, hinnat muutetaan kvartaalikohtaisesti kolmen edeltäneen kvartaalin hintojen keskiarvolla. Tämä menetelmä auttaa asiakasta ennakoimaan muutoksille herkkien terästuotteiden hinnan ennakoimista ja pehmentää rajuja hetkittäisiä muutoksia pitkälle aikavälille sijoittuvan keskiarvolaskennan johdosta. Koska kauppaa ei käydä päivän markkinahinnalla, kuten usein tuotelähtöisessä mallissa tehdään, seuraa hinnoittelun piiriin kuuluvien tuotteiden katekehitys todellisuutta viiveellä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos tuotteiden markkinahinta on laskenta-ajankohtana ollut nouseva, saa asiakas hankkia tuotteet markkinahintaa edullisempaan hintaan ja myyjän laskennallinen kate näyttää painotetusti pienemmältä. Toisaalta, jos tuotteiden markkinahinta on laskenta-ajankohtana ollut laskeva, maksaa asiakas tuotteista markkinahintaa kalliimpaa hintaa ja myyjän laskennallinen kate näyttää puolestaan suuremmalta.

Tuotelähtöisessä mallissa on hyvin tavallista, että tuotteet tarjotaan päivän hinnalla. Asiakkaat kysyvät näin ollen päivän hintaa kaikilta tarjoajilta ja kaikki tarjoajat antavat tarjouksensa päivän hinnasta asiakkaalle. Tämä päivittäin toistuva rituaaliomainen käyt-

täytymismalli on tehoton ja kokonaiskustannuksia nostattava ja se myös lopulta huonontaa kaikkien toimijoiden kilpailukykyä. Asiakkaan kysely laukaisee ketjun, jonka lopputuloksena vain yksi saa kaupan ja kaikki muut ovat laskeneet tarjouksia tuloksetta eli tehneet tuottamatonta työtä.

### 8.3.2 Markkinointiviestintä

Tuotelähtöisessä mallissa markkinointiviestintä näyttelee suurta roolia. Mainonta, myynninedistäminen, henkilökohtainen myyntityö ja suhdetoiminta keskittyvät vaikuttamaan kohderyhmien käytökseen. Nämä toimenpiteet ovat myynnin onnistumisen edellytys. Onninen Oy:n erikoisteräsryhmän asiakaslähtöisessä mallissa perinteisellä markkinointiviestinnällä ei saavuteta juuri mitään lisäarvoa ja näin ollen sitä ei juurikaan sellaisenaan käytetä. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu). Markkinointiponnistukset keskitetään asiakasta valitessa henkilökohtaiseen myyntityöhön mutta kysymyksessä ei ole varsinaisesti markkinointiviestinnän keino sen perinteisessä merkityksessä. Erikoisterästen malli on myös näiltä osin erittäin kustannustehokas.

### 8.3.3 Tuotevalikoima

Onninen Oy:n erikoisteräsosaston strategian mukaan, varastoitavat tuotteet valitaan lähes kokonaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. Rajaamisella keskitytään hallinnoimaan vain tiettyjen tuoteryhmien materiaalivirtaa. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu). Tuotevalikoiman rajaaminen auttaa merkittävästi kontrolloimaan vaihto-omaisuuteen sitoutunutta pääoman määrää, varaston kiertonopeutta sekä tehostamaan materiaalivirran ohjaukseen liittyviä prosesseja. Asiakkaan käyttämien tuotteiden mitoituksen tunteminen auttaa myös tuotevalikoiman tuotekohtaisessa optimoinnissa. Asiakkaalle toimitettavaa tuotetta voidaan tilata juuri oikean mittaisena, eikä ylimääräistä raaka-ainetta tarvitse heittää hukkaan.

Tuotelähtöisessä mallissa, jossa tarjotaan mahdollisimman laajalle asiakasjoukolle mahdollisimman kirjava valikoima erilaisia tuotteita, ei perusteiltaan samanlaisia edellytyksiä tehokkuudelle ole. Yhdysvaltain taloudellisen tutkimuslaitoksen Michael Gortin

tekemän tutkimuksen mukaan yrityksen tuotevalikoimaansa lisäämillä tuotteilla oli lievä positiivinen korrelaatio niiden rahamääräisen myynninkasvun välillä, mutta valikoiman monimuotoisuus ei millään tavalla positiivisesti korreloinut kannattavuuden kanssa.

(Peters & Waterman 2007, 340.)

#### 8.3.4 Jakelu

Tuotteiden jakelussa tai saatavuudessa ei ole merkittäviä eroja Onninen oy:n erikoisterästen ja alan yleisten toimintamallien välillä. Tuotteiden jakelu ja saatavuus ovat kriittisiä tekijöitä liiketoiminnan kannalta.

#### 8.3.5 Ihmiset / henkilöstön osaaminen

Koska Onninen Oy:n erikoisteräsosaston strategia on voimakkaasti asiakaslähtöinen, täytyy henkilöstön tunkea asiakkaan liiketoimintaa tuotelähtöistä mallia syvemmin. Pelkkä myyntitilauksen syöttäminen ei asiakaslähtöisessä toimintamallissa riitä, vaan henkilöstön täytyy pystyä hallitsemaan ja kontrolloimaan materiaalivirtoja. Materiaalin lisäksi, täytyy informaation kulkea saumattomasti tehtaan ja asiakkaan välillä. Informaatiota kulkee ohuiden rajapintojen vuoksi tehokkaasti, eikä asiakas odota palvelua, vaan saa sitä. Näiltä osin voidaan perustellusti sanoa, että erikoisteräsosasto henkilöstön liiketoimintaosaamisen täytyy olla korkealla tasolla.

Asiakaslähtöisen tuotevalikoiman materiaalilaadut ovat usein modifioituja vain asiakkaan käyttöä varten, joten ne ovat näitä osin ainutlaatuisia. Tämä asettaa erittäin korkeat vaatimukset hankintatoimelle. Jos materiaalia ei ole saatavilla esimerkiksi epäpätevän hankintatoimen vuoksi, ei korvaavaa tuotetta löydy tilalle. Tilanteesta voi seurata pahimmillaan asiakkaan tuotannon pysähtyminen ja vakava riski liiketoiminnalle.

### 8.3.6 Prosessit / tehokkuus

Segmentoinnin keinoin ja asiakkuuksiin keskittymällä, voidaan tilaus-toimitusprosessi, sekä muut materiaalivirran ohjaamiseen liittyvät prosessit hoitaa tehokkaasti. Hankintasuunnittelu tehdään pitkälti asiakkaan antamien kulutusennusteiden mukaisesti tai yhdessä asiakkaan kanssa ennalta valituilta toimittajilta. Koska materiaalivirran alku- ja loppupää ovat selkeitä, helpottaa se materiaalin ja informaation hallintaa. Ostot voidaan rytmittää asiakkaan tarpeita vastaaviksi ja huomioida samalla toimittajan toimitusrytmi. Ne voidaan suunnitella siten, että kuljettaminen on mahdollisimman kustannustehokasta eli tavaraa kuljetetaan täysin kuormin, osakuormien sijaan. Myös tavaran vastaanottaminen on varastolla helpompaa, koska rajattujen toimittajien kanssa on voitu sopia tietyt ennalta määrätyt toimintatavat. Lavatavaran osalta tuotteet pakataan tehtaalla sovitusti oikein mitoitetuiksi eriksi siten, että ne ovat sellaisenaan asiakkaan tilattavissa. Kaikki prosessin osat, on mahdollisimman pitkälle sähköisen kaupankäynnin keinoin automatisoitu. Tehokkaita prosesseja tukee sekä ostamisen että myymisen keskittämisen hyvät puolet. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu).

Tuotelähtöisessä kaupankäynnissä prosesseja on hankalampi pitää tehokkaina. Hankinnan suunnittelu perustuu arvioihin markkinoiden yleisestä kehityksestä. Tilauserät ja pakkauskoot määritellään sen mukaan mitä yleensä käytetään. Koska kaikki perustuu enemmän keskiarvoon ja arviointiin, ei tuotelähtöisessä strategiassa asiakaslähtöisen mallin prosessien optimointi ole samassa määrin mahdollista. Tuotelähtöisessä mallissa ei aina ole vakio-toimittajia vaan, jos hinnan ollessa merkittävin kilpailukeino, haetaan markkinoilta ostohetken edullisinta hintaa tarjoavaa toimittajaa. Näin ollen tuotteiden toimittaja saattaa vaihtua ostohetkestä riippuen. Tämä tuo omat haasteensa myös vaihtelevien toimintatapojen muodossa. Toimittajilla saattaa olla erilaisia käsityksiä siitä, miten tuotteet pakataan, ulkonäöltään erilaiset dokumentit, poikkeavat kommunikointi- ja kuljetusmuodot sekä vajavaiset laatu- ja korvauskäsitykset. Nämä kaikki ovat epävarmuustekijöitä tehokkaan prosessin hoidon ja tasalaatuisen suorituksen kannalta.

Monta toimittajaa tarkoittaa suuria kustannuksia hallinnossa, järjestelmissä ja toimittajien välisessä kanssakäymisessä. (Laine 2008, 23.) Tämän lisäksi, tuotelähtöisessä ja segmentoimattomassa mallissa sekä sisäisten että ulkoisten rajapintojen lukumäärä on huomattavasti suurempi kuin erikoisteräsosestion toimintamallissa.

### 8.3.7 Fyysinen ympäristö

Liiketoiminnan fyysisessä ympäristössä ei ole merkittäviä eroja Onninen oy:n erikoisterästen ja alan yleisten toimintamallien välillä. Kaikilla alan toimijoilla on oletusarvoisesti toiminnan kannalta olennaiset resurssit.

### 8.4 Onninen Oy:n erikoisteräsoaston asiaskasstrategiat

Erikoisterästen liiketoiminnoissa voimme jakaa asiakastyypit asiakassegmenttien välillä myös erilaisiin strategioihin. Tämän myötä strategiaan tulevat voimakkaammin mukaan asiakkaan valitsevat toimintatavat ja asiakkuuden kesto.

Aiemmin määriteltyihin, eri strategioiden mukaisista, hinta- ja tuotelähtöisen strategian piiriin, erikoisterästen asiakassegmenteistä kuuluvat volyymiltaan pienet asiakkaat, joiden kohdalla pääasiallisina kilpailukeinona ovat hinta ja toimituskyky. Tämä johtuu siitä, että tuotteet ovat pitkälti teknisesti samankaltaisia kilpailijoiden tuotteiden kanssa. Asiakassuhde voi kestää jopa vain yhden toimituksen ajan ja asiakkaat eivät ole pääosin erityisen toimittajauskollisia. Terästukkukaupalle nämä asiakkuudet eivät yleensä ole kaikista tuottavimpia, koska prosessit on suunniteltu liikuttamaan suuria massoja ja määriä. Jollei asiakkaan kohdalla nähdä erityistä kasvupotentiaalia, tyydytään erikoisterästen kaupassa käyttämään hinta- ja tuoteorientoitunutta mallia syvemmän sitoutumisen sijaan. Nämä asiakkuudet tulisi yleensä huonon kannattavuuden vuoksi pääsääntöisesti sijoittaa nelikentän muutettavien asiakkuuksien lohkoon. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu.)

Palveluliiketoiminnan määritelmät täyttäviä kumppanuusstrategioita Onnisen erikoisteräsoasto käyttää tiettyjen, volyymiltaan suurien asiakkuuksien kanssa, joiden kohdalla yhteinen tavoite on löytää mahdollisimman tehokkaat toimintatavat ja – mallit. Asiakkuudet näiden asiakkaiden kanssa ovat hyvin pitkiä, jopa kymmeniä vuosia. Onnisen erikoisteräsoaston strategia on ollut ulottaa ajatusta tehokkaasta materiaaliketusta myös laajemmalle materiaaliketjulle siten, että kaikki ketjun jäsenet, mukaan lukien myös alkupään toimittajat, näkisivät yhteisenä tavoitteena materiaaliketjun loppuasiakkaan palvelemisen ja koko materiaaliketjun tehokkuuden. Näiden asiakkuuksien kanssa On-

ninen Oy suorittaa palveluliiketoiminnalle ominaisia työnjakoja ja toimintoja. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu.)

Näiden kahden välimaastoon sijoittuvaan strategian, erikoisteräsosasto on valinnut osin myös suurille asiakkaille. Ominaista näille asiakastyypeille, poiketen syvemmän kumppanuussuhteen asiakkuuksista, on perinteinen toimittaja-asiakas-roolien korostaminen. Asiakkaan puolella toiminnassa ei suoraan nähdä, ja tavoitella, yhteistä etua ja asiakkaan asenne korostaa tahtoa vahvaan rajapintaan. Asiakas ei myöskään helposti suostu myönnytyksiin ensimmäisen sopimuksen jälkeen. Asiakkuuden kesto näiden asiakkaiden kanssa on maksimissaan viisi vuotta, ellei toimintamallia päätetä muuttaa. Joidenkin tämän ryhmän asiakkuuksien kohdalla syvempään kumppanuusstrategiaan siirtyminen voi vaatia tietyn kypsytysvaiheen Alkutilanteessa kauppaa saatetaan käydä kuitenkin melko perinteisin keinoin ja määräaikaisin sopimuksin. (Lehtonen 11.2.2011, haastattelu.)

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 9.1 Kannattavuutta valintojen kautta

Voidaan osoittaa, että Onnisen erikoisteräsrühmän segmentointiin pohjautuva strategia vähentää rajapintojen määrää ja luo mahdollisuudet prosessien tehostamiselle. Pidemmälle viedyn tutkimuksen ja esimerkiksi toimintolaskennan keinoin suoritettuna arvioinnin perusteella, voitaisiin saada enemmän tuloksia segmentoinnin etujen puolesta ja sen vaikutuksesta prosessien tehokkuuteen. Toisaalta toimintolaskennan suorittaminen kaikille asiakasryhmille, paljastaisi varmasti monia asiakkuuksia, joista yrityksen olisi parempi luopua kannattavuuden vuoksi.

Toimintojen laskennassa jääkin usein liian vähälle huomiolle kokonaiskustannukset, kuten esimerkiksi hallinnolliset kustannukset, ja kululaskennassa lasketaan painotetusti kuluja syntyvän vain tuotantolaitoksen ylläpidosta ja toimista. Vajavaisen tarkastelun vuoksi yrityksiä kuormitetaan monesti liiketoimilla, joiden todellinen kannattavuus on huono tai negatiivinen. On perusteltua miettiä mm. kannattaako hallinnollisesti raskaan suuremman yrityksen olla aivan kaikissa kaupoissa aktiivinen ja kasvattaa liikevaihtoa kannattavuuden kustannuksella.

Yritykset toimivat paikoin liian asiakasläheisesti ja vaarana on, että se syö niiden kannattavuutta. Tilanne voi johtaa ylipalvelemisen tilaan, jolle on ominaista, että pienet tilausmäärät käsitellään samanarvoisena myyntikertymänä suurempien kanssa. Ongelma voi juontua valintojen puutteesta asiakasrakenteen muovaamisessa, tai siitä, ettei toimintolaskentaan perustuva asiakasarviointia ole suoritettu asiakkaiden kesken. Tämä johtaa siihen, että kaikki asiakkaat ovat yrityksen kannalta samanarvoisia ja kannattamattomia asiakkaita palvellaan siinä missä kannattaviakin, joskus jopa näiden kustannuksella. Prosesseiltaan raskaat yritykset, eivät myöskään aina käytä pienempien asiakkuuksien kohdalla pientoimituslisiä, tai kun niitä käytetään, ovat ne luonteeltaan enemmän muodollisempia, kuin laskentaan perustuvia lukuja.

Olisikin tärkeää huomata, että pienempiä tilausmääriä tilaavia asiakkaita voidaan ohjata suunnittelemaan hankintojaan toimituslisiin liittyvillä reunaehdoilla, jotta toiminta tulisi

kannattavaksi myös raskaita prosesseja omaavan toimittajan näkökulmasta. Mikäli nämä reunaehdot ovat liian haastavia asiakkaalle, kannattaa hänen puolestaan pohtia, onko nykyinen hankintakanava hänelle juuri oikea.

## 9.2 Tuotevalikoimasta ratkaisuvaihtoehdoksi?

Koko konsernin tasolla, on Onnisella edelleen melko tuotelähtöinen liiketoimintakulttuuri. Vaikka palveluita on tuotteistettu, myydään ne usein kuitenkin tuotteen oheen, eikä päinvastoin. Palveluliiketoiminta strategisten asiakkuuksien kanssa on vielä tällä hetkellä Onnisen liiketoimintakulttuurissa enemmän erikoisuus kuin tapa. Koska palveluliiketoimintamalleja pidetään vielä normaaleista käytännöistä poikkeavina, ei Onnisen organisaatorakenne tai järjestelmät suoraan tue niitä. Organisaatiossa luotu lähinnä resurssienhallintajärjestelmän määrittelemiä rooleja, joiden seurauksena on paikoin syntynyt keinotekoiset sisäiset rajapinnat mm. osto- ja myyntiorganisaation välille. Uuden roolijaon myötä on vähemmälle huomiolle jäänyt se, miten roolitukset vaikuttavat yrityksen kykyyn palvella mm. erikoisterästen strategisia asiakkuuksia. Käytännössä tämä on johtanut siihen, että näiden asiakkuuksien kohdalla, ovat hankinnan edustajat mukana asiakastapaamisissa ja myyjät mukana vierailulla tavarantoimittajien luona. Koska kyseessä ei ole yrityksen virallinen toimintamalli, täytyy työntekijöiden näiltä osin toimia vastoin työnantajan määrittämiä roolituksia ja toimenkuvia. Toisaalta, vallitseva tilanne kertoo omalta osaltaan erikoisteräsosaston henkilökunnan voimakkaasta sitoutumisesta asiakkaaseen ja yhdessä luotuihin toimintamalleihin.

Nykyisten toimintatapojen rinnalle, tarvitsee Onninen uuden innovatiivisen palveluliiketoiminnan mahdollistavan organisaatiomallin ja järjestelmän joka tukee sitä. Pelkästään tuotteisiin, maantieteelliseen sijaintiin ja toimitoihin sidotut mallit, eivät kata markkinoiden muuttuvia tarpeita. Erityistä huomiota tulee kiinnittää etenkin nopeasti muuttuvaan teollisuuden toimialaan, jossa asiakkaat etsivät jatkuvasti uusia ja tehokkaita ratkaisuja. Juuri tämän toimialan kohdalla, ovat sekä tuote- ja paikkasidonnaisuus olleet kaksi merkittävintä muuttujaa lähihistoriassa ja varmasti myös lähitulevaisuudessa.

### 9.3 Asiakkaan tuntemisen tärkeys

Segmentoinnin ja asiakasstrategioiden suunnittelun myötä nousee asiakkaan liiketoiminnan tunteminen entistä tärkeämpään rooliin. Kriittisten asiakkuuksien kohdalla tuotteet ja palvelut on sovitettava asiakkaan prosesseihin saumattomasti ja kartoitustyö on tehtävä tasolla toimittajayrityksessä tasolla, joka hahmottaa asian omana erikoisosaamisenaan. Tästä seuraava kehitystyö on tehtävä asiakasyrityksessä yhdessä sen henkilökunnan kanssa, jota kiinnostaa suoraan tuotteista saadun hyödyn sijaan myös välillisesti vaikuttavat tekijät ja niistä johdettavat ratkaisumallit. Onninen tarvitsee ratkaisuosaimista tuoteosaamiseen oheen, ja resursseja kohdistettaessa, jossain määrin jopa sen kustannuksella.

Onninen Oy:n erikoisteräsosastolla on asiakkuuksia, joiden kanssa se on palveluliiketoiminnassa melko pitkällä. Asiakkaan kanssa on luotu yhteisiä, toimivia prosesseja ja informaation kulku on hyvin avointa. Näiltä osin se poikkeaa edukseen suomalaiselle teräслиiketoiminnalle ominaisesta tuotelähtöisestä näkökulmasta. Asiakslähtöisyyden myötä nouseekin esiin myös ajatusmallien muutos. Ollakseen ratkaisujen toimittaja on yritysten unohdettava henkiset sidokset perinteiseen tuotevalikoimaan ja uskallettava ottaa rohkeammin asiakslähtöinen näkökulma ja rajata kohderyhmät. Rajaamisen kautta voidaan rakentaa kilpailukykyinen, asiakaskohtainen tuote- ja palvelukokonaisuus. Lopputuloksen kannalta tulisi olla toisarvoista, soveltuuko valikoima ajatukseen siitä yrityksen tuote- ja palveluvalikoimasta, jota yleensä perinteisesti markkinoille tarjotaan, ja toisaalta, jota kaikki muutkin kilpailijat markkinoille tarjoavat.

### 9.4 Asiakasrakenne ja kannattavuus

Kannattava liiketoiminta on jokaisen yrityksen jatkuvuuden kannalta tärkeää. Kannattavuusongelma saattaa syntyä kun haetaan myyntivolyymia laiminlyömällä etukäteiselvietyt asiakkaan todellisesta ostopotentiaalista ja sen soveltuvuudesta tukkukaupan suuren tavaravirran hallintaa suunniteltuihin prosesseihin. Asiakaskannan rakenteen muovaamisessa on merkittävää ymmärtää myös yrityksen omaa liiketoimintaa, sen prosesseja ja kulurakenteita. Kannattavat asiakkuudet ovat teräслиiketoiminnassa pääsääntöisesti ostovolyymiltaan suuria. Suurten tavaramäärien liikuttamiseen keskittyneen liiketoiminnan

kulurakenteesta johtuen, yksittäiset ja pienen ostovolyymien omaavat asiakkaat ovat harvoin kannattavia. Teräsliiketoiminnassa tulisikin keskittyä voimakkaasti asiakkuuksien kannattavuuteen ja uskaltaa valita asiakkaat. Resurssit ovat aina rajalliset ja niiden kohdistaminen on kannattavuuden kannalta elintärkeää. Resurssien kohdistamattomalla käytöllä, myymällä kaikille kaikkea, voidaan tässä mielessä kasvaa liikevaihdossa yhä suuremmiksi, mutta hävitä merkittävästi kannattavuudessa tarkemmin resurssinsa kohdistavalle kilpailijalle. Sotilaanakin tunnetun Fredrik Suuren sanoin: ”joka haluaa puolustaa kaikkea, ei puolusta juuri mitään”.

## LÄHTEET

- Ahola, E. & Palkamo, A. 2009. Megatrendit ja me. Tekesin katsaus 255/2009. [pdf]. Tulostettu 9.2.2011  
[http://www.tekes.fi/fi/community/Etusivu/307/Haku/383?tf\\_query=megatrendit+ja+me](http://www.tekes.fi/fi/community/Etusivu/307/Haku/383?tf_query=megatrendit+ja+me)
- Ahola, E. & Rautiainen, A. 2009. Kasvuparadigman muutos – innovaatiotoiminnan uudet trendit. Tekesin katsaus 250/2009. [pdf]. Tulostettu 19.1.2011.  
[http://www.tekes.fi/fi/community/Etusivu/307/Haku/383?tf\\_query=kasvuparadigman+muutos](http://www.tekes.fi/fi/community/Etusivu/307/Haku/383?tf_query=kasvuparadigman+muutos)
- Alamutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia - asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Arantola, H. ja Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. [pdf] Tulostettu 18.1.2011  
[http://www.tekes.fi/fi/community/Etusivu/307/Haku/383?tf\\_query=palvelemisesta+palveluliiketoimintaan](http://www.tekes.fi/fi/community/Etusivu/307/Haku/383?tf_query=palvelemisesta+palveluliiketoimintaan)
- Collins, J. 2010. Parhaasta pohjalle vai vahvana eteenpäin? Suomentanut Mauri Laukkanen. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan – haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Suomentanut Maarit Tillman. Helsinki: WSOYPro.
- Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.
- Kettunen J. 2008. Uudistu ketterästi – kehitä, osta ja varasta. Helsinki: Talentum.
- Kim, C. & Mauborgne, R. 2007. 4. Painos. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Laine P. 2008. Myynnin anatomia – anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lehtinen, J. & Storbacka, K. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. Painos. Helsinki: WSOY.
- Lehtonen, R. Onninen Oy, myyntipäällikkö. Haastattelu 11.2.2011. Helsinki.

Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* Vol. 58.

Onninen Oy [www-sivut] [viitattu 11.4.2011]  
<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Konserni/Pages/Default.aspx>

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2010. Missä arvo syntyy? – Suomi globaalissa kilpailussa. Tiivistelmä ja johtopäätökset. Elinkeinoelämän tutkimulaitos ET-LA. Sarja B 247. [pdf]. Tulostettu 1.3.2011.  
<http://www.etla.fi/index.php?action=news&id=205#>

Peters, T. & Waterman, R. 2007. *Menestyjän muotokuva*. Helsinki: Talentum.

Poikkimäki, J. & Koivisto, T. 2006. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien strateginen innovointi. VTT. VTT Tiedotteita 2355. [pdf]. Tulostettu 14.1.2011.  
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2355.pdf>

Poikkimäki, J., Valkokari, K. & Anttila J. 2009. Teräspalvelutoiminnan tulevaisuus Suomessa. VTT. VTT Tiedotteita 2510. [pdf]. Tulostettu 5.2.2011  
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2510.pdf>

Santalainen, T. 2008. *Strateginen ajattelu*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Stackelberg, C. 2011. Mitä seuraavaksi Catharina Stackelberg? *Markkinointi*. Kauppa-lehti 55/2011, 19.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Simons, M. & Hyötyläinen, R. 2009. *Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli*. *Economica* kirjasarja. Helsinki: Talentum.

Suomen mineraalistrategia 2010. Geologian tutkimuskeskus.  
[http://www.mineraalistrategia.fi/etusivu/fi\\_FI/etusivu/\\_files/84308780946884010/default/SuomenMineraalistrategia.pdf](http://www.mineraalistrategia.fi/etusivu/fi_FI/etusivu/_files/84308780946884010/default/SuomenMineraalistrategia.pdf)

Ylikoski Tuire 1999. *Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos*. Helsinki: KY-Palvelu Oy