

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Ympäristötekniikan koulutusohjelma

Mika Kemppainen

NURMEKSEN METALLINYRKIN MARKKINOINTISTRATEGIAT JA  
ALIHANKINNAT BIOENERGIA-ALALLA

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Kevät 2013**  
**Ympäristötekniikan**  
**koulutusohjelma**  
Sirkkalantie 12 A 2  
80100 JOENSUU  
Puh. (013) 260 6900

Tekijä(t)  
Mika Kemppainen

Nimeke  
Nurmeksen Metallinyrkin markkinointistrategiat ja alihankinnat bioenergia-alalla

Toimeksiantaja  
PIKES Oy

#### Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin seitsemän Metallinyrkkiin kuuluvan yrityksen neljää eri markkinointistrategiaa, jotka olivat: tuotestrategia, asiakasstrategia, markkina-aluestrategia sekä kilpailuetustrategia. Markkinointistrategioiden avulla selvitettiin yritysten mahdollisuuksia, potentiaaleja sekä kiinnostuksia valmistaa laitteita ali-, osa- tai laitevalmistajana bioenergia-alalle. Tutkimus suoritettiin aikavälillä heinäkuu 2012 – marraskuu 2012.

Tutkimuksessa saatiin selville, että Metallinyrkkiin kuuluvat yritykset voisivat valmistaa markkinointistrategiselta näkökannalta bioenergia-alan tuotteita tehokkaimmin, jos yritykset tekisivät joitain muutoksia markkinointistrategioihinsa. Muutoksien tarpeet vaihtelivat yrityskohtaisesti. Ehdotettuja muutoksia ovat: tuotannossa erikoistuotteiden painotuksen lisääminen, asiakasstrategioiden muuttaminen erikoistuotelähtoisemmäksi, markkina-alueiden laajentaminen, sekä löytää tai tehdä erikoistuotteen kohderyhmän arvostama kilpailuetu. Löydettyä kilpailuetua tulisi käyttää tehokkaassa markkinoinnissa.

Tutkimuksessa tunnistettiin, että Metallinyrkkiin kuuluvilla yrityksillä on erilaisia vahvuuksia, jolloin bioenergia-alan tuotteiden valmistukseen liittyen oli mahdollista löytää eri roolijakoihin vahvimmat yritykset. Tulevaisuuden näkymät olivat Metallinyrkin yrityksissä positiiviset bioenergia-alaa koskien, ja yritykset uskovat valmistavansa alan tuotteita tulevaisuudessa.

Kieli  
suomi

Sivuja 46  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 4

Asiasanat  
markkinointi, alihankinta, bioenergia, konepajateollisuus, strategia



**THESIS**  
**Spring 2013**  
**Degree Programme in Environmental  
Technology**  
Sirkkalantie 12 A 2  
FI 80100 JOENSUU  
Tel. +358 13 260 6900

Author(s)  
Mika Kemppainen

Title  
Nurmes Metallinyrkki marketing strategies and subcontracting to the bio-energy sector

Commissioned by  
PIKES Ltd

**Abstract**

In this thesis seven different companies that are part of Metallinyrkki were studied from view of four different marketing strategies, which were: product strategy, customer strategy, market area strategy and competitive strategy. Marketing strategies were studied to find out Metallinyrkki's companies possibilities, potentials and motivations to manufacture equipment for the subcontractors or equipment manufacturer to the bio-energy sector. The study was conducted in July 2012 - November 2012.

During the study of the Metallinyrkki appeared fact that companies can produce products to bio-energy sector in view of marketing strategies the most effective way, if companies would do some changes to their marketing strategies. Changes in the needs of the varied by company. The proposed changes are: increased focus to the production of special products, change customer strategies to more special product friendly, expand market areas, and to find or make a competitive advantage in operations that is appreciated by the target special product group. Found competitive advantage should be used in marketing.

The study identified that the companies which are part of Metallinyrkki have different strength areas. It was possible to find strongest companies in certain roles related to manufacture equipment to the bio-energy sector. Prospects to the bio-energy sector companies in Metallinyrkki were positive.

Language  
Finnish

Pages 46  
Appendices 1  
Pages of Appendices 4

Keywords  
marketing, subcontracting, bioenergy, engineering industry, strategy

Nimiö	
Tiivistelmä	
Abstract	
Sisällys	
Kuvat ja taulukot	
1 Johdanto .....	6
1.1 Taustaa .....	6
1.2 Keskeiset käsitteet .....	7
2 Strategiat liiketoiminnassa .....	9
2.1 Strategia .....	9
2.2 Liiketoimintastrategia.....	10
2.3 Markkinointistrategiat.....	12
2.3.1 Tuotestrategia.....	13
2.3.2 Asiakasstrategia.....	14
2.3.3 Markkina-aluestrategia.....	14
2.3.4 Kilpailuetustrategia.....	15
3 Bioenergia-ala metallialan yritysten näkökulmasta .....	17
3.1 Metallialan suhdannekatsaus Pielisen Karjalassa 2010 - 2012.....	17
3.2 Bioenergia-alan laitevalmistus ja alihankinnat metalli- ja konepajateollisuudessa .....	19
4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät .....	21
5 Tutkimuksen aineistot ja menetelmät.....	22
5.1 Laadullinen tutkimus.....	22
5.2 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	22
5.3 Strukturoitu haastattelu tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä .....	23
5.4 Sisällönanalyysi .....	25
6 Metallinyrkin yritysten markkinointistrategiat bioenergia-alalle.....	26
6.1 H&H Service Nurmes Ay .....	26
6.2 Katatec Oy.....	27
6.3 Nurmeksen metalli Oy .....	29
6.4 Nurmeksen työstö ja tarvike Oy.....	31
6.5 Pielisen metalli Ky .....	33
6.6 PK-levy Oy .....	35
6.7 Saher-aidat Oy .....	36
7 Yhteenveto ja tulokset.....	38
7.1 Yrityksien mahdollisuudet valmistaa bioenergia-alan tuotteita markkinointistrategiselta kannalta .....	38
7.2 Tulevaisuuden näkymät ja odotukset .....	39
7.3 Yritysten roolijako bioenergia-alan tuotteiden valmistuksessa.....	40
8 Pohdinta.....	43
8.1 Tulosten merkittävyys ja luotettavuuden arviointi .....	43
8.2 Suositukset jatkotutkimuksille .....	44
8.3 Oma oppiminen .....	44
Lähteet.....	46

Liitteet

Liite 1.

Strukturoitu haastattelulomake

## Kuvat, kuviot ja taulukot

- Kuvio 1. Kilpailuetuperustat
- Kuvio 2. Metalliteollisuuden toimialojen liikevaihto Pohjois-Karjalassa vuonna 2011
- Taulukko 1. Pielisen Karjalan metallialan kehitysvertailu v. 2010 ja 2011
- Taulukko 2. Pielisen Karjalan metallialan kehitysvertailu v. 2011 ja 2012
- Taulukko 3. Arviointi Metallinyrkin yrityksiä rooleista bioenergia-alan tuotteiden valmistuksessa

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Nurmeksen Metallinyrkkiin kuuluvien yritysten neljää erilaista markkinointistrategiaa. Tutkitut markkinointistrategiat yrityksissä ovat: tuotestrategia, asiakasstrategia, markkina-aluestrategia sekä kilpailuetustrategia.

Opinnäytetyössä suoritetaan Metallinyrkkiin kuuluviin yrityksiin strukturoitu haastattelu kaikille yrityksien edustajille erikseen, josta saatujen tuloksien avulla tutkitaan kohdeyritysten markkinointistrategioita eri markkinointistrategioiden teorioiden kautta. Yritysten markkinointistrategioita tutkimalla tarkoitus on saada selville yritysten mahdollisuudet, potentiaali sekä kiinnostus valmistaa bioenergia-kattiloita, polttoainesiloja sekä polttoaineenkuljettimia. Opinnäytetyössä tutkitaan myös Metallinyrkin yritysten tulevaisuuden näkymiä bioenergia-alaa koskien sekä yritysten roolijakoja bioenergia-alan tuotteiden valmistusketjussa.

Metallinyrkki on seitsemän metallialan yrityksen verkostoitunut klusteri Nurmeksessa. Metallinyrkkiin kuuluu kuusi ydinyritystä, jotka ovat toimineet metallialalla jo yli 20 vuotta. Metallinyrkki on siihen kuuluvien yritysten yhteenliittymä, jossa yhteistyötä tehdään esimerkiksi alihankintojen ja laitehankintojen kautta. Metallinyrkkiin kuuluvat seuraavat yritykset:

1. H&H SERVICE Nurmес Oy
2. Katatec Oy
3. Nurmeksen Metallі Oy
4. Nurmeksen Työstö ja Tarvike Oy
5. Pielisen Metallі Ky
6. PK-Levy Oy
7. Saher-Aidat Oy.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on PIKES Oy:n hanke: Pielisen Karjalan bioenergiaverkostot ja -virrat. Pielisen Karjalan bioenergiaverkostot ja -virrat hanke on alkanut 1.9.2012 ja se jatkuu 1.8.2014 asti. Tämän opinnäytetyön aihe on yksi osatavoite hankkeessa. Hankkeessa on myös paljon muita bioenergia-alalle liittyviä tavoitteita, esimerkiksi edistää bioenergia-alan yrittäjyyttä Pielisen Karjalan alueella.

PIKES Oy eli Pielisen Karjalan kehittämiskeskus on Nurmeksien ja Lieksan kaupunkien sekä Valtimon kunnan vuonna 2006 perustettu yhtiö. PIKES Oy toteuttaa esimerkiksi kehityshankkeita osakaskunnille ja yrityksille. PIKES Oy toimii Pielisen Karjalan alueella, ja se työllistää noin 20 henkilöä.

Tässä opinnäytetyössä yhteyshenkilönä toimii Pielisen Karjalan bioenergiaverkostot ja virrat-hankkeen projektipäällikkö Niina Huikuri. Karelia ammattikorkeakoulun puolelta ohjaajana toimi Lasse Okkonen ja tarkastajana toimi Jari Spoo.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

**Alihankinta** tarkoittaa yritysten yhteistoimintamallia, jossa asiakasyritys ostaa tuotteisiinsa alihankintana osia ja elementtejä lopputuotteensa osaksi toiselta yritykseltä. (Rope 2003, 192)

**Bioenergia** tarkoittaa biomassasta tai biopolttoaineilla tuotettua energiaa. Biopolttoaineet ovat eloperäisiä polttoaineita. Esimerkiksi puupelletillä tai metsähakkeella tuotettu energia on bioenergiaa.

**Bioenergia-ala** tarkoittaa usean toimialan yhteenliittymää raakaainehankinnasta aina energian tuotantoon, joille on yhteistä ja ne ovat kytköksissä siihen, että biomassaa käytetään energiantuotantoon.

**Bioenergia-alan tuotteet** tarkoittavat useiden bioenergia-alalle liittyvien toimialojen tuotteistusta. Voi liittyä raaka-ainehankinnasta loppukäyttöön. Tässä opi-

nnäytetyössä bioenergia-alan tuotteilla tarkoitetaan bioenergiakattiloita ja niiden kokonaisuuksia, polttoainesiloja sekä polttoaineen kuljettimia, joita käytetään bioenergian tuotantoon.

**Bioenergiakattila** tarkoittaa kiinteän polttoaineen kattilaa, joka käyttää polttoaineenaan bioenergiaa. Bioenergiakattiloita ovat esimerkiksi hake- ja pellettikattilat.

**Laitevalmistaja** tarkoittaa tuotteen valmistajayritystä, jonka nimeä käytetään lopullisen tuotteen markkinoinnissa.

**Liikevaihto** tarkoittaa yrityksen toiminnan myyntituottoja, jotka ovat kirjanpitovelvollisia. Liikevaihdosta on vähennetty arvonlisävero ja alennukset. (Tikkanen 2006, 209.)

**Markkinointi** tarkoittaa tavoitteellista ja taloudelliseen kannattavuuteen tähtäävää toimintaa, jossa taloudellisen vaihdantasuhteen tilan, tulosten, luonteen ja kehitysvaiheiden ymmärtäminen ja johtaminen (Tikkanen 2006, 212).

**Markkinointistrategia** tarkoittaa yrityksen tietynlaista ohjelmaa, jonka perimmäinen tarkoitus on tuottaa arvoa omistajilleen ja asiakkailleen, asetettujen strategioiden sekä operatiivisten tavoitteiden mukaisesti (Tikkanen 2006, 212–213).

**Strategia** tarkoittaa suunniteltua toimintaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa kilpailuetua tuotannontekijä- että tuotemarkkinoilla (Tikkanen 2006, 216).



## 2 Strategiat liiketoiminnassa

### 2.1 Strategia

Strategia on saanut tarinan mukaan alkunsa antiikin Kreikassa olleen voitokkaan sotapäällikkö Strategosin mukaan. Strategos suunnitteli ennen taisteluita omien joukkojensa aseman, hyökkäyksen tai puolustuksen suhteessa vihollisjoukkoihin, ja pystyi tämän toimenpiteen avulla maksimoimaan saadun hyödyn maastosta, olosuhteista sekä joukkojensa asemasta - ja siten voittamaan taistelun toisensa jälkeen. (Rope 2003, 16–17.)

Strategia sanana on saanut alkuperänsä sodissa käytetyistä strategisista suunnitelmista. Strategiaa on käytetty sodissa suuren kokoluokan suunnitelmien teossa, joiden avulla on pyritty voittamaan taisteluita ja sotia. Strategiaa käytetään myös liikkeenjohdossa. Liikkeenjohdossa strategia eroaa sota-opissa käytetyistä strategioista siten, ettei siinä pyritä kuitenkaan tuhoamaan vihollista perinpohjaisesti, vaikka jokaisella terveellä yrityksellä yleensä olisikin tavoitteena päästä monopolistiseen asemaan hallitsemaan omaa aluettaan, joilla se toimii. (Rope 2003, 16–17.)

Pellinen (2006, 289–290) määrittelee strategian yrityksen johdossa seuraavasti:

Strategia määrittää tavan, jolla määrällisiä ja laadullisia voimavaroja käytetään markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien tehokkaaksi hyödyntämiseksi ja kilpailussa menestymiseksi. Strategiassa on kyse organisaation voimavarojen käyttämisestä muuttuvissa kilpailutilanteissa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian voi odottaa määrittelevän, milloin, missä ja millaisin voimavaroin kilpaillaan. Strategian avulla myös konkretisoidaan organisaation yleisiä kannattavuus-, kasvu- ja vaikuttavuustavoitteita ja tehdään niistä välittömämmin vaikutettavissa olevia.

Yrityksen kannalta strategista toimintaa suunnitellaan pitkän aikajänteen menestystä ja eloonjääntiä koskien. Strategia voidaan määritellä siten, että nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet varmistaisivat tulevaisuudessa menestyksen sekä mahdollisuuksien hyödyntämisen. Strategioita on kolmenlaisia: portfolio-, liiketoiminta- ja toimintostrategioita. Strategian kohteina voi olla siten esimerkiksi projekteja, prosesseja, toimintakokonaisuuksia tai osastoja. Strategia on yksi osa johtamista. (Karlöf 2004, 7–20.)

Liikkeenjohdon strateginen ajattelu sekä kannattavuuslaskenta ovat Pellisen (2006, 288–289) mukaan samaa juurta, sillä molemmissa käsitellään suurten, tärkeiden ja pitkälle tulevaisuuteen vaikuttavien asioiden, ja molemmissa tavoitellaan organisaation edun mukaisten toimintatapojen määrittämistä. Pellisen mukaan suurimmassa määrin strategisessa ajattelussa onkin kyse laadullisesta kannattavuusajattelusta, vaikka strategisessa ajattelussa hyödynnetäänkin monen tyyppistä määrällistä tietoa paljon.

## 2.2 Liiketoimintastrategia

Karlöfin (2004, 12–13) mukaan liiketoimintayksikkö on mahdollista jakaa viiteen eri liikeidean osatekijään, jotka ovat tärkeitä apuneuvoja strategian laadinnassa:

1. tarpeet ja kysyntä
2. asiakkaat
3. tuotteiden ja palvelujen tarjonta
4. ydinosaaminen
5. kilpailuetu.

Tarpeet ja kysyntä on Karlöfin (2004, 12–13) mukaan tärkeää pitää erillään, sillä tarpeet ovat pysyviä, mutta kysynnän kohteet vaihtelevat sen mukaan, mikä tyydyttää parhaiten tarpeet. Asiakkaat eivät aina ole juridisia henkilöitä tai lopullisia käyttäjiä, mutta asiakas voi olla organisaatiossa toimiva yksilö. Tuotteiden ja palveluiden tarjonta on asiakkaiden ja lopullisten käyttäjien tarpeiden tyydytystä, jolloin tarpeiden ymmärtäminen ja tarjonnan muokkaus sopivaksi antavat hyvät lähtökohdat liiketoiminnalle. Karlöf esittää, että yrityksen ydinosaamisen määrittämisellä voidaan selvittää vahvuudet osaamisessa, jolloin yrityksen osaamisen puutteet voidaan tunnistaa ja ulkoistaa. Kilpailuedun merkitys kasvaa kokoajan kasvavan kilpailun myötä, ja yhä useamman yrityksen olisikin aiheellista määrittää kilpailuetunsa. Kilpailuetu saadaan määriteltyä Karlöfin mukaan kysymällä, miksi asiakkaiden tulee valita juuri kyseinen yritys tai organisaatio.

Hannuksen (2004, 59–60) mukaan liiketoimintastrategiassa on useita eri avainelementtejä. Näitä avainelementtejä ovat:

1. strateginen tahtotila
2. liiketoimintamalli
3. kriittiset menestystekijät
4. strategiset toimenpiteet.

Strategian tahtotilassa tärkeässä roolissa ovat vaativat tavoitteet sekä se on tärkeä ilmaus ulkopuolisille ja sisäisille sidosryhmille. Hannuksen (2004, 59–60) mukaan liiketoimintamalli taas puolestaan muodostaa strategisen johtamisen mallin ytimen, ja se muodostaa kaksi toisiinsa vuorovaikutuksessa olevaa kokonaisuutta, jotka ovat strateginen asemointi sekä strategiset voimavarat. Kriittiset menestystekijät eli strategiset vahvuudet pitää sisällään erilaisia periaatteita, joita organisaatio käyttää strategian konkretisoinnissa. Strategiset toimenpiteet eli kehittämissalkun hallinta Hannuksen mukaan sisältää strategisen tason hankkeita, toimenpiteitä ja johtamisaloitteita.

Liiketoimintastrategiassa keskitytään strategisen toimintaratkaisun tekemiseen yhtä liiketoimintaa varten. Liiketoimintastrategiat ovat muodostuneet kahdesta osiosta: toimintakentän määrittämisestä, jossa yritys toimii sekä menestysperustan määrittämisestä, jonka avulla yritys on menestyksellinen omassa toimintakentässään kilpailutilanteessa. (Rope 2003, 24.)

Tikkanen (2006, 171) esittää, että nykykäsityksen mukaan yrityksessä käytettävissä liiketoiminta- ja markkinointistrategioissa ei ole suuriakaan eroja määrittämällisesti. Markkinointistrategia rajautuu enemmän asiakasrajapinnassa ja/tai markkinoilla tapahtuviin toimintoihin. Tikkanen esittää, että liiketoimintastrategia käsittää kilpailuedun lähteiden määrittämisen lisäksi yrityksessä sisäisten toimintaprosessien ja osaamisalueiden johtamisen sekä erityissuunnitelmia, esimerkiksi sijoittajasuhteiden tai yritys -ympäristö suhteen johtamisesta.

## 2.3 Markkinointistrategiat

McDonald (1992, 128) perustelee markkinoinnin periaatetta seuraavanlaisesti:

Se on johtamisprosessi, jossa koko organisaation resursseja käytetään hyväksi tyydyttäessä valikoidun asiakasryhmän tarpeita sekä yrityksen että asiakkaiden tavoitteiden toteuttamiseksi. Niinpä markkinointi onkin enemmän asennetta kuin käytännön toimia.

McDonald (1992, 127) esittää, että markkinointitoimintojen sekä markkinointikäsitteiden välillä löytyy sekaannuksia yritysmaailmasta, jolloin markkinoinnin olemukseen syntyy harjaluuloja. Esimerkiksi markkinointi käsitteenä saatetaan usein sekoittaa myymiseen yrityksessä. Tuotepainoinen ajattelu on myöskin McDonaldin mukaan harjaluulo markkinoinnin olemuksesta, jossa uskotaan siihen, että yksin hyvä tuote riittää menestyksen tekijäksi.

Yleisiä kehystekijöitä markkinoinnin teoriassa ovat McDonaldin (1992, 112) mukaan: Ansofin matriisi, segmentointi, elinkaarianalyysi, portfoliot sekä markkinointitutkimus. McDonaldin mukaan useimmat markkinoinnin tekniikat perustuvat neljälle eri markkinointimixin peruselementille: tuotteelle, hinnalle, saatavuudelle ja viestinnälle. 4P on Grönroosin (2001, 322) mukaan markkinointimix, joka perustuu neljään markkinointimuuttujien perusluokkaan: tuote (product), jakelu (place), hinta (price) ja markkinointiviestintä (promotion).

Tikkasen (2006, 168) mukaan markkinointistrategia on yrityksessä tietynlainen ohjelma, jonka perimäinen tarkoitus on tuottaa arvoa omistajilleen ja asiakkailleen asetettujen strategisten sekä operatiivisten tavoitteiden mukaisesti. Tikkanen esittää, että perinteisen käsityksen mukaan markkinointistrategia olisi esitetty operatiivisesti markkinoinnin kilpailukeinojen tai markkinointimixin osatekijöiden listauksena. Markkinointistrategia voidaan määrittää liikkeenjohdon prosessiksi, jonka kautta saadaan kehitettyä ja ylläpidettyä elinkelpoista suhdetta organisaation tavoitteiden, taitojen ja resurssien sekä muuttuvien markkinamahdollisuuksien välillä. (Kotler 2003, Tikkanen ym. 2006, 167–168 mukaan)

Markkinointistrategian määritelmässä tulee päätökset tehdä seuraavista asioista: mitä tuotteita tuotetaan, mille asiakasryhmälle tuotteita markkinoidaan,

millä markkina-alueilla toimitaan sekä, minkä kilpailuedun varaan markkinointi rakennetaan. (Juslin & Neuvonen 1997, 94)

### **2.3.1 Tuotestrategia**

Yrityksellä voi olla muutamia tuotestrategioita, joita se voi harjoittaa. Yritykset voivat valita painottavatko tuotannossaan vakio, erikois tai asiakastuotteisiin (Juslin & Hansen 2003, 287). Jos yritys keskittyy tuotannossaan erikois- tai asiakastuotteisiin, pitää yrityksen kuitenkin määritellä millaisia asiakastuotteita tai erikoistuotteita valmistetaan sekä markkinoidaan. Esimerkiksi samasta tuotteesta voidaan erilaisten teknisten tai markkinoinnillisten muutoksin kehittää myös erilaisia markkinoinnitistategisia vaihtoehtoja. (Juslin & Neuvonen 1997, 112–113.)

Vakiotuotteita ovat tuotteet, jotka eivät poikkea suuresti laadullisesti tai teknisiltä ominaisuuksiltaan kilpailijoiden tuotteista. Vakiotuotteisiin ei olla tehty suuria kustomointeja, ja asiakas voi siirtyä helposti valmistajalta toiselle. (Juslin & Hansen 2003, 287.) Vakiotuotteita metalli ja konepajateollisuudessa ovat esimerkiksi erilaiset laserleike-tuotteet, jotka eivät poikkea kilpailijoiden tuotteista suuresti.

Erikoistuotteet ovat tuotteita, jotka on valmistettu juuri tietyn sektorin tarpeiden mukaan (Juslin & Hansen 2003, 287). Erikoistuotteita metalli ja konepajateollisuudessa ovat esimerkiksi bioenergia-alalle, kivi- tai betoniteollisuudelle valmistettuja tuotteita, joiden tekniset ominaisuudet vastaavat vaadittuja ominaisuuksia.

Asiakastuotteet ovat tuotteita, jotka ovat erityisesti kehitetty juuri tietyn yksittäisen asiakkaan tarpeiden mukaan (Juslin & Hansen 2003, 287). Asiakastuotteita metalli- ja konepajateollisuudessa voivat olla esimerkiksi yksittäisen asiakkaan erityistarpeiden ja teknisten vaatimusten mukaan tuotettuja tuotteita, joita ei voida markkinoida muille asiakkaille sellaisenaan.

### 2.3.2 Asiakasstrategia

Asiakasstrategiassa keskitytään asiakasvalintaan, jossa yritys tekee päätöksen, minkälaiset asiakkaat valitaan yrityksen kohteiksi ja mahdollisiksi asiakkaiksi. Yrityksen strategisilta päätöksiltä edellytetään sisäistä logiikkaa, koska epäloogista olisi esimerkiksi valmistaa erikoistuotteita ja tämän jälkeen markkinoida niitä kaikille mahdollisille asiakasryhmille. Erikoistuotteiden kohdalla tulisi valita niille parhaiten sopiva kohderyhmä. Asiakastuotteiden määritelmään kuuluukin jo, että asiakkaat ovat tunnettuja. Siten keskittyminen erikoistuotteisiin ei riitä tuotestrategiamäärittelyksi. Lisäksi tulee määritellä minkälaisia ovat erikoistuotteet, joihin keskitytään. Siten vastaavasti asiakasstrategiamäärittelyksi tulee määritellä, mitä ovat kyseiset asiakasryhmät tai ketä tietyt tunnetut asiakkaat ovat. (Juslin & Neuvonen 1997, 115–116.)

Asiakasstrategioihin liittyvien päätöksen ja asiakasstrategioiden muodostamisessa lähdetään liikkeelle tekemällä valinta kolmen erilaisen vaihtoehdon väliltä:

1. valitaan kohteiksi niin monta asiakasta/ asiakaskohderyhmää kuin mahdollista.
2. keskitytään harvoin ja selkeästi määriteltyihin kohderyhmiin.
3. keskitytään tiettyihin tunnettuihin loppukäyttäjiin. (Juslin & Neuvonen 1997, 115–116.)

### 2.3.3 Markkina-aluestrategia

Markkina-alueet ovat laajoja alueita maantieteellisesti, joista yritys voi valita mihin keskittyä. Yrityksen osaaminen, etäisyys/ sijainti sekä saatavilla olevat jakelukeinot kuitenkin määrittelevät mitkä alueet ovat yritykselle kaikista parhaat sekä toteutuskelpoisimmat markkina-alueiksi. (Juslin & Hansen 2003, 297.)

Yritys voi tehdä päätöksen markkina-aluestrategiasta seuraavista vaihtoehdoista:

1. yritys voi valita markkina-alueeksi niin monta maata tai aluetta kuin mahdollista.

2. yritys voi valita markkina-alueeksi harvoja, mutta tarkkaan määriteltyjä maita. (Juslin & Hansen 2003, 297.)

Yritys voi valita siten markkina-alueeksi niin monta maata tai aluetta kuin mahdollista, tai yritys voi valita markkina-alueeksi harvoja, mutta tarkkaan määriteltyjä maita. Kuitenkin toiminta erittäin laajoilla markkina-alueilla on kyseenalaista jopa yrityksille, jotka ovat keskittyneet tuotestrategiassaan vakiotuotteisiin. Sillä jos resurssit ovat ripoteltuna laajalle markkina-alueelle pieniin kokonaisuuksiin, ei ole silloin myöskään mahdollista tehdä tehokasta markkinointia missään kohtaa markkina-alueella. Tämän takia markkina-alueen valinta on yhteydessä myös muihin yrityksen strategiaan päätöksiin. (Juslin & Hansen 2003, 297.)

Jos markkina-aluestrategiassa keskitytään muutamiin, tarkkaan määriteltyihin maihin, on yrityksen päätettävä, minkälaisiin tai mihin maihin se keskittää markkinointinsa. Markkina-alueiden houkuttelevuuteen vaikuttaa markkinoiden makroympäristöissä kysyntä ja tarjonta sekä taloudellinen ja teknologinen kehitysaste. Kehittyneiden tuotteiden/teollisuuden valmistukselle houkuttelevimmat kohteet ovat ostoivoimaltaan ja teknologialtaan kehittyneet maat. Markkinoiden mikroympäristöissä vaikuttaa markkina-alueiden houkuttelevuuteen kilpailu, jakelujärjestelmät sekä asiakkaat. (Juslin & Hansen 2003, 298–299.)

#### **2.3.4 Kilpailuetustrategia**

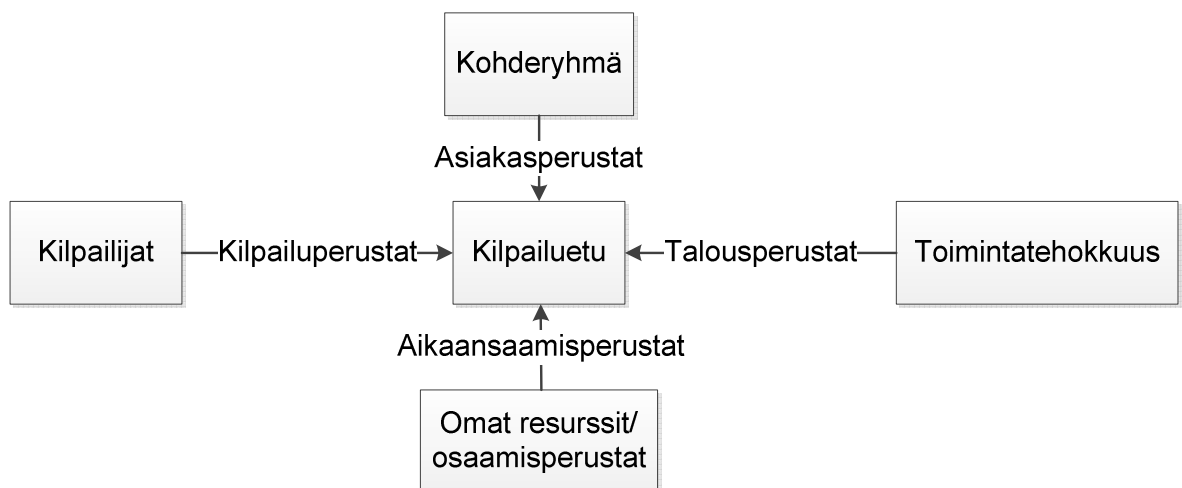
Ropen (2003, 91) mukaan kilpailuetu kytkeytyy kaikkeen yrityksen markkinoinnilliseen tekemiseen, ja se linkittyy asiakkaan arvostukseen siten, että yritys vastaa kohderyhmän toiveisiin. Kilpailuetu rakentuukin Ropen mukaan kohdeasiakkaan arvostuksesta, yrityksen tarjonnan sisältämästä ylivoimaisuudesta, liiketaloudellisuudesta sekä uskottavuudesta markkinoilla.

Yrityksen ylivoimaisuus on kilpailuetu, vain jos ylivoimaisuus yrityksessä on merkityksellinen kohdeasiakkaalle. Samassa tuotteessa saattaa kuitenkin olla kilpailuedun perustana eri kohderyhmille erilaiset ominaisuudet, joita eri koh-

deryhmät arvostavat. Saman tuotteen tai tuoteryhmän ympärille on siten mahdollista rakentaa kilpailuetua useiden eri mahdollisuuksien kautta. Koska kilpailuedun on kytkeydyttävä kohderyhmän arvostamiin asioihin, voidaan sanoa, että kilpailuetu on kohderyhmäriippuvainen. (Rope 2003, 92.)

Strategiset vahvuudet, ydinosamiset ja niihin liittyvät kilpailuedut ovat yleisiä ja keskeisiä asioita strategisessa ajattelussa. Toimiakseen tuottoisasti pitkällä tähtäimellä, yrityksellä pitää olla kilpailuetuja pohjautuen sen omiin erityispiirteihin. Kilpailuetu tarkoittaa yrityksen, tuotantoprosessin, tuotteen tai markkinoinnin piirteitä tai erityispiirteitä, joilla yritys voi voittaa kilpailijansa. Kun kilpailuetu on löydetty tai tehty, voidaan sitä hyödyntää tehokkaassa markkinoinnissa. (Juslin & Hansen 2003, 300.)

Kuviosta 1 voidaan havaita, että kohderyhmät, toimintatehokkuus, osaamisperustat ja kilpailijat ovat vaikutussuhteessa kilpailuedun kanssa. Kilpailuetu edellyttääkin asiakkaan eli kohderyhmän arvostusta kilpailutekijää kohtaan, ratkaisujen ylivoimaisuutta verrattuna kilpailijoihin, liiketaloudellista perustaa eli toimintatehokkuutta sekä mahdollisuutta saada kilpailuetu realisioitua markkinoilla eli omia resursseja. (Rope 2003, 25–26.)



Kuvio 1. Kilpailuetuperustat (Rope 2003, 25)

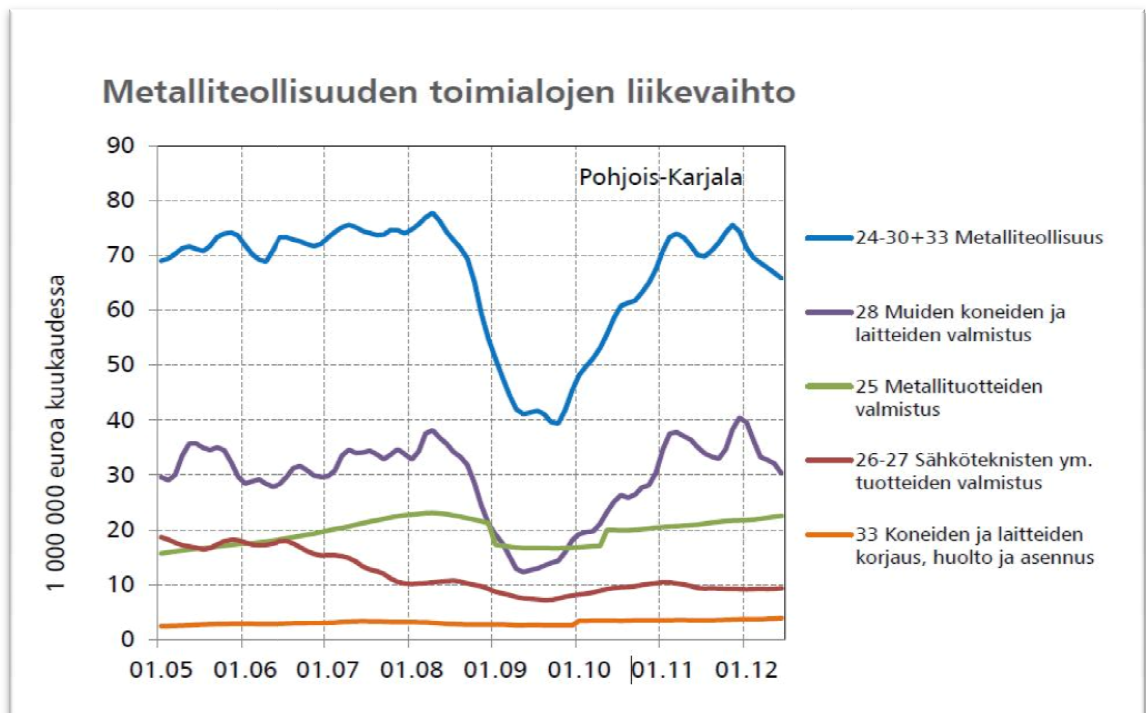


### 3 Bioenergia-ala metallialan yritysten näkökulmasta

#### 3.1 Metallialan suhdannekatsaus Pielisen Karjalassa 2010 - 2012

Metalliteollisuus voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: perusmetalliteollisuus, kone- ja metalliteollisuus sekä elektroniikka- ja sähköteollisuus. Perusmetalliteollisuuteen sisältyy teräksien, kuparimetallien sekä alumiinien valmistus ja jalostus. Kone- ja metalliteollisuuteen kuuluvat konepaja-, kulkuneuvo- sekä metallituoteteollisuus. Elektroniikka- ja sähköteollisuuteen sisältyy erilaisten sähkölaitteiden ja koneiden valmistusta. (Lapinleimu, Kauppinen & Torvinen 1997, 34.)

Pohjois-Karjalan maakunnassa metalliteollisuuden yrityksiä on yhteensä lähes 300. Euroopan taloustilanteen kehitys näkyy suurina suhdannevaihteluina Pohjois-Karjalan metalliteollisuudessa, jolloin suuria vaihteluita esiintyy liikevaihdon, viennin sekä henkilöstön määrässä. (Pohjois-Karjalan Trendit 2 2012, 6.)



Kuvio 2. Metalliteollisuuden toimialojen liikevaihto Pohjois-Karjalassa vuonna 2011 (Pohjois-Karjalan Trendit 2 2012, 6)

Taulukko 1. Pielisen Karjalan metallialan kehitysvertailu v. 2011 ja 2010 (mukaillen Pohjois-Karjalan trendit 1 2012, 5)

	Liikevaihto 1000 €		Muutos	
	7. - 12.2011	7. - 12.2010	1 000 €	%
<b>Pielisen Karjalan seutukunnan kehitys</b>				
Metallituotteiden valmistus (tol 25)	8 328	7 001	1 237	17,7
Metalliteollisuus (tol 24 - 30)	14 534	13 276	1 257	9,5
Kaikki toimialat yhteensä	366 022	361 686	4 335	1,2

Metalliteollisuuden TOL 24 - 30, 33 talouden kehitys oli vuonna 2011 Pielisen Karjalassa noususuuntaista. Kokonaisuudessaan metalliteollisuuden liikevaihto kasvoi 9,5 %. Metallituotteiden valmistuksessa kasvoi liikevaihto 17,7 % ja henkilöstömäärä 14 % vuonna 2011. Metallij- ja konepajateollisuus oli siten merkittävä kasvava toimiala seutukunnalla. Pielisen Karjalassa valtaosalla metallialan yrityksistä on valmistuksessa omia tuotteita, jolloin alihankintariippuvainen suhdannevaihtelu ei näy merkittävästi liikevaihdon kehityksessä. (Ihalainen 2012, 4–6.)

Metalliteollisuuden liikevaihto kaikkien toimialojen liikevaihdosta oli välillä 7.–12.2011 yhteensä 3,9 %, kun ajanjaksolla 7.–12.2010 se oli 3,6 % maakunnan kokonaisliikevaihdosta. Kuitenkin metalliteollisuuden osuus koko liikevaihdon positiivisesta kehityksestä vertailuajanjaksoilla 7.–12.2011 ja 7.–12.2010 oli yhteensä 28,9 % (taulukko 1). Voidaan siten todeta, että Pielisen Karjalassa metalliteollisuudella oli suuri merkitys vertailuajanjaksolla alueen positiivisessa liikevaihdon kehityksessä, vaikka sen liikevaihto oli vain 3,9 % alueen kokonaisliikevaihdosta ajanjaksolla 7.–12.2011.

Taulukko 2. Pielisen Karjalan metallialan kehitysvertailu v. 2012 ja 2011 (mukaillen Pohjois-Karjalan Trendit 2 2012, 5)

Pielisen Karjalan seutukunnan kehitys	Liikevaihto 1000 €		Muutos	
	1. - 6.2012	1. - 6.2011	1 000 €	%
Metallituotteiden valmistus (tol 25)	5 461	5 207	254	4,9
Metalliteollisuus (tol 24 - 30)	13 199	13 375	-175	-1,3
Kaikki toimialat yhteensä	328 345	331 651	-3 305	-1,0

Vuoden 2012 ensimmäisellä vuosipuoliskolla metalliteollisuus ei pystynyt ylläpitämään kasvua Pielisen Karjalassa, jolloin kehitys oli -1,3 % verrattuna edellisen vuoden vertailuajankohtaan. Kuitenkin kokonaisvaltaisesti vuoden 2012 ensimmäinen vuosipuolisko oli myös muillekin aloille liikevaihdon kehityksen kannalta laskun aikaa. Tästä huolimatta metallituotteiden valmistuksen tol 25 liikevaihto kasvoi 4,9 % vertailuajankohtina. (Heikkinen 2012, 4.)

Taulukko 2 mukaan vertailuajankohtina 1.–6.2012 sekä 1.–6.2011 metalliteollisuuden liikevaihdon osuus kaikkien alojen liikevaihdosta oli 4,0 %. Metalliteollisuuden osuus liikevaihdon negatiiviseen muutokseen oli vain 5,2 % vertailuajankohtina, kun Taulukko 1:ssä metalliteollisuuden osuus oli koko liikevaihdon muutoksesta huomattavasti suurempi (taulukko 2).

### 3.2 Bioenergia-alan laitevalmistus ja alihankinnat metalli- ja konepajateollisuudessa

Alihankinta on yritysten yhteistoimintamalli, jossa asiakasyritys ostaa tuotteisiinsa alihankintana osia ja elementtejä lopputuotteensa osaksi toiselta yritykseltä. Alihankinnassa keskeisiä menestystekijöitä ovat: tasalaatuisuus, aikataulujen noudattaminen sekä toimitusvarmuus ja tehokkuus. Tehokkuutta tarvitaan alihankinnan tuotannossa, jotta markkinoilla pärjää hintakilpailussa, sillä yritys joka ostaa toimintaansa alihankintaa, haluaa myös saada pitkällä

aikavälillä alihankinnat mahdollisimman edullisin kustannuksin. (Rope 2003, 192.)

Alihankkijana menestyksekkäästi toimittaessa täytyy ratkaista markkinoinnillisesti monia ongelmia: esimerkiksi asiakasyritys tahtoo todennäköisesti pysyä riippumattomana alihankkijastaan, kun taas alihankkijalle suotuisinta on pyrkiä pitkiin vuosisopimuksiin asiakassuhteissaan. Alihankkijat pyrkivätkin monesti syventämään toimintaansa asiakasyritykseen nähden osavalmistajaksi, jolloin alihankintatuote saadaan kiinteämmäksi osaksi asiakasyrityksen toimintaprosessia esimerkiksi kuljetuksen, varastoinnin ja kokoonpanon kautta. (Rope 2003, 193.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään hake- ja pellettilämmitysjärjestelmiin, jotka ovat automaattisyötteisiä polttoaineen suhteen. Koska hake- ja pellettikattilat käyttävät bioenergiaa polttoaineenaan, tässä opinnäytetyössä käytetään näistä kattilamuodoista yleistystä bioenergiakattila.

Hakelämmitysjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu kattilasta, polttoaineen syöttölaitteista sekä polttoainevarastosta. Polttoaineen syöttölaitteisiin liitetään erilaisia turvajärjestelmiä, jotka esimerkiksi estävät takapalon leviämisen polttoainevarastoon. Automaattisyötteisessä hakekattilassa polttoaineen syöttö tapahtuu energian käytön mukaan, ja se on toteutettu kattilan veden lämpötilan muutoksen mukaan. (Turvatekniikan keskus 2009, 7.)

Pellettilämmitysjärjestelmä on kokonaisuus, johon kuuluu pellettikattila ja -poltin, varastosilo, polttoaineen syöttölaitteisto, järjestelmään kuuluvaa säätöautomaatiikkaa, kalvopaisunta-astia ja tarvittaessa lämminvesivaraaja. Pellettikattiloissa on yleensä oma erillinen vesitila, jolla saadaan tuotettua lämmitysvettä ja lämpimää käyttövettä. Lämminvesivaraajaa tarvitaan, jos lämpimän käyttöveden tarve on suuri. (Turvatekniikan keskus 2009, 8.)

## 4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimus tapahtui aikavälillä heinäkuu 2012 – joulukuu 2012. Pielisen Karjalan alueelta valittiin tutkimuskohteeksi Metallinyrkkiin kuuluneet seitsemän metallialan yritystä. Tutkimuskohteissa toteutettiin strukturoitu haastattelu, jossa haastateltavina olivat yrityksiä edustajat. Kohdeyritysten edustajaksi valittiin henkilöitä, joilla oli tietoa yrityksestä sekä sen markkinointistrategioista, jolloin he pystyivät antamaan tarkkaa tietoa halutuista aihealueista. Tutkimuksessa strukturoitu haastattelu suoritettiin jokaisen kohdeyrityksen edustajan kanssa erikseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Onko mahdollista ja potentiaalia saada tuotettua Metallinyrkkiin kuuluvissa yrityksissä bioenergia-alan tuotteita ali-, osa- tai laitevalmistajana markkinointistrategisilta näkökannoilta?
2. Minkälaiset tulevaisuuden näkymät Metallinyrkkiin kuuluvissa yrityksissä on bioenergia-alaa kohtaan?
3. Olisiko yritys soveltuvin ali-, osa- tai laitevalmistukseen bioenergia-alan tuotteiden valmistuksessa?

Tutkimuksessa haluttiin saada tietoa kohdeyrityksistä sekä niiden markkinointistrategioista, jolloin markkinastrategiselta kannalta olisi mahdollista tutkia, olisiko yrityksillä mahdollisuuksia ja potentiaalia tuottaa bioenergia-alan tuotteita Nurmeksessa ali-, osa- tai laitevalmistajana. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös Metallinyrkin yritysten tulevaisuuden näkymiä ja roolijakoa bioenergia-alan tuotteiden valmistuksen näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä oli myös tarkoituksena kerätä kohdeyrityksistä tietoa Pielisen Karjalan bioenergia-verkostot ja virrat -hankkeelle.

## 5 Tutkimuksen aineistot ja menetelmät

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat yleisimmin haastattelut, kyselyt, havainnoinnit sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltyinä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Mitä formaalimpi sekä strukturoidumpi on tutkimusasetelma, sitä enemmän myös edellytetään erilaisia kokeellisia menetelmiä sekä strukturoituja kyselyjä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

### 5.2 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Haastattelulla tai kyselyllä pyritään selvittämään, miksi yritys tai ihminen toimii toimintapansa mukaan. Kyselyssä ja haastattelussa on eroavaisuuksia tiedonantajan toiminnassa tiedonkeruuvaiheessa. Haastattelun etuna on että haastatteluun valitut henkilöt voivat olla henkilöitä, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74.)

Haastattelun yhtenä etuna on joustavuus, joka ilmenee siten, että kysymykset voidaan esittää tutkijan haluamassa järjestyksessä. Haastattelussa tutkijalla on myös mahdollisuus toistaa kysymys tai oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Lomakehaastattelu tai lomakekysely on usein kvantitatiivisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmä, jolloin kerätyn aineiston avulla voidaan testata hypoteesejä. Tällöin kerätty aineisto voidaan helpommin kvantifioida. Lomakehaastattelu voi ääripäässään olla täysin strukturoitu haastattelu kysymysten ja tutkimuksen toteutuksen osalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään etukäteen määriteltyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun kysymyksillä on pyrittävä löytämään merkityksellisiä vastauksia haastateltavalta tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun ja tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

### **5.3 Strukturoitu haastattelu tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä**

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruussa käytetty strukturoitu haastattelu on kokonaisuudessaan litteessä 1. Kaikille seitsemälle kohdeyritykselle suoritettiin sama strukturoitu haastattelu. Strukturoitu haastattelu on jaettu neljään eri osioon. Ensimmäinen osio toimii johdantona, jossa haastateltavalle annettiin tietoa tutkimuksen taustoista. Toisessa osiossa kysymykset kohdistuvat yrityksen perustietojen keräämiseen. Kolmannessa osiossa kysymykset kohdistuvat yrityksen markkinointistrategioihin. Neljännessä osiossa kysymykset kohdistuvat yrityksen tulevaisuuden näkyymiin bioenergia-alan tuotteiden valmistajana.

Ensimmäisessä osiossa eli johdannossa ilmoitettiin kohdeyrityksen edustajalle kuka haastattelija on, ja minkälaista tutkimusta tehdään ja kenelle. Näin kohdeyritysten edustajat saivat tietoa tutkimuksen taustoista ja tarkoituksesta ennen kysymysten esittämistä.

Toisessa osiossa kysyttiin yrityksen perustiedoista kuten yrityksen sen hetkisestä tuotannosta, työntekijöiden määrästä, työntekijöiden erikoisosaaamisesta, erityisluvista, liikevaihdosta sekä tuotantokapasiteetista ja sen lisäämistavoitteista tulevaisuudessa. Kysymykset oli jäsennelty siten, että tietoa saatiin riittävä määrä yrityksen perustiedoista.

Kolmannessa osiossa kysymykset markkinointistrategioiden pohjalta jaettiin strukturoidun haastattelun neljään eri markkinointistrategiaan: tuotestrategia, asiakasstrategia, markkina-aluestrategia sekä kilpailuetustrategia.

Tuotestrategiaan liittyvissä kysymyksissä keskityttiin yrityksen tuotteisiin ja tuotantoon liittyviin aiheisiin. Tuotestrategian aihealueessa käytiin läpi yrityksen tuotteistusta vakio-, erikois- sekä asiakastuotteistuksen kautta. Siinä saatiin selville, minkätyyppiseen tuotantoon yritys on erikoistunut sekä mistä tuoterhyhmästä se hyötyy eniten.

Asiakasstrategiaan liittyvissä kysymyksissä keskityttiin selvittämään tutkimuskohteen asiakaskuntaan ja liittyviä kysymyksiä. Osiossa kysyttiin sen hetkisestä asiakaskunnasta ja sen maantieteellisestä jakautumisesta. Osiossa kysyttiin myös, kuinka kohdeyritys hankkii uusia asioita sekä minkälainen on sen suhtautuminen asiakasvaihtuvuuteen ja tyytyväisyyteen. Osiossa kysyttiin arvio haastateltavalta, että millainen bioenergia-alaan liittyvä asiakas olisi heidän yritykselleen paras.

Markkina-aluestrategian osiossa strukturoidussa haastattelussa käytiin kohdeyrityksien markkina-alueen ja markkina-aluestrategian kartoitukseen liittyviä kysymyksiä. Aihealueessa kysyttiin markkinoiden laajuudesta, laajentamisintresseistä sekä yrityksen ja sen tuotteiden markkinoinnista markkina-alueella. Aihealueessa kysyttiin myös yrityksen edustajalta, kuinka hyvät mahdollisuudet hän uskoisi olevan heidän valmistamillaan bioenergiakattiloilla markkinoilla, joilla heidän yritys tällä hetkellä toimii.

Kilpailuetustrategiaan liittyvissä kysymyksissä keskityttiin yrityksen kilpailuetuihin sekä niiden käyttöön markkinoinnissa. Aihealueessa kysyttiin yrityksen sisäisistä vahvuuksista, kilpailueduista ja niiden käytöstä markkinoinnissa sekä yrityksen edustajalta kysyttiin, parantuisiko yrityksen kilpailuetu, mikäli he valmistaisivat bioenergiakattiloita.

Neljännessä osiossa käytiin kysymykset yrityksen tulevaisuuden näkymät bioenergia-alan tuotteiden valmistajana. Yrityksen edustajalta kysyttiin voisiko yritys valmistaa tulevaisuudessa bioenergia-alan tuotteita, ja kuinka monta vuotta valmistuksen aloittamiseen menisi. Yrityksen edustajalta kysyttiin myös, että uskooko hän bioenergia-alalla olevan potentiaalia tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa.



## 5.4 Sisällönanalyysi

”Laadullinen analyysi koostuu kahdesta eri vaiheesta, havaintojen pelkistämistä ja arvoituksen ratkaisemisesta” (Alasuutari 2011, 39).

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää kaikissa laadullisten tutkimusten perusanalyysimenetelmänä. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat jollakin tapaa sisällönanalyysiin, mikäli sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Havaintojen pelkistämisessä toteutuu kaksi eri osaa: aineiston tarkastelu vain tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta ja havaintojen yhdistäminen. Kun aineistoa tarkastellaan, täytyy havaintoja pelkistettäessä kiinnittää huomiota vain siihen, mikä on olennaista teoreettisen viitekehyksen kannalta. Tällöin analyysin kohteena oleva tekstimassa saadaan pelkistettyä, ja se saadaan paremmin hallittavaksi kokonaisuudeksi. Havaintojen yhdistämisessä karsitaan havaintomäärää yhdistämällä raakahavaintoja havainnoiksi etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai muotoilemalla sääntö, joka pätee koko aineistoon. (Alasuutari 2011, 40.)

Arvoituksen ratkaisemisessa eli tulosten tulkinnassa käytettävissä olevien vihjeiden perusteella tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 2011, 44–46).

## 6 Metallinyrkin yritysten markkinointistrategiat bioenergia-alalle

### 6.1 H&H Service Nurmes Oy

H&H Service Nurmes Oy on perustettu vuonna 2008. Yrityksen pääasiallinen toiminta on asiakkaalle tarjottu kunnossapitopalvelu ja asennustoiminta. Yritys valmistaa omissa tiloissaan myös pieniä osia sekä hoitaa huoltoja. Konekantaa yritykseltä löytyy hitsauslaitteista, maalaukseen sekä manuaalikoneistukseen liittyen.

Tuotantokapasiteettiä yritys pystyy ja pyrkii lisäämään omistajan mukaan tulevaisuudessa, mutta se vaatii henkilöstöressurssien lisäämistä. Työntekijämäärä yrityksessä on viisi. Yrityksessä on prosessiputkiston hitsaukseen liittyvää luokkahitsausta ja osaamista, mutta erikoislupia ei ole käytössä.

H&H Service Nurmes Oy:ssä ei ole tuotteiden valmistusta suuressa mittakaavassa, koska yritys on keskittynyt kunnossapito- ja huoltopalveluihin. Tuotestrategia on yrityksellä toteutettu siten, että vakiotuotteisiin kuuluu peruspalveluna toteutettu huoltotoimenpiteet. Erkois- ja asiakastuotteisiin kuuluu vaativampien asennus- ja huoltokokonaisuuksien toteuttaminen. Yritystä kiinnosti valmistaa bioenergiakattiloita sekä polttoaineenkuljettimia, mutta polttoaineen siilot olisivat liian suuria kokonaisuuksia valmistettavaksi yritykselle. Yrityksen edustajan mukaan bioenergiakattilat olisivat kilpailukykyisiä verrattuna muihin heidän tämänhetkisiin palveluihin. Tuotestrategia on H&H Service Nurmes Oy:ssä Juslin & Hansenin (2003, 287) mukaan toteutunut siten, että yritys keskittyy vakio- sekä erikoistuotteisiin tuotannossaan.

Asiakasstrategia H&H Service Nurmes Oy:ssä on toteutunut Juslin & Neuvosen (1997, 115–116) esittämällä tavalla siten, että yrityksessä on kolmen erilaisen asiakasstrategian välillä tehty päätös, jossa keskitytään tiettyihin ja selkeästi määriteltäviin kohderyhmiin. H&H Service Nurmes Oy:ssä asiakaskunta on jakautunut Pohjois-Karjalan alueelle.

Markkina-aluestrategia on toteutunut H&H Service Nurmes Oy:ssä siten, että yritys on keskittynyt sen lähialueisiin, mutta Pohjois-Karjala on kokonaan sen markkina-alueita. Yritys on laajentanut markkinoitaan viimeisen kahden vuoden sisällä. Markkinointia tapahtuu koko yrityksen markkina-alueella. Markkina-aluestrategiasta H&H Service Nurmes Oy:ssä on tehty siten päätös markkina-aluestrategiasta Juslin & Hansenin (2003, 297) esittämällä tavalla: markkina-alueeksi on valittu harvoja, mutta tarkkaan määriteltyjä alueita, ja yritys on päättänyt, minkälaisiin alueisiin se on keskittänyt markkinoinninsa.

Kilpailuetustrategia on toteutunut H&H Service Nurmes Oy:ssä, että yritys pyrkii tuomaan ilmi kilpailuetujaan markkinoinnissaan, ja yrityksen edustajan mukaan toimitusvarmuus ja laatu ovatkin kilpailuetuja, joita käytetään markkinoinnissa. H&H Service Nurmes Oy pyrkii siten toimimaan Juslin & Hansenin (2003, 300) esittämällä tavalla, jossa löydettyä tai tehtyä kilpailuetua käytetään markkinoinnissa.

Tulevaisuuden näkymät H&H Service Nurmes Oy:ssä bioenergia-alaa kohtaan olivat positiiviset, ja yrityksen edustajan mukaan yrityksellä voisi ollakin bioenergia-alalle valmistettavia tuotteita esimerkiksi alihankintana. H&H Service Nurmes Oy pystyisi aloittamaan bioenergia-alan tuotteiden valmistuksen kohtuullisen nopeasti.

## **6.2 Katatec Oy**

Katatec Oy on perustettu vuonna 1993 osakeyhtiöksi Nurmeksessa, ja toimintaa oli jo ennen tätä, mutta yritys oli toiminimen kautta toiminnassa. Katatec Oy:ssä tuotantokapasiteetista suurin osa on alihankintaa. Yrityksessä tuotetaan uunien metalliosia, sähkö- ja kiviteollisuudelle tuotteita, DIN-kiskoja, hitsauspalveluita, laserleikkeitä ja levyntyöstöä.

Katatec Oy:ssä työskentelee 14 työntekijää yhdessä vuorossa. Erikoisosamista ja erikoisstantardilupia yrityksestä löytyy kansainvälisen hitsausstantardin

muodossa. Tulevaisuudessa Katatec Oy:llä on suunnitteilla mahdollisesti tuotantokapasiteetin ja liikevaihdon hallittua nostamista.

Tuotestrategia on toteutunut Katatec Oy:ssä siten, että tuotantoa löytyy kolmesta eri tuoteryhmästä. Yrityksellä on valmistuksessa vakiotuotteita, erikoistuotteita sekä asiakastuotteita. Tuotestrategia on Katatec Oy:ssä Juslin & Hansenin (2003, 287) mukaan toteutunut siten että yritys keskittyy pääasiallisesti vakio- sekä asiakastuotteisiin tuotannossaan.

Yrityksellä on eniten valmistuksessa vakiotuotteita, sillä yritys on keskittynyt tuotannossaan alihankintaan. Katatec Oy oli kiinnostunut valmistamaan bioenergiakattiloita ja polttoainesiloja ja yrityksen edustajan mukaan yritys pystyisi suoriutumaan tästä. Polttoaineen kuljettimet eivät olleet yritykselle niin kiinnostava kohde tuotannolliselta kannalta niihin vaadittavan erikoisosaamisen vuoksi.

Asiakasstrategia Katatec Oy:ssä on toteutunut Juslin & Neuvosen (1997, 115–116) esittämällä tavalla siten, että yrityksessä on kolmen erilaisen asiakasstrategian välillä tehty päätös, jossa keskitytään harvoin ja selkeästi määriteltyihin kohderyhmiin. Katatec Oy:llä on asiakaskunta jakautunut koko Suomen alueelle maantieteellisesti, mutta välillisesti tuotteita menee ympäri maailmaa. Katatec Oy markkinoi myös uusia tuotteita vanhoille asiakkaille yrityksen edustajan mukaan, poislukien alihankintana tuotetut asiakastuotteet.

Markkina-aluestrategia Katatec Oy:ssä on toteutunut siten että yritys toimii verrattaen pienellä markkina-alueella välittömästi, mutta välillisesti alihankinnan tuottajana yritys toimii koko Suomen mittakaavalla. Markkina-aluestrategiasta Katatec Oy:ssä on tehty siten päätös markkina-alueesta Juslin & Hansenin (2003, 297) esittämällä tavalla: markkina-alueeksi on valittu harvoja, mutta tarkkaan määriteltyjä alueita, ja yrityksessä on päätetty, minkälaisiin alueisiin se on keskittänyt markkinoinninsa. Yrityksen edustajan mukaan yritys pystyisi laajentamaan markkinoitaan edelleen, vaikka yritys on laajentanut markkinoitaan viimeisen 2 vuoden sisällä. Yritys markkinoi sen tuotteita koko markkina-

alueella, jossa se toimii. Katatec Oy:n edustajan mukaan bioenergiakattiloilla olisi hyvät mahdollisuudet yrityksen toimimalla markkina-alueella.

Kilpailustrategia Katatec Oy:ssä on toteutunut siten, että yritykselle on tärkeä tuoda sen kilpailuetuja ilmi markkinoinnissa. Esimerkiksi yrityksellä on ISO-9001 laatustandardi käytössä, jota se käyttää myös markkinoinnissa laatujohtamisen lisäksi. Kilpailustrategia on siten toteutunut Katatec Oy:ssä Juslin & Hansenin (2003, 300) esittämän tavan suuntaisesti, jossa löydettyä tai tehtyä kilpailuetua käytetään tehokkaassa markkinoinnissa.

Tulevaisuuden näkymät bioenergia-alaa koskien olivat Katatec Oy:ssä positiiviset. Yrityksen edustajan mukaan Katatec Oy voisi tulevaisuudessa valmistaa bioenergia-alalle tuotteita, ja se pystyisi aloittamaan tuotannon kohtuullisen nopeasti.

### **6.3 Nurmeksen Metalli Oy**

Nurmeksen Metalli Oy on perustettu vuonna 1982 Nurmeksessa, ja se on pääasiassa alihankintaan erikoistunut konepaja, jossa tuotetaan alihankintana asiakkaille erilaisia tuotteita ja kokonaisuuksia suurimman osan tuotantokapasiteetista. Nurmeksen Metalli Oy:llä on myös omia tuotteita valmistuksessa kuten metallinen polttoainesäiliö. Nurmeksen Metalli Oy:ssä tuotetaan alihankintana esimerkiksi Nunnauuni Oy:lle uunien metalliosia, Farmi Forest Oy:lle hakkureita, puutavarakouria sekä muita metalliosia.

Nurmeksen Metalli Oy pystyy lisäämään tuotantokapasiteettiaan tarvittaessa ja yrityksen edustajan mukaan tavoitteet liikevaihdon kasvattamisessa ovatkin intresseinä. Työntekijöitä Nurmeksen Metalli Oy:ssä on yhteensä 21. Laitteita ja koneita on Nurmeksen Metalli Oy:ssä on monipuolisesti. Levyjen käsittelyyn, laserleikkaamiseen sekä pulverimaalaukseen löytyy laitteistoa yrityksestä kaiken yleisen konepajalaitteiston lisäksi.

Tuotestrategia ja tuotanto Nurmeksen Metalli Oy:ssä on keskittynyt vakio- tuotteihin pääasiassa, mutta yritykseltä löytyy myös erikoistuotteita valmistuksesta. Tuotestrategia on Nurmeksen Metalli Oy:ssä Juslin & Hansenin (2003, 287) mukaan toteutunut siten, että yritys keskittyy vakio- sekä erikoistuotteisiin tuotannossaan. Vakiotuotteisiin keskittymisen voi selittää se, että Nurmeksen Metalli Oy on pääasiassa alihankintaan erikoistunut konepaja. Nurmeksen Metalli Oy oli tutkimuksessa kiinnostunut valmistamaan bioenergiakattiloita omana tuotteenaan sekä alihankintana, mutta muut kokonaisuudet kuten polttoainesiiot tai kuljettimet eivät olleet yhtä kiinnostavia valmistuksen kohteita yritykselle. Yrityksen edustaja uskoi, että bioenergiakattilat olisivat kilpailukykyisiä verrattuna muihin yrityksen valmistamiin tuotteisiin.

Asiakasstrategia Nurmeksen Metalli Oy:ssä on toteutunut Juslin & Neuvosen (1997, 115–116) esittämällä tavalla siten, että yrityksessä on kolmen erilaisen asiakasstrategian välillä tehty päätös, jossa keskitytään tiettyihin tunnettuihin loppukäyttäjiin johtuen yrityksen tuotannon alihankintakeskeisyydestä. Alihankintana tuotettua tuotetta toiselle yritykselle ei voida markkinoida eteenpäin muille asiakkaille, jos tuote on asiakastuotteena tuotettu juuri tietylle asiakkaalle.

Nurmeksen metalli Oy:n edustajan mukaan asiakasstrategia koskien bioenergiakattiloiden markkinointia poikkeaisi nykyisestä asiakasstrategiasta siten, että siinä keskityttäisiin Juslin & Neuvosen (1997, 115–116) esittämästä kolmesta vaihtoehdosta ensimmäiseen eli valittaisiin niin monta asiakasta tai asiakaskohderyhmää kuin mahdollista.

Markkina-aluestrategia Nurmeksen metalli Oy:ssä on toteutunut siten, että yritys keskittyy pääasiassa sen lähialueisiin. Markkina-aluestrategiasta Nurmeksen Metalli Oy:ssä on tehty siten päätös markkina-aluestrategiasta Juslin & Hansenin (2003, 297) esittämällä tavalla: markkina-alueeksi on valittu harvoja, mutta tarkkaan määriteltyjä alueita, ja yrityksessä päätetty, minkälaisiin maihin tai alueisiin se on keskittänyt markkinoinninsa. Yrityksen edustajan mukaan yritys pystyisi edelleen laajentamaan markkinoitaan, ja se on laajentanut niitä

viimeisen kahden vuoden sisällä. Markkinointia tapahtuu yrityksessä kohdistetusti pienellä alueella.

Kilpailuetustrategia Nurmeksen metalli Oy:ssä on toteutunut siten, että yritys pyrkii tuomaan kilpailuetujaan ilmi markkinoinnissaan. Yrityksen edustajan mukaan esimerkiksi polttoainesäiliö, joka on sen omaa tuotantoa, on hinnaltaan kilpailukykyinen verrattuna vastaaviin kilpaileviin tuotteisiin. Nurmeksen Metall Oy pyrkii siten toimimaan Juslin & Hansenin (2003, 300) esittämällä tavalla kilpailuetustrategiasta, mutta yrityksen pitäisi vielä löytää tai tehdä toiminnastaan kilpailuetu, jota voisi käyttää tehokkaassa markkinoinnissa.

Tulevaisuuden näkymät bioenergia-alaa koskien Nurmeksen metalli Oy:ssä olivat positiiviset, ja yrityksen edustajan mukaan yritys voisi valmistaa tuotteita bioenergia-alalle. Jos Nurmeksen metalli Oy alkaisi valmistamaan tuotteita bioenergia-alalle, pystyisi se yrityksen edustajan mukaan kohtuullisen nopeasti aloittamaan tuotannon.

#### **6.4 Nurmeksen työstö ja tarvike Oy**

Nurmeksen työstö ja tarvike Oy on perustettu vuonna 1979. Yrityksellä on omia tuotteita sekä alihankintaa tuotannossa. Omia tuotteita on esimerkiksi sydänkairasaha kiviteollisuudelle. Alihankintana tuotteita yritys tuottaa esimerkiksi John Deere Oy:lle ja Outotec Oy:lle.

Nurmeksen työstö ja tarvike Oy:llä on monipuolinen konekanta. Koneita ovat: pystykaari-työstökeskukset, CNC-sorvit, aarpora, kärkisorveja, hitsirobotti, polttokonekaasutin, levysärmäri sekä siltanosturit. Nurmeksen työstö ja tarvike Oy:llä on vielä erikseen kokoonpano-linjasto. Yrityksessä työskentelee yhteensä 12 työntekijää. Erikoislupia yrityksellä ei ole. Tuotantokapasiteettia Nurmeksen työstö ja tarvike Oy pyrkii lisäämään toimitusjohtajan mukaan tulevaisuudessa.

Tuotestrategia Nurmeksen työstö ja tarvike Oy:ssä on toteutunut siten, että tuotannossa on keskitytty erikois- ja asiakastuotteisiin, sillä tuotanto on keskit-

tynyt palvelemaan tiettyjä toimialoja sekä työt ovat usein projektiluontoisia. Nurmeksen työstö ja tarvike Oy:n edustaja näki, että yritys pystyisi tuottamaan bioenergiakattiloita tai polttoainesiiiloja, mutta kuljettimien valmistus kiinnosti eniten yrityksessä jo löytyvän erikoisosaamisen vuoksi. Yrityksen edustaja ei osannut arvioida olisiko bioenergiakattilat kilpailukykyisiä verrattuna heidän muihin tuotteisiin. Tuotestrategia on Nurmeksen työstö ja tarvike Oy:ssä Juslin & Hansenin (2003, 287) mukaan toteutunut siten, että yritys keskittyy tuotannossaan erikois- sekä asiakastuotteisiin.

Asiakasstrategia Nurmeksen työstö ja tarvike Oy:ssä on toteutunut Juslin & Neuvosen (1997, 115–116) esittämällä tavalla siten, että yrityksessä on kolmen erilaisen asiakasstrategian välillä tehty päätös, jossa keskitytään harvoihin ja selkeästi määriteltyihin kohderyhmiin. Nurmeksen työstö ja tarvike Oy:llä on asiakaskunta jakautunut lähinnä Pohjois-Karjalan alueelle, ja yritys markkinoi myös uusia tuotteita vanhoille asiakkaille.

Markkina-aluestrategia on toteutunut Nurmeksen työstö ja tarvike Oy:ssä siten, että yritys on keskittynyt toimimaan Pohjois-Karjalan markkinoilla, ja yritys markkinoi tuotteitaan koko markkina-alueella jolla se toimii. Nurmeksen työstö ja tarvike Oy:ssä on tehty siten päätös markkina-aluestrategiasta Juslin & Hansenin (2003, 297) esittämällä tavalla: markkina-alueeksi on valittu harvoja, mutta tarkkaan määriteltyjä alueita, ja yrityksessä on päätetty, minkälaisiin alueisiin markkinoinnissa keskitytään. Yritys on laajentanut markkina-alueitaan viimeisen 2 vuoden sisällä. Yrityksen edustajan mukaan olisi vaikea antaa kunnollista arviota bioenergiakattiloiden mahdollisuuksia markkina-alueella, jolla yritys toimii, joten tätä ei kommentoitu.

Kilpailuetustrategia Nurmeksen työstö ja tarvike Oy:ssä on toteutunut siten, että yritykselle on tärkeää tuoda sen kilpailuetuja ilmi markkinoinnissa uusille asiakkaille. Yrityksen edustaja näki, että erikoisosaamista vaativien töiden toteutus olisi yksi heidän vahvuuksistaan. Nurmeksen työstö ja tarvike Oy pyrkii siten toimimaan Juslin & Hansenin (2003, 300) esittämällä tavalla kilpailuetustrategiasta ja käyttämään kilpailuetujaan markkinoinnissa.



Tulevaisuuden näkymät bioenergia-alaa kohtaan olivat Nurmeksen työstö ja tarvike Oy:ssä positiiviset, ja yrityksen edustajan mukaan kiinnostavin vaihtoehto olisi tuottaa bioenergia-alan tuotteita osavalmistajana esimerkiksi polttoaineen kuljettimien muodossa. Nurmeksen työstö ja tarvike Oy pystyisi aloittamaan osavalmistuksen kohtuullisen nopeasti.

## **6.5 Pielisen Metalli Ky**

Yritys on perustettu vuonna 1996, mutta nimellä Pielisen Metalli Ky yritys on toiminut vuodesta 2001 alkaen. Metallialalle yritys siirtyi betoniteollisuuden teräsrakenteiden valmistuksen ja asennuksien kautta. Nykyään yrityksellä on valmistuksessa kiinteistökohtaisia teräsrakenteita. Kuitenkaan teräsrakenteet eivät ole massatuotannossa, sillä teräsrakenteet ovat aina mitoitettu ja asennettu yksittäiselle kohteelle sopivaksi. Oma tuotantona yrityksellä on paalivaunu.

Yrityksellä on kolme työntekijää. Yrityksellä ei löydy erityislupia tuotteiden valmistukseen, mutta paalivaunun tuotannossa on käyty CE-merkkiin tarvittava tarkastelu läpi. Yrityksellä on tulevaisuudessa tuotannon lisäystavoitteita, jolloin työntekijämäärän kasvattaminen on myös intressinä.

Tuotestrategia Pielisen metalli Ky:llä on toteutunut siten, että tuotantoa löytyy erikois- sekä asiakastuotteista. Tuotestrategia on siten Pielisen Metalli Ky:ssä Juslin & Hansenin (2003, 287) esittämällä tavalla toteutunut: yritys keskittyy erikois- sekä asiakastuotteisiin tuotannossaan. Erikoistuote yrityksellä on paalivaunu, jonka valmistuksesta kokonaisuudessaan yritys vastaa. Asiakastuotteita yritykseltä löytyy rakennusteollisuudelle valmistettavissa erilaisissa kokonaisuuksissa, kuten erilaiset hoitotasot, portaat sekä liuskat. Yritys on keskittynyt tuotannostaan suurelta osin asiakastuotteisiin, vaikka yritys valmistaa myös erikoistuotetta.

Yrityksen edustajan mukaan Pielisen metalli Ky ei pysty tehokkaaseen sarjatuotantoon nykyisellä henkilöstömäärällä, joten polttoainesiiot sekä poltto-

aineenkuljettimet valmistuksessa kiinnostivat enemmän kuin bioenergiakattiloiden valmistus. Yrityksen edustajan mukaan bioenergiakattilat olisivat kilpailukykyisiä verrattuna yrityksen muihin tuotteisiin.

Asiakasstrategia Pielisen Metalli Ky:ssä on toteutunut Juslin & Neuvosen (1997, 115–116) esittämällä tavalla siten, että yrityksessä on kolmen erilaisen asiakasstrategian välillä tehty päätös, jossa keskitytään harvoihin ja selkeästi määriteltyihin kohderyhmiin. Pielisen metalli Ky:llä on asiakaskunta jakautunut Suomen alueelle, mutta alihankinnan kautta 33 % liikevaihdosta tulee kansainvälisiltä markkinoilta.

Markkina-aluestrategia on toteutunut Pielisen metalli Ky:ssä siten, että yritys on keskittynyt toimimaan Suomen markkinoilla. Yrityksen markkinoita on laajennettu viimeisen kahden vuoden sisällä lisäämällä toimintoja rakennusteollisuuteen liittyen. Yritys markkinoi mieluummin tuotteitaan lähialueella ja lähimarkkinoilla, kuin koko markkina-alueellaan. Markkina-aluestrategia on toteutunut Pielisen Metalli Ky:ssä Juslin & Hansenin (2003, 297) esittämällä tavalla: markkina-alueeksi on valittu harvoja, mutta tarkkaan määriteltyjä alueita, ja yrityksessä päätetty, minkälaisiin alueisiin se on keskittänyt markkinoinninsa. Yrityksen edustaja näki, että yrityksen valmistamalla bioenergiakattiloilla olisi mahdollisuuksia markkinoilla, joilla se toimii.

Kilpailuetustrategia Pielisen metalli Ky:ssä on toteutunut siten, että sen kilpailuetuja on tärkeä tuoda ilmi asiakkaille yrityksen varsinaisessa toiminnassa, mutta markkinointi keskittyy nykyisiin asiakkaisiin. Kilpailuetuja oli yrityksen edustajan mukaan toimitusvarmuus sekä kilpailukykyinen hintataso. Pielisen Metalli Ky pyrki siten toimimaan Juslin & Hansenin (2003, 300) esittämällä tavalla kilpailuetustrategiasta ja käyttämään kilpailuetujaan markkinoinnissa.

Tulevaisuuden näkymät bioenergia-alaa kohtaan olivat Pielisen metalli Ky:ssä positiiviset, ja yrityksen edustajan mukaan yritys pystyisi aloittamaan bioenergiakattiloiden tuotannon nopeasti alihankintana tai osavalmistajana.

## 6.6 PK-levy Oy

PK-Levy Oy on aloittanut toimintansa vuonna 2008. Tuotantoa löytyy pääasiassa alihankinnan puolelta, mutta joitakin loppuun asti valmistettuja tuotteita löytyy. Alihankinnassa ovat laserleikkeet päätuotteina, mutta suuremman jalostusasteen tuotteita on pyritty lisäämään kuten särmättyjä, hitsattuja ja maalattuja tuotteita. Konekanta yritykseltä löytyy laserleikkuukoneista, CNC-työstökoneista sekä särmäyspuristimista.

Työntekijöitä yrityksessä on seitsemän. Työntekijöiden osaaminen on keskittynyt pääasiassa yrityksessä CNC-laitteistojen hallintaan, mutta yrityksestä löytyy myös työntekijöitä, joilla on kokemusta laatujohtamisen toiminnasta. Yritykseltä ei löydy erikoislupia. PK-levy Oy:n toimitusjohtajan mukaan tulevaisuudessa pyritään lisäämään tuotantokapasiteettia esimerkiksi konehankinnoilla.

Tuotestrategia PK-levy Oy:ssä on toteutunut siten, että tuotanto on keskittynyt 80 %:sesti vakiotuotteisiin, ja loput 20 % ovat erikoistuotteiden valmistusta. Vakiotuotteita ovat esimerkiksi erilaiset valmistettavat laserleikkeet. Tuotestrategia on siten PK-levy Oy:ssä Juslin & Hansenin (2003, 287) esittämällä tavalla toteutunut siten, että yritys keskittyy vakiotuotteisiin ja erikoistuotteisiin tuotannossaan. Yrityksen edustaja uskoi, että PK-levy Oy pystyisi valmistamaan bioenergiakattiloita alihankintana tai laitevalmistajana. Bioenergiakattiloiden valmistus kiinnosti PK-levy Oy:tä enemmän kuin polttoainesilojen tai polttoaineen kuljettimien valmistus. Yrityksen edustajan mukaan bioenergiakattilat olisivat kilpailukykyisiä verrattuna yrityksen muihin tuotteisiin.

Asiakasstrategia PK-levy Oy:ssä on toteutunut Juslin & Neuvosen (1997, 115–116) esittämällä tavalla siten, että yrityksessä on kolmen erilaisen asiakasstrategian välillä tehty päätös, jossa keskitytään harvoin ja selkeästi määriteltyihin kohderyhmiin. PK-levy:ssä asiakaskunta on tällä hetkellä yrityksen lähiympäristöön keskittynyt.

Markkina-aluestrategia on toteutunut PK-levy Oy:ssä siten, että yritys on keskittynyt toimimaan sen lähialueiden markkinoilla kustannussyistä. Jos etäisyys asiakkaaseen ylittää 200 km, kustannukset nousisivat yrityksen edustajan mukaan liikaa. PK-levy Oy on laajentanut markkinoitaan viimeisen kahden vuoden aikana. Markkina-aluestrategiasta PK-levy Oy:ssä on tehty siten päätös Juslin & Hansenin (2003, 297) esittämällä tavalla: markkina-alueeksi on valittu harvoja, mutta tarkkaan määriteltyjä alueita, ja yrityksessä on päätetty, minkälaisiin alueisiin se on keskittänyt markkinoinninsa. Yrityksen edustajan mukaan yrityksen pitäisi laajentaa markkinoita, joilla se toimii, mikäli se alkaisi tuottamaan bioenergiakattiloita sillä nykyinen markkina-alue olisi liian suppea bioenergiakattiloille.

Kilpailuustrategia PK-levy Oy:ssä toteutunut siten, että yrityksessä on tärkeä tuoda ilmi yrityksen kilpailuetuja markkinoinnissa. Kilpailuetuja oli yrityksen edustajan mukaan esimerkiksi toimitusvarmuus. PK-levy Oy pyrkii siten toimimaan Juslin & Hansenin (2003, 300) esittämällä tavalla kilpailuustrategian päätöksessä, ja käyttämään kilpailuetujaan markkinoinnissa.

Tulevaisuuden näkymät bioenergia-alaa kohtaan olivat PK-levy Oy:ssä positiiviset, ja yrityksen edustajan mukaan yritys pystyisi valmistamaan bioenergiakattiloita kohtuullisen nopeasti, jos se aloittaisi tuotannon alihankkintana tai laitevalmistajana.

## **6.7 Saher-aidat Oy**

Saher-aidat Oy on perusteltu 1987, ja se on erikoistunut valmistamaan erilaisia aitoja, portteja sekä muita aitausalan tuotteita. Saher-aidat Oy:n tuotantotilat sijaitsevat Nurmeksessa. Yrityksessä työskentelee 25 henkilöä. (Saher-aidat, 2013.)

Tuotestrategia on toteutunut Saher-aidat Oy:ssä siten, että yritys valmistaa vakio- ja erikoistuotteita julkiselle puolelle ja teollisuuteen. Saher-aidat Oy pystyisi lisäämään tuotantokapasiteettiä tulevaisuudessa. Tuotestrategia on

siten Saher-aidat Oy:ssä Juslin & Hansenin (2003, 287) esittämällä tavalla toteutunut siten, että yritys keskittyy vakio- ja erikoistuotteiden valmistukseen tuotannossaan. Saher-aidat Oy:tä kiinnostaisi valmistaa osia bioenergia-kattiloihin.

Asiakasstrategia Saher-aidat Oy:ssä on toteutunut Juslin & Neuvosen (1997, 115–116) esittämällä tavalla siten, että yrityksessä on kolmen erilaisen asiakasstrategian välillä tehty päätös, jossa keskitytään tiettyihin ja selkeästi määriteltyihin kohderyhmiin. Saher-aidat Oy:ssä asiakaskunta on jakautunut koko Suomen alueelle.

Markkina-aluestrategia on toteutunut Saher-aidat Oy:ssä siten, että yritys toimii koko Suomen ja sen lähialueiden markkinoilla. Yrityksen edustajan mukaan Saher-aidat Oy pystyisi laajentamaan markkinoita, joilla yritys toimii. Markkina-aluestrategiasta Saher-aidat Oy:ssä on tehty siten päätös Juslin & Hansenin (2003, 297) esittämällä tavalla: markkina-alueeksi on valittu harvoja, mutta tarkkaan määriteltäviä maita tai alueita, ja yrityksessä on päätetty, minkälaisiin alueisiin se on keskittänyt markkinoinninsa.

Kilpailuustrategia on toteutunut Saher-aidat Oy:ssä siten, että yrityksellä on tärkeää tuoda ilmi kilpailuetujaan ilmi markkinoinnissa joillakin osa-alueilla. Saher-aidat Oy pyrkii siten toimimaan Juslin & Hansenin (2003, 300) esittämällä tavalla kilpailuustrategian päätöksessä, jossa käytetään kilpailuetuja markkinoinnissa.

Tulevaisuuden näkymät Saher-aidat Oy:ssä bioenergia-alaa kohtaan olivat positiiviset, ja yrityksen edustajan mukaan yrityksellä voisi olla tulevaisuudessa bioenergia-alalle valmistettavia tuotteita. Saher-aidat Oy pystyisi aloittamaan bioenergia-alan tuotteiden valmistuksen kohtuullisen nopeasti yrityksen edustajan mukaan.

## 7 Yhteenveto ja tulokset

Strukturoidut haastattelut Metallinyrkin yrityksiin antoivat tuloksia markkinointi-strategioiden kannalta. Yhteistä tuloksissa oli, että kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat kiinnostuneita tuotteiden valmistuksesta ali-, osa-, tai laitevalmistajana bioenergia-alalle. Tässä osiossa käsitellään tämän opinnäytetyön kolmea tutkimusongelmaa ja niiden ratkaisuja.

### 7.1 Yrityksien mahdollisuudet valmistaa bioenergia-alan tuotteita markkinointistrategiselta kannalta

Metallinyrkin yritykset ovat pääasiassa alihankintaan keskittyneitä konepajoja, mutta Metallinyrkkiin kuuluvat yritykset pystyvät ja myös valmistavat omia tuotteita alihankinnan lisäksi. Metallinyrkki ja siihen kuuluvat yritykset tuotestrategiselta kannalta pystyisivät aloittamaan valmistamaan bioenergiakattiloita, koska useimmissa yrityksissä on tehty valinta painottaa vähintään osittain erikoistuotteisiin tuotantoaan. Tällöin Juslinin & Hansenin (2003, 287) esittämä valinta tuotannon painotuksesta keskittyä vakio-, erikois- tai asiakastuotteisiin on tehty.

Kuitenkin useassa yrityksessä pitäisi lisätä tuotannon painotusta erikoistuotteiden valmistukseen. Metallinyrkin yritysten välillä olisi mahdollisesti kannattavaa jakaa toimintoja bioenergiakattiloiden valmistuksessa siten, että yritykset jakaisivat valmistusta usean yrityksen kesken. Tällöin olisi mahdollista hyödyntää yrityksien vahvuus- ja osaamisalueita tehokkaammin.

Asiakasstrategian kannalta Metallinyrkkiin kuuluvat yritykset pystyisivät valmistamaan bioenergiakattiloita, sillä useimmissa yrityksissä on jo Juslin & Neuvosen (1997, 115–116) esittämistä kolmesta vaihtoehdosta tehty päätös toisen vaihtoehdon mukaan. Toisessa Juslin & Neuvosen vaihtoehdossa keskitytään harvoihin ja selkeästi määriteltyihin kohderyhmiin. Tällöin useimmissa yrityksissä tuteutuisi suoraan erikoistuotteille paras asiakasstrategia Juslin & Neuvosen (1997, 115–116) mukaan, jossa erikoistuotteille tulisi valita

niille parhaiten sopiva kohderyhmä. Metallinyrkkiin kuuluvissa yrityksissä joissa on poikkeava asiakasstrategia edellä esitetystä, olisi kannattavaa vaihtaa asiakasstrategiaa erikoistuotteille sopivammaksi mikäli yritys tuottaisi bioenergiakattiloita ali-, laite tai osavalmistajana.

Markkina-aluestrategian kannalta Metallinyrkkiin kuuluvien yritysten pitäisi laajentaa markkina-alueitaan, sillä useissa Metallinyrkin yrityksissä toiminta on sijoittunut Pohjois-Karjalan alueelle. Bioenergiakattilat ovat erikoistuotteita, joten ne vaatisivat markkina-alueeksi suuremman alueen kuin Pohjois-Karjala.

Jokaisessa Metallinyrkkiin kuuluvassa yrityksessä on tehty Juslin & Hansenin (2003, 297) mukainen päätös markkina-aluestrategiasta toisen vaihtoehdon mukaan: Yritys valitsee markkina-alueeksi harvoja, mutta tarkkaan määriteltyjä maita. Tämä päätös markkina-aluestrategiasta on oikea bioenergiakattiloiden tuotantoon, sillä Juslin & Hansenin (2003, 297) mukaan erittäin laajoilla markkinoilla toiminta on kyseenalaista jopa yrityksille, jotka ovat keskittyneet tuotestrategiassaan vakiotuotteisiin. Bioenergia-alan tuotteille parhaat markkina-alueet olisivat ostovoimaltaan ja teknologialtaan kehittyneet maat, sillä Juslin & Hansenin (2003, 299) mukaan kehittyneelle teollisuudelle houkuttelivimmat kohteet sijaitsevat korkean ostovoiman ja teknologian maissa.

Kilpailu-strategian kannalta Metallinyrkin yritysten pitäisi löytää toiminnastaan kilpailuetu, joka erottaa sen muista toimijoista ja kilpailijoista. Tämän lisäksi löydettyä tai tehtyä kilpailuetua olisi hyödynnettävä tehokkaassa markkinoinnissa (Juslin & Hansen 2003, 300). Löydetyn tai tehdyn kilpailuedun pitäisi olla valitulle erikoistuotteen kohderyhmälle arvostettu ominaisuus (Rope 2003, 92).

## **7.2 Tulevaisuuden näkymät ja odotukset**

Tulevaisuuden näkymät ja odotukset bioenergia-alaa kohtaan olivat jokaisessa Metallinyrkin yrityksessä positiiviset. Yritysten edustajat uskoivat, että heidän edustamillaan yrityksillä voisi olla tulevaisuudessa valmistuksessa bioenergia-alalle tuotteita. Jokaisessa Metallinyrkin yrityksessä pystyttäisiin aloittamaan

bioenergiakattiloiden tai niiden ympärille rakentuvan tuotteistuksen valmistus kohtuullisen nopeasti.

Bioenergia-alan tuotteiden valmistuksen esteenä Metallinyrkin yrityksissä oli lähinnä se tutkimuksen tekohetkellä, että bioenergia-alan tuotteiden valmistus oli monelle yritykselle ennestään tuntematonta. Kuitenkin monessa yrityksessä löytyi erikoisosaamista, jota olisi mahdollista soveltaa myös bioenergia-alan tuotteiden valmistuksessa.

Koska kaikki Metallinyrkin yritykset olivat kiinnostuneita valmistamaan bioenergia-alan tuotteita, yhteistyöprojekti tulevaisuudessa voisi olla hyvä ratkaisu yritysten kesken. Yhteistyöprojektissa olisi mahdollista hallinnoida yrityksille rooleja niiden vahvuusalueiden mukaan, jolloin olisi mahdollista löytää tai tehdä kilpailuetuja, jotka lisääisivät kannattavuustekijöitä. Yhteistyöprojektissa voitaisiin hoitaa suunnittelu, alihankinta, laitevalmistus sekä markkinointi, myynti sekä laitteistojen asennukset ja huollot asiakkaille.

Metallinyrkin yrityksillä voisi olla myös mahdollisuutena perustaa yhtiö, josta omistaisi osan kaikki halukkaat Metallinyrkkiin kuuluvat yritykset tietyllä prosentiosuudella. Tässä yhtiössä voisi olla mahdollista esimerkiksi hoitaa bioenergia-alan tuotteiden lopullista kokoonpanoa sekä markkinointia ja myyntiä, jolloin Metallinyrkin yritykset hyötyisivät kokonaisvaltaisesti enemmän kuin vain pelkästä alihankintatoiminnasta bioenergia-alalle.

### **7.3 Yritysten roolijako bioenergia-alan tuotteiden valmistuksessa**

Jokaisella Metallinyrkkiin kuuluvalla yrityksellä on vahvuus- ja osaamisalueet, joita kannattaa käyttää bioenergia-alan tuotteiden valmistuksessa. Yritysten vahvuuksia hyödyntämällä voisi olla mahdollista saavuttaa kilpailuetua, mikä voi olla oleellinen kannattavuustekijä bioenergia-alalle valmistettavissa tuotteissa. Haastattelussa löytyi yrityksiä Metallinyrkistä, joilla oli vahvuuksia esimerkiksi erikoislaitteiden valmistuksessa, laitteistojen asennuksissa, tehokkaassa alihan-



kintatuotannossa sekä suuren kokoluokan valmistamiseen tarvittavaa osaamista ja laitteistoa.

Metallinyrkkiin kuuluvien yritysten olisi siten tunnistettava vahvuudet toiminoistaan ja löytää yrityksille parhaat roolit bioenergia-alan tuotteiden valmistusketjusta. Tuotanto esimerkiksi voisi toimia yhteistyöllä bioenergia-alan tuotteissa siten, että joissakin Metallinyrkin yrityksissä valmistettaisiin ja suunniteltaisiin laitteiden osia, alihankinnalla tai osavalmistuksella. Tämän jälkeen tuotteen loput osat olisi mahdollista valmistaa ja koota valitussa yrityksessä. Valmis tuote markkinoitaisiin ja myytäisiin eteenpäin. Viimeiseksi valmis kokonaisuus asennettaisiin asiakkaalle, ja laitteistolle voitaisiin tehdä huoltosopimus.

Taulukossa 3 arvioinneissa pohdittiin yritysten nykyisiä ja tulevaisuuden mahdollisuuksia toimia esitetyissä rooleissa. Taulukossa 3 otettiin myös arvioinnissa huomioon yritysten markkinointistrategiat. Merkittäviä tekijöitä projektin vetäjän arvioinnissa oli yrityksen toiminta, henkilöstöresurssit, yrityksen resurssit, sekä osaamis- ja vahvuusalueet. Laittevalmistajan roolissa arvioitiin yrityksen kykyä toimia laitevalmistajana yrityksen tuotantokapasiteetin mukaan. Lisäksi siinä arvioitiin tuotantokapasiteetin lisäysmahdollisuuksia ja tavoitteita tulevaisuudessa. Alihankinta- ja osavalmistusroolissa arvioitiin yrityksen alihankintatuotantoa ja sitä voisiko yritys laajentaa alihankintaa myös bioenergia-alan tuotteisiin.

Markkinointi- ja myyntityön roolissa arvioitiin yrityksen kykyä myydä ja markkinoida bioenergia-alan tuotteita. Roolissa otettiin huomioon yrityksen tämänhetkinen markkinointi- ja myyntitoiminta, yrityksen resurssit sekä henkilöstöresurssit. Asennus- ja huoltotoiminnan roolissa otettiin huomioon yritysten toiminta. Suunnittelun roolia arvioitiin yrityksen aikaisemmassa ja nykyisessä tuotannossa käytetyssä suunnittelutyön määrässä.

Taulukko 3. Arviointi Metallinyrkin yritysten rooleista bioenergia-alan tuotteiden valmistuksessa

Yritys	Roolit					
	Projektin vetäjä	Laitevalmistaja	Alihankinta / osavalmistus	Markkinointi / myyntityö	Asennus / huolto	Suunnittelu
H&H SERVICE Nurmes Oy	++	-	++	+	+++	+
Katatec Oy	+++	++	+++	++	-	++
Nurmeksen Metall Oy	+++	++	+++	++	-	++
Nurmeksen työstö ja tarvike Oy	+++	++	+++	++	-	+++
Pielisen Metall Ky	++	++	+	+	+	++
PK-levy Oy	++	++	+++	++	-	++
Saher-aidat Oy	++	+	++	++	-	+

Jossa: + = yritys suoriutuisi tehtävästä, ++ = yritys suoriutuisi hyvin tehtävästä, +++ = yritys suoriutuisi erittäin hyvin tehtävästä, - = ei kantaa.

## **8 Pohdinta**

Tässä osiossa käsitellään tämän tutkimuksen tulosten merkittävyyttä ja luotettavuuden arviointia. Tässä opinnäytetyön osiossa käsitellään lisäksi suosituksia jatkotutkimuksille sekä arvioidaan omaa oppimista.

### **8.1 Tulosten merkittävyys ja luotettavuuden arviointi**

Tämän opinnäytetyön tuloksien merkittävyyttä voidaan arvioida monelta taholta. Opinnäytetyön toimeksiantajalle eli PIKES Oy:n Pielisen Karjalan bioenergia-verkostot ja virrat -hankkeelle tulokset ovat merkittäviä. Tuloksien merkittävyys voidaan todeta siten, että yhtenä hanketavoitteena on selvittää Pielisen Karjalan metalli- ja konepajateollisuuden yritysten mahdollisuuksia ja kiinnostusta valmistaa bioenergia-alan tuotteita Pielisen Karjalassa. Koska tämä tutkimus on keskittynyt Nurmeksen Metallinyrkin yrityksiin, voi hankkeessa käyttää tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia.

Metallinyrkkiin kuuluville yrityksille tulokset ovat merkittäviä siinä suhteessa, että tutkimus koski yritysten neljää eri markkinointistrategiaa, ja näiden markkinointistrategioiden soveltamista bioenergia-alan tuotteiden valmistuksen näkökannalta.

Koska haastattelu tehtiin henkilökohtaisesti yrityksen edustajille, on olemassa riski, että olen vaikuttanut tahtomattani yritysten edustajien mielipiteisiin haastattelutilanteessa. Kuitenkin pyrin suorittamaan haastattelut siten, että vaikutukseni haastateltaviin olisi mahdollisimman pieni.

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat luotettavia niiltä osin, että jokaista Metallinyrkin yrityksen edustajaa on haastateltu henkilökohtaisesti, ja jokainen haastattelu nauhoitettiin. Tämän takia oli mahdollista litteroida tarkasti jokainen haastattelu. Kerätty aineisto on analysoitu teoreettista viitekehystä vasten, joka lisää tuloksien luotettavuutta edelleen.

Strukturoidut haastattelut suoritettiin jokaiseen yritykseen lyhyen ajanjakson aikana, joka lisää tulosten yhdenvertaisuutta yritysten välillä. Saadut tulokset kuvaavat yrityksiä 2012 tilannetta, mutta jos sama tutkimus suoritettaisiin myöhemmin uudestaan, olisivat tulokset todennäköisesti poikkeavia. Tämä on mahdollista, koska yrityksiä markkinointistrategioihin on voitu tehdä muutoksia, yritykset ovat voineet muuttaa toimintaansa tai markkinatilanne on erilainen kuin edellistä tutkimusta tehdessä.

## **8.2 Suositukset jatkotutkimuksille**

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yhteensä seitsemän metalli- ja konepajateollisuuden yrityksen markkinointistrategiota. Koska yrityksiä oli paljon, ei tässä tutkimuksessa voitu syvällisemmin analysoida yksittäisen yrityksen markkinointistrategioita. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa olisi hyvä keskittyä yksittäisten Metallinyrkin yritysten markkinointistrategioiden analysointiin, jolloin olisi mahdollista analysoida yhden yrityksen markkinointistrategioita syvällisemmin.

Jatkotutkimus voitaisiin suorittaa myös Metallinyrkin yritysten roolijaoista tai yhteistyöprojektin toteuttamisesta tuottaessa bioenergia-alalle tuotteita, ja siinä voisi keskittyä tutkimaan yritysten mahdollisuuksia teknisemmältä näkökannalta tuottaa bioenergia-alan tuotteita. Mahdollinen jatkotutkimus voisi myös sisältää tarkemman kuvauksen minkälainen toimintoiltaan olisi Metallinyrkin yritysten yhteistyönä perustama yhtiö tai projekti, mikäli yritykset lähtisivät tällaiseen yhteistyömalliin.

## **8.3 Oma oppiminen**

Omaa oppimista tapahtui paljon tämän opinnäytetyön keskeisten alueiden parissa. Opinnäytetyön tekeminen toi paljon uutta tietoa markkinointistrategioiden teorioista minulle, ja siitä kuinka eri markkinointistrategioita voidaan soveltaa ja käyttää yrityksen johdossa ja toiminnassa.

Opinnäytetyön tekeminen toi myös uutta tietoa minulle strukturoidun haastattelun rakentamisesta ja käytöstä tutkimuksessa. Oppimista tapahtui myös haastattelujen analysoinnissa teoreettista viitekehystä vasten, joka osaltaan paransi tämän opinnäytetyön tuloksien luotettavuutta. Tämän opinnäytetyön tekeminen toi paljon uutta tietoa minulle metalli- ja konepajateollisuudesta sekä alan yritysten toiminnasta eri rooleissa kuten alihankkijana, laitevalmistajana ja osavalmistajana.

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin hyödyllinen kokonaisuus oman oppimiseni kannalta. Minulla oli tutkimuksen päätyttyä huomattavasti laajempi osaaminen ja ammattitaito tässä tutkimuksessa käsitellyistä asioista kuin ennen tutkimuksen aloittamista.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Protalent Oy.
- Heikkinen, M (toim.). 2012. Pohjois-Karjalan Trendit (2/2) 2012, 4.
- Ihalainen, T (toim.). 2012. Pohjois-Karjalan Trendit (1/2) 2012, 4.
- Juslin, H & Neuvonen, J. 1997. Metsäteollisuustuotteiden markkinointi. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Juslin, H & Hansen, E. 2003. Strategic Marketing in the Global Forest Industries. Corvallis: Authors Academic Press.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lapinleimu, I., Kauppinen, V. & Torvinen, S. 1997. Kone- ja metallituoteteollisuuden tuotantojärjestelmät. Helsinki: WSOY.
- Lindroos, J-K. 2006. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- McDonald, M. 1995. Strateginen markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Metallinyrkki. 2013. Metallinyrkki.  
<http://metallinyrkki.fi/info.html>. 22.3.2013.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Pielisen Karjalan Bioenergiaverkostot ja -virrat hanke. 2013. Pielisen Karjalan Bioenergiaverkostot ja -virrat hanke.  
<http://bioenergia.pikes.fi/tausta>. 15.1.2013.
- Pielisen Karjalan kehittämiskeskus. 2013. Pielisen Karjalan kehittämiskeskus.  
<http://www.pikes.fi/yhtio;jsessionid=B3263AD745566228BD0D030CAFCF9B75>. 15.1.2013.
- Pohjois-Karjalan Trendit. 2012. Talouskatsaus 1.
- Pohjois-Karjalan Trendit. 2012. Talouskatsaus 2.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut - strateginen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Saher-aidat Oy. 2013. Saher-aidat Oy.  
<http://www.saher.fi/fi/yritys/>. 9.3.2013.
- Tikkanen, H. 2006. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Turvatekniikan keskus. 2009. Kiinteän polttoaineen lämmityskattiloiden turvallisuus. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.
- Turvatekniikan keskus. 2013. Painelaitte-opas. Turvatekniikan keskus.  
[http://www.tukes.fi/Tiedostot/painelaitteet/esitteet\\_ja\\_opaat/painelaitteopas.pdf](http://www.tukes.fi/Tiedostot/painelaitteet/esitteet_ja_opaat/painelaitteopas.pdf). 15.4.2013.

## **Strukturoitu haastattelulomake**

### **1. JOHDANTO**

Mika Kemppainen tutkijana Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulusta, tutkimus ja opinnäytetyö suoritetaan PIKES Oy:n hankkeelle: Pielisen Karjalan bioenergiaverkostot ja -virrat. Tutkitaan Metallinyrkkiin kuuluvien metallialan yritysten kiinnostusta ja mahdollisuuksia tuottaa ja valmistaa erilaisia bioenergia- ja energia-alan tuotteita esimerkiksi kattiloiden, sillojen tai kuljettimien valmistusta.

### **2. PERUSTIEDOT**

yritys, sen toiminta ja liikevaihto

yrityksen osoite, yhteyshenkilön tiedot (nimi, titteli, e-mail, puh)

mitä yritys valmistaa / tuotteet

laitteet ja koneet

tuotantokapasiteetti / tämänhetkinen tuotantomäärä

työntekijöiden määrä

työntekijöiden osaaminen

luvut (esim.painelaitteiden hitsaukset, kaasuputkien asennus)

tuotannon lisäystavoitteet tulevaisuudessa

### 3. KYSYMYKSET ERI MARKKINOINTISTRATEGIOIDEN POHJALTA

#### A) Tuotestrategia:

1. Onko yrityksellänne tiettyjä vakiotuotteita joihin keskitytään tuotannossa?
2. Onko yrityksellänne mitään erikoistuotteita valmistuksessa, esimerkiksi juuri tietylle teollisuuden alalle valmistettavia tuotteita?
3. Onko teillä asiakastuotteita jollekin yritykselle tai asiakkaalle heidän erityistarpeiden mukaan valmistettuja tuotteita? (Esimerkiksi betoniteollisuus, kaivosteollisuus, bioenergia-ala ym.)
4. Mitä näistä kolmesta tuoteryhmästä valmistatte eniten?
5. Mistä näistä kolmesta tuoteryhmästä hyödytte eniten?
6. Voisiko yrityksenne valmistaa erilaisia kattiloita, jotka käyttäisivät bioenergiaa?
7. Vastatkaa asteikolla 1 – 100 seuraaviin kysymyksiin:
  - a. Kiinnostaisiko teitä valmistaa bioenergiakattiloita?
  - b. Kiinnostaisiko teitä valmistaa erilaisia silloja bioenergia-alalle?
  - c. Kiinnostaisiko teitä valmistaa erilaisia kuljettimia bioenergia-alalle?
8. Onko mielestänne kattila- tai energia-alan tuotteet kilpailukykyisiä verrattuna muihin tuotteisiinne?



**B) Asiakasstrategia:**

1. Kelle valmistatte juuri nyt tuotteitanne? (tietyt toimialat, tietyt yritykset, yksityishenkilöt)
2. Miten teidän tämänhetkinen asiakaskunta on maantieteellisesti jakautunut? (Pielisen Karjala, Pohjois-Karjala, koko Suomi, kansainvälisyys)
3. Miten hankitte uusia asiakkaita?
4. Miten suhtaudutte asiakasvaihtuvuuteen ja -tyytyväisyyteen?
5. Markkinoitteko uusia tuotteitanne myös vanhoille asiakkaille?
6. Ketkä tai millaiset asiakkaat voisivat olla teidän kannalta parhaita energia-alaan liittyviä asiakkaita?

**C) Markkina-aluestrategia:**

1. Kuinka laajoilla markkinoilla toimitte?
2. Oletteko laajentaneet markkinoitanne 2 vuoden sisällä?
3. Kuinka hyvin pystyisitte laajentamaan sitä?
4. Markkinoitteko yritystänne ja sen tuotteita koko markkina-alueellanne?
5. Markkinoitteko mieluummin yritystänne koko markkina-alueellanne, vai kohdistetusti pienemmällä alueella? (valitsee toisen)
6. Kuinka hyvät mahdollisuudet uskoisitte olevan teidän valmistamillenne kattiloillenne markkinoilla joilla toimitte?

#### **D) Kilpailuetu strategia:**

1. Yrityksenne sisäiset vahvuudet?
2. Onko yrityksellenne tärkeää tuoda sen kilpailuetuja ilmi markkinoinnissa?
3. Onko yrityksellänne tai tuotteillanne jokin erityispiirre joka parantaa sen kilpailuvaltteja verrattuna muihin vastaaviin toimijoihin, ja käytättekö tätä markkinoinnissa?
4. Mitä muita kilpailuvalttejanne käytätte markkinoinnissa?
5. Ilmoitatteko markkinoinnissanne mitä raaka-ainetta käytätte?
6. Näkisittekö että teille olisi hyötyä kilpailuedun kannalta valmistaa kattila-, tai energia-alan tuotteita? (tarkennus tarvittaessa)

#### **4. TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT**

1. Uskotteko että teillä voisi olla tulevaisuudessa bioenergia-alan tuotteiden valmistusta (esim. kattilat)?
2. Vuosissa mitattuna, valitkaa asteikolla 1 – 10 mikä olisi todennäköisin ajankohta? ( 1 – 10 vuotta)
3. Uskotteko bioenergia-alalla olevan potentiaalia nyt ja tulevaisuudessa?