



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

HARRI KEMPPAINEN  
MARKKINOIDEN SEGMENTOINTI LIIKETOIMINNAN KANNATTA-  
VAN KASVUN SUUNNITTELUSSA

Diplomityö

Tarkastaja: Professori Marko Sep-  
pänen. Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
Talouden ja Rakentamisen tiede-  
kuntaneuvoston kokouksessa  
9.12.2015

## TIIVISTELMÄ

**HARRI KEMPPAINEN:** Markkinoiden segmentointi liiketoiminnan kannattavan kasvun suunnittelussa

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 65 sivua, 1 liitesivu

Joulukuu 2016

Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Liiketoiminnan johtaminen

Tarkastaja: professori Marko Seppänen

**Avainsanat:** Markkinoiden segmentointi, kohdistus, asemointi, markkinoiden johtaminen, transaktio, suhde, strateginen allianssi, suhdemarkkinointi

Työssä tutkittiin kohdeyrityksen asiakasmarkkinoita sekä niiden kehittymismahdollisuuksia ja annettiin ehdotus jatkotoimenpiteistä, sekä myöhemmin toteutettavista kehitystoimenpiteistä. Työn taustalla on suomalainen pumppuja valmistava teollisuusyritys, sekä sen yksi liiketoiminta-alue. Tutkimuksessa haluttiin varmistus liiketoiminnan nykytilasta, -asiakkaista sekä liiketoiminnan kannattavuudesta.

Työn teoriaosuudessa kartoitettiin asiakasmarkkinoiden segmentointia, ja myös valittuja hinnoitteluperiaatteita tutkittiin. Käytetyn segmentointiprosessin sisältö käsittää työssä kolme osaa, joita ovat segmentointi, kohdistus ja asemointi. Näiden kolmen vaiheen luoman viitekehityksen avulla asiakasmarkkinat jaettiin osiin myöhempää päätöksentekoa varten.

Lisäksi työssä tutkittiin tunnistettujen segmenttien myyntejä ja kannattavuuksia. Niillä tiedoilla pyrittiin löytämään yritykselle tärkeimmät ja tuottavimmat asiakkaat, joihin yrityksen kannattaisi jatkossa keskittyä. Jatkoehdotus sekä mahdolliset mietinnät siitä, kenen kanssa liiketoimintaa tulisi jatkaa, kuuluvat segmentointiprosessin toiseen, eli kohdistusvaiheeseen. Työssä laadittiin tekijän ehdotus siitä, miten tässä vaiheessa sekä myös jatkossa voitaisiin toimia.

Hinnoittelunäkökulma ja siihen liittyvät tekijät ovat kaupankäynnissä aina tärkeitä ja olennainen osa kannattavuustarkastelua. Näitä asioita pidettiin myös työssä mukana tehtäessä ehdotusta liiketoiminnan jatkosta, samoin kuin myyntimääriä asiakkaittain sekä näihin liittyviä tuotekannattavuuksia. Ehdotus kohdistukseen perustuu kuitenkin enimmäkseen myynti- ja kannattavuustietoihin, joista ei löytynyt merkitsevästi odotuksista poikkeavia tuloksia.

Havaintoihin perustuen liiketoiminta on tasaisen kannattavaa eri segmenttien välillä, joten kehitysehdotus jatkotoimiksi keskittyy aluksi kannattamattoman liiketoiminnan tarkempaan kartoittamiseen, hinnoitteluvirheiden korjaamiseen sekä suurempien potentiaalisten asiakkaiden kanssa tehtävään liiketoiminnan kehittämiseen.

## **ABSTRACT**

**HARRI KEMPPAINEN:** Market Segmentation in Planning Profitable Growth of Business

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 65 pages, 1 Appendix page

December 2016

Master's Degree Program in Industrial Management

Major: Industrial Management

Examiner: Professor Marko Seppänen

**Keywords:** Market segmentation, targeting, positioning, marketing management, transaction, business relationship, strategic alliance, relationship marketing

In this thesis, the customer markets and their potential of improvement were examined and both short and long term development actions were suggested. The case company behind the research is a Finnish company, working in an industrial pump and compressor business. The examination focuses on a specific business area of the company. Today's condition of the business wanted to be clarified, like current customers and business profitability.

In theory part, main focus is in the customer market survey within market segmentation, including examination of selected price setting principles. The model used in this thesis includes three phases that are segmentation, targeting and positioning. Customer markets were shared on specific parts for future decision making with attention of the segmentation model used.

After this, identified segments were analyzed by turnover and profit. This information was supposed to use within finding the most important and profitable customers, to focus in the future. A proposal and possible options of the customers and customer segments that the case company should continue the business belong to the second, targeting phase of the segmentation model. The suggestion of this phase actions, which could be completed, were given by the author.

Price settings point of view and related factors are always under interesting review and essential part of profitability element in every business. Therefore, these things, just like customer's turnover and product profitability were taken into account in making the plan for future business continuation. The proposal is mostly based on the customer's sales volume and profitability data that did not include significantly different results comparing expectations.

Based on the research, the profitability of the business between different segments is steady with quite low variation. For that reason, the main recommendation is first driving to survey low profitability or unprofitable business, pricing correction and business development with the potential large customers.

## ALKUSANAT

Diplomityön tekeminen päättää ja kruunaa tutkintoon tähtäävän opiskelun. Taustalla on aikaisempi päätös sekä tavoitteen asettaminen halutusta tutkinnosta, joka ei onnistu ilman kovaa työtä. Tämä vaatii oman panostuksen ja motivaation lisäksi muitakin joustavuuksia.

Ensimmäiseksi haluan kiittää vaimoani Eeva-Leenaa. Olet ollut korvaamaton henkilö ja apu kaikessa, esimerkiksi hoitaessasi lapsiamme opintojeni suorittamisen aikana. Ilman tätä tukea en olisi pystynyt opiskelemaan ja suorittamaan tätä tutkintoa.

Diplomityön tekemisen aikana saamastani tuesta ja ohjauksesta kiitän työni ohjaajaa professori Marko Seppästä. Hänen antamansa palautteen, kommenttien ja vihjeiden avulla sain työni maaliin saakka.

Lopuksi kiitän työnantajaani saamastani mahdollisuudesta jatkaa aikaisemmin aloitettuja opintojani kiireisen työn keskellä. Ilman tätä mahdollisuutta olisi opintojen venyminen ollut väistämätöntä. Erikseen esitän kiitokset esimiehelleni Pekka Salmelle, joka luotti kykyihini tehdä suunnitelma sekä varsin itsenäinen toteutus yhdessä hyväksytystä aiheesta.

Raumalla, 10.11.2016

Harri Kemppainen

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Työn teoreettinen tausta .....	2
1.2	Kohdeyritys ja tutkimusongelma .....	4
1.3	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	5
1.4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne.....	5
2.	KIRJALLISUUSTUTKIMUS .....	7
2.1	Markkinoinnin johtaminen.....	7
2.2	B 2 B markkinat ja - asiakkaat .....	9
2.3	Markkinoiden segmentointi .....	11
2.4	Hinnoittelu ja hinnoittelun tavoite.....	20
2.5	Hinnoittelustrategiat ja – politiikat.....	22
2.6	Kustannusperusteinen hinnoittelu .....	26
2.7	Kilpailuun perustuva hinnoittelu .....	26
2.8	Asiakaslähtöinen hinnoittelu .....	27
3.	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO.....	28
4.	SEGMENTIT, MYYNNIT JA ASIAKASMÄÄRÄT .....	29
4.1	Toimialakohtaiset myynnit.....	30
4.2	Eniten myyneet asiakkaat.....	32
4.3	Asiakkaiden ryhmittely .....	34
4.4	Asiakasryhmien myynnit.....	35
4.5	Suurimmat asiakkaat .....	36
4.6	Asiakkaiden maantieteellinen sijainti.....	39
5.	TULOKSET: ASIAKASKANNATTAVUUDEN TARKASTELU .....	41
5.1	Liiketoimintasegmenttien kannattavuus.....	41
5.2	Eniten myyneiden asiakkaiden kannattavuus.....	44
5.3	Käyttäjien, OEM- sekä OEM2- ryhmien kannattavuus .....	47
5.4	Suurimpien asiakkaiden kannattavuus .....	49
5.5	Asiakkaiden katetasot tuotteen käytön perusteella.....	50
5.6	Tutkittujen osioiden loppuvertailu .....	51
5.7	Tulosten tarkastelu ja tutkimuskysymykset .....	56
6.	YHTEENVETO .....	59
6.1	Tutkimustulokset ja havainnot .....	59
6.2	Johtopäätökset ja ehdotus liiketoiminnan kehitykselle .....	60
6.3	Tutkimuksen arviointi sekä jatkotutkimus ja -kehitys .....	62
	LÄHTEET.....	64

LIITE A: Tutkittavien joukkojen katetuottoprosenttien keskiarvot, -hajonnat sekä mini- ja maksimikatteet.

# 1. JOHDANTO

Liikeryitykset toimivat koosta ja toimialasta riippumatta verkostomaisessa ympäristössä. Tähän kuuluvat yrityksen itsensä lisäksi esimerkiksi rahoittajat, asiakkaat, toimittajat, viranomaiset, yhteiskunta sekä tietysti yrityksen kilpailijat. Lisäksi lienee selvää, että se markkina-alue missä yritys kilpailee, on sen menestymisen kannalta olennainen asia. Markkinat nimittäin muodostuvat asiakkaista, joille yritys myy tuotteita ja palveluita saadakseen sieltä tuottoja. Siellä ovat myös kilpailijat sekä kasvumahdollisuudet. Markkinoilla tapahtuvat muutokset vaikuttavat siellä toimivien yrityksen tulevaisuuteen sekä kilpailutilanteeseen. Ensimmäisenä muutoksen huomaavat ja siihen vastaavat saavat todennäköisesti etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. Tärkeää siis on, että yritys kilpailisi sille oikeilla markkinoilla.

Markkinointi on yrityksen keskeinen toiminto, puhutaanpa sitten tuotteita valmistavasta teollisuusyrityksestä, tukkukaupasta tai vaikka jälleenmyyjästä. Yksi syy tärkeyteen lienee se, että markkinointi on yrityksen ja asiakkaan rajapinnassa ja suoraan sinne suuntaan tapahtuvaa toimintaa eri muodoissaan, jonka esittää myös Blythie (2008) teoksessaan ”Essentials of Marketing”. Tätä liiketoiminnalle keskeisestä toimintoa on myös tutkittu sekä aiheesta on kirjoitettu jo vuosikymmeniä sitten

Markkinoinnin osa-alueista juuri segmentointi on tässä työssä keskeisessä asemassa. Aihepiiriä ovat käsitelleet esimerkiksi Mitchell ja Wilson (1998) tutkimalla segmentoinnin tapoja sekä toteutusprosessia. Toteutustapoja mainitaan olevan monia, joka on loogista sillä segmentointitilanteet eroavat esimerkiksi sekä tekijän, yrityksen että vallitsevan tilanteen mukaan. Niin on myös tässäkin tutkimuksessa, jossa kohdeyrityksen asiakaskunta käydään läpi tietyllä liiketoiminta-alueella segmentoinnin avulla.

Tämä työ ja aihe liittyvät kohdeyrityksen kautta yritysten väliseen toimintaympäristöön (ns. B2B), jossa tutkitaan yrityksen omia asiakkaita. Aluksi selvitetään, keitä asiakkaat ovat, millä toimialalla ne toimivat, ja mikä niiden merkitys on kohdeyritykselle. Tällä pyritään osaltaan varmistumaan siitä, että toimitaan oikealla kilpailukentällä. Tämä tarkoittaa sellaisten asiakkaiden valintaa keitä yritys voi tuottavasti palvella tuotteidensa tai osaamisensa perusteella.

Oikeiden asiakkaiden ja markkinoiden selvittämistä tehdään segmentoimalla niitä teoriaosuudessa esitettyjen periaatteiden avulla ja eri segmenttejä analysoimalla pyritään tunnistamaan niistä kohdeyritykselle järkevimät. Tämä tarkoittaa suurimpia kassavirran tuottajia sekä niistä, tai mahdollisesti muista asiakkaista koostuvia kannattavimpia asiakkaita. Perusajatuksena on saada vahvistus siitä, kenen kanssa liiketoimintaa kannattaa jatkaa sekä pyrkiä kasvattamaan.

Työn teoriaosuudessa käsitellään pääsääntöisesti markkinoiden segmentointia. Teorian ja työn sisältö koskee enimmäkseen segmentointiprosessin alkupäätä, jossa asiakkaat tunnistetaan, dokumentoidaan sekä jaetaan tiettyihin ryhmiin eli segmentteihin. Työssä löydettyjen segmenttien myynnit sekä suuntaa antavat kannattavuudet selvitetään kate-tuottoperiaatteella. Saatujen tulosten pohjalta tehdään ehdotus myöhempää päätöksente-koa varten tavoitteena kannattavan liiketoiminnan jatkuminen ja kasvu.

Teorian hinnoitteluosuudessa perehdytään hieman myös erilaisiin hinnoitteluperiaattei-siin, joita tämänkin työn kaltaisessa ympäristössä voidaan soveltaa. Hinnoittelun varsi-nainen osuus toteutettaisiin teoriassa varsinaisesti vasta segmentointiprosessin loppu-vaiheessa, jossa tuotekohtaista markkinointimixiä rakennetaan asemoitaessa tuotetta markkinoille. Kuitenkin havaittaessa kannattamattomia asiakkaita, voidaan työn puit-teissa ehdottaa ideoita uusista hinnoittelumenetelmistä, mahdollisesti perustuen työn aikaisemmassa vaiheessa havaituille ja ehdotetuille valinnoille asiakkaista. Konkreetti-sia päätöksiä segmentointiprosessin toisesta vaiheesta eli kohdistuksesta ei tehdä, eikä myöskään keskitytä segmentointiprosessin viimeisen vaiheen eli markkinointimixin rakentamiseen muuten kuin osittain hinnoittelun näkökulmasta.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa kohdeyrityksen asiakkaat listataan, jaetaan osiin ja tutkitaan jaetut segmentit myyntien ja kannattavuuksien osalta. Tämän prosessin tulos analysoidaan ja johtopäätöksissä esitetään tekijän oma ehdotus kohdeyrityksen liiketoi-minnan jatkokehitykseen. Lisäksi lopussa otetaan kantaa tämän työn ulkopuolelle jää-vistä asioista, joiden työstämistä tilaaja voi harkita omat kehityssuunnitelmansa ja tar-peensa arvottaen.

## 1.1 Työn teoreettinen tausta

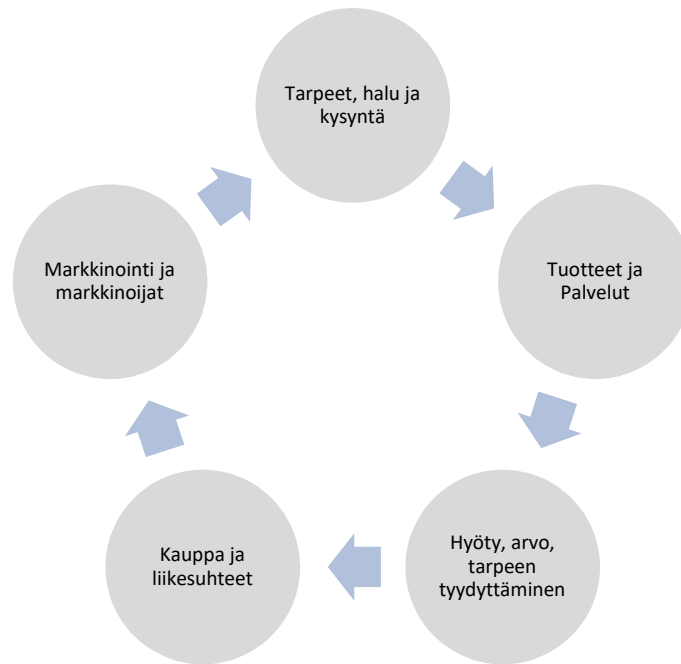
Tämän diplomityön yhteys markkinointiin, sekä etenkin segmentointiin ja joihinkin hinnoittelumenetelmiin antaa pohjan tehtävälle tutkimukselle. Kohdeyrityksen liiketoi-mintaa pyritään kehittämään edellä mainitulla alueella ja siten varmistamaan, että liike-toiminta on kannattavaa, kohdeyritykselle oikealla markkina-alueella, sekä mahdollises-ti löytämään uusia kannattavan kasvun eväitä.

Markkinoiden segmentointia pidetäänkin Freytagin (2001, s.474) mukaan olennaisena osana itse markkinointia, vaikka segmentoinnin toteutustapoja on useita. Tutkijoista ja tulkinnoista hieman riippuen, segmentoinnin ajatellaan kuitenkin liittyvän läheisesti markkinoinnin käsitteeseen. Lisäksi yhteisymmärrys on myös siitä, että markkinoinnin käsitteen ydin on asiakastarpeen täyttämässä. Ennen tarpeiden täyttämistä ovat tarpeet kuitenkin täysin tunnistettava ja ymmärrettävä, sekä keräämällä ja analysoimalla asiak-kaisiin liittyvää tietoa.

Määriteltäessä markkinoinnin peruskäsitettä, on se Kotlerin (1990, s. 3) mukaan sekä liikkeenjohdollinen että myös sosiaalinen prosessi. Hienosti sanottuna se sisältää yksi-löiden ja ryhmien haluja sekä niihin tarvittavia panoksia. Kyseisessä prosessissa luo-daan sekä vaihdetaan tuotteita, tavoitteena luoda niillä arvoa asiakkaalle. Blythien

(2008, s.2) mukaan markkinointi on yksinkertaisemmin joukko toimintoja, jotka esiintyvät organisaation sekä asiakkaiden välissä. Tämä on mielestäni lyhyesti ja selkeästi kuvattuna mikä markkinoinnin tarkoitus on.

Markkinointi, sekä siihen liittyvä tietyt ydinkäsitteet ovat luonnollisesti sidoksissa toisiinsa. Näitä ovat tarpeet, mielihalut, kysyntä, hyöty, arvo tai tarpeen tyydyttäminen, sekä kauppa ja liikesuhteet. Kyseisiä käsitteitä on kuvattu alapuolella olevassa kuvassa.



**Kuva 1.** Markkinoinnin ydinkäsitteet. (Mukaiillen Kotler 1990)

Esitettyyn kuvaan viitaten, markkinoinnin ydin lähtee liikkeelle ihmisten tarpeista ja haluista joita markkinoinnilla pyritään tyydyttämään. Tarve on tila henkinen tila, joka on ihmisessä valmiina joten kyse on ihmiselle luonnollisesta tilasta. Mielihalut puolestaan ovat ihmisten luomia mekanismeja, joilla tarpeen tunnetta pyritään paikkaamaan. Kysyntää puolestaan muodostuu silloin, kun tiettyyn tarpeeseen kohdistuu mielihalujen lisäksi ostovoimaa. Tässä myyjälle on olennaista tietää kuinka paljon taustalla on kykyä todelliseen hankintaan. Ainut mitä markkinoijat voivat tässä suhteessa tehdä, on vaikuttaa mielihaluihin joilla tarvetta yritetään tyydyttää. He tavallaan luovat sillan ihmisten kokeman tarpeen ja kysynnän välille ohjaamalla heitä markkinoijaa hyödyttävään suuntaan ja tarjoamalla tuotetta tarpeen täyttämiseksi. (Kotler 1990, s.4)

Markkinoita itseään voidaan kuvata joukolla potentiaalisia asiakkaita, eritoten niitä joilla on mahdollisuus ja tarve tuotteelle tai palvelulle. Myyvän yrityksen kannalta kyse on siitä, kuinka suuren tai millaisen osan markkinoista se pystyy kunnolla palvelemaan. Jäljelle jäävä joukko saattaa kääntyä kilpailijan puoleen, tai jäävät kokonaan kyseisen tuotteen ulottumattomiin. Näin huomataan, että markkinat ovat eräänlaisissa osissa. Tämä on tarkoituksella tehtyä markkinoijien työtä, jossa markkinat pilkotaan eräänlaisiin segmentteihin, joita yhdistää jokin samankaltaisuus. (Blythie 2008, s.13) Tässä on



kyse segmentoinnista, joka kuuluu tämän diplomityön keskeiseen osioon sekä teorian, että tutkimuksen osalta.

Segmentointi onkin Blythien (2008, s.74) mukaan markkinoiden jakamista tietynlaisiin osiin. Kohdistamisella ("targeting") puolestaan tarkoitetaan käytäntöä, miten liiketoimintaa on aikomus toteuttaa ja millä segmenteillä. Molemmat edellä mainitut asiat ovat olennaisesti kytköksissä toisiinsa. Segmentoinnin tehtävä on tarjota tietoa siitä, kenen tai minkä segmenttien kanssa yrityksen liiketoiminta on todennäköisimmin tuottavaa. Lisäksi myös asiakastarpeet pystytään segmentoinnin avulla tunnistamaan paremmin.

## 1.2 Kohdeyritys ja tutkimusongelma

Työn tarkoituksena on kehittää kohdeyrityksen liiketoimintaa B to B ympäristössä keskittymällä yrityksen valittuun liiketoiminta-alueeseen. Työn tilaaja on globaalisti toimiva yritys, joka valmistaa mm. pumppuja, sekoittimia ja pumppausjärjestelmiä, sekä tuottaa näihin liittyviä varaosa, huolto- ja muita tukipalveluita. Yhtiö on mukana konsernin maailmanlaajuisessa verkostossa, jossa asiakkaina ovat mm. öljy- ja kaasuteollisuus, energia, vesi, jätevesi, paperi, sellu, kemian- ja muu vastaavanlainen prosessiteollisuus. Työ rajataan koskemaan tiettyjen varaosa- ja huoltopalveluiden kehittämistä Suomen markkinoilla.

Tutkittavan liiketoiminnan asiakaskunta on aikojen saatossa muodostunut kohtalaisen laajaksi. Asiakaskohtaiset volyymit ovat paikoin matalahkot, mutta asiakasmäärä on suuri jakautuen useisiin selkeästi erilaisiin toimialoihin sekä asiakkaan tarpeisiin. Päättöksentukea hyvin tukevaa raporttia asiakkaista, heidän tarpeista, myynneistä, tms. ei ole, vaan pääasiassa tieto on edelleen raakadatana yrityksen omissa ERP- järjestelmissä. Tämän seurauksena on koettu tarpeelliseksi kehittää liiketoimintaa markkinoinnin alueella keskittymällä segmentointiin ja asiakastarpeiden parempaan tunnistamiseen.

Asiakkaista voidaankin tunnistaa esimerkiksi joitakin Brierty et. al (1998, s.53) mukaisia ryhmiä kuten, OEM:t sekä tiettyssä suhteessa jälleenmyyjiä muistuttavia toimijoita. Nämä ryhmät ovat esimerkki eräistä työssä käytetyistä segmentoinnin kriteereistä. Kohdeyrityksen asiakkaat ostavat omasta liiketoiminnastaan tai alasta riippuen joko huoltopalveluita tai uusia varaosia.

Ostotilanteita ja asiakkaan analysointia helpottamaan kannattanee tutkia myös Websterin (1991, s.34) kuvaamia ostotilanteista kertovia malleja. Näissä ostajan käyttäytymistä pyritään luokittelemaan ostajan ja myyjän välisen suhteen perusteella teollisissa ostotilanteissa. Eräs arvioinnin kriteeri on ostajan ja myyjän välinen suhde puhtaasta transaktiotyypistä aina strategiseen allianssiin asti. Kokemukseeni perustuen, kohdeyrityksessä voidaan havaita tässä mallissa esitettyjä piirteitä tiettyjen asiakkaiden kanssa.

### 1.3 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Käytännössä työ nojaa myöhemmin tarkasteltavaan markkinoiden segmentoinnin kolmiportaiseen prosessiin, johon kuuluu *segmentointi*, *kohdistus* sekä *asemointi*. Varsinaisessa segmentoinnissa pyritään ensin määrittelemään asiakkaat ja sitten segmentoimaan eli jakamaan ne samankaltaisiin ryhmiin teoriassa esiteltyjen periaatteiden mukaan. Näitä ryhmiä tai luokkia analysoimalla pyritään saamaan lisää tietoa jatkopäätöksille, jotka tarkoittavat tässä yhteydessä segmentointiprosessin toisen vaiheen eli kohdistuksen (targeting) päätöksiä tai ehdotuksia siitä, kenen kanssa liiketoimintaa kannattaisi kehittää. Tämä segmentointi ja siihen liittyvän analysoinnin toteuttaminen johtopäätöksineen on diplomityön päätavoite.

Segmentoinnin toisessa vaiheessa yrityksen tulisi keskittyä päätöksiin siitä, kenen kanssa ja minkälaista liiketoimintaa se aikoo harjoittaa. Kuten Blythie (2008, s.75) esittää, on segmentoinnin hyötyjä useissa eri ulottuvuuksissa, joita ovat esimerkiksi asiakkaiden analysointi, kilpailija-analyysit, sekä resurssien allokointi. Työssä analysoidaan asiakkaita sekä segmenttejä tietyllä tavalla niiden kategoriasta riippuen ja pyritään näin saamaan perusteita prosessin toisen vaiheen ehdotuksille ja mahdollisille päätöksille.

Segmentoinnin kolmas eli viimeinen vaihe on asemointi, jonne ei päästä ennen perusteellista segmentointia ja kohdistamista. Siinä tarkoituksena olisi rakentaa yksilöllinen markkinointimix valituille markkinoille ja segmenteille, jonka avulla yritys voi lähteä kilpailemaan. Tämä tai toinen vaihe eivät kuulu diplomityön varsinaiseen laajuuteen, vaan ovat mahdollisia jatkotoimenpiteitä joka toimii osaltaan työn rajauksena. Tarkoitus on kuitenkin esittää tekijän oma ehdotus kohdistukselle, yritykselle parhaista segmenteistä sekä mahdollisista hinnoittelun muutoksista tarpeelliseksi katsotuissa segmenteissä tai asiakkaissa.

Varsinaisina tutkimuskysymyksinä voidaan pitää seuraavia:

1. Millä periaatteilla ja miten asiakassegmentointi tulee toteuttaa?
2. Ketkä ovat yritykselle tärkeimmät asiakkaat ja miten ne saadaan selville?
3. Kenen asiakkaiden kanssa yrityksen kannattaisi lähteä liiketoimintaa kasvattamaan?
4. Millaisia hinnoitteluperiaatteita mukaan otettaville asiakkaille ja mahdollisesti tuottamattomille asiakkaille tulee soveltaa?

### 1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on konstrukttiivinen tutkimusote. Työn tavoitteena on saada aikaiseksi tuloksia ja ehdotuksia päätöksenteon pohjaksi, joten konstrukttiivinen tutkimusote sopii ympäristöönsä tämän vuoksi hyvin. Tutkimuksessa kerätään tietoa yrityksen omista järjestelmistä ja analysoidaan nykytilaa sekä pyritään jatkossa ohjaamaan sitä haluttuun suuntaan työssä esitettyjen tulosten avulla.

Kohdeyritys on samalla myös tekijän työnantaja, joten empiirisen osuuden suorittaminen pystytään tältä osin tekemään joustavasti. Datan kerääminen perustuu yrityksen olemassa oleviin ERP- järjestelmiin, josta tarvittavat tiedot esimerkiksi asiakkaista saatiin kerättyä kvantitatiivisen tutkimuksen pohjaksi. Lisäksi järjestelmästä on saatavilla tietoja esimerkiksi asiakaskohtaisista myynneistä, sekä tietyltä ajalta myös katetuotoista.

Työn rakenne noudattaa tavanomaista kaavaa. Aluksi työssä esitetään aiheen kannalta oleellinen teoria, tässä tapauksessa lähinnä segmentointia sekä myös hieman erilaisia hinnoitteluperiaatteita. Sen jälkeen esitellään käytetty tutkimusmenetelmä sekä aineisto, jonka perusteella tutkimustulokset on saatu. Lopuksi esitetään tutkimuksen tulokset ja tehdään johtopäätökset sekä kehitysehdotukset työn ulkopuolelle jätetyistä ideoista ja havainnoista.

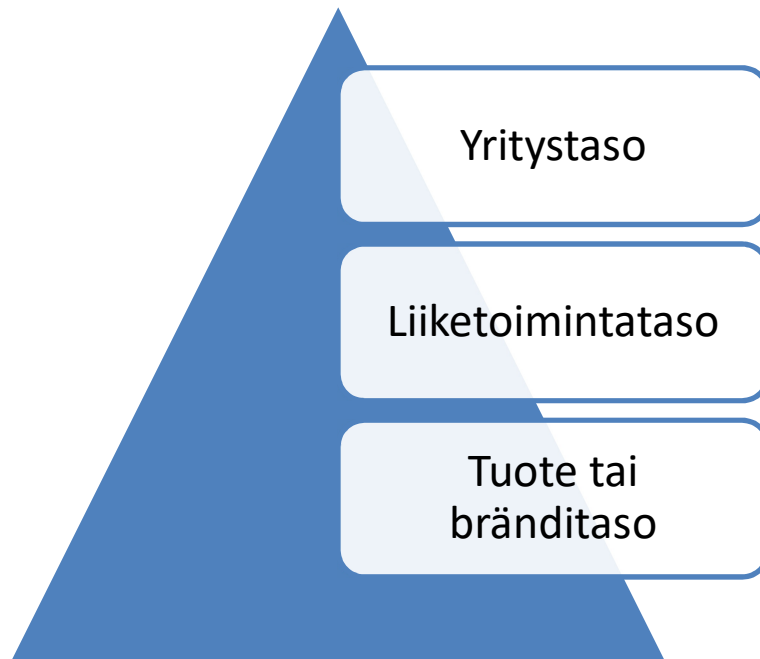
## 2. KIRJALLISUUSTUTKIMUS

Kotlerin (1997, s.3) mukaan on olemassa monia tekijöitä, jotka vaikuttavat menestykseen liiketoiminnassa. Kuitenkin niillä yrityksillä jotka menestyvät, on yhteisenä tekijänä asiakassuuntautuneisuus sekä vahva sitoutuminen markkinointiin. Tällaiset yritykset ovat erittäin omistautuneita sekä ymmärtämään että tyydyttämään asiakastarpeita omilla kohdemarkkinoillaan. Ne myös motivoivat omaa organisaatiotaan sisäisesti, saavuttaakseen asiakkailleen lisäarvoa sekä mahdollisimman korkean asiakastyytyväisyyden. Itse markkinoinnin käsitteestä on useita määritelmiä, mutta yleisesti siinä ollaan tekemisissä asiakkaiden kanssa ja ydinajatuksena on lisäarvon sekä tyytyväisyyden luominen heille.

### 2.1 Markkinoinnin johtaminen

Markkinointikonseptin periaatteena on se, että asiakas laitetaan etusijalle joka tilanteessa. Tämän toteuttamisesta vastuu kuuluu yrityksen johdolle. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityksen sekä asiakkaiden välissä tapahtuvien toimenpiteiden sekä vastuiden ammattimaista käsittelyä. Lisäksi olisi tärkeää, että johtajat edustaisivat asiakkaita omissa organisaatioissaan niin, että asiakastarpeet ymmärrettäisiin kaikkialla läpi organisaation (Webster 1991, s.2) Markkinoinnin johtamisen perusteet kiteyttää hyvin myös Kotler (1990, s.11) ,) jonka mukaan se on prosessi jossa ideat jalostuvat valmiiksi tuotteiksi aina hintaa, asiakkaalle tapahtuvaa viestintää sekä jakelukanavaa myöten.

Jotta markkinoinnin vastuista sekä toteutettavista toimenpiteistä organisaatiossa saataisiin mahdollisimman hyvä käsitys, voidaan sitä hahmotella alla olevan kuvan perusteella. Siinä markkinoinnista on kuvattu kolme markkinoinnin strategista päätasoa organisaatiossa, joita yrityksessä toteutetaan. (Webster 1999, s.2)



**Kuva 2.** Markkinoinnin johtamisen strategiset tasot. (Webster 1999)

Ylimpänä on koko yrityksen tasolla olevat ja koko yrityksen toimintaan vaikuttavat asiat. Tässä on kyseessä johdon strategiset valinnat liiketoiminnoista, joissa se on päättänyt olla mukana ja missä ei. Tällä tasolla olevat asiat ja tehdyt päätökset sekä arviot markkinoiden mahdollisuuksista sekä vaatimuksista näyttelevät merkittävää roolia koko systeemissä. Olennaisimpia asioita käsittää tällä tasolla ovat markkinoiden kriittiset menestystekijät, sekä arvio yrityksen omista heikkouksista ja vahvuuksista suhteessa markkinoiden vaatimukseen. Näiden perusteella johdon tulisi kyetä tekemään päätöksiä siitä, pystyykö yritys kehittämään pysyvän kilpailuedun valituilla markkinoilla. (Webster 1999, s. 2)

Mikäli markkinointistrategian ylimmällä tasolla pyritään vastaamaan kysymykseen siitä, *missä* yrityksen tulisi kilpailla, niin liiketoimintatasolla mietitään sitä, *miten* kilpailu tulee toteuttaa. Tällä tasolla arvioidaan asiakkaita, kilpailijoita sekä yritystä itseään. Pyrkimyksenä on saada parempi ymmärrys markkinoilla olevista segmenteistä, mahdollisista sopivista valinnoista yritykselle, sekä sopivan asemoinnin valinnasta kyseiselle segmentille. Asemoinnin jälkeen tavoitteena on, että valituille asiakkaille pystytään luomaan oleellista lisäarvoa. Lisäarvon tunnistamisen haasteelliseksi tekee se, että sen määrittelee asiakas ja se voi muuttua esimerkiksi ostotekijöistä ja kilpailijoiden tuotteista riippuen (Webster 1999, s.2-3).

Kuvan alimmalla tasolla puhutaan tuote- tai bränditasosta, sekä suoraan siihen liittyvistä asioista. Markkinoinnin vastuuhenkilöiden päätöksentekoaalue kattaa tässä asiakasvalintojen lisäksi uusien tuotteiden suunnitteluun, tuotepolitiikkaan, hinnoitteluun, jakelukanaviin sekä mainostamiseen liittyviä kysymyksiä. Tällä tasolla tärkeintä on yrittää implementoida yrityksen ylemmän tason strategiaa mainituilla elementeillä. Lisäksi olennainen osa toteuttamisvaihetta on analyttisyys ja asiakastietojen, tutkimusten sekä

erilaisten testituloksien seuraaminen. Mikäli markkinointitoiminnosta ja markkinoinnin johtamisesta halutaan tehokasta, vaatii se jatkuvaa informaatiota sekä analyysiä kyseisistä asioista, kilpailijoista sekä markkinatilanteesta. (Webster 1999, s.3) Tämä Diplomityö liikkuu edellä kuvatussa kuvaajassa lähinnä kahdella alimmalla tasolla.

## 2.2 B 2 B markkinat ja - asiakkaat

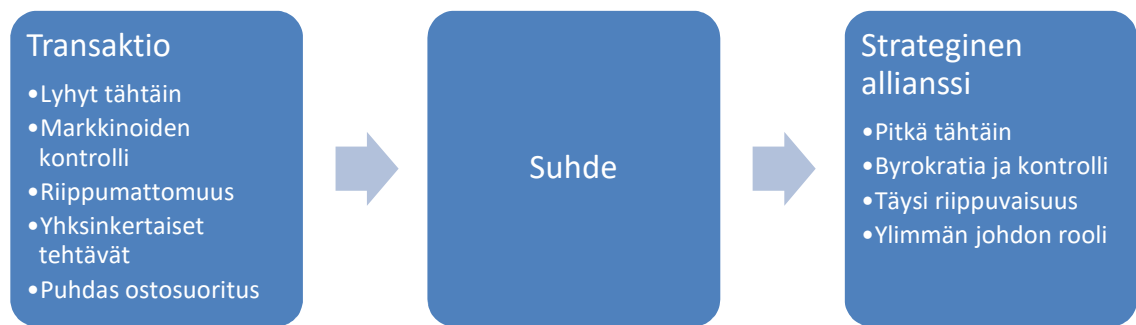
Kuten jo ensimmäisessä luvussa viitattiin, on markkinoinnista useita kuvauksia jotka pääpiirteissään tarkoittavat yhtä ja samaa. Business to Business- markkinointi on kaikkea näitä, mutta siinä toimitaan yritysten, teollisuuden sekä ammattilaisten kanssa tarjoten heille tuotteita tai palveluita (Blythie 2008). Tässä kohtaa ero kuluttajapuolelle ei näy, mutta kyse onkin enemmän erilaisista asiakkaista sekä siellä vallitsevista piirteistä (Brierty 1998, s.24).

B2B markkinoilla asiakkaat voidaan (Dwyerin (1999, s.13) mukaan jakaa karkeasti muutamaani eri kategoriaan, joista jäljempänä puhutaan *ryhminä*. Näitä ovat tuotteita kuluttavat yritykset, eli joko laitteiden alkuperäisvalmistajat (**OEM**) tai **käyttäjät** sekä **jälleenmyyjät** tai vastaavia piirteitä omaavat toimijat. Lisäksi muita ryhmiä ovat valtiolliset virastot sekä erilaiset instituutiot, mutta ne eivät tämän työn kannalta ole merkityksellisiä vaikka saattavatkin edustaa joillakin aloilla jopa kokonaista asiakaskuntaa.

Yritys joka ostaa tuotteen toiselta yritykseltä sisällyttääkseen sen omaan valmistamaansa tuotteeseen, on markkinoivalle yritykselle OEM asiakas. Mikäli yritys ostaa tuotteen tai työkalun, jota se itse käyttää tai kuluttaa omissa prosesseissaan tai yleisissä toiminoissaan, on kyse käyttäjästä. (Dwyer 1999, s.13). Molemmat ryhmät ovat merkityksellisiä, niin tässäkin työssä ja ne tullaan käymään läpi tarkemmin työn edetessä.

B2B markkinoiden eroja kuluttajapuolelle verrattuna on mm. markkinoiden rakenteessa, tuotteissa, jakelukanavissa sekä ostokäyttäytymisessä. Kuluttajapuolella markkinoilla voi olla jopa satoja miljoonia talouksia tietyllä maantieteellisellä markkina-alueella, jotka ostavat kuitenkin vain pienen osan kaikesta kulutushyödykkeistä. B2B markkinoilla puolestaan voi olla markkina-alueita, joissa on vain kymmeniä yrityksiä. Vaikka jokin tietty markkina-alue B2B ympäristössä käsittäisikin suuren määrän yrityksiä, on siellä kilpailua hallitsevia yrityksiä kuitenkin vain muutamia. Tämä onkin asia, joka tekee kilpailusta niin sanotusti epätäydellistä ja useimmat markkinat toimivat tällä tavalla. (Brierty 1998, s.25)

Puhuttaessa teollisesta markkinoinnista ja sen strategioista, kannattaa huomiota kiinnittää myös Websterin (1991, s.33) esittämään teoriaan ostaja sekä myyjän välisestä suhteesta. Malli perustuu erilaisiin ostotilanteisiin, joissa suhteen luokituksen määrittävä tekijä on kumppanuussuhteen aikajänne. Ostajan ja myyjän suhde voidaan jakaa teorian mukaan kolmeen osaan, joita ovat *transaktio*, *suhde* sekä *strateginen allianssi*. Mallissa kuvattu teollisten ostojen jatkumo on sitä pidempi, mitä lähemmäs strategista allianssia edetään. Teoriaa on havainnollistettu alla olevassa kaaviossa.



**Kuva 3.** Teollisten ostotilanteiden jatkumo. (mukaillen Webster 1991, s.34)

Yllä esitetyn teorian mukaan, kyseisen mallin tulkinnassa olisi syytä kiinnittää huomiota tiettyihin asioihin siirryttäessä jatkumossa vasemmalta oikealle. Ensinnäkin puhtaassa transaktiosuhteessa ollaan täysin riippuvaisia markkinavoimista ja siirryttäessä kohti strategista allianssia, ei niin enää ole ja tavoite on alhaisemmat kustannukset sekä ostohinnat markkinavoimien puuttuessa. Lisäksi siinä siirrytään pois vain puhtaasta oston suorittamisesta kohti tuotteen tai palvelun tekemisen yhteistyötä. (Webster 1991, s.34)

Joissakin transaktiosuhteissa on ostaminen puhdas kertasuoritus. Tällaisessa suhteessa tyypilliset ostot koskevat standardituotteita, ostot ovat yksinkertaisia ja toistuvia eikä toimittajan vaihdoissa tai muihin ostoihin liittyvissä asioissa ole suuria riskejä. Transaktiosuhteessa tärkeintä ostajan puolelta on keskittyä vain hintaan, sekä pyrkiä kilpailuttamaan rutiininomaiset ostot. Suhdemarkkinoinnin käsitteillä puhuttaessa, tällä alueella tässä olisi kyseessä varsinaisen yhteistyösuhteen puuttuminen, joka on strategisesti tärkeä huomata molemmille osapuolille. (Webster 1991, s.34)

Oltaessa kuvan keskellä, ollaan lähempänä jonkinlaista pidemmän tähtäimen suhdetta. Tällaisessa suhteessa ollaan yleensä tietoisia kumppaneiden keskinäisestä riippuvuudesta sekä pyrkimyksistä maksimoimaan pidemmän tähtäimen hyödyt, kuten laatu, luotettavat toimitukset sekä alhaisemmat kokonaiskustannukset. Tällaisessa syvemmissä suhteessa ostajan ja myyjän välillä liikkuvat tuotteet tai palvelut ovat usein jo melko monimutkaisia, varta vasten asiakkaita varten kehitettyjä. Hinta on yhä tärkeä, mutta ei ainut ratkaiseva asia. Mukana ovat myös tuotelaatu, saatavuus sekä muut palveluun liittyvät ulottuvuudet. On myös hyvä tiedostaa, että suhteen mahdollisesta lakkaamisesta aiheutuisi kustannuksia molemmille osapuolille. (Webster 1991, s.34)

Kotler (1997) määrittelee suhdemarkkinoinnin olevan pidemmän tähtäimen asiakassuhteen rakentamista ja ylläpitämistä, jossa asiakkaalle pyritään luomaan lisäarvoa ja tyytyväisyyttä. Se on myös Websterin (1991, s.34) mukaan yleisin malli, jota teollisissa ostotilanteissa käytetään. Kyse ei ostotilanteessa ole siis vain nopean kaupan saamisesta ja päättämisestä. Lisäksi suhdemarkkinoinnissa sekä tämän tyyppin asiakassuhteissa molemmat osapuolet ovat toisilleen strategisesti tärkeitä, jonka vuoksi suhdetta tulisi ylläpitää huolellisesti.

Kaavion viimeisessä osassa äärimmäisenä oikealla on strateginen allianssi. Tällainen ostajan sekä myyjän välinen suhde on kaikkein monimutkaisin, mutta samalla kestävin sisältäen huomattavan riippuvuuden ainakin asiakkaan puolelta. Kyseisessä toimintamallissa saattaa olla tarve kokonaan uudelle liiketoimintamallille, kuten esimerkiksi yhteistyöyrittäjälle (joint venture). Myös ns. yhdestä lähteestä ostamisesta saattaa muodostua strateginen allianssi, mikäli molemmat osapuolet sitoutuvat suhteeseen pitkällä aikavälillä sekä ottavat sen osaksi strategiaansa. (Webster 1991, s.34)

Työn kannalta, tai ainakin jatkossa voi olla oleellista tutkia teoriassa kuvattuja seikkoja nimenomaan asiakkaan näkökulmasta, millaisena suhde sieltä nähdään. Sillä esimerkiksi puhtaassa transaktiosuhteessa asiakkaan häviäminen kilpailijalle on todennäköisempää, kuin syvemmässä liiketoimintasuhteessa. Eri asiakkailta saattaa myös olla erilainen rooli kohdeyritykseen hankittavien tuotteiden tai palvelujen kautta, joten tällä asialla voi olla ainakin epäsuoria vaikutuksia esimerkiksi tuotteiden hinnoitteluun.

Kotlerin (1997, s.12) mukaan pelkät transaktiot ja niiden markkinointi ovat vain osa suhdemarkkinointia. Suhdemarkkinoinnissa ideana on pelkkien lyhyen tähtäimen transaktioiden sijaan keskittyä pidemmän tähtäimen suhteen hoitoon. Lisääntyvissä määrin markkinointi onkin siirtynyt yksittäisten transaktioiden kautta haettavista pikavoitoista kohti hyödyttävien suhteiden rakentamiseen asiakkaan ja toimittajan välillä. Oletuksena on, että tavoitteena oleva tuottava kauppa on seurausta hyvin rakennetusta suhteesta. Tämän perusteella suunta on esitetyn kaavion mukaan oikealle päin.

Tuottavaa asiakassuhteen rakentamista mietittäessä kannattaa ottaa huomioon markkinoiden muutokset, jotka vaikuttavat kilpailuun, markkinaosuuksiin sekä asiakasmääriin. Uusien asiakkaiden hankkimiskustannukset ovat kasvaneet, ja ovat korkeammat kuin vanhojen asiakkaiden tyytyväisenä pitämisestä aiheutuvat kustannukset. Asiakkaiden menettämisestä johtuvat kustannukset ovat suuremmat, kuin yksittäisen kaupan menettäminen. Kyseessä on koko asiakkaan elinkaaren aikana tapahtuvat menetykset. Vaikka uusien asiakkaiden hankkiminen on markkinoinnin yksi tärkeimmistä tehtävistä, olisi myös tärkeää keskittyä jo olemassa oleviin asiakkaisiin ja pyrkiä rakentamaan tuottavia pitkän tähtäimen suhteita heidänkin kanssaan. (Kotler 1997, s.16-17)

### **2.3 Markkinoiden segmentointi**

Kohdeyrityksen asiakaskunta on aikojen saatossa kasvanut, ja asiakkaat edustavat useita toimialoja. Toiminnan mallina on ollut palvelua mahdollisimman monia asiakkaita nii-



den erilaisissa ongelmissa, jonka seurauksena asiakaskunta on muodostunut nykyisen kaltaiseksi. Osittain tästä syystä on valmistettavien tai huollettavien tuotteiden kirjo tullut melko laajaksi, eikä ole ollut selkeää linjaa siitä mitä tehdään ja mitä ei.

Edelleen tästä voi aiheutua se, että mukaan tulee myös kannattamatonta toimintaa, jota ei kyetä kaikesta massasta tunnistamaan. Toisaalta voi olla jopa erittäin tuottavia asiakkaita joilla on piilevää kasvupotentiaalia. Tässä on yksi asia, mitä tämän diplomityön avulla pyritään jatkossa tunnistamaan ja muuttamaan. Kategorisesti ei minkään segmentin tai ryhmän asiakkaita lähdetä sulkemaan pois varsinkaan etukäteen, vaan pyritään hankkimaan faktaa päätöksenteon tueksi työhön määritetyllä alueella.

### 2.3.1 Pääperiaate

Segmentoinnissa markkinat jaetaan Blythien (2008, s.74) mukaan yksinkertaisesti tiettyihin osiin. Briertyn (1998, s.190) mukaan tämä on erilaisten asiakasryhmien tunnistamista koko potentiaalisesta asiakasmassasta. Segmentoinnilla pyritään jaottelemaan tämä massa pienempiin osiin esimerkiksi samanlaisia ostotarpeita ja tuoteodotuksia omaavien asiakkaiden kesken. Pääsääntönä on että samaan osaan jaetuilla asiakkailla on joku yhteinen nimittäjä. Aakerin (1998, s.44) mukaan segmentointi onkin usein tukena rakennettaessa pysyvää kilpailuetua, erilaistumalla, kustannusjohtajuudella tai keskittymällä.

Puhuttaessa B2B markkinoista, koostuu se usein asiakkaan ja toimittajan välisestä tietynlaisesta suhteesta sekä siinä tehtävästä yhteistyöstä. Tyypillistä on myös toimittajan hyvä ja syvä tietämys asiakkaansa tarpeista. Tästä päästään jo kiinni ensimmäiseen segmentoinnin perusteeseen; mikäli asiakas on kiinnostunut tällaisesta yhteistyösuhteesta toimittajan kanssa, voidaan tätä pitää jo yhtenä segmentoinnin perustana. (Freytag et al, 2001, s.474). Vaikka kyseinen segmentointikriteeri voisikin olla erittäin toimiva ja olennainen, vaati se kuitenkin syvällisempää asiakaskentän tutkimista joten jää se tämän vuoksi tutkimuksen ulkopuolelle.

Markkinoinnin tavoitteena on segmentointia hyväksi käyttäen, parhaan mahdollisen tuotteen löytäminen valitulle markkinasegmentille tai vaihtoehtoisesti jokaiselle yrityksen valmistamalle tuotteelle maksavia asiakkaita. Tämän yhteensopivuuden onnistumisen määrää se, kuinka hyvin myyjän tarjoama kyvykkyys, tavoitteet, sekä tuotteen hyödyt ja hinta vastaavat ostajan vastaavia tarpeita. Segmentoinnin perimmäinen tavoite on löytää nämä yhteensopivuudet. (Brierty 1998, s.190). Segmentoinnin kiteyttää hyvin myös Kerin et al (2010, s.69), jonka mukaan segmentointi on seurausta sen tunnistamisesta, että yritys ei voi yksinään tarjota kaikille asiakkaille kaikkea. Tämä lienee toisaalta päivän selvä asia, jonka monet yritykset ovat ainakin alitajuisesti huomanneet.

### 2.3.2 Markkinointi- ja segmentointiprosessi

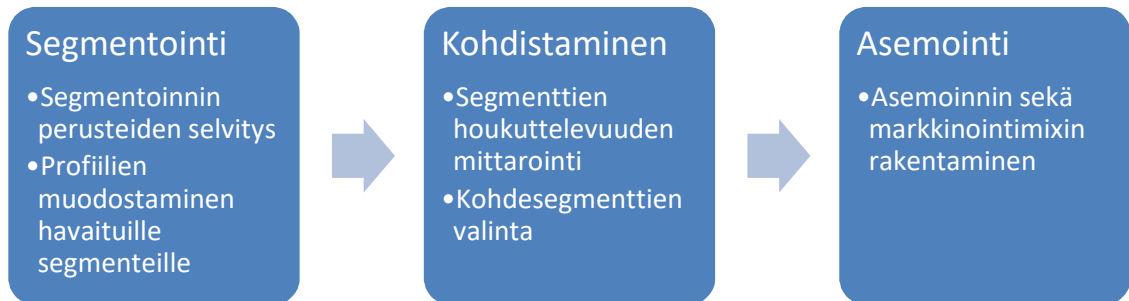
Työn aihealueen mukaan keskitytään teoriassa sekä itse tutkimuksessa kohdeyrityksen asiakkaiden segmentointiin. Kotlerin (1997, s. 202) esittämän mallin mukaan markkinoiden segmentointi voidaan nähdä kolmivaiheisena prosessina, joka alkaa jo kuvastusta segmentoinnista ja etenee siitä *kohdistamiseen* (targeting) sekä lopuksi *asemointiin* (positioning).

Kohdistamisen avulla, prosessin toisessa vaiheessa pyritään arvioimaan tehtyjen segmenttien houkuttelevuutta ja sitä, mihin niistä yrityksen kannattaisi keskittyä. Valittavia segmenttejä voi olla yksi tai useampia. Tavoitteena on valita sellaiset markkinat, joille yritys pystyy tarjoamaan parhaan lisäarvon asiakkaalle ja tarpeen mukaan pitämään sen. Uusille markkina-alueille kannattanee sen sijaan lähteä varovasti, esimerkiksi palvelemalla aluksi vain yksittäistä segmenttiä. Tämä koskee esimerkiksi ulkomaille laajentamista. Mikäli tämä on kannattavaa, voidaan harkita segmenttien lisäämistä (Kotler 1997, s.50). Kerinin et al (2010, s.71) mukaan kohdistamisessa yritys joutuu miettimään kilpailutilannetta ainakin seuraavista näkökulmista; missä, miten ja milloin sen tulisi kilpailla.

Asemoinnilla tarkoitetaan kilpailukyvyyn sekä yksityiskohtaisemman markkinointimixin rakentamista tuotteelle. Tämä tehdään prosessin lopuksi sen jälkeen, kun kohdemarkkinoiden segmentit on valittu. Hienommin sanottuna tuotteen *asema* on tila, jossa se nähdään asiakkaiden mielissä kilpailijoihin verrattuna. Esimerkki vertailusta, jossa tuote olisi samanlainen kuin kilpailijoiden vastaavat, eivät asiakkaat välttämättä näe syytä hankkia kyseistä tuotetta. Tämän vuoksi asemoinnilla pyritään erottamaan tuote selvästi kilpailijoista asettamalla se asiakkaiden mielessä halutulle tasolle. (Kotler 1997, s.50)

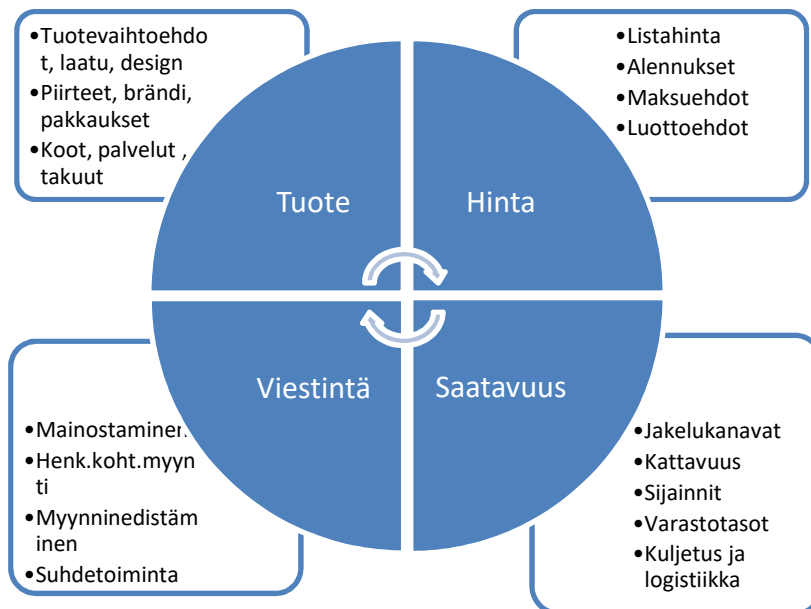
Käytännössä, Kotlerin (1997, s.51) esittämässä asemoinnissa yrityksen tulisi tunnistaa omista tuotteistaan ydinasiat, joiden varaan kilpailuetu pystyttäisiin rakentamaan. Joko tarjoamalla vastaavaa tuotetta tai palvelua, kuin kilpailijat mutta edullisemmin tai tarjoamalla jotakin enemmän niin, että kalliimpi hinta olisi perusteltavissa. Lopuksi asemointi on selkeästi viestittävä kohdeasiakkaille, jotta siitä olisi hyötyä. (Kotler 1997, s.51)

Seuraavassa kuvassa on esitetty markkinoiden segmentointiprosessia Kotlerin (1997, s.202) mukaan. Siinä kuvataan yllä mainitut asiat, aina segmentoinnista asemointiin asti sekä niihin liittyvä päätoimenpiteet.



**Kuva 4.** Segmentointiprosessin vaiheet. (Mukaiillen Kotler 1997, s.202)

Segmentointiprosessin ydin on viimeisessä, eli asemointivaiheessa jossa tuotteelle tai palvelulle rakennetaan yksilöllinen markkinointimix. Jos oletetaan, että asiakkaat on jo valittu tai vuosien varrella vakioitu, on markkinoijien varsinainen työ asemoinnissa, jossa mietitään alla kuvattuja asioita. Kotlerin (1997, s.54) malli koostuu neljästä osasta, joita ovat tuote (product), hinta (price), saatavuus (place) sekä viestintä (promotion). Ne ovat markkinoinnin johtamisen taktisen tason työkaluja, jotka yritys valitsee kokonais-markkinointistrategiansa mukaan vaikuttaakseen tuotteidensa kysyntään.



**Kuva 5.** Markkinointimixin 4P. (Mukaiillen Kotler 1997, s.54)

Tässä työssä ei keskitytä asemointivaiheeseen juurikaan, muuta kuin hieman hinnoittelun osalta koska se koetaan yleisesti merkittäväksi osaksi tuotteiden myynnissä. Tähän palataan myöhemmin ja muut komponentit jätetään käsittelemättä niiden ollessa työn rajauksen ulkopuolella.

### 2.3.3 Jaon perusteita

Varsinaisen segmentoinnin jaon perusteita on useita. Niitä ovat Dwyerin (1999, s.137) mukaan esimerkiksi asiakkaan omat myyntimäärät sekä työntekijöiden tai toimipisteiden määrät. Usein segmentoinnin perusta on kuitenkin yrityksen koko, johtuen siitä että palveluiden tyyppi sekä ostotarpeet muuttuvat koon mukaan. Muita tapoja määrittellä segmentointia ovat esimerkiksi Aakerin (1998, s.46) esittämät asiat perustuen asiakkaan-, tai tuotteen piirteisiin.



**Kuva 6.** Segmentoinnin määrittämisperusteita (Aaker 1998, s. 46).

On hyvä huomata, että osa yllä esitetystä segmentoinnin perusteena käytettävistä piirteistä saattaa sopia paremmin kuluttajamarkkinoille. Näitä ovat esimerkiksi ikä ja sukupuoli, jolloin niitä ei huomioida tässä työssä sen enempää. Ne eivät siis ole yritysten osto-organisaatiossa ratkaisevia tekijöitä, koska ostotilanteita ohjaavat organisaation omat tarpeet, kuten esimerkiksi tuotespesifikaatiot. Näin esittää myös Kerin et al (2010, s.70), jonka mukaan ikä ja sukupuoli ovat nimenomaan kuluttajien sosioekonomisia piirteitä, ja teollisen ostajan näkökulmasta enemmän vaikuttaa esimerkiksi ostettavien tuotteiden ja palveluiden hyödyt.

Blythie (2008, s. 79) toteaa samansuuntaisia perusteita segmentoinnille teolliseen ympäristöön kuin Aaker, lukuun ottamatta ikää ja sukupuolta. Hänen mukaansa maantieteellinen segmentointikriteeri on vieläpä mainituista yleisimpiä. Tähän hän näkee syyksi sen, että asiakkaat ovat usein liikkuvan myyntihenkilökunnan palvelemissa joten siinä taustalla ovat käytännön syyt. Organisaation tyyppi voi viitata myös teollisuuden alaan jossa asiakas on mukana. Asiakkaan organisaation koko on looginen peruste, sillä suuret asiakkaat omaavat usein enemmän mahdollista volyyymiä ja siksi myyntihenkilöiden

resurssit ovat usein kohdennettu näihin. Segmenttejä voidaan jakaa myös tuotteen käytön perusteella, jossa taustalla ovat tietysti asiakkaan tarpeet. Blythie (2008, s. 79)

Kotlerin (1997, s.202) mukaan teollisen markkinoiden segmentoinnissa voidaan segmentointia tehdä myös ostokäyttäytymisen mukaan. Taustalla on ajatus kahdesta päälinjasta eli ostajan käyttäytymisestä sekä hänelle koituvista hyödyistä.

Tässä mallissa ostajat jaetaan neljään ryhmään: *Programmed buyers*- luokan ostajat näkevät ostettavan tuotteen merkityksen omalle yritykselleen melko vähäisenä. Ostot ovat rutiininomaisia ja niistä maksetaan pyydetty hinta ilman lisäneuvotteluita. Tällainen segmentti voi olla myyvälle asiakkaalle hyvin tuottava.

*Relationship buyers*- ostajat ovat paljon tietoisempia toimittajan tarjoamista tuotteista ja palveluista, sekä myös kilpailijoiden tuotteista. Tällaiset ostajat saavat ehkä jonkinlaisia alennuksia, ja myös palvelun taso on parempi. Tällaisessa ryhmässä olevat asiakkaat todennäköisesti pysyvätkin asiakkaina, mikäli hinta pysyy kilpailukykyisenä.

*Transaction buyers*- ostajat näkevät myyjän tarjoaman tuotteen erittäin tärkeänä omalle toiminnalleen. Kyseistä ryhmää edustavat ostajat ovat herkempiä sekä hinnalle että tarjottavalle palvelulle. Alennukset ovat voimassa muihin asiakkaisiin verraten luokkaa 10 prosenttia ja palvelu keskitasoa parempaa. Toisaalta tällainen asiakas on myös valmis kääntymään edullisemman tuotteen puoleen tilanteen niin vaatiessa.

*Bargain hunters*- ryhmän asiakkaat etsivät alhaisinta hintaa ja parasta palvelua. Asiakkaat pitävät hankittavia tuotteita niin ikään tärkeinä omalle toiminnalleen. Kilpailijoista ollaan tässä ryhmässä tietoisia, ja toimittajaa ollaan valmiita vaihtamaan herkemmin esimerkiksi huonon palvelun vuoksi. Tällaiset asiakkaat eivät välttämättä edusta kaikkien tuottavinta ryhmää. Kotlerin (1997, s.202)

Kuten yllä nähdään, ovat kyseiset kriteerit tutkimisen arvoisia jatkossa esimerkiksi hinnoittelunäkökulmasta. Näitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa kuitenkaan sen enempää, sillä olemassa olevat rajoitukset ja työn tekemisen puitteet rajaavat osa-alueen työn ulkopuolelle.

Brierty (1998, s. 192) puolestaan esittää kirjassaan ”Industrial Marketing”, segmentoinnin tekemistä kahdessa eri vaiheessa, jossa asiakkaiden piirteet jaetaan makro- ja mikrotekijöihin. Makrotekijät tai – muuttujat ovat helpohkosti tunnistettavia piirteitä, joita asiakkaasta on saatavissa yleisistä tietolähteistä. esimerkiksi teollisuus tai ala, jolla asiakasyritys työskentelee. Käyttäytyminen on eri aloilla heidän tarpeistaan johtuen erilaista, jonka vuoksi asiakkaita käsitellään eri tavalla. Tässä työssä asiakkaita jaetaankin periaatteessa tämän mallin mukaan, jotka jäljempänä ovat liiketoimintasegmenttejä.

Organisatorisia piirteitä edustavat asiat, joita määrittävät siellä työskentelevät ihmiset. Näitä ovat ostavan organisaation riskinotto-kyky, innovatiivisuus sekä toimittajien määrä ja suhteen laatu. Muita organisaatioon liittyviä asioita ovat jo aikaisemmin mainitut yri-

tyksen koko ja sijainti, taloudelliset tekijät kuten asiakkaan markkinaosuus ja kasvuhalu sekä toisaalta myös heidän edustamansa alan kasvunäkymät. (Brierty 1998, s.193)

Muita makrotason elementtejä ovat markkinoilla olevat kilpailutekijät, asiakkaan ostotekijät, loppukäyttäjän markkinat sekä tuotteen lopullinen sovelluskohde. Se, miten helppoa kilpailijoilla on tulla markkinoille, vaikuttaa myös kilpailutilanteeseen. Kilpailijoiden määrä sekä vahvuus ovat asioita, joita tulisi ottaa huomioon markkinoilla ainakin kohdistamisvaiheessa. Ostotekijöillä tarkoitetaan ostajien sekä päätöstentekijöiden prioriteetteja sekä seikkoja, jotka vaikuttavat lopulliseen ostopäätökseen. (Brierty 1998, s.193)

Mikrosegmentoinnin tasolla puhutaan muuttujista ja niiden välisistä eroista, joita ovat tekijät ostopäätösprosessissa, sekä käytöksessä niillä henkilöillä jotka kyseiseen prosessiin osallistuvat. Tämän teorian mukaan segmentointia suositellaan tekemään niin, että ensimmäisessä vaiheessa tunnistettaisiin makrosegmentit ja sen jälkeen ne jaettaisiin tarkoituksen mukaisesti mikrosegmentteihin (Brierty 1998, s.193)

Briertyn (1998, s.196) mukaan makrotason sisällä olevat mikrotason muuttujat ovat piirteitä, liittyvät syvemmin yrityksen organisaatioon sekä ostopäätöksen taustalla oleviin tekijöihin. Webster (1991, s.110) on samoilla linjoilla esittäessään, että mikrosegmentoinnin muuttujat ovat organisaation käytöksellisiä asioita liittyen ostokeskuksiin ja niiden päätöksentekoprosesseihin. Makrotason muuttuja ovat puolestaan kategorisesti samoja vertailtaessa eri teollisuuden alojen yrityksiä toisiinsa. (Brierty, 1998. s.196)

Mainitun mikrosegmentoinnin muuttujia ovat esimerkiksi ostotilanne; uusi osto, suora uusintaosto tai muokattu uusintaosto. Kohdattaessa asiakkaita, jotka ovat uudessa ostotilanteessa, täytyy niihin kohdistuva markkinointistrategia olla erilainen. Tässä tilanteessa ollaan ratkaisemassa asiakkaan ongelmia, ja on tärkeää tarjota olennaista tietoa asiakkaalle ja ostopäätökseen vaikuttaville henkilöille. Muita muuttujia ovat asiakkaan innovatiivisuus, riippuvuuden taso toimittajasta sekä sen tarjoamasta tuesta tuotesovelluksiin. (Brierty, 1998. s.196)

Segmentoinnin malleja on siis useita erilaisia, mutta yrityksen on hyvä tutkia ehkä hieman kaikkia ja valita omaan ympäristöönsä niistä sopiva yhdistelmä. Eroja löytyy sen mukaan, puhutaanko kuluttaja- vai B2B- markkinoista. Tässä työssä on edustettuna useita eri segmentointimalleja, sekä havaitaan myös se että jostakin tietystä luokitteluperiaatteesta saattaa olla hyödyllistä käyttää vain osa. Esimerkkinä tästä on mainittu Kotlerin ostokäyttäytymisen mukainen jako, jolla on kohtalaisen vahva yhteys suoraan tuotteiden hinnoitteluun, sekä yllä kuvattu Briertyn malli makro- ja mikrotekijöistä jossa asiakkaiden jako vaikuttaisi suoraan esimerkiksi viestintään. Varsinaisen työn kannalta tämä jää rajauksen ulkopuolelle, mutta asemointivaiheessa erilaiset ostotilanteet vaikuttavat markkinointimixin suunnitteluun.

Erään mallin segmentoinnille esittävät myös Palmer ja Millier (2004, s.781), joiden malli on yksinkertainen ja helposti sovellettavissa käytäntöön. Mallissa on asiakkaisiin liittyvä kriteeri, kriteerin määritelmä tai kuvaus sekä luokitus. Alla oleva taulukko kuvaa menetelmän periaatteita.

<b>Kriteeri</b>	<b>Määritelmä tai kuvaus</b>	<b>Luokitus</b>
<i>Ostomäärät</i>	<i>Asiakkaan absoluuttinen sekä suhteellinen ostojen määrä</i>	<i>esim. korkea/matala</i>
<i>Palvelutaso vaatimukset</i>	<i>Vaatimukset esim. tuotetukipalveluille, kehitystuella sekä lainsäädännölle</i>	<i>matala-keskitaso-korkea</i>
<i>Ostoprosessi ja -tyyli</i>	<i>Ostoprosessin keskittyneisyys ja rakenne</i>	<i>matala-keskitaso-korkea keskittyneisyys</i>
<i>Kaupallinen lähestymis- ja toimintatapa</i>	<i>Transaktiotyyppi tai syvempi suhde myyjän ja ostajan välillä</i>	<i>Transaktio Suhde</i>
<i>Tekninen tuki</i>	<i>Teknisen tuen tarpeen määrä</i>	<i>matala-keskitaso-korkea</i>
<i>Tulevaisuussuuntautuneisuus</i>	<i>Asenne ja panostaminen tulevaisuuden innovaatioihin, tuotekehitykseen, pääoman sijoittamiseen sekä uusien asiakkaiden hankkimiseen</i>	<i>matala-keskitaso-korkea</i>

**Kuva 7.** Segmentointikriteerejä. (Mukaiillen Palmer et al 2004)

Ehkä olennaisin seikka ja syy tämän mallin tuomisesta työhön liittyvät kirjoittajien huomautukseen siitä, että segmentointi on prosessi, joka liittyy aina kyseiseen asiayhteyteen sekä tilanteeseen. Yleisen säännöt ja ohjeet segmentointiin eivät välttämättä ole sellaisenaan tarkoituksenmukaisia tai kiveen hakattuja, eikä pelkkä kriteerien lisääminen segmentointia tehtäessä välttämättä helpota tehtävää. (Palmer et al 2004, s. 781)

### 2.3.4 Segmentoinnin hyödyt ja edellytykset

Segmentoimalla markkinat, yritys pyrkii hyötymään saamalla paremman aseman markkinoilla. Parempi asema tässä tarkoittaa yritykselle itselleen oikeampaa paikkaa markkinoilla, joille tarjota tuotteita tai palveluita. On kuitenkin tärkeää huomata, että jotta näitä haluttuja hyötyjä saavutettaisiin, on tunnustetuille segmenteille toteutettava näille tarkoituksenmukaiset markkinointiohjelmat ja -toimenpiteet. (Dibb et al 2002, s.232). Lisäksi hän esittää hyvin toteutetun segmentoinnin sisältävän myös kustannuksia, olisi segmentoinnin mahdollinen hyöty punnittava suhteessa näihin kustannuksiin.

Segmentoinnin hyötyjä ovat Blythien (2008, s.75) mukaan konkreettisemmin asiakkaiden sekä kilpailijoiden analysoinnin helpottaminen, tehokkaampi resurssien allokointi sekä pohja markkinointisuunnittelulle sekä markkinoiden laajentamiselle. Briertyn (1998, s.190) linjaamat edut ovat samansuuntaisia. Esimerkiksi myyjän parempi asema tutkia sekä astua uusille markkinoille liittyy suoraan markkinoiden laajentamiseen. Markkinoilla olevien uhkien tutkiminen puolestaan liittyy kilpailija-analyysiin.

Eri segmenteille tehdyt markkinointiohjelmat tyydyttävät paremmin kohdesegmentin tarpeita ja tästä on mahdollista saada kilpailuetua. Niin ikään resurssien käytöstä esitetyt teoriat ovat samaa mieltä. Tietyille segmenteille ja tunnistetuille tarpeille tehtävät toimenpiteet säästävät yrityksen resurssia, koska on selvempää, kenelle tehdään mitään. Briertyn (1998, s.190)

Kerin ja Peterson (2010, s.69) esittävät puolestaan kolmea pääasiaa jotka ovat yritykselle hyödyksi segmentointia tehtäessä. Ensimmäinen on uusien tuotteiden kehittämiseen liittyvät mahdollisuudet. Olemassa olevien tai potentiaalisten segmenttien ja ostajien yhteydestä saattaa löytyä asiakkaita, joiden tarpeet eivät ole vielä täysin tyydytettyjä. Tällaisissa segmenteissä voi olla potentiaalia uusien tuotteiden kehittämiseen ja sitä kautta uusiin asiakkaisiin, myynnin kasvattamiseen sekä tuottoihin.

Apuja segmentoinnista saadaan myös markkinointiohjelmien suunnitteluun. Kirjoittajien mukaan suunnittelulla tarkoitetaan kyseiselle segmentille rakennettua markkinointimixiä, jossa erilaisia kilpailukeinoja käyttämällä yritys pyrkii vaikuttamaan tuotteidensa kysyntään mainituilla neljän P:n avulla. Kerin et al (2010, s.70)

Kolmas asia koskee resursseja sekä niiden kohdistamista, kuten aikaisemmin mainittiin. Segmentoinnit eroavat toisistaan, kuin myös niiden vaatima ajankäytöllinen tarve tuotavuuden kannalta. Yrityksen tulisi keskittyä tässä kohtaa niihin segmentteihin, joihin sillä on vahvuuksia ja kyvykkyyksiä. Yksi vaihtoehto on kuitenkin siirtää resurssia täysin uudellekin markkina-alueelle, mikäli sellainen onnistutaan kilpailutilanteessa löytämään. Kerin et al (2010, s.70)

Kuten tässäkin työssä on aiemmin mainittu, tarkoittaa segmentointi markkinoiden jakamista homogeenisiin ryhmiin suuremmasta heterogeenisestä massasta. Tämän onnis-



tuminen edellyttää myös johtamista, mikäli toimenpiteet halutaan toteuttaa yritystä hyödyttävällä tavalla. (Dibb et al 2002, s.233)

Briertyn (1998, s.191) mukaan segmentoinnin perustalla tulee olla asioita ja kriteerejä, joilla segmenttejä voidaan hallita. Segmentoinnissa olevat muuttujat ovat mitattavuus, relevanttius sekä toiminnallisuus. Saatavilla olevat muuttujat täytyisi olla mitattavissa. Lisäksi niihin on päästävä käsiksi jostakin tietolähteestä, joka on tähän tarpeeksi luotettava. Relevanttius tarkoittaa valittujen muuttujien tärkeyttä ja merkitystä päätöksentekoon suurissa asiakasryhmissä, sekä myös eroihin, joita on eri asiakasryhmien välillä suhteessa yrityksen markkinointiohjelmiin. Toiminnallinen muuttuja tarkoittaa tässä yhteydessä eroa asiakkaiden ostokäyttäytymisessä sekä vaatimuksissa. Näistä olisi tärkeää nähdä yhteys yrityksen markkinointimixin rakentamiseen, johon kuuluvat jo mainitut neljän P:n asiat.

Kotler on samoilla linjoilla Briertyn kanssa siitä, että markkinoiden segmenteillä täytyisi olla tietynlaisia piirteitä, jotta ne olisivat yritykselle riittävän järkeviä. Tästä on helppoa olla samaa mieltä. Segmentissä saattaa tosin olla piirteitä, joita on vaikea mitata, mutta niitä ovat ainakin koko, ostovoima sekä segmentin profiili. Asiakasmassa on voitu jakaa segmentteihin tietyn piirteen mukaan, jonka mukaan tuotteita valmistettaisiin. Tällainen voisi olla tämän työn ympäristöön liittyen asiakas, jolla on vaatimuksia toimitettavien komponenttien materiaalien ominaisuuksiin. Segmentin asiakkaiden määrä olisi hyvä tietää, jotta yritys voisi tehdä päätöksiä segmentin potentiaalisuudesta ja kohdistamisesta. (Kotler 1997, s.217)

Toinen asia on segmentin niin sanottu luoksepäästävyys. Segmentin asiakkaiden luokse tulisi päästä ja kaupankäynnin olla tästä näkökulmasta mahdollista. Kolmanneksi, segmentin tulisi olla tarpeeksi merkittävä. Kaikessa tässä on kuitenkin kyse liiketoiminnasta, jonka tulisi olla kannattavaa, joten markkinasegmentin pitäisi olla tarpeeksi suuri ja kannattava. Tavoitteena on siis suurin mahdollinen homogeeninen ryhmä, jolle yrityksen kannattaa astua sinne erikseen tehdyllä markkinointiohjelmalla. (Kotler 1997, s.217)

## **2.4 Hinnoittelu ja hinnoittelun tavoite**

Hinta on markkinoinnin yksi keskeisimpiä elementtejä, jolla on suora vaikutus myynnistä saatuihin tuottoihin sekä katetasoihin. Se mielletään yleisesti tärkeäksi osaksi myynnin ja markkinoinnin osaksi myös B2B ympäristössä ja usein keskustelut kääntyvätkin juuri tuotteiden hintoihin.

Hinnan asettamiseen saattaa osallistua yrityksissä useita eri osastoja, joka ei välttämättä ole täysin ongelmaton. Tämä johtuu useiden eri näkökulmien ja tarpeiden huomioimisesta yhtä aikaa. Sisäisen kustannuslaskennan näkökulmasta saatetaan keskittyä tarkemmin esim. tuotanto, osto sekä rahtikustannuksiin. Talousosasto on kiinnostunut eritoten tuotteiden tuotto-odotuksista ja markkinointiosasto taas pyrkii tuomaan näkökulman hinnoitteluun kilpailijoiden hintojen kautta. (Dwyer 1999, s.402)

Webster esittää (1991, s.193) että hinnan asettaminen on markkinoinnin strategiseen puoleen kuuluva elementti. Tällöin se on eräs markkinointimixin osa, joka vaikuttaa koko mixin tehokkuuteen omalta osaltaan. Lisäksi olisi myös tärkeää, että hinnoittelu-strategia olisi linjassa koko yrityksen strategian kanssa, jolloin ne yhdessä tukisivat yrityksen liiketoimintaa.

Hinnoittelun tavoitteena saattaa olla useammanlaisia asioita, mutta tyypillisimpiä ovat Lanzillottin (1958) mukaan esimerkiksi tietyn tavoitteen mukainen sijoitetun pääoman tuotto (ROI), hinnan sekä määrätyn marginaalin stabilisointi, tavoitemarkkinan sekä – markkinaosuuden saavuttaminen ja kilpailutilanteen hallinta. Vaikka kyseiset havainnot on tehty jo vuosikymmeniä sitten, ovat ne vielä tänäkin päivänä relevantteja, eivätkä liiketoiminnan ydintavoitteet ole käytännössä muuttuneet mihinkään. Lisäksi kirjoittaja oli havainnut, että oli hinnoittelun taustalla mitkä tekijät hyvänsä, niin yksi pyrkii olemaan hallitseva vaikka lopulliseen hinnoittelupäätökseen huomioitaisiinkin useita eri näkökulmia. (Lanzillotti 1958)

Shipleyn (1981) kertoo tekemässään tutkimuksessa ”Pricing objectives in British Manufacturing Industry” joka koski 728:aa Brittiyritystä, niiden hinnoittelun tavoitteista sekä hinnoitteluun vaikuttavista asioista. Hän huomasi, että hinnoittelu ja tuotto-odotukset vaihtelivat yrityksen koon sekä kilpailijoiden määrän mukaan. Loogista toki on, että kovin kilpailluilla markkinoilla tuototkin voivat olla pienempiä.

Tutkimuksessa oli mukana yrityksiä suunnittelu- ja elektroniikkateollisuudesta, kemian-teollisuudesta, ruoka, juoma, tupakka, metalli, ajoneuvo sekä myös vaateteollisuudesta jolloin useimmat teollisuudenalat olivat hyvin edustettuina. Yritysten vastaukset vertailtiin ryhmittäin, jotka olivat tehty yrityksen koon sekä kilpailijoiden määrän perusteella, jolloin samantyyppisiä yrityksiä pystyttiin oletettavasti paremmin vertailemaan. (Shipleyn 1981)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että monet yritykset määrittivät hinnoitteluaan tuotto-odotuksen sekä sijoitetun pääoman tuoton (ROCE) kautta. Kaksi kolmasosaa vastanneista yrityksistä pitivät näitä elementtejä primäärisinä. Joskin sekaan mahtui myös yrityksiä, jotka eivät noteeranneet tuottotavoitetta ollenkaan. (Shipleyn 1981)

Tutkimuksessa yrityksille annettiin lista mahdollisista tavoitteista hinnoittelussa, jolloin he pystyivät asettamaan kriteerit järjestykseen sen mukaan, onko kyseinen tavoite heille primäärinen vai sekundaarinen hinnan asettelussa. Pisteytyksen perusteella esille nousivat seuraavan tavoitteet:

- tuottotavoite tai sijoitetun pääoman tuotto
- tavoitemyynnin saavuttaminen
- tavoitemarkkinaosuuden saavuttaminen
- hintojen vakaus
- myyntivolyymien vakaus
- hintojen samankaltaisuus kilpailijoiden kanssa

- hintojen järkevyyt sekä yritykselle että asiakkaille
- muut vastaajien määrittelemät asiat

Saaduista tuloksista kolmen kärjeksi voidaan nostaa jo mainittu tuottotavoite ja sijoitetun pääoman tuotto-odotus, hintojen järkevyyt yritykselle sekä asiakkaille ja kolmanneksi hintojen samankaltaisuus kilpailijoihin nähden. Ensimmäisenä mainittu erottui selvästi edukseen, ja sen merkitys nousee lievästi siirryttäessä suurempiin yrityksiin ja yrityksiin, joilla kilpailijoita on enemmän. (Shipley 1981)

## 2.5 Hinnoittelustrategiat ja – politiikat

Hinnoittelun vaikutus yritykseen sekä sen tärkeys kokonaisuudessaan markkinointimixin osana on keskeinen. Hinnoittelulla on yhteys asiakkaisiin, sisäisiin kustannuksiin sekä kilpailuun, jotka kaikki osaltaan määrittävät yrityksen myymien tuotteiden hintaa. On kyettävä näkemään asiakkaat sekä niiden mahdollinen tuottavuus tai tappiollisuus ennen hinnan asettamista. Oppimiskäyrä yrityksen sisäisenä tekijänä vaikuttaa osaltaan hinnoitteluun, sekä myös tuotteen elinkaari. Tuotteen myyntihinnalla on niin ikään suora yhteys yrityksen tuottamaan voittoon. (Brierty 1998, s.465)

Uusista tuotteista puhuttaessa, voidaan hinnoittelua tarkastella Briertyn (1998, s. 480) sekä Websterin (1991, s.196) mukaan ainakin kahdella eri tavalla. Näitä ovat tutut kermankuorinta- sekä tunkeutumishinnoittelu. Kermankuorinnassa pidetään korkeampaa hintaa uudella tuotteella, ennen kuin kilpailijat ehtivät markkinoille. Tällä tavalla pyritään suurempiin tuottoihin, edellyttäen että markkinoilla ollaan ensimmäisenä. Hintaa tiputetaan asteittain ajan kuluessa. Kermankuorinta sopii erityisesti monimutkaisille tuotteille ja sellaisille markkinoille, joille kilpailijoiden on vaikea tunkeutua.

Tunkeutumishinnoittelulla yritys pyrkii heilauttamaan markkinoiden tasapainoa ja saamaan alussa kiinnityksen suurempaan osaan markkinaosuutta alhaisempien hintojen avulla. Tunkeutuminen hieman tyrehtyttää kilpailua sekä samalla pienentää voittoja. Lisäksi yrityksen on myytävä enemmän tuotteita peitotakseen lanseerauksesta aiheutuneet kustannukset. (Brierty 1998, s.480)

Tuotteen elinkaaren huomioiminen hinnoittelussa on myös tärkeää varsinkin kasvuvaiheessa. Kasvavilla markkinoilla ostajat kuitenkin pyrkivät keskittymään muihin kuin hintaan, jolloin siihen tuijottaminen on enemmänkin poikkeus. Lisäksi B2B markkinoilla toimittaessa, ostajat pyrkivät löytämään tarvitsemilleen tuotteille useamman kuin yhden lähteen, joka vaikuttaa kysyntään ja sitä kautta hintaan. (Brierty 1998, s.480)

Kypsyysvaiheessa kilpailu on kovimmillaan. Tuotteiden erilaistuminen on tässä vaiheessa lisääntynyt ja ostajat painottavat laadun lisäksi voimakkaasti myös tuotteen hintaa. Markkinaosuutta voi tässä vaiheessa lisätä kaappaamalla sitä kilpailijoilta, mutta tällöin on todennäköisesti joustettava hinnassa. (Brierty 1998, s.480)

Elinkaaren laskuvaiheessa osa toimittajista kaikkooa markkinoilta. Tämä koskee eritoten toimijoita, joiden strategiana on kasvavien markkinoiden käsittely. Jäljelle jääville yrityksille markkina voi olla vielä tässäkin vaiheessa tuottava, koska kilpailijoita on kadonnut. Kilpailuvalteista riippuen, jonkin yrityksen on ehkä tarpeen toimia markkinoilla myös laskuvaiheen loppuun saakka saadakseen sieltä tarvittavat tulot ja halua-mansa voitot. Laskuvaiheessa on mahdollista nostaa hintoja, mikäli tuotteelle on yhä kysyntää ja sillä pystytään tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa. (Brierty 1998, s.480)

Joustava hinnoittelu sopii tämän päivän dynaamiseen ympäristöön. Se on tarkoitettu tilanteisiin, joissa markkinatilanne yhtäkkiä muuttuukin, ja yrityksen on tarpeen pitää kiinni markkinaosuudestaan hinnoittelun avulla (Brierty 1998, s.480). Websterin (1991, s. 196) mielestä joustava hinnoittelu kilpailussa pärjäämisen ja markkinaosuuden säilyttämisen kannalta on todennäköistä nimenomaan yrityksissä, joissa on ylikapasiteettia sekä tätäkin kautta korkeat kiinteät kustannukset. (Brierty 1998, s.480)

Joustavassa hinnoittelussa ei välttämättä ole suoraan kyse hintojen laskemisesta, mutta esimerkiksi sopimuksessa mahdollisesti olevaa oikeutta muuttaa hintoja esimerkiksi inflaation vuoksi. Muita tapoja ovat erilaiset asiakkaille annettavat määräalennukset sekä ei-hinnallisten seikkojen painottaminen, joka voi osaltaan tukea yrityksen joustavan hinnoittelun strategiaa. (Brierty 1998, s.480)

Yrityksen hinnoittelupolitiikan taustalla voi puolestaan olla monia eri tekijöitä. Hinnoittelupolitiikkaan kuitenkin kuuluu Websterin (1991, s.197) sekä Briertyn (1998, s.483) mukaan esimerkiksi alennukset listahinnoista, määräalennukset sekä alennukset kilpailun parantamiseksi.

Brierty (1998, s.483) esittää, että alennusten antaminen esimerkiksi OEM:lle on perusteltua esimerkiksi asiakkaiden suurempien ostovolyymien tai pienempien markkinointikustannusten takia. Hintojen alentamisen tulisi tässä suhteessa kuitenkin olla kustannusten suhteen perusteltuja sekä vastaavasti myös tuoda myyvälle yritykselle jotain hyötyä.

Webster (1991, s.198) määrittelee myös määräalennukset yleiseksi toimintatavaksi laskea yksittäisten tuotteiden hintoja myytäessä suurempia määriä samalle asiakkaalle. Hänen mielestään määräalennukset voivat olla jopa tärkeä strateginen keino pitää suurimmat asiakkaat. Toiminnallisia alennuksia voidaan antaa jälleenmyyjille tai tietyille asiakasryhmille vastapalveluksena heidän panoksestaan tai palveluistaan markkinointiketjussa. Hinnanalennuksia voidaan antaa myös kilpailuun pääsemisen tai siellä pysymisen vuoksi. Käytännössä tätä voidaan toteuttaa useammalla tavalla, esimerkiksi suoralla hinnan tiputtamisella, erilaisilla maksuehdoilla, ilmaisilla lisäosilla tai palveluilla.

Segmenttikohtaisessa hinnoittelussa on Dwyerin (1999, s.420) mukaan otettava huomioon se, millaista arvoa asiakkaat saavat ostamalleen tuotteelle. Mikäli tässä on eroja asiakkaiden tai segmenttien välillä, on silloin mahdollista hinnoitella tuotteet näille eri tavalla. Eli markkinoiden segmentoinnilla, sekä hinnoittelulla osana markkinointimixiä

tavoitellaan nimenomaan parempaa taloudellista menestymistä sekä suurempia voittoja markkinoilta.

Myös Noblen (1999, s.434) mukaan hinnoittelun periaatteet myötäilevät Websteriä sekä Briertyä. Ensimmäisellä tasolla on hinnoitteluun liittyvät tilanteet, joita ovat uustuotehinnoittelu, kilpailutilanne, tuotelinja- sekä kustannusperusteinen hinnoittelu. Kyseisen teorian toinen taso menee syvemmälle ja antaa puitteet strategialle, kuinka hinnoittelua voitaisiin tuossa tilanteessa tehdä. Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu hinnoittelutilanteita sekä niihin liittyviä strategioita Noblen (1999) mukaan.

Strategia	Kuvaus
<i>Uustuotehinnoittelutilanne</i>	
<b><i>Kermankuorinta</i></b>	<i>Hinta asetetaan alussa ylös ja lasketaan systemaattisesti ajan kuluessa</i>
<b><i>Tunkeutumishinnoittelu</i></b>	<i>Alussa hinta asetetaan alemmas suuremman menekin saamiseksi</i>
<b><i>Kokemuskäyrähinnoittelu</i></b>	<i>Volyymin hankkiminen alhaisella hinnalla sekä kustannusten hallinta oppimisen avulla</i>
<i>Kilpailukykyinen hinnoittelutilanne</i>	
<b><i>Johtava hinnoittelu</i></b>	<i>Johtava hinnoittelija, oletus että muut seuraavat hinnanmuutoksissaan tätä</i>
<b><i>Pariteettihinnoittelu</i></b>	<i>Hinnat asetetaan markkinatilanteen tai johtavan toimijan mukaan</i>
<b><i>Alhaisen hinnan toimittaja</i></b>	<i>Kokoaikainen pyrkimys alhaiseen hintaan</i>
<i>Tuotelinjahinnoittelutilanne</i>	
<b><i>Täydentävän tuotteen hinnoittelu</i></b>	<i>Ydintuotteen alhaisempi hinnoittelu sekä vastavasti tukitoimintojen korkeampi hinnoittelu</i>
<b><i>Niputushinnoittelu tai ns. pakettialennus</i></b>	<i>Tietty tuote kuuluu pakettiin kokonaiskustannusten ollessa matalammat kuin yksittäisiä tuotteita erikseen hinnoiteltaessa</i>
<b><i>Asiakasarvon mukainen hinnoittelu</i></b>	<i>Tietty versio tuotteesta hinnoitellaan erittäin kilpailukykyiseksi, tarjoten vähemmän ominaisuuksia kuin muut versiot.</i>
<i>Kustannusperusteinen hinnoittelutilanne</i>	
<b><i>Kustannus plus- hinnoittelu</i></b>	<i>Hinta perustuu tuotekustannuksiin ja sen päälle lisättävään katteeseen</i>

**Kuva 8.** Tyypillisiä hinnoittelutilanteita sekä niihin liittyvät strategiat. Mukailten Noble (1999)

## 2.6 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Brierty (1998, s. 466) sekä Kotler (1997, s.322) esittävät, että kustannusperusteinen hinnoittelu olisi yksinkertaisin tapa hinnoitella tuote. Websterin (1991, s.200) mukaan laajasti uskotaan, että kyseinen hinnoittelumenetelmä onkin teollisuudessa yleinen. Tämä saattaa johtua nimenomaan hinnoittelun suoraviivaisuudesta ja yksinkertaisuudesta, jolloin se saattaa osalle varsinkin pienemmistä yrityksistä olla varsin riittävä menetelmä. Hän myös toteaa, että sillä pystytään välttämään hinnoittelun hankaluudet suhteessa kysyntään sekä suurimpaan mahdolliseen voittoon, koska hinnoittelumenetelmä on yksioikoinen eikä ota markkinatekijöitä huomioon.

Menetelmä on Blythien (2008, s.155) sekä Briertyn mukaan vähiten asiakasta huomioiva. Kyseistä menetelmää seuraava yritys yksinkertaisesti lisää kustannuksiinsa tai ostohintaansa suoraan tietyn prosenttiosuuden, jolloin tuotteelle muodostuu myyntihinta. Menetelmä ei huomioi sitä, kuinka paljon asiakkaat olisivat tuotteesta valmiita maksamaan, joten hinta saattaa jäädä jopa liiankin alas. Menetelmän miinuspuolena on se, että se ei huomioi kilpailua, joka myös Kotlerin (1997, s.323) mielestä saattaa olla este parhaan mahdollisen hinnan saamiselle.

## 2.7 Kilpailuun perustuva hinnoittelu

Kilpailuun perustuvassa hinnoittelussa otetaan huomioon markkinoilla oleva kilpailu sekä sen vaikutukset hintaan. Hinnoiteltaessa tuotetta, täytyy miettiä, kuinka lähellä tarjottava tuote on kilpailijoiden tuotetta. Samankaltaisilla tuotteilla ei välttämättä voida pyytää korkeampaa hintaa, mikäli kilpailua on olemassa. (Blythie 2008, s.162)

Brierty (1998, s.467) kertoo teoksessaan ”*Business Marketing*”- esimerkin, jossa yritys keskittyi uusien myyjien kouluttamisessa paljolti kilpailijoihin sekä niiden tuntemiseen. Tämä tuntuukin melko loogiselta esimerkiksi hinnan asettamisessa, varsinkin kyseisessä menetelmässä. Taustalla on ajatus, että jokainen kilpailija on asiakkaan mahdollinen vaihtoehto, joten kilpailijat ja niiden hinnat on tunnettava.

Puhuttaessa asiakkaan kokemasta arvosta, tarkoitetaan asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä hankkimaansa tuotteeseen. Arvo on joko parempaa tyytyväisyyttä samalla hinnalla, tai yhtä hyvää tyytyväisyyttä alhaisemmalla hinnalla. Tähän liittyykin arvoon perustuva hinnoittelu (value-based pricing). Kyseisessä teoriassa on keskeistä ymmärtää, kuinka kilpailijat pyrkivät asettamaan tuotteensa arvon asiakkaiden mieliin (asemointi) sekä myös tekijöitä, joita he painottavat tuotteiden markkinoinnissa. Kokonaisuudessaan on kyse strategisesta tasosta ja siitä, kuinka asiakastyytyväisyyttä sekä asiakkaan kokemaa arvoa pystytään lisäämään. Yleinen virhe on asiakastyytyväisyyden lisäämisen sijaan liiallinen keskittyminen vain pelkkään hintaan. (Brierty 1998, s.467)

## 2.8 Asiakaslähtöinen hinnoittelu

Yksi markkinasuuntautuneimmista hinnoittelumenetelmistä on kysynnän mukainen hinnoittelu. Tässä mallissa kysyntää arvioidaan kunkin hintatason mukaan. Tutkimus tehdään tavalla tai toisella, esimerkiksi asiakkailta kyselemällä, mutta pääasia että kysyntä saadaan selville ja tehdään johtopäätökset sen perusteella. Asiakkailta kyselyn toimivuutta B2B ympäristössä sen sijaan tulee harkita tarkkaan. Tulosten perusteella pystytään näin ollen tekemään erilaisia herkkyysanalyyskejä siitä, millä hintatasolla tuotteita kannattaa myydä. (Blythien (2008, s.157)

Mielestäni erittäin hyvän kuvauksen asiakaslähtöiseen hinnoitteluun esittää Brierty (1998, s.469) jonka mukaan menetelmällä on mahdollisuudet paljon tehokkaammaksi kuin esimerkiksi kustannuksiin tai kilpailuun perustuvassa hinnoittelussa. Tässä mallissa otetaan huomioon nimenomaan asiakkaan kokemaa arvoa sekä hinnan asetus suhteessa siihen. Myös tähän liittyy jo aiemmin mainittu value based pricing- eli asiakkaan kokemaan arvoon perustuva hinnoittelu.

Briertyn mukaan asiakkaat kokevat saamansa arvon kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat: asiat joita he vastaanottavat, asiat joista he luopuvat sekä asiat joita he joutuvat hylkäämään. Asiakkaat valitsevat omasta näkökulmastaan parhaan mahdollisen paketin ”luovuttamalla” osan rahoistaan, vastaanottamalla vastineeksi tuotteen, sekä lisäksi hylkäämällä kilpailevia tarjouksia.

Mielestäni on erittäin tärkeää huomata, että mikäli tuotteen ominaisuuksia ei arvosteta asiakkaan tai ostajan toimesta, eivät ne ole hyödyllisiä eivätkä tuota asiakkaalle lisäarvoa. Hyödyttömiä ominaisuuksien tarjoaminen puolestaan johtaa kilpailukyvyttömään hintaan. Toisekseen, asiakkaan tulisi kokea saamansa arvo suuremmaksi kuin toimittajan tuotteelle aiheuttamat kustannukset. (Brierty 1998, s.469)



### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Työn empiirisen tutkimuksen perustana toimivat tiedot on kerätty vuoden 2016 aikana caseyrityksen omista tietojärjestelmistä. Tutkimusmenetelmä muistuttaa tässä yhteydessä osaltaan kvantitatiivista menetelmää, datan ollessa numeerista sekä luokiteltua ennalta sovittujen periaatteiden mukaisesti. Tutkimuksen pohjaksi kerättiin yrityksen liikevaihdot vuosilta 2012- 2015, joka toimii tässä analyysin perustana sekä myös tutkimuksen rajauksena.

Muuta segmentoinnin pohjaksi asiakkaista kerättyä tietoa ovat asiakkaan toimiala, asiakkaan ryhmittely (Dwyerin mallia mukaillen), asiakaskohtainen myynti, maantieteellinen sijainti, asiakkaan koko heidän oman liikevaihdon mukaan sekä heidän ostotarpeensa. Ostotarve tarkoittaa tässä yhteydessä tuotetta, joka on uusi tuote tai huoltopalvelu. Ulkomaisia asiakkaita, tai nykyliiketoimintaan selkeästi kuulumattomia asiakkaita ei huomioida tutkimuksessa.

Tutkittavan liiketoiminta-alueen suuntaa antavat vuotuiset liikevaihdot listattiin Exceltaulukon, jonka avulla tietoa pystyttiin hallitsemaan. Liikevaihdot vuosina 2012-2015 olivat seuraavia (eur)

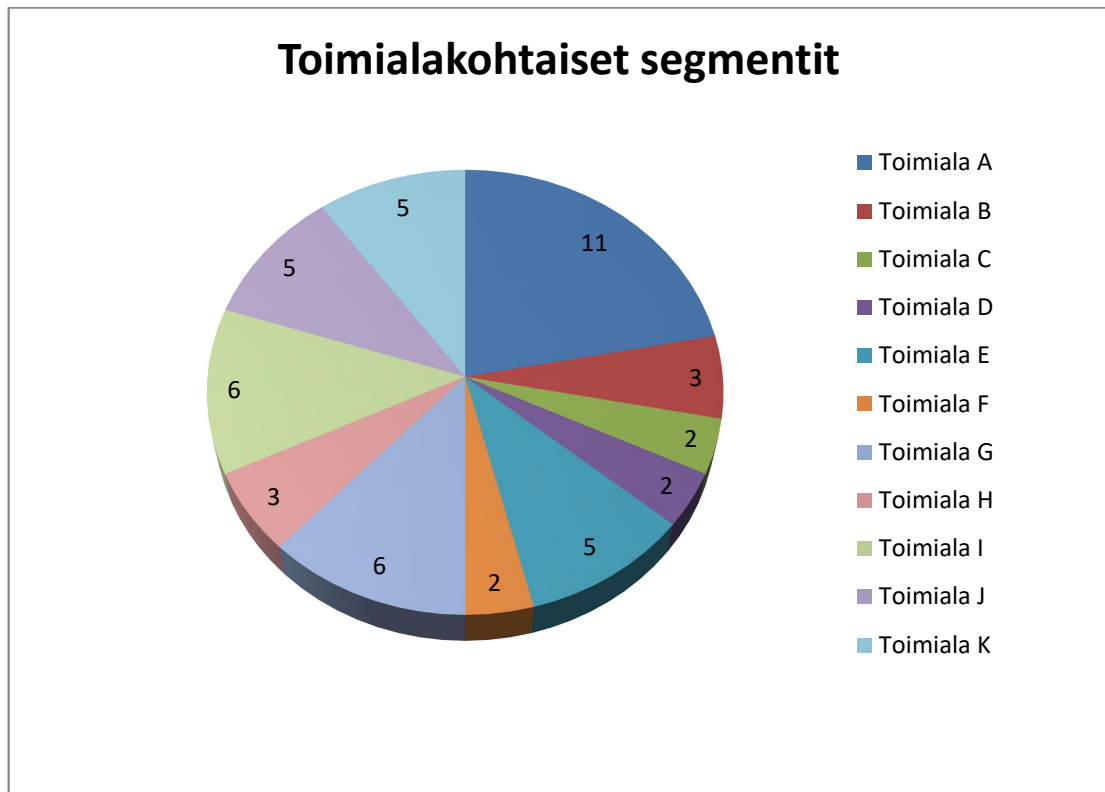
2012	490 000
2013	440 000
2014	493 000
2015	698 000

Tämän jälkeen tarkasteltavaksi otettiin vuosi 2015, jonka perusteella liikevaihtoja tutkittiin asiakkaittain. Kokonaisuutena vuoden 2015 liikevaihto oli mainittu 698 000 euroa ja eri asiakkaiden määrä 100. Tämän jälkeen joukosta poistettiin kaikki ulkomaiset, konsernin sisäiset, sekä kaikki alle 1 000 euroa vuodessa myyntiä tuottaneet asiakkaat. Jäljelle jäi 50 asiakasta, jotka tuottivat noin 200 000 euron liikevaihdon. Jäljelle jääneet asiakkaat muodostavat tutkimuksen rajauksen, joiden perusteella vuotuisia myyntejä tutkittiin myös aikaisemmilta vuosilta.

Tutkimukseen käytetyistä 50 asiakkaasta muodostettiin erilaisia segmenttejä toimialan, asiakkaan ryhmän, maantieteellisen sijainnin, organisaation koon sekä ostotarpeen mukaan. Asiakkaan ostokäyttäytymisen mukaista jakoa, joka mainittiin kappaleessa 2.6.3, ei diplomityön puitteissa tehty, mutta jaon peruste saattaa jatkoon kannalta olla merkityksellinen. Luottamuksellisuussyistä tässä työssä esitettävää aineistoa on anonymisoitu.

## 4. SEGMENTIT, MYYNIT JA ASIAKASMÄÄRÄT

Asiakkaista muodostettuja heidän toimialansa mukaisia segmenttejä muodostui yhteensä 11, jotka ovat lueteltuna alla olevassa taulukossa niihin kuuluvien asiakasmäärien mukaan.

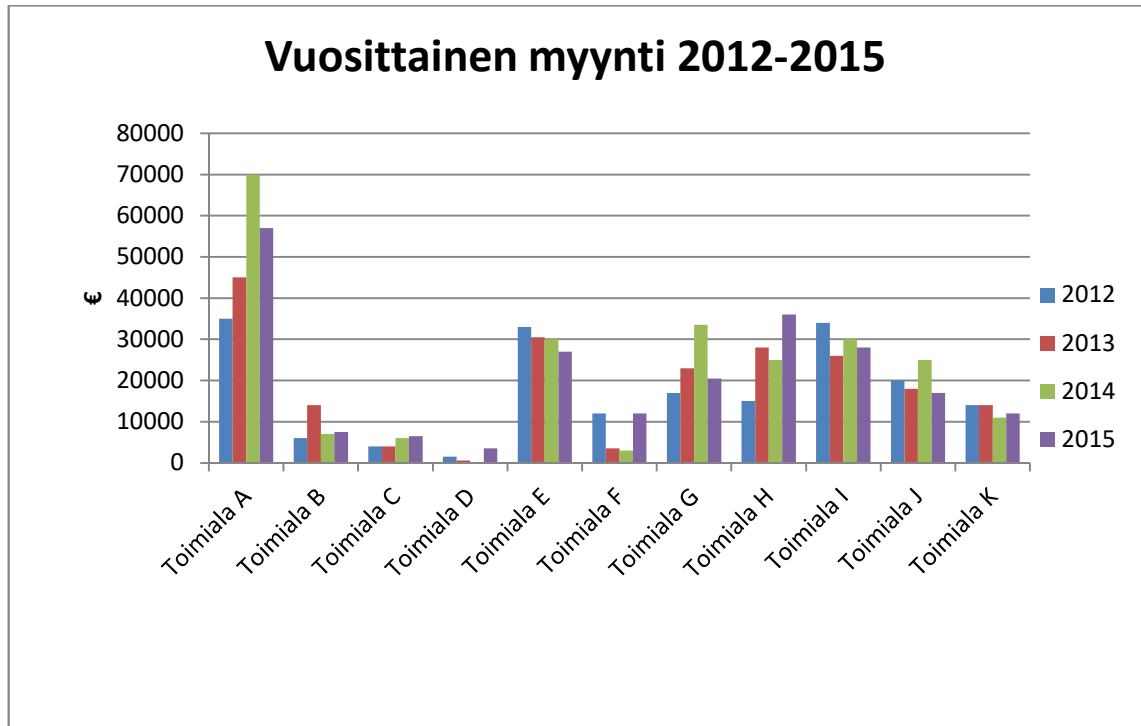


**Kuva 9.** Toimialakohtaiset segmentit ja niiden asiakasmäärät.

Kuten kaaviosta huomataan, erottuu segmenteistä selvästi suurimmaksi Toimiala A. Kaikista tutkittavista asiakkaista 11 kuuluu tähän ryhmään, joka tarkoittaa 22 prosentin osuutta. Muita suurempia toimialoja asiakasmääriltään ovat kohtalaisen tasaisesti toimialat E, G, I, J, ja K. Näihin kuuteen suurimpaan ryhmään, joiden määrä on yli puolet segmenteistä, kuuluu 76 % kaikista tutkittavista asiakkaista. Mainittakoon, että toimialasegmentti G pitää sisällään yrityksiä, jotka valmistavat erilaisia laitteita joihin sisältyy kohdeyrityksen valmistamia komponentteja. Loput viisi pienintä toimialasegmenttiä pitävät sisällään kahdesta viiteen asiakasta kukin.

## 4.1 Toimialakohtaiset myynnit

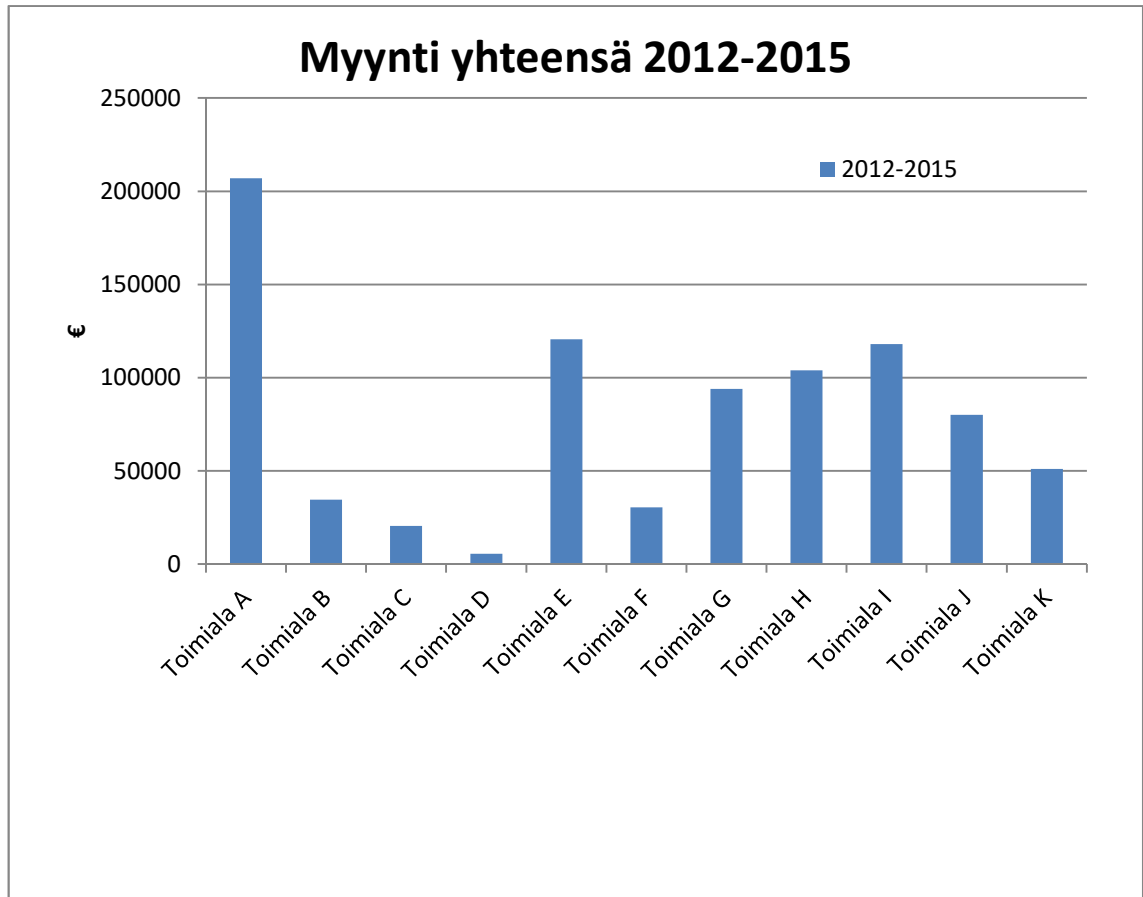
Tutkittavien asiakkaiden (50) vuosittainen liikevaihto yhteensä vuosina 2012- 2015 on ollut noin 200 000 euroa vuodessa. Toimialakohtaisia liikevaihtoja nähdään alla olevasta taulukosta.



**Kuva 10.** Toimialakohtaiset vuotuiset myynnit 2012-2015.

Myyntimääriä vertailemalla voidaan todeta, että toimiala A on ollut suurin toimiala jokaisena tarkasteluvuotena. Ero on melko selkeä, lukuun ottamatta vuotta 2012, jolloin toimialoilla E ja I päästiin samalle tasolle. Lisäksi myös toimialan vuosittainen vaihtelu on paikoin kohtalaisen suurta. Esimerkiksi suurimman eli A:n myynti oli tuplaantunut vuodesta 2012 vuoteen 2014. Tämän jälkeen tiputusta tuli vuoteen 2015 verrattuna noin 18,5 prosenttia.

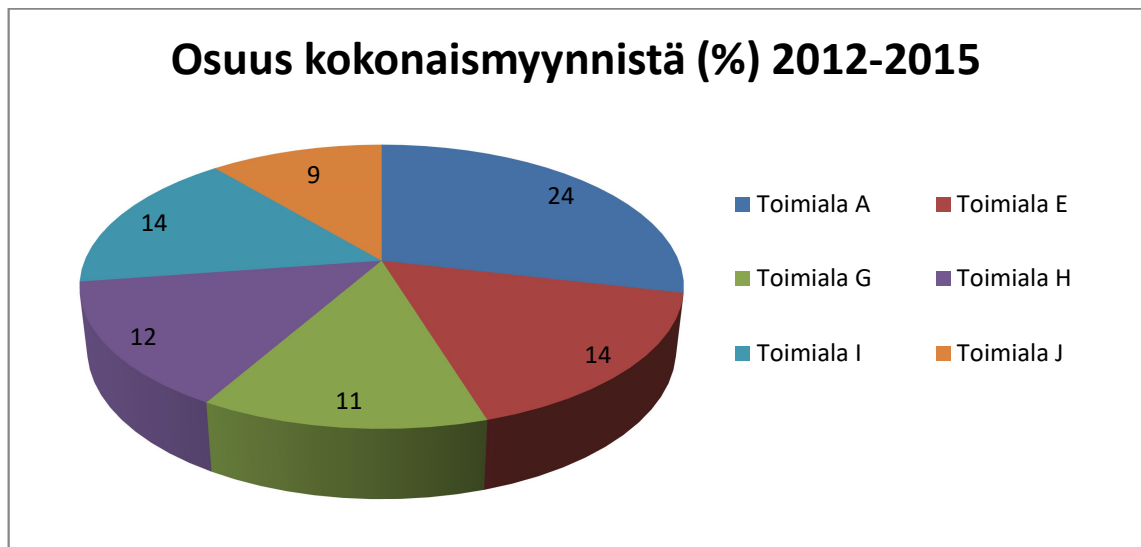
Alla olevassa kuvassa on liiketoiminnan toimialakohtaiset myynnit yhteensä vuosien 2012-2015 aikana.



**Kuva 11.** Toimialojen myynti yhteensä vuosina 2012-2015.

Havaitaan, että erot tiettyjen toimialasegmenttien välillä ovat suuret. Toimiala A erottuu kaikista suurimmaksi noin 24 prosentin osuudellaan. Tämän jälkeen suurimpia tarkasteluvälillä myyneitä asiakkaita voidaan havaita alla olevasta kuvaajasta.

Alla olevassa kuvaajassa on kuusi eniten myynyttä toimialasegmenttiä tarkasteluvälillä.

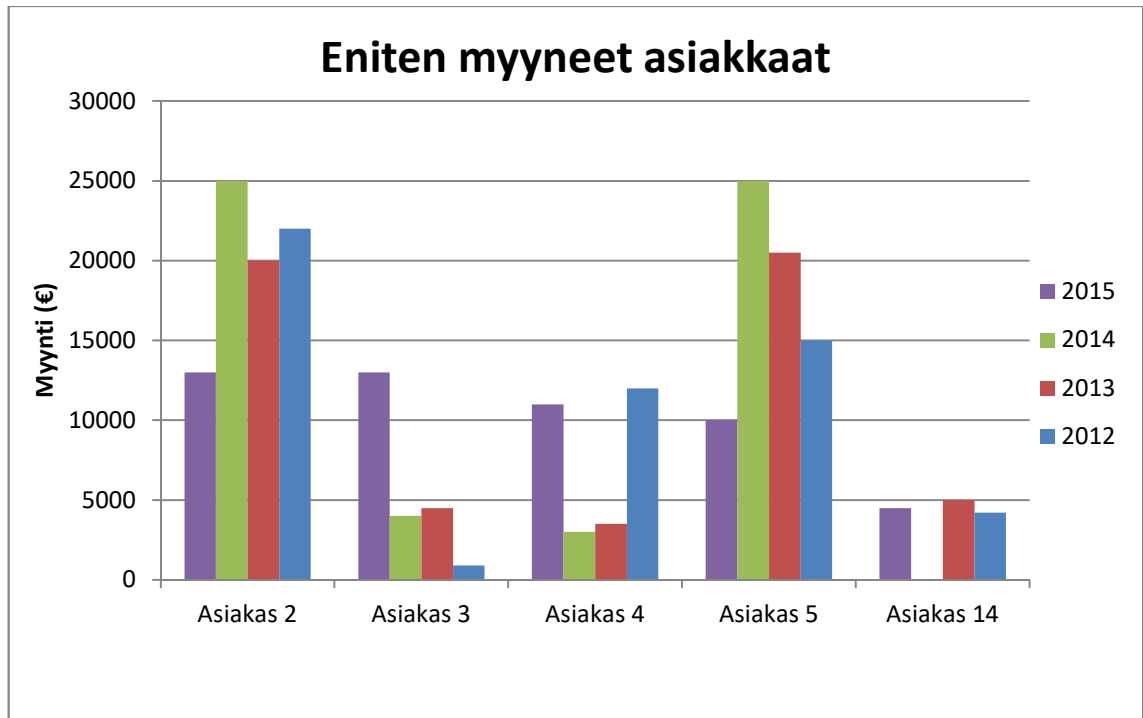


**Kuva 12.** Eniten myyneet toimialat vuosina 2012-2015. (osuus kokonaismyynnistä %)

Huomattavaa on myös eri toimialojen suuret erot. Toimialat B,C,D,F ja K eivät myynnillisesti ole kovin korkealla tasolla suhteessa muihin. Suurimmat kuusi segmenttiä muodostavat jopa 85 prosenttia kokonaismyynnistä ko. aikavälillä. Kolme suurintakin saavat aikaan yli 50 prosentin myynnin. Yrityksen asiakkaat ovat kuitenkin pilkkoutuneet useille eri toimialoille ja asiakkaita on paljon, joten jokaisella on oma osuutensa kokonaismyynnistä, vaikka esimerkiksi viiden pienimmän toimialan myynti aikavälillä oli alle viidenneksen.

## 4.2 Eniten myyneet asiakkaat

Tutkittaessa asiakaskohtaisia liikevaihtoja, voidaan vuoden 2015 perusteella kohteeksi valita 15 suurinta asiakasta. Näiden myynti on noin 150 000 euroa, eli noin 65 prosenttia koko vuoden 227 000 euron myynnistä. Kyseisten asiakkaiden myynnit voidaan nähdä alla olevasta kuvaajasta.



**Kuva 13.** Suurimmat asiakkaat vuoden 2015- perusteella, sekä niiden vuotuiset myynnit 2012-2015.

Selkeyden vuoksi myynneistä on myös numeerinen taulukko, josta nähdään tarkemmat euromääräiset myynnit.

Asiakas	2015	2014	2013	2012
Asiakas 1	20000	14000	19000	9000
Asiakas 2	13000	25000	20000	22000
Asiakas 3	13000	4000	4500	900
Asiakas 4	11000	3000	3500	12000
Asiakas 5	10000	25000	20500	15000
Asiakas 6	10000	10000	0	0
Asiakas 7	10000	5500	5500	3500
Asiakas 8	8000	9000	0	0
Asiakas 9	7500	13000	1500	11000
Asiakas 10	7000	5500	9500	3800
Asiakas 11	6500	2000	0	0
Asiakas 12	6000	8500	1250	11000
Asiakas 13	5000	6000	2300	3200
Asiakas 14	4500	0	5000	4200
Asiakas 15	4500	4500	0	0

**Kuva 14.** Eniten myyneiden asiakkaiden vuotuiset myynnit 2012-2015

Osa asiakkaista on uusia, joilla myyntiä ei ole ollut esim. vuosina 2012- 2013 ollenkaan. Tällaisilla asiakkailla voi kuitenkin olla potentiaalia kasvaa tulevaisuudessa. Taulukon tarkoituksena on kuitenkin antaa tieto siitä, ketkä muodostavat suurimman osan myynnistä tutkimushetkellä, joten nimenomaan näiden asiakkaiden tutkiminen tuottavuuden kannalta on perusteltua.

Eniten myyneet asiakkaat edustavat kahdeksaa liiketoimintasegmenttiä yhdestätoista. Pois jäävät kokonaan toimialat B, D ja K. Suurimpana ryhmänä on A josta tulee 5 asiakasta 15 suurimman joukkoon, ei kuitenkaan yhtään suurimpaan viiteen. Katsottaessa puolestaan suurimpien asiakkaiden edustamia ryhmiä, löytyvät kaikki kolme ryhmää edustettuna. Eniten suurimpia viittätoista asiakasta löytyy käyttäjät- ryhmästä. Tämän on siis ryhmä jotka tarvitsevat kohdeyrityksen tuotteita suoraan omissa tuotantoprosesseissaan kuluttaen niitä siellä. Ryhmästä kolme kuuluu laitteiden ns. alkuperäisvalmistajiin (OEM) sekä kaksi OEM2- ryhmään, jossa asiakkaat ensin ostavat ja sitten myyvät kohdeyrityksen tuotteita ns. epäsuorasti omissa palveluissaan valmistamatta täysin uusia laitteita kuitenkaan itse.

### 4.3 Asiakkaiden ryhmittely

Seuraavaksi asiakkaat jaettiin kappaleessa 2.2 mainitun mallin mukaisesti ryhmiin, jonka perusteella selviää paremmin tuotteen käyttötarkoitus tilaavan asiakkaan osalta. Vaihtoehtoina on, että asiakkaat ovat itse joko tuotteen käyttäjiä, alkuperäisvalmistajia tai enemmän niin sanottuja jälleenmyyjiä. Ryhmien käyttäjä, OEM sekä OEM2 mukaisesti jaetut asiakasmäärät on esitetty alla olevassa kaaviossa.



*Kuva 15. Asiakkaiden ryhmittely.*

Asiakkaat ryhmiteltiin ennalta sovittujen periaatteiden mukaisesti jonka tuloksena saatiin siis kolme eri ryhmää: käyttäjät, OEM sekä OEM2. OEM2- ryhmä valittiin helpot-

tamaan erottelua varsinaisten Original Equipment Manufacturer (OEM)- asiakkaiden, sekä käyttäjien välillä. Kyseiset asiakkaat eivät itse käytä ostamiaan tai huoltamiaan tuotteita omissa prosesseissaan, vaan tässä tapauksessa lähinnä välittävät ne eteenpäin huoltamiinsa laitteissa.

Ylivoimaisesti suurimpana ryhmänä ovat kuitenkin käyttäjät, johon kuuluu 70 prosenttia asiakkaista. Tämän ryhmän asiakkaat tarvitsevat myytäviä ja huollettavia laitteita omissa prosesseissaan ja näin kuluttavat niitä siellä. Esimerkkejä tämän ryhmän asiakkaista ovat Toimialat A, E ja H.

Käyttäjät - ryhmään kuuluu asiakkaita lähes kaikilta tunnistetuilta toimialoilta (9/11) pois lukien I ja J. Näiden kahden jälkimmäisen toimialan asiakkaat joita on yhteensä 15, kuuluvat yhtä lukuun ottamatta OEM2- ryhmään, ja yksi OEM-ryhmään.

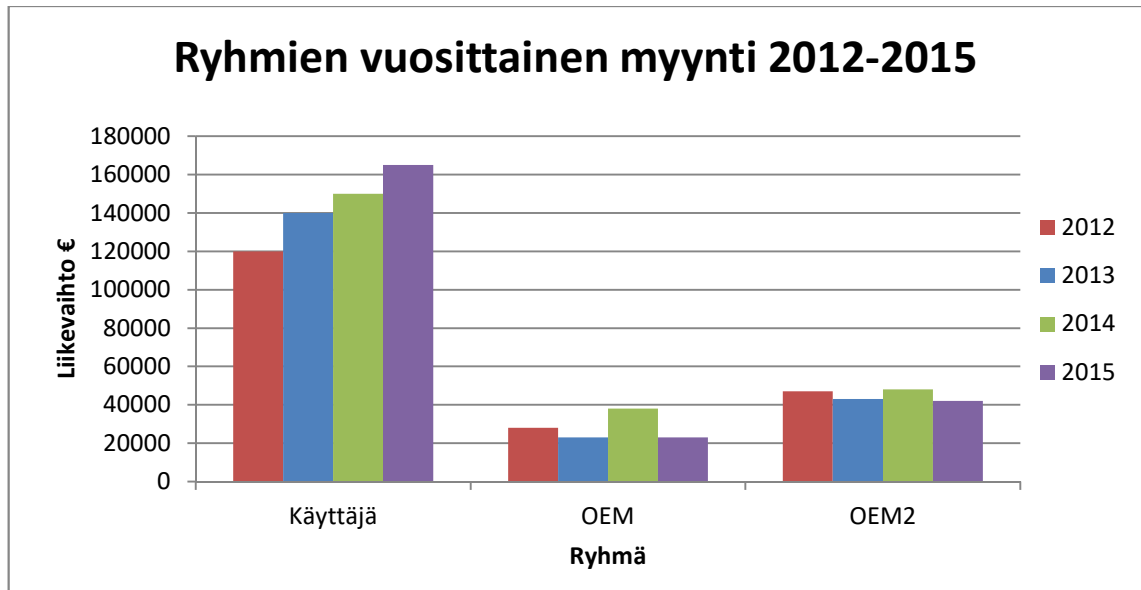
OEM2- ryhmän asiakkaita on yhteensä 10. Näistä 7 tulee edellä mainituista kahdesta toimialasegmentistä, sekä kolme muuta G- toimialasegmentistä. Kaikista asiakkaista 14 prosenttia kuuluu OEM2- ryhmään ja 7 prosenttia OEM- ryhmään.

Varsinaisia OEM- ryhmän asiakkaita, eli laitteiden alkuperäisvalmistajia on hyvin pieni osuus, eli vain noin 7 prosenttia. Tähän ryhmään kuuluvat asiakkaat valmistavat eri toimialoilla koneita tai laitteita, joihin tarvitaan kohdeyrityksen tuottamia tuotteita. Kyseiset asiakkaat kuuluvat lähes kaikki Toimialasegmenttiin G.

#### **4.4 Asiakasryhmien myynnit**

Vertailtaessa asiakkaista muodostettujen eri ryhmien myyntejä, nähdään alla käyttäjistä koostuvan ryhmän olevan selvästi muita suurempi, vuotuisen myynnin ollessa luokkaa 150 000 euroa. Tämä johtuu lähinnä asiakkaiden suuremmasta määrästä, joita on ryhmässä yhteensä 30. Ryhmien myynneissä on vuotuista eroa jonkin verran, mutta esimerkiksi vuoden 2015 määrillä käyttäjä- ryhmän asiakas antaa noin 3 000 euron myynnin, OEM 5 000 euroa ja OEM2 2 000 euroa per asiakas. Vuosien 2012- 2015 aikana saavutettu myynti yhteensä per ryhmä on käyttäjillä 570 000 (66%) OEM- ryhmällä 120 000 (14%) sekä 173 000 euroa OEM2:lla (20%).





*Kuva 16. Asiakkaista muodostettujen ryhmien vuosittaiset myynnit 2012-2015.*

#### 4.5 Suurimmat asiakkaat

Yksi monista markkinoiden segmentoinnin perusteista voi olla asiakkaiden koko. Tässä työssä koon mittariksi otettiin asiakasyrityksen liikevaihto, jolla asiakkaat luokitellaan eri ryhmiin. Asiakkaiden liikevaihdot on jaettu tiettyihin luokkiin, jonka avulla jako tehdään. Luokkia on viisi ja niiden liikevaihdot ovat 0-5 Me (1), 5-50 Me (2), 50-200 Me (3), 200-500 Me (4), ja viimeisenä ja suurimpana luokkana (5) vähintään 500 Me:n liikevaihtoon ylittäneet asiakkaat.

Asiakkaista yhtä lukuun ottamatta kaikki saivat luokituksen. Asiakkaiden liikevaihdot vaihtelevat muutamasta sadastatuhannesta eurosta suurimpien konsernien miljardeihin euroihin. Osan asiakkaiden liikevaihtoja ei pystytty luotettavasti selvittämään, mikäli kyseessä oli esimerkiksi pörssiyrityksen joku yksittäinen toimipiste. Tällöin liikevaihtotietona käytettiin esimerkiksi koko Suomen yhtiön tai konsernin liikevaihtotietoja.

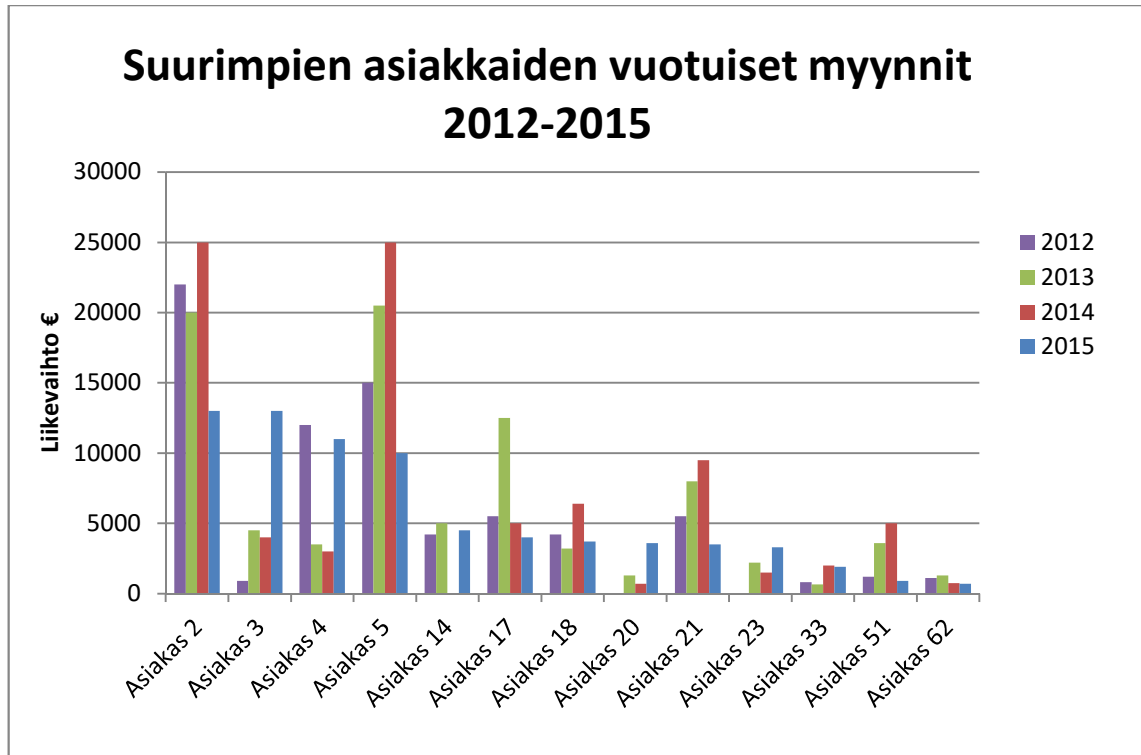
Alapuolella olevassa kuvaajassa nähdään asiakasmäärät mainituissa luokissa.



*Kuva 17. Asiakkaiden määrät liikevaihtoluokittain*

Suurin osa asiakkaista kuuluu luokkaan 2 ja 3, joissa liikevaihto on siis 5-200 Me. Viimeisiin luokkiin 4 ja 5 eli suurimpiin liikevaihtoihin kuuluu yhteensä 13 asiakasta.

Luokkien neljä ja viisi, 13 asiakasta vuotuisine liikevaihtoineen ovat alla olevassa taulukossa.



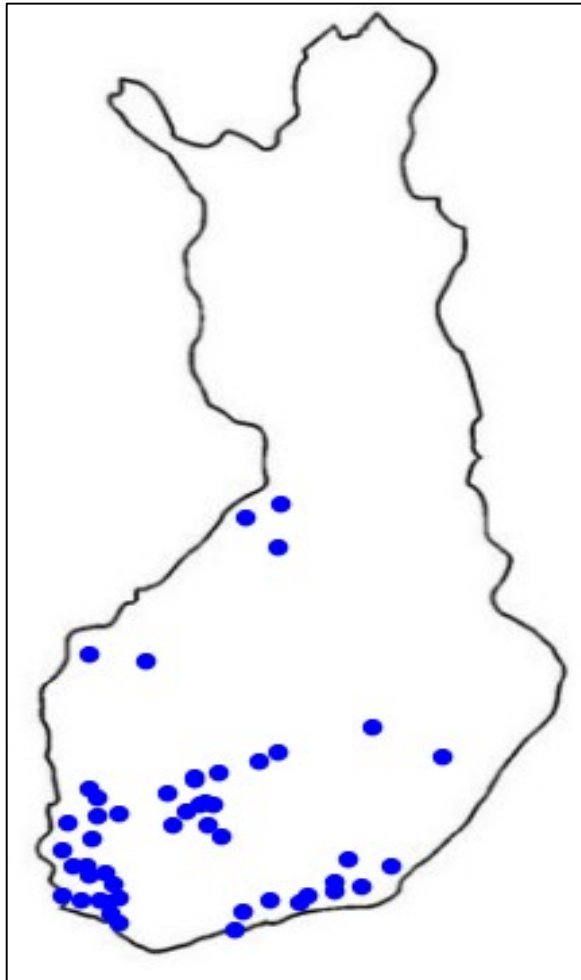
**Kuva 18.** Liikevaihdoltaan suurimpien asiakkaiden vuotuiset myynnit 2012-2015.

Asiakkaista yhtä lukuun ottamatta kaikki suurimmat edustavat käyttäjät ryhmää yhden ollessa OEM- asiakas. Liiketoimintasegmenteistä edustettuina on 7/11. Toimialaan A suurimmista asiakkaista kuuluu 4, muita segmenttejä edustettuna 1-2 kutakin. Myynti suurimmille asiakkaille oli vuonna 2015 yhteensä 73 000 euroa (32%) ja vuosina 2012-2015 320 000 (37%).

Suurimmat eli luokan viisi- asiakkaat ovat suuruusjärjestyksessä Asiakas 17, Asiakas 51, Asiakas 4, Asiakas 3, Asiakas 21, Asiakas 18 sekä Asiakas 5.

## 4.6 Asiakkaiden maantieteellinen sijainti

Asiakkaiden maantieteellinen sijainti otettiin myös yhdeksi segmentointikriteeriksi. Sillä nähdään, ovatko asiakkaat keskittyneet tietylle maantieteelliselle alueelle vai hajautuneet ja onko sillä näin liiketoiminnan kannalta merkitystä. Alla olevassa kuvassa on tutkitut asiakkaat sekä niiden ohjeellinen sijoittuminen Suomessa.



*Kuva 19. Asiakkaiden maantieteellinen sijainti.*

Tutkimuksen kohteena olevista 50 asiakkaasta 48 on merkittynä karttaan. Kahden osalta toimipaikka ei ole oleellinen, koska ne ovat muuttuvia eikä yhtä selkeää toimipaikkaa ole. Tutkittavia asiakkaita on lähes jokaisesta maakunnasta, lukuun ottamatta esimerkiksi Kainuuta, Lappia sekä Etelä-Savoa. Käytännössä liiketoimintaa pystytään siis harjoittamaan eri puolilla Suomea toimivien asiakkaiden kanssa, vaikka etäisyyttä olisi enemmänkin.

Alla olevaan kuvaajaan on merkitty kohdeyrityksen suurimmat asiakkaat maakunnittain.



**Kuva 20.** Suurimmat markkina-alueet maakunnittain.

Suurimmiksi maakunniksi asiakasmäärien perusteella nousevat Kymenlaakso, Pirkanmaa, Satakunta, Uusimaa sekä Varsinais-Suomi. Näissä viidessä maakunnissa sijaitsee lähes neljä viidesosaa tutkittavista asiakkaista, suurimpina Satakunta sekä Varsinais-Suomi.

Kuten kartalta nähdään, ovat asiakkaat keskittyneet kuitenkin hieman enemmän Länsi-Suomen alueelle. Osaltaan syynä saattaa olla tietynlaisen teollisuuden keskittyminen kyseiselle alueelle, joka on kohdeyritykselle sopivaa asiakaskuntaa tai esimerkiksi osittain logistiset kustannukset, sillä huoltoliiketoiminta tapahtuu pääsääntöisesti kohdeyrityksen tiloissa. Lienee myös luonnollista jos asiakasverkoston rakentaminen alkaa läheltä itse toimipaikkaa, josta sitä on tarpeen mukaan mahdollista myöhemmin laajentaa.

## 5. TULOKSET: ASIAKASKANNATTAVUUDEN TARKASTELU

Tutkittaessa kohdeyrityksen asiakaskannattavuuksia, tarkoitetaan taloudellista kannattavuutta. Yleisen käsityksen mukaan, mikäli yrityksen tulot ylittävät menot, on toiminta kannattavaa. Mikäli menot ylittävät tulot, on toiminta puolestaan kannattamatonta. Kannattavuutta arvioidaan työssä katetuottoperiaatteella. Menetelmästä täytyy kuitenkin muistaa se, että se on suuntaa antava ja päätöksentekoa tukeva ja ohjaava, hieman vajavainen menetelmä. Käytetyssä kannattavuustarkastelussa ei huomioida kiinteitä ja välillisiä kustannuksia, koska niiden kohdistamisesta tuotteelle ei ole sovittu selvää mallia.

Työssä käytetty katetuottolaskenta ottaa huomioon myynnin, sekä osittain muuttuvat kustannukset. Tässä tapauksessa tuotteen myyntihinnasta vähennetään sille kohdistetut välittömät työkustannukset, eli käytännössä tuotannon palkat. Menetelmää käytetään sen takia, että sillä kannattavuutta päästään yksinkertaisimmin arvioimaan ja ennen kaikkea vertailemaan eri asiakkaiden välillä. Tarkemman tarkastelun periaatteet saattavat puolestaan olla osittain yrityskohtaisia ja tarpeettoman monimutkaisia asiakkaiden keskinäiseen vertailuun, joten niiden toteuttamista ei tässä työssä tehty. Tutkittavista kohteista ei myöskään ole vielä kovin pitkältä ajalta kustannustietoja luotettavasti saatavilla, joten katetuottoja tarkastelemalla päästään arvioimaan eroja riittävässä määrin.

Tutkittaviksi kohteiksi valitaan suurimpia asiakkaita tehdyn segmentoinnin mukaan. Tarkasteltavia kategorioita ovat *liiketoimintasegmentit, ryhmät, eniten myyneet asiakkaat sekä asiakkaan koko, ja tuotteen käytön peruste*, joiden kaikkien katteita tarkastellaan. Lisäksi vaikka suhteellisissa myynneissä on asiakkaiden tai segmenttien välillä eroja, niin tärkeimpänä pidetään tällä hetkellä absoluuttista myyntivolyymiä sen kertoessa todellisen nykytilanteen kassavirran tuottajista.

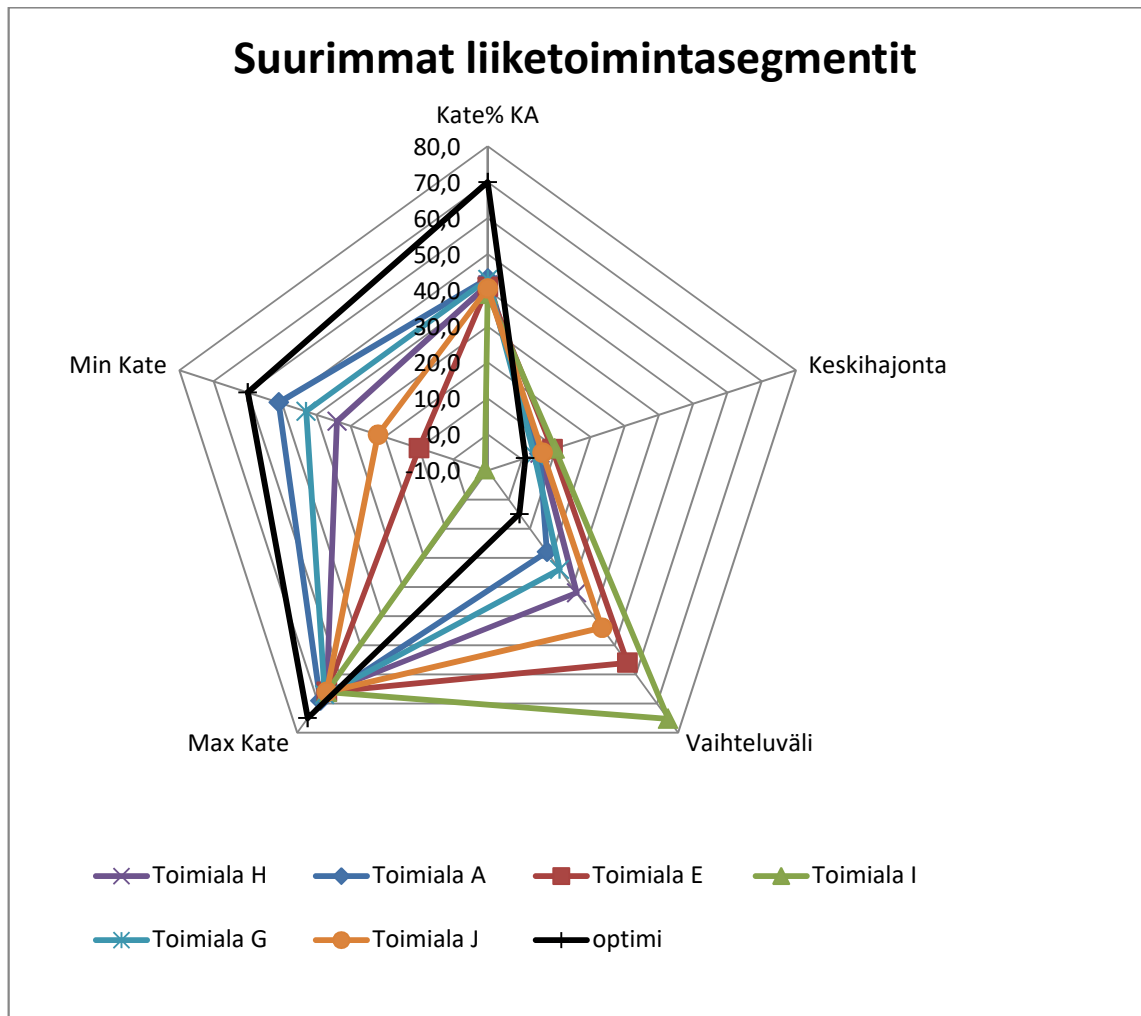
### 5.1 Liiketoimintasegmenttien kannattavuus

Tarkastellaan ensin *liiketoimintasegmenttejä* sekä niiden kannattavuuksia. Kuten mainittu, katetuotto tarkoittaa tässä työssä euromääräistä summaa, joka saadaan vähentämällä myyntituotoista sille kohdistetut välittömät valmistuksen työkustannukset. Näin voidaan toimia valtaosassa myyntitilauksia varsinkin, mikäli kyseessä on huoltopalveluiden tuottaminen. Asiakastöille tarvittavien materiaalikulujen noustessa tavanomaista suuremmiksi, otetaan ne huomioon normaalina muuttuvana raaka-ainekustannuksena, jotka vähennetään myös tuotteen myyntihinnasta. Tavanomaisessa huoltotapauksessa yleisimpien materiaalien kustannuksia ei huomioida tässä katetuottolaskennassa, koska niiden merkitys myyntitilaukselle tai tuotteelle aiheuttavana kustannuksena työkustannuksiin verraten pieni.

Tunnistettuja liiketoimintasegmenttejä oli kaikkiaan 11, joista kuitenkin suurimmat kuusi tuottivat noin 84 % myynnistä joten päähuomio keskittyy niihin. Katetuottoja tutkittaessa huomioitavaa on myös, että kateprosentin suuruus tai oikeellisuus ei täysin vastaa todellisuutta virhemarginaali huomioiden. Mutta koska sen laskeminen tapahtuu kaikille asiakkaille samalla periaatteella, voidaan näin suhteellisia kannattavuuksia arvioida riittävän luotettavasti.

Vaikka tutkittavista segmenteistä ei juuri absoluuttista kannattavuuden tasoa tutkitakaan johtuen katetuoton suuntaa antavasta luonteesta, voidaan niiden silti havaita olevan kaikissa tutkituissa segmenteissä suhteellisen hyvällä tasolla. Segmenttikohtainen katekeskiarvo on pääsääntöisesti yli 40%. Liiketoimintasegmenttien katekeskiarvojen keskiarvo segmenttien välillä puolestaan on noin 41% vaihtelun ollessa tässä pientä. Eri liiketoimintasegmenttien keskihajonnat liikkuvat 5 ja 15 prosenttiyksikön välillä, Toimiala A:n katetasojen ollessa näistä toiseksi vakainta.

Alla olevassa kuvaajassa nähdään kuuden suurimman liiketoimintasegmentin kannattavuudet suhteessa toisiinsa.



**Kuva 21.** Kuuden suurimman liiketoimintasegmentin suhteellinen kannattavuus, sekä keskihajonta ja katteiden vaihtelu tarkasteluvälillä 6/2015-6/2016

Taulukosta nähdään kuusi suurinta liiketoimintasegmenttiä, niiden katetasojen keskiarvot, keskihajonnat sekä vaihteluvälit. Musta viiva kertoo niin sanotun optimimallin, jota muistuttava kuvio on lähinnä toivottua vaikka täysin samanlaiseen kuvioon ei päästäisikään. Toivottava malli tarkoittaa tässä mahdollisimman korkeaa katetuotto prosenttia (keskiarvoa) sekä niiden mahdollisimman pientä myyntitilausten välistä keskihajontaa. Tällöin maksimi- ja minimikatetuotot olisivat mahdollisimman suuret ja vaihteluväli pieni, joka antaa kuviolle halutunlaisen mallin.

Havainnoitaessa numeerisia tuloksia, huomataan että Toimiala A:n katetuoton keskiarvo jää vain niukasti Toimiala G:n taakse. Lisäksi näiden kahden mainitun segmentin keskihajonta on joukon pienintä. Näiden lisäksi lähes yhtä pieneen keskihajontaan ylittää Toimiala H ja Toimiala J. Toimialoilla E ja I hajonta on suurempaa vaihteluvälin ollessa suurinta. Viimeksi mainittujen segmenttien tarkemmalla tutkimisella päästäisiin ehkä



kiinni tiettyihin asiakkaisiin tai tilauksiin, joiden kannattavuus ei ole yleisesti hyväksytyllä tasolla.

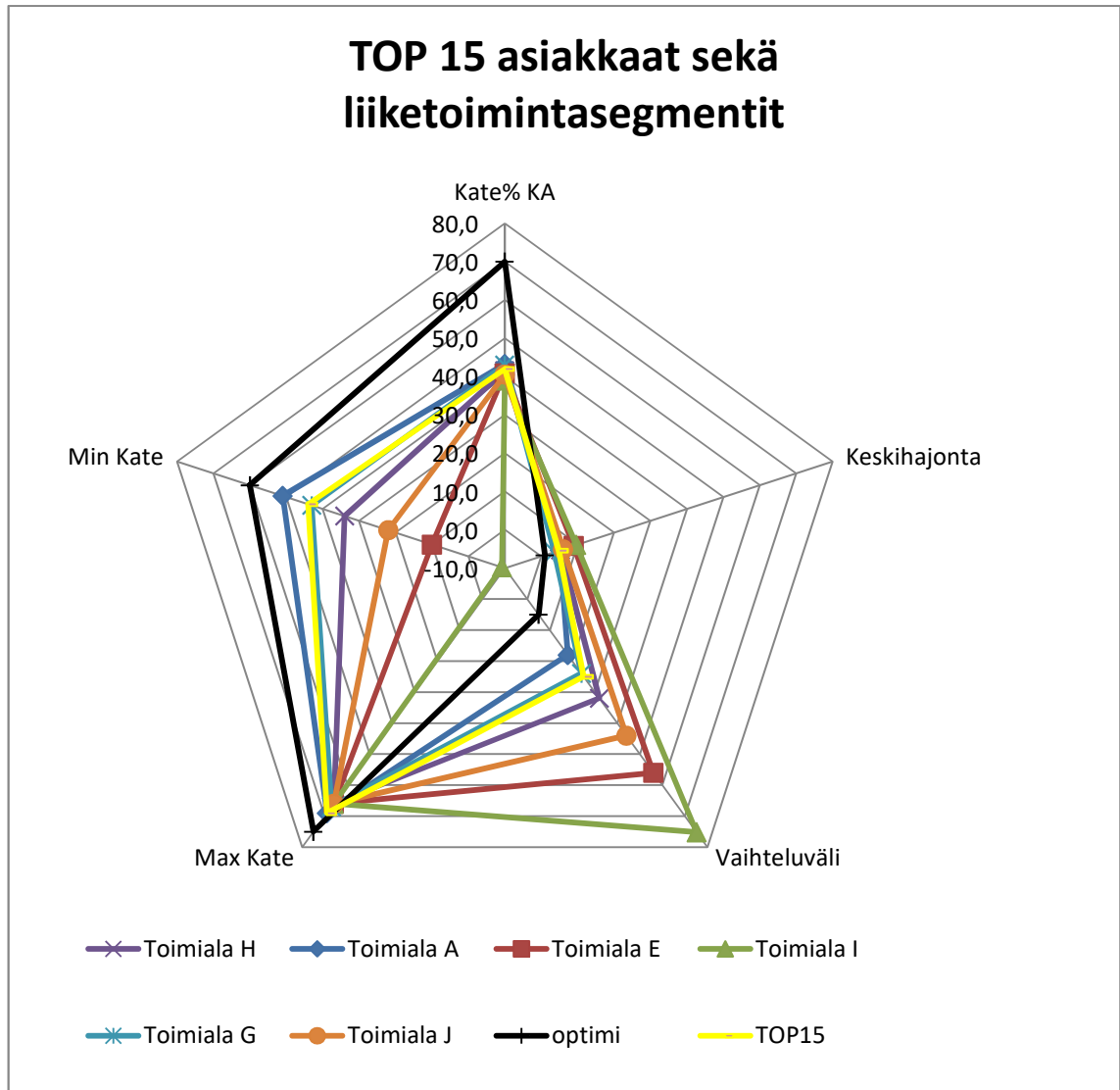
Nämä virheiksikin tässä yhteydessä kutsuttavat havainnot ovat vaihteluväliä kasvattavia hyvin pieniä katetasoja, jotka eivät kuitenkaan yksittäisinä tai pieninä määrinä havaintoja muuta keskihajontaa merkittävästi. Yksittäisten katteiden tutkiminen tässä kohtaa tilastollisilla työkaluja hyödyntäen esimerkiksi SPC-menetelmää auttaisi poistamaan tappiollisia sekä poikkeuksellisen matalan katteen asiakkaita. Muutoin liiketoimintasegmenttien katteet ovat suurimmissa segmenteissä linjassaan sekä vaihtelultaan hallittua.

## **5.2 Eniten myyneiden asiakkaiden kannattavuus**

Eniten myyneet asiakkaat määriteltiin kappaleessa 4.2 jossa joukkoon valittiin kaikista 15 eniten myynyttä, tuottaen vuoden 2015- liikevaihdosta noin 60 prosenttia. Aikaisemmassa kappaleessa on myös kerrottu, mistä ryhmistä ja liiketoimintasegmenteistä nuo 15 asiakasta koostuvat.

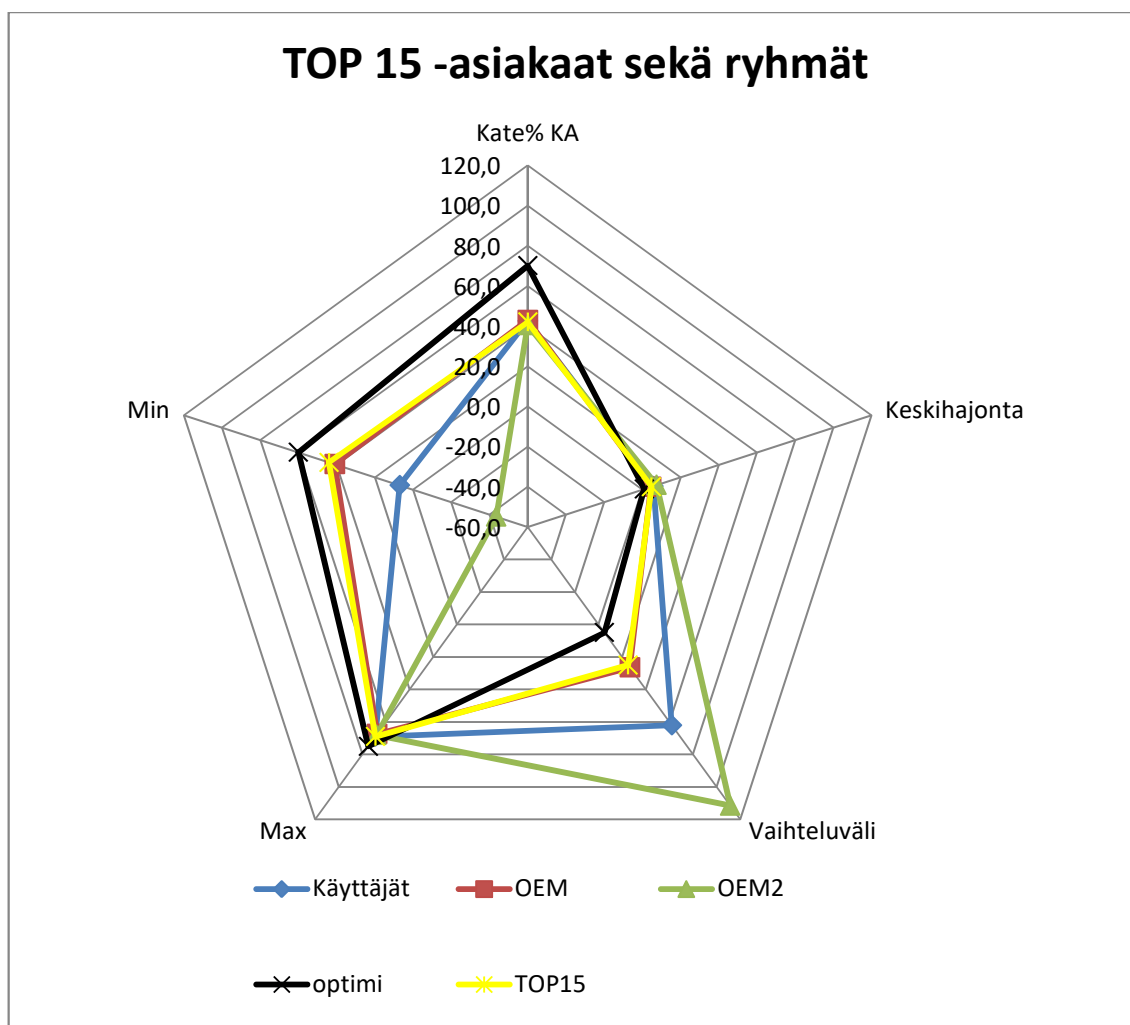
Katetasoja tutkittaessa voidaan jälleen todeta, että liikutaan samalla tasolla kuin aikaisemmin tutkituissa joukoissa katekeskiarvon ollessa 42 prosenttia ja keskihajonnan noin 4,8 prosenttiyksikköä, joka on itse asiassa koko tutkimuksen parhaimmistoa. Minimikatteet ovat puolestaan toiseksi parhaalla tasolla. Näiden lukujen perusteella ollaan siis aikaisempiin havaintoihin nähden yhtä vahvoilla, eikä merkittäviä eroja suuntaan tai toiseen ole havaittavissa.

Alla olevassa kuvaajassa on 15 eniten myyneiden asiakkaiden muodostamien katetuotteiden sijoittuminen suhteessa kuuteen suurimpaan liiketoimintasegmenttiin.



**Kuva 22.** TOP15- asiakkaiden suhteellinen kannattavuus, sekä keskihajonta ja katteiden vaihtelu verrattuna liiketoimintasegmentteihin tarkasteluvälillä 6/2015-6/2016.

Seuraavaksi eniten myyneiden asiakkaiden kannattavuuksia on verrattu segmentointivaiheessa määriteltyihin ryhmiin. Kuvaajassa on mukana myös OEM-ryhmä jonka todettiin kuitenkin olevan mukana hieman vaillinaisena puutteellisen taustadatan vuoksi.



**Kuva 23.** TOP15-asiakkaiden suhteellinen kannattavuus, sekä keskihajonta ja katteiden vaihtelu verrattuna ryhmiin tarkasteluvälillä 6/2015-6/2016.

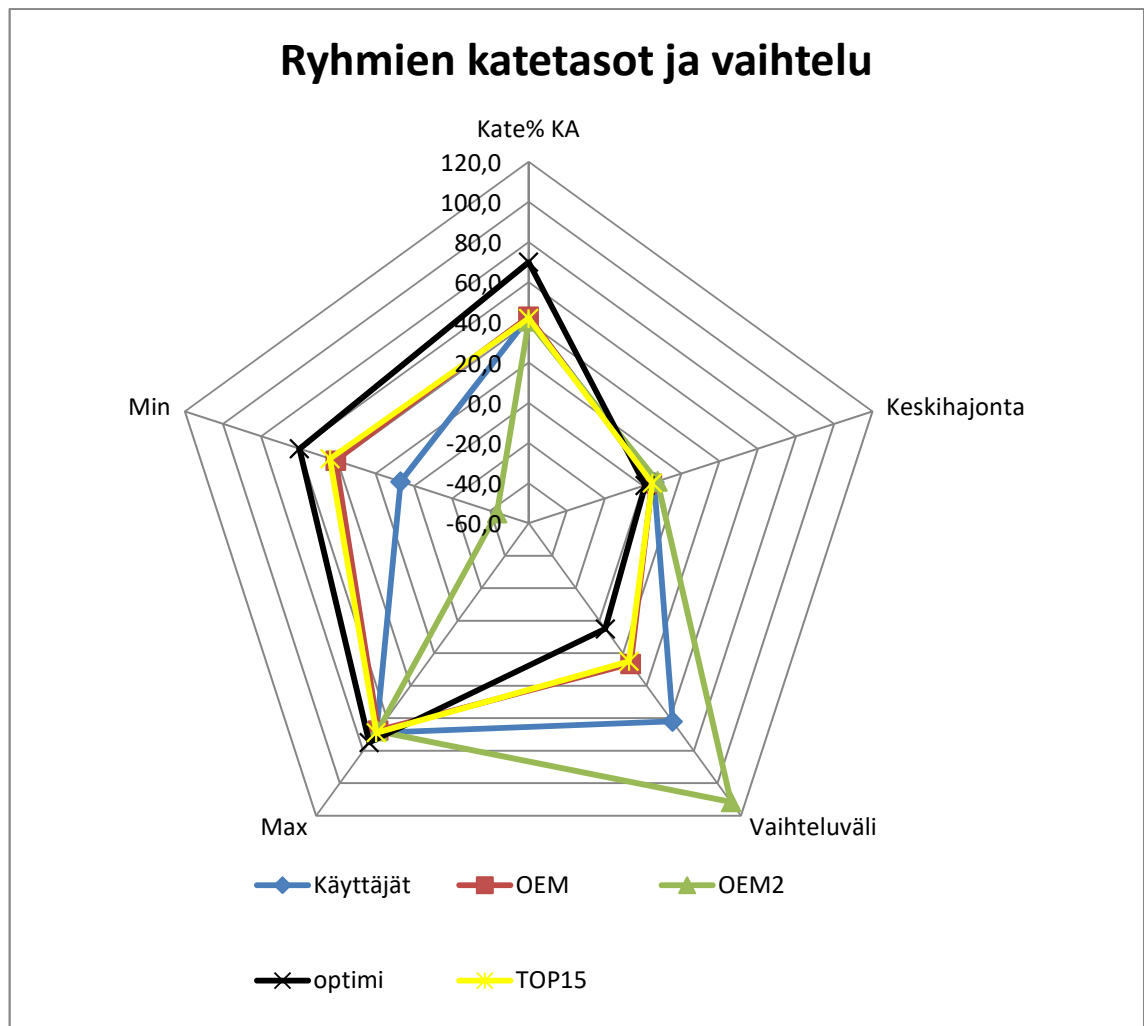
Katetuottoprosenttien erot yllä kuvatuilla joukoilla ovat näilläkin pieniä. Keskihajonnat ovat niin ikään melko tasaisia, ollen eniten myyneillä TOP15 asiakkaila vain niukasti kolmanneksi parhaalla tasolla. Vaihteluväli on suoraan seurausta maksimi- ja minimikatteiden erotuksesta, joka TOP15-ryhmällä on paremmalla tasolla kuin esimerkiksi käyttäjillä tai OEM2-ryhmällä, minimikatetason ollessa yli 40 prosentin luokkaa. Maksimikatteet ovat kaikilla näillä sen verran korkealla tasolla, että siihen lienee syytä suhtautua terveeseen kriittisesti. Positiivista on kuitenkin huomata, että eniten myyvät asiakkaat ovat käytettyjen mittareiden perusteella kohdeyritykselle tärkeitä.

### 5.3 Käyttäjien, OEM- sekä OEM2- ryhmien kannattavuus

Tunnistettuja ryhmiä on työn aikaisemmassa vaiheessa mainitut *käyttäjät*, *OEM:t* sekä *OEM2*- ryhmän asiakkaat, joiden jakoperusteet on kerrottu tarkemmin kappaleessa 4.3. Työn kaikista tutkittavista 50 asiakkaasta käyttäjiin kuuluu ylivoimaisesti suurin osa, 35 asiakasta, OEM ryhmään 5 ja OEM2- ryhmään 10. OEM ryhmän asiakkaista vain kahdelta ovat olemassa vastaavat kate ja kustannustiedot muutamasta myyntitilauksesta, joten ryhmän vertaaminen muihin tässä yhteydessä on hieman kyseenalaista. Ryhmään kuuluu kuitenkin yksi eniten myyvistä asiakkaista, joten kyseisen asiakkaan tutkiminen on muuten perusteltua.

Myyntitilausten määrällä mitattuna eniten niitä tarkastelujaksolla on käyttäjillä (183 kpl) ja OEM2- ryhmällä (110 kpl). Näiden ryhmien kannattavuuksien tutkimiseen dataa on näin ollen riittävästi. Ryhmiä verrattaessa voidaan sanoa, että katteet ovat edelleen verrattain hyvät. Käyttäjillä noin 42,5 prosenttia liikkuu tutkittujen kuuden suurimman liiketoimintasegmentin parhaimmiston kanssa samalla tasolla. OEM2- ryhmän katetuotto jää vain hieman alemmas, noin 40,5 prosenttiin. Käyttäjät ryhmällä kateprosentti sekä keskihajonta ovat samaa luokkaa kuin *Toimiala A:n* liiketoimintasegmentissä, johtuen varmasti pitkälti siitä, että A:n asiakkaat ovat kaikki käyttäjät ryhmän asiakkaita.

Alapuolella olevassa kuvaajassa on ryhmien vertailu katetasoista sekä niissä olevista vaihteluista.



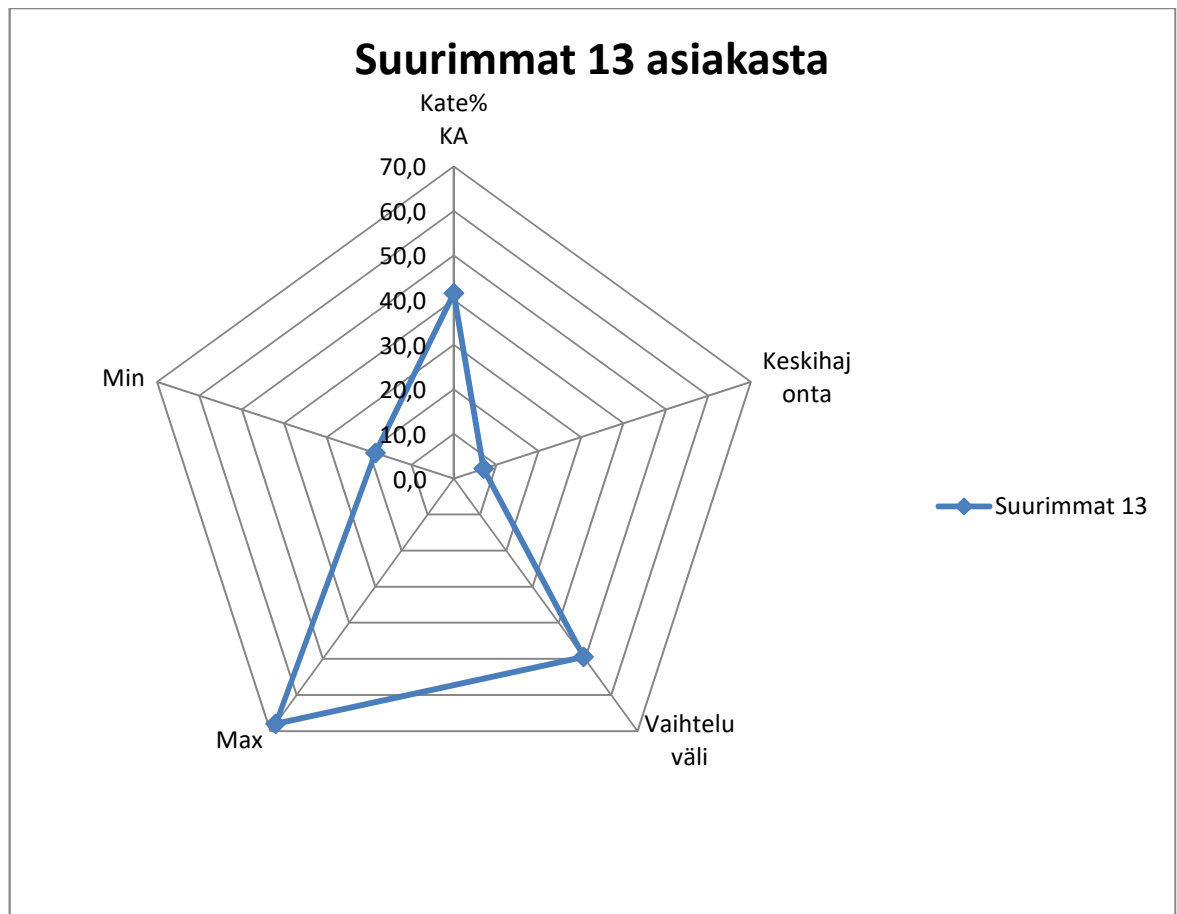
**Kuva 24.** Ryhmien suhteellinen kannattavuus, sekä keskihajonta ja katteiden vaihtelu tarkasteluvälillä 6/2015-6/2016.

Käyttäjillä katekeskiarvo on siis noin kaksi prosenttiyksikköä parempi kuin OEM2-ryhmällä ja keskihajonta niin ikään suunnilleen saman verran parempi. Jälkimmäisessä ryhmässä on vaihteluväli suurempi johtuen joidenkin minimikatteiden matalasta tasosta. Tämä on syy joka kasvattaa osaltaan myös keskihajontaa. Molemmilla ryhmillä, varsinkin OEM2-ryhmällä matalimmat katteet ovat matalalla tasolla ja joukosta löytyi ainakin yksi tappiollinen myyntitilaus. Ryhmäjaon perusteellakaan tutkituista asiakkaista ei siis löytynyt merkitsevää systemaattista poikkeavuutta suuntaan tai toiseen, lukuunottamatta yksittäisiä matalan katteen myyntitilauksia.

## 5.4 Suurimpien asiakkaiden kannattavuus

Tässä vaiheessa tarkasteluun otetaan kappaleessa 4.5 läpikäyty segmentoinnin näkökulma asiakasyritysten koon mukaan. Asiakkaat järjestettiin niiden liikevaihdon mukaan viiteen eri luokkaan. Jaettujen luokkien 1-5 mukaan suurimpiin luokkiin 4 ja 5 kuuluvat asiakkaat, joiden vuotuinen liikevaihto on vähintään 200Me.

Yhtä asiakasta lukuun ottamatta kaikki työn kohteena olevat asiakkaat saatiin luokiteltua. Suurimpien luokkien 4 ja 5 asiakkaita on yhteensä 13, joiden myynti vuonna 2015 oli noin 73 000 euroa. Tämä on noin 32 prosenttia koko vuoden myynnistä, joka on verrattain hyvin, sillä vertailuksi Toimiala A:n kuuluvilla 11 asiakkaalla myyntiä oli vastaavasti noin 57 000 euroa. Alla on kuvaaja suurimpien asiakkaiden katetuottojen keskiarvoista sekä vaihtelusta.



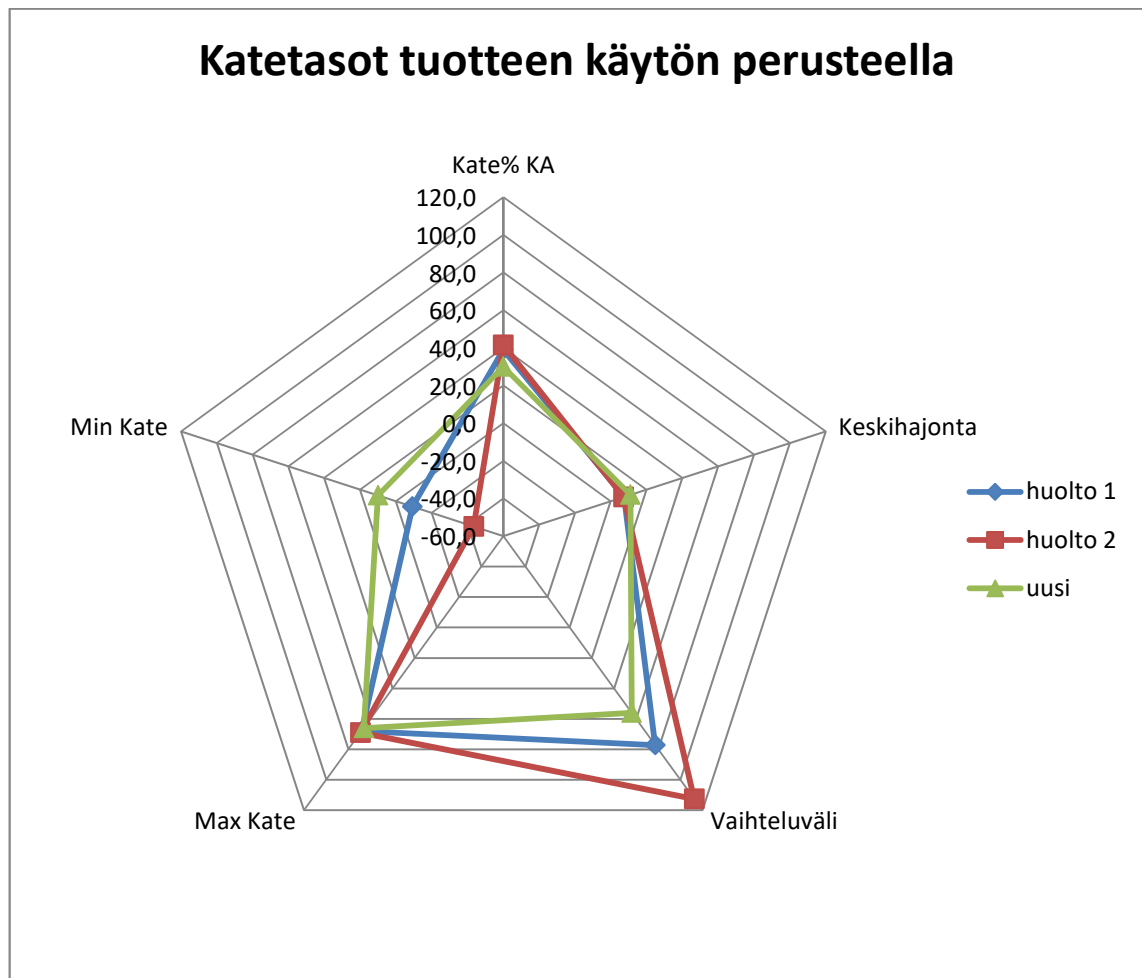
**Kuva 25.** Suurimpien asiakkaiden suhteellinen kannattavuus, sekä keskihajonta ja katteiden vaihtelu tarkasteluvälillä 6/2015-6/2016.

Kuten muissakin aikaisemmin tutkituissa segmenteissä tai ryhmissä, parhaimmat yksittäiset katetuotot ovat korkeahkolla tasolla. Keskihajonta on puolestaan kohtalaista tasoa (7,0) verrattuna muihin tutkittuihin ryhmiin. Katetuottojen keskiarvo 41,5 % on muiden

kanssa suunnilleen samalla tasolla, joskaan niissä ei ole vertailuryhmien välillä järkeviä vaihteluita. Yksittäisten myyntitilausten katetuottojen vaihteluväli on tällä tutkitulla joukolla kuitenkin melko suuri, johtuen siitä että mukana on myös erittäin matalan katteen myyntejä. Niiden määrä ei kuitenkaan muuta keskihajontaa aivan heikoimpien havaittujen tasolle.

## 5.5 Asiakkaiden katetasot tuotteen käytön perusteella

Segmentoinnissa eräs kriteeri on tuotteen käytön peruste. Tässä työssä se tarkoittaa karkeasti kahteen kategoriaan jaettuja asiakastilauksia: *huoltopalvelua*, ja *uusia tuotteita*. Lisäksi huollot on vielä niissä olevien piirteiden vuoksi jaettu kahteen eri osaan, jotka on nimetty alla. Tutkimuksen kohteena olevissa asiakkaissa on useita, joiden tarpeet sisältävät molempia. Tämän vuoksi asiakkaiden suora jakaminen puhtaasti jompaankumpaan kategoriaan ei ole mahdollista, joten tämän vuoksi itse segmentointia ei ole näin tehty. Katetasot nähdään alla olevassa kuvaajassa.



**Kuva 26.** Suhteellinen kannattavuus, sekä keskihajonta ja katteiden vaihtelu tuotteen käytön perusteella tarkasteluvälillä 6/2015-6/2016.

Tarkasteluväliltä tutkittiin yrityksen käyttöjärjestelmässä olevia myyntitilauksia ja kannattavuuksia ilman asiakasnäkökulmaa kaikista kategorioista erikseen. Jokainen tutkittu kategoria sisältää siis useita asiakkaita oikeastaan kaikista työn aikaisemmassa vaiheessa esitetyistä segmenteistä ja ryhmistä.

Kuten muissakin aikaisemmin tutkituissa segmenteissä, on myös näillä tutkituilla ryhmillä suhteellisen suuret katteiden vaihteluvälit, niiden ollessa 77,2 112,5 sekä 56 prosenttiyksikköä. Uusi- ryhmässä minimikatetuotto asettuu noin 10 prosenttiin kun taas molemmissa huollon kategorioissa löytyy tappiollisia myyntitilauksia vähintään yksi. Lisäksi niissä on molemmissa muutamia matalan katteen myyntitilauksia, jotka luonnollisesti laskevat keskiarvoa sekä lisäävät keskihajontaa. Maksimikatteet ovat kaikilla näilläkin ryhmillä korkeahkoja, eli kaikissa kategorioissa näyttää olevan tuotteita joilla voidaan päästä myös hyvään kannattavuuteen. Uusi- kategorian taustalla olevia myyntitilauksia on tarkasteluvälillä kuitenkin sen verran vähän, että täysin luotettavaan tietoon sen osalta olisi hyvä saada enemmän taustadataa.

Keskihajonta on molemmissa huollon kategorioissa noin 7 prosenttiyksikön luokkaa, joka on kohtalainen, mutta ei kuitenkaan aivan yllä tutkimuksessa aikaisemmin havaittujen parhaiden tasolle. Uusissa tuotteissa keskihajonnoissa päästään tutkituilla asiakkailla 11 prosenttiyksikön tasolle, joka on kaikista tutkituista osioista heikoin. Katteiden keskiarvo on uusi-kategoriassa noin 30 prosenttia ja huolloissa 1 ja 2 vastaavasti 39 ja 41,5 prosenttia.

## 5.6 Tutkittujen osioiden loppuvertailu

Tämän työn empiirisen tutkimuksen kohteena oli yhteensä 50 kohdeyrityksen asiakasta, joilta saatavan myynnin liikevaihtoja sekä katetietoja käytettiin tutkimuksen pohjana. Asiakkaat segmentoitiin koostamalla niistä teoriaosuudessa esitettyjen periaatteiden mukaisesti yhteensä 14 erilaista joukkoa ja joiden katteita tai myyntejä vertailtiin keskenään. Tämän perusteella saatiin käsitys siitä, mitä yrityksen asiakkaat ovat, minkä tyyppisiä asiakkaat ovat, millaisia myyntimääriä ne edustavat ja kuinka kannattavia ne ovat.

Asiakkaiden euromääräisiä myyntejä tutkittiin vuosilta 2012- 2015 segmentoinnissa havaittujen eri joukkojen näkökulmasta. Katetiedot puolestaan kerättiin yhden vuoden ajalta alkaen kesäkuusta 2015 kesäkuuhun 2016 vastaavista asiakkaista. Asiakasyrityksessä tapahtuneen järjestelmämuutoksen vuoksi katetietoja ei aikaisemmalta ajalta ole saatavilla, ja loppuvuotta 2016 ei käytetty sen osuessa liiaksi tutkittavien myyntien tarkasteluvälin ulkopuolelle.

**Asiakkaille toteutuneita myyntejä** tutkittaessa havaittiin, että yksittäisistä liiketoimintasegmenteistä selvästi suurimmaksi erottautui Toimiala A. Sen myynti on ollut suurinta käytännössä jokaisena tarkasteluvuotena, yhteensä yli viidennes koko myynnistä. Yhdessä viiden seuraavaksi suurimman segmentin kanssa se muodosti liiketoimintaseg-



menttien näkökulmasta tarkasteltuna suurimman myyntivolyymin kohdeyritykseen, jo aikaisemmin mainitun hieman noin 84 prosentin osuuden tarkasteluvuosien aikana.

Segmentoinnissa muodostettujen kriteerien perusteella saatiin yhdeksi tarkastelunäkökulmaksi muodostettua kolme *ryhmää*. Yhdessä niistä, eli *OEM* -ryhmässä ei välttämättä myyntivolyymi ja -data riitä kunnollisen analyysin tekemiseen, joten sen vuoksi keskityttiin vertailussa enemmän *käyttäjät*- sekä *OEM2* -ryhmään. Käyttäjät ryhmä on sekoitus lähes kaikkia havaittuja liiketoimintasegmenttejä ja sen katekeskiarvo on kaikkien tutkittujen neljänneksi paras. Myyntiä sillä oli vertailluista kolmesta ryhmästä ylivoimaisesti eniten, lähes 70 prosenttia. Ottaen siis huomioon käyttäjät ryhmän myyntivolyymien, myynti/asiakas- tason sekä katetason, voidaan sanoa, että se on kohdeyritykselle yksi merkittävimmistä ryhmistä. Eri ryhmien vaatimukset, ostokäyttäytyminen, hintatietoisuus ym. saattavat kuitenkin poiketa toisistaan huomattavasti, joten sen tutkiminen jatkossa saattaa olla liiketoiminnalle hyödyllistä.

Eniten myyneiksi asiakkaiksi määriteltiin niistä 15 eniten myyntiä tuottanutta. Niiden myynti muodosti 60 prosenttia vuoden 2015 myynnistä, ja tätä pienempien asiakkaiden vuosittainen myynti jää käytännössä joihinkin tuhansiin. Asiakkaiden katteet tutkittiin em. myyntien, segmentoinnissa tehdyn ryhmäjaon, suurimpien asiakkaiden sekä tuotteen käytön perusteella.

Tarkasteltuna asiakkaiden kokoa niiden oman liikevaihdon perusteella, valittiin suurimmiksi asiakkaiksi määritettyjen luokkien mukaan 13 asiakasta. Ne määritellään tässä yhteydessä suuriksi, osan asiakkaista toimien maailmanlaajuisesti jopa miljardien liikevaihdolla. Suurimpien asiakkaiden myynti vuonna 2015 oli noin 32 prosenttia koko myynnistä, ja kaikkina tarkasteluvuosina hiukan enemmän, noin 35 prosenttia, joten pieneltä määrältä asiakkaita myyntimäärä on hyvä. Vertailun vuoksi sanottakoon, että eniten myyneiden 15 asiakkaan joukossa on 5 asiakasta jotka edustavat asiakkaan kokoluokkaa 4 tai 5 ja puolestaan viiden eniten myyneen asiakkaan joukossa on 4 asiakasta, joiden liikevaihtoluokka on 5 (>500Me). Omalla liikevaihdollaan mitattuna suuret asiakkaan näyttävät siis tuottavan isot myyntivolyymit myös caseyritykselle.

Vertailtaessa myyntejä tuotteen käytön perusteella, voidaan sanoa, että konsernin ulkopuolisille asiakkaille suunnatuista myyntitilauksista huoltoja on valtaosa, noin 98 prosenttia. Loput noin kaksi prosenttia ovat uusvalmistusta, joten niiden tutkiminen myynnilliseltä kannalta ei ole kovin oleellista. Näin lähes koko liiketoiminnan rahavirta tulee huoltopalveluiden kautta. Myöskään uusien tuotteiden katteet eivät ole samalla tasolla kuin huolloissa, koska siellä liikutaan noin 30 % tuntumassa, keskihajonnan ollessa myös kaikkien vertailtavien joukkojen suurinta.

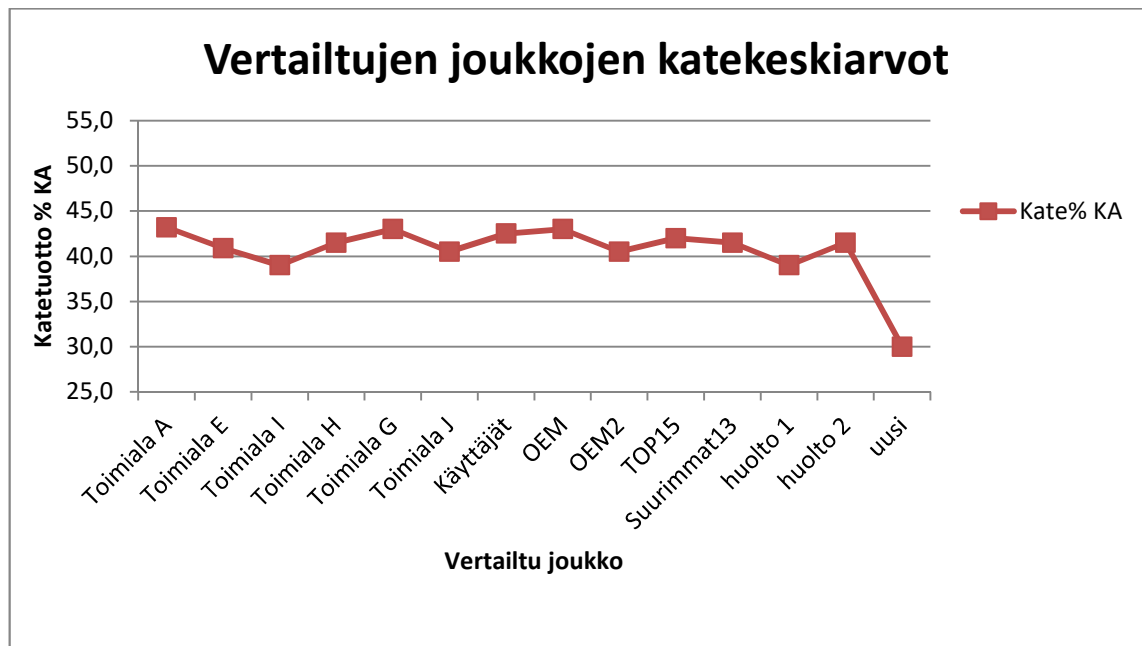
**Kannattavuustarkastelun** perusteena toimii mainittu katetuottoperiaate. Työn alkuvaiheessa asiakkaista rajattiin jo osa pois niiden pienen volyymin, konsernin sisäisen asiakkuuden tai maantieteellisen sijainnin vuoksi. Tällä perusteella saatiin karkea käsitys asiakkaista, jotka ovat yritykselle myynnillisesti merkityksellisimpiä. Nämä asiakkaat

segmentoitiin edelleen tiettyjen periaatteiden mukaan, joiden myyntejä sekä kannattavuuksia tarkasteltiin.

Asiakkaan tuottaman myyntitilauksen määrästä vähennettiin sille kohdistunut välitön valmistuksen työkustannus, josta jäljelle jäävää summaa pidetään tutkimuksessa kate-tuottona. Materiaalikustannukset ovat osaltaan vaikuttamassa kustannuksiin katteiden tutkinnassa, mikäli kyseessä on työlle erikseen kohdistettu merkittävämpi raaka-ainekustannus. Suurin osa huollettaviin tuotteisiin menevistä varaosista lasketaan yleis-kustannuksiksi niiden alhaisen hinnan, kohdistamisen monimutkaisuuden sekä yleisyyden vuoksi, joten huoltoihin kohdistuneet työtunnit ovat kustannusten sekä katteiden tarkastelun kannalta merkittävimmissä asemassa.

Ennen kuin vertaillaan kaikkien joukkojen kannattavuuksia, voidaan todeta, että kaikista 14:a joukosta *ryhmä*- jaon perusteella muodostunut *OEM-ryhmä* ei ole myynnillisesti kovin korkealla tasolla verrattuna mihin tahansa muuhun. Poikkeuksena on yksi tähän ryhmään todellisuudessa kuuluva asiakas, jonka katetiedot on kuitenkin jätetty tutkimuksen ulkopuolelle johtuen erilaisesta SAP- käsittelystä eikä se näin ole muihin vertailukelpoinen. OEM-ryhmän asiakkaat tilaavat käytännössä vain ja ainoastaan uusia tuotteita. Toinen, myynnillisesti kohdeyritykselle pienempi joukko on uusia tuotteita tilaavat asiakkaat. Tähän joukkoon kuuluu tältä kantilta tarkasteltuna asiakkaita myös kaikista muistakin ryhmistä, sekä sekaisin eri liiketoimintasegmenteistä.

Eri joukkojen katekeskiarvoja tarkasteltaessa havaitaan, että niissä ei ole järin suurta vaihtelua. Katekeskiarvot liikkuvat käytännössä hieman reilussa 40 prosentissa, lukuun ottamatta tuotteen käytön perusteella kategorisoitua *uusi*-joukkoa. Siellä katteiden keskiarvoksi mitattiin noin 30 prosenttia, joka on jo selkeästi muita pienempi. Esimerkkinä viidensadan euron myynnillä 40 % katetuotossa on muuttuva kustannus noin 15 prosenttia pienempi, kuin jos katetuotto olisi 30 prosenttia. Alla olevassa kuvaajassa on vertailtu katekeskiarvoja.



**Kuva 27.** Vertailtujen joukkojen katekeskiarvot tarkasteluväliltä kesäkuu 2015 -kesäkuu 2016.

Voidaan siis todeta, että yhtä poikkeusta lukuun ottamatta eri näkökulmista kootut vertailuryhmät ovat kannattavuuksiltaan tasaisia. Uusien tuotteiden katteiden poikkeama muista nostaa pintaan kysymyksen tuotteiden kannattavuudesta: valmistuksen tehokkuudesta tai hinnan oikeellisuudesta. Toisaalta OEM ryhmän katetuotto on muihin nähden suunnilleen samaa tasoa, vaikka tähän ryhmään valmistettavat tuotteet ovat niin ikään uusia. Uusi -joukkoon kuuluu kuitenkin enemmän vaihtoehtoja ja ne voivat olla rakenteeltaan niin sellaisia, että kannattavuusero saattaa täten selittyä valmistuksen monimutkaisuudella.

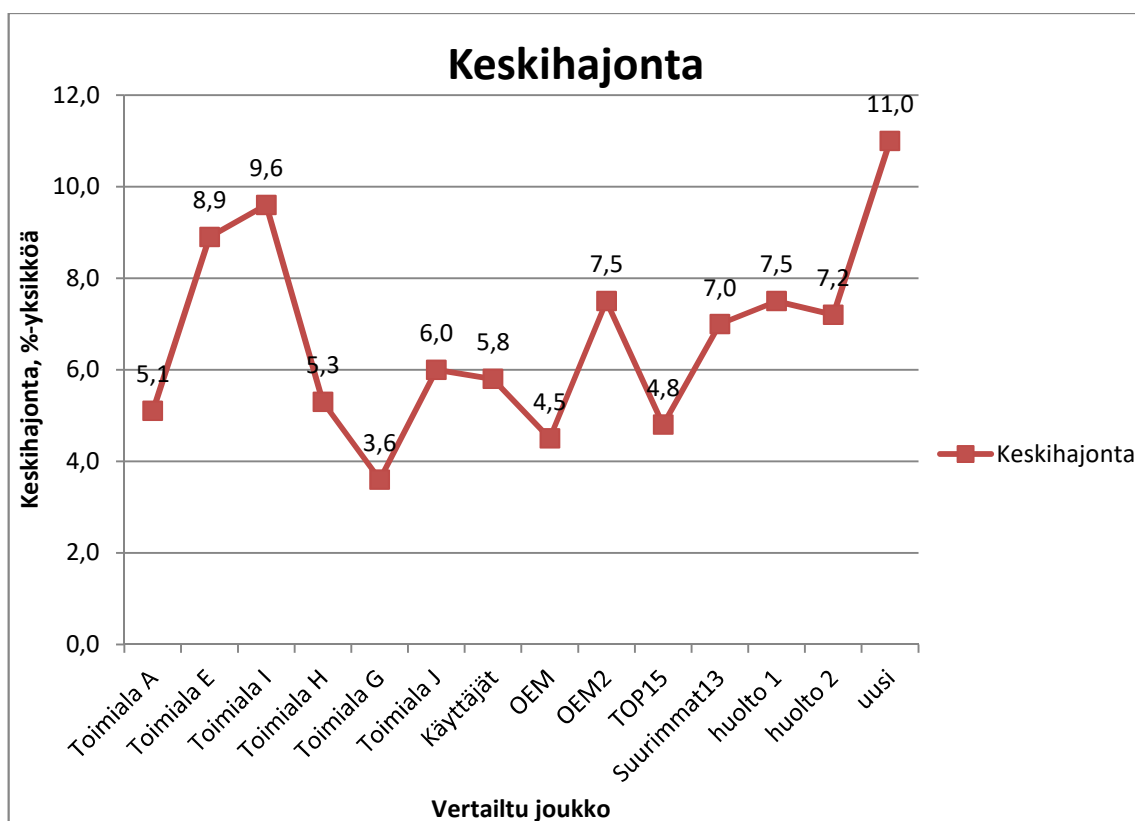
Vertailtaessa tutkittujen joukkojen kateprosenttien keskihajontoja, löytyy niistä jo enemmän vaihtelua. Pienimpiä ovat liiketoimintasegmenteissä Toimiala A, H sekä G joissa kateprosenttien vaihtelu on noin viisi prosenttiyksikköä tai vähemmän. Toimiala J pomppaa hieman, noin kuuteen prosenttiyksikköön, kun taas Toimiala E:ssä sekä I:ssä, ollaan selvästi suuremmissa vaihteluissa noin yhdeksän prosenttiyksikön tasolla. Ottaen huomioon myös myynti, voidaan edelleen todeta Toimiala A:n merkitys positiivisessa mielessä. Se on liiketoimintasegmenttien eniten myyntiä tekevä segmentti, keskihajonta on neljänneksi pienintä ja katekeskiarvo parasta tasoa. Toimialat G ja H ovat hajontojen

sekä katekeskiarvojen puolesta lähes yhtä hyviä, mutta kummankin segmentin myyntimäärä on vain noin puolet Toimiala A:sta.

Katsottaessa muita joukkoja, huomataan että käyttäjät ryhmä pärjää vertailussa myös hyvin. Siellä suuri osa koostukin Toimiala A:sta, mutta mukana on myös muiden alojen käyttäjäasiakkaita. OEM-ryhmän vaihtelu on verrattain pientä, mutta toisaalta myynti ei kovin suurta johtuen lähinnä ryhmän pienestä asiakasmäärästä.

Hyvä on myös huomata, että eniten myyneiden 15 asiakkaiden katetuottojen hajonta on hyvällä tasolla, kolmanneksi pienintä minimikatteen ollessa noin 40 prosentin luokkaa. Eniten liikevaihtoa tuovat asiakkaat ovat siis myös kannattavuusnäkökulmasta katsottuna verrattain hyviä. Kaikista tutkituista asiakkaista löytyy yhteensä seitsemän joukkoa, joiden vaihtelu liikkuu noin 5 prosenttiyksikön tuntumassa. Niiden minimikatteet ovat positiivisia, minimitasen ollessa 22 prosenttia. Lopuilla seitsemällä asiakasjoukolla hajonnat ovat seitsemän prosenttiyksikön tuntumassa tai enemmän, ja usealla näistä siis negatiivisiakin katteita.

Negatiivisia katetuotto prosentteja löytyy Toimiala I:stä, OEM2-ryhmästä sekä tuotteen käytön perusteella jaetuista huolto1 ja huolto2-joukoista. Huomattavaa on, että lähes kaikki tutkittavana olevat myyntitilaukset kuuluvat huolto1 tai huolto2-joukkoon, uusi-  
en osuuden ollessa pienempi. Molemmissa joukoissa olevat negatiiviset katteet selittyvät OEM2-ryhmän myyntitilauksilla, jotka ovat samalla Toimiala I:n asiakkaita. Vaikka negatiivisia katteita ei olisikaan paljon, olisivat ne todennäköisesti tilastollista analyysia tehtäessä poikkeuksellisia arvoja joiden poistaminen ensimmäisenä olisi järkevää sekä tuottavuuden parantamisen sekä vaihtelun hallinnan näkökulmasta. Asioita kannattaa kuitenkin tarkastella kokonaisuutena, ja ottaa huomioon esimerkiksi kyseisen asiakkaan suuntaan tehtävä muu liiketoiminta. Alla on kuvattu keskihajonnat kaikista tutkitusta joukoista.



*Kuva 28. Vertailtujen joukkojen katetuottoprosenttien keskihajonnat tarkasteluväliltä kesäkuu 2015 -kesäkuu 2016.*

## 5.7 Tulosten tarkastelu ja tutkimuskysymykset

Työn tuloksia tutkittaessa on niitä syytä peilata myös asetettuja tutkimuskysymyksiä vasten. Näistä ensimmäinen koskee varsinaisen segmentoinnin toteutusta ja periaatteita, jossa segmentointi tehtiin osittain mainittujen periaatteiden mukaisesti. Segmentointikriteereiksi valittiin asiakkaan toimiala (segmentti), kappaleessa 2.2 esitetyn mallin mukaiset ryhmät, asiakkaalle suuntautuneen myynnin määrä, suurimmat asiakkaat heidän oman liikevaihdon mukaan sekä tuotteen käytön peruste.

Segmentoinnissa käytettiin teoriassa esitettyjä periaatteita ja valittiin niistä kohdeyritykselle parhaiten soveltuvat kriteerit. Osa suljettiin ulkopuolelle niiden soveltumattomuuden vuoksi. Esimerkki tällaisesta on paremmin kuluttajapuolelle soveltuvat lähinnä yksilöön liittyvät piirteet. Asiakkaista selvitettiin myös niiden maantieteellinen sijainti, mutta sitä ei tutkimuksessa käytetty sen enempää hyödyksi. Jatkossa sen hyötyä voi ajatella käytettävän päivittäisessä myyntityössä. Teoriaosiossa sivuttiin myös ostokäyttäytymiseen perustuvaa segmentointivaihtoehtoa, joka saattaa olla hyödynnettävissä jatkossa mutta jota ei tämän työn puitteissa käytetty sen vaatiman tarkemman selvityksen ja aikataulun vuoksi.

Segmentointikriteerit saatiin siis esille ja käyttöön, joten siltä osin tutkimuskysymykseen saatiin vastattua. Tutkimuksen tekovaiheessa tuli myös ilmi, että kriteerejä on ole-

massa paljon erilaisia, ja niiden relevanttius on punnittava tapauskohtaisesti. Jokainen tilanne on erilainen, riippuen kohdeyrityksestä, toimialasta, asiakkaista, taustoista, tavoitteista jne.

Toinen tutkimuskysymys koskien asiakkaiden tärkeyttä ei suinkaan ole vähäisin eikä toisaalta yksiselitteinen. Tämä siksi, että asiat ovat usein mutkikkaita ja suoraviivainen määritelmä tärkeydestä myynnin ja/tai kannattavuuden perusteella ei välttämättä ole koko totuus. Tämä ei esimerkiksi ota huomioon tulevaisuuden muutoksia, jossa asiakkaiden tärkeysjärjestys saattaa muuttua nopeastikin. On tapauksia jolloin suuria asiakkaita on tippunut verkostossa tapahtuneiden muutosten vuoksi pois lähes kokonaan. Toisaalta voi olla toimialoja tai segmenttejä joihin kannattaa panostaa jatkossa, vaikka sen hetkinen asiakas- tai myyntimäärä ei yltäisikään parhaimmalle tasolle.

Työssä käytettiin kuitenkin mallia, jossa tutkituista asiakkaista selvitettiin myyntejä sekä kannattavuuksia. Kaikki asiakkaat eivät jokaisesta näkökulmasta päässeet tarkasteluun mukaan segmentointikriteeristä hieman riippuen, mutta ovat jonkun esitetyn joukon myötä mukana.

Kaikki asiakkaat jaettiin asiakkaan toimialan mukaan 11 eri liiketoimintasegmenttiin. Siitä edelleen karsittiin pienimmät asiakkaat pois, jonka jälkeen jäljelle jäi 6 segmenttiä. Ne ovat suurimmat ja samalla myynnillisesti merkittävimmät segmentit. Edelleen jos segmenttejä katsotaan kannattavuuden näkökulmasta, havaittiin Toimiala A:n erottuvan muista edukseen. Perusteluna on se, että ko. segmentillä on noin 23 prosentin myynnin osuus tarkasteluvuosina, sen asiakkaista 5 kuuluu 15 eniten myyneiden joukkoon vuoden 2015- myyntien perusteella, hajonta on niukasti toiseksi pienintä ja katteiden keskiarvo parasta tasoa. Segmentin minimikatteet ovat niin ikään parasta tasoa.

Toisesta näkökulmasta tarkasteltuna, valittujen asiakkaiden tärkeyttä voidaan tarkastella ryhmien kautta. OEM- ryhmä on kannattavuudeltaan parhaasta päästä, mutta myynnillisesti muita huomattavasti pienempi yhtä asiakasta lukuun ottamatta, jota kannattanee tarkastella erikseen. OEM2- ryhmän kannattavuus ei yllä samalle tasolle ja hajontaa on keksimääräistä enemmän, noin 7,5 prosenttiyksikköä. Lisäksi ryhmästä löytyy myös tappiollisia asiakkaita.

Käyttäjät ryhmä on kyseisellä tavalla jaetuista myynnillisesti suurin. Ryhmä myy noin 60 prosenttia kaikista. Katekeskiarvot ovat ryhmien parhaat yhdessä OEM- asiakkaiden kanssa sekä myös vaihtelu OEM2- asiakkaita pienempi. Ryhmä on merkittävin jaon perusteella olevista myyntimääränsä, sekä kohtalaisen tasaisen kannattavuutensa vuoksi. Käyttäjien sekä Toimiala A:n yhteys on selkeä, koska A:n asiakkaat kuuluvat kaikki käyttäjiin ja ovat tärkeä liiketoimintasegmentti. Ryhmien väliset erot olisivat tasaisempia OEM- asiakkaiden määrää ja myyntiä lisäämällä, sekä pienemmällä määrällä OEM2- ryhmän negatiivisia ja matalan katteen asiakkaita.

On hyvä huomata, että eniten myyneet 15 asiakasta ovat kannattavimpien joukossa. Niiden katekeskiarvo on neljänneksi suurin kaikista, hajonta kolmanneksi pienintä ja

minimikatteet verrattain hyvällä tasolla. Ne edustavat periaatteessa sekalaisesti mitä tahansa liiketoimintasegmenttiä, ryhmää tai tuote- ja palvelutyyppejä. Lisäksi tämä on ainut jako, josta nähdään heti tärkeys asiakkaiden nimen mukaan.

Asiakkaan oman liikevaihdon mukaan valitut suurimmat asiakkaat eivät kannattavuus-tarkastelussa aivan yllä eniten myyneiden asiakkaiden tasolle. Hajontaa on keskivertoa hieman enemmän, alhaisimpien katteiden ollessa myös melko matalalla tasolla mutta ei kuitenkaan negatiivisia. Suurissa asiakkaissa voi sen sijaan olla potentiaalia tulevaisuudessa, riippuen asiakkaan oman alan kasvunäkymistä sekä toimialasta. Tämän takia ei ainakaan suuria asiakkaita kannata sivuuttaa, vaan miettiä esimerkiksi hinnoittelumuutoksia tai potentiaalia myynnin kasvattamiseen.

Huollot eli kannattavuustarkastelussa nimetyt ”huolto1” ja ”huolto2” -joukot sisältävät käytännössä kaiken myynnin mitä liiketoimintaan kuuluu uusien tuotteiden pienemmän osuuden vuoksi. Siksi sinne mahtuvat niin kaikkein kannattavimmat, kuin tappiollisimmatkin asiakkaat ja myyntitulaukset. Kuitenkin näiden kahden joukon tarkasteleminen kokonaisuutena on todennäköisesti liian karkeaa, koska siellä olevat asiakkaat sisältävät useita liiketoiminta-alueita sekä -tuotetyyppejä. Sen sijaan järkevää olisi tutkia asiakas- tai tuotekohtaisesti kannattamattomimmat piirteet ja pyrkiä poistamaan ne jollain tavalla, esimerkiksi hintaa muuttamalla.

Sama koskee uusia tuotteita, vaikka niiden volyymi onkin pienempi. Tietynlaisten uusien tuotteiden valmistaminen näyttää olevan kannattamattomampaa kuin toisten. Tämä ei tietenkään johdu suoraan asiakkaasta, vaan tuotteen piirteistä ja -hinnasta. Tuotteen piirteet vaikuttavat suoraan valmistusaikaan ja sitä kautta valmistuskustannuksiin. Kummankin joukon tärkeimmät asiakkaat ovat jo aikaisemmin mainittujen ryhmien mukana, ja tärkeimmät niistä ovat niitä asiakkaita, jotka tuottavat eniten myyntiä kannattavalla tavalla.

Tutkimustulosten taustalla olevat tiedot ovat peräisin yrityksen omista toiminnanohjausjärjestelmistä. Taustadata on siis täysin virallista, mutta oikeellisuuteen liittyy aina, niin tässäkin virheen mahdollisuuksia. Lähinnä tämä koskee esimerkiksi katetuottotarkasteluun liittyviä kustannuksia ja tässä lähinnä niiden syöttämistä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään, eli kustannustiedon oikeellisuutta. Pienen virhemarginaalin saattaa tehdä myös tutkimustiedon kerääminen itse toiminnanohjausjärjestelmästä, sillä tiedon käsittelyssä täytyi suorittaa paljon manuaalisia toimintoja.

Edellä mainittujen asioiden, tai minkään muun vastaavan virheen mahdollinen olemassaolo ei mielestäni kuitenkaan vaikuta tässä työssä saatuihin tuloksiin. Tutkimuksessa on valittuna tietty näkökulma sekä tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi työssä ei ole luotettavuuden kannalta tekijöitä, jotka saattaisivat havaitut tulokset liian kyseenalaiseksi. Tuloksiin voitaisiin saada joitain eroja aikaan ennemminkin valitsemalla tutkimukseen erilaisia lähestymistapoja käyttämällä esimerkiksi segmentoinnissa erilaisia kriteerejä tai rajanvetoja asiakkaiden kanssa.

## 6. YHTEENVETO

### 6.1 Tutkimustulokset ja havainnot

Tämän työn tarkoituksena oli kohdeyrityksen tietyn liiketoiminnan asiakasmarkkinoiden segmentointikriteerien määrittäminen, segmentoinnin suoritus sekä asiakkaiden myyntien sekä suhteellisten asiakaskannattavuuksien selvitys. Yllä mainitut asiat saatiin selvitettyä melko hyvin ennalta määritetyissä rajoissa, joita olivat esimerkiksi markkina-alueen maantieteellinen sijainti, asiakaskohtainen myyntimäärä sekä tietty data-aineistoon liittyvä ajallinen raja.

Tutkimuksen pääosiossa, eli varsinaisessa segmentoinnissa kuvattiin tietynlaisia malleja sekä kriteereitä asiakasmarkkinoiden segmentoinniksi. Näistä malleista valittiin kohdeyritykseen sekä liiketoimintaan tekijän mielestä sopivimmat, jota vasten segmentointi toteutettiin. Kaikkiaan jaettuja joukkoja löytyi 14 kappaletta, joista tutkittiin myyntejä sekä kannattavuuksia. Haluttu segmentointi toteutettiin esitettyihin teorioihin pohjautuen.

Tutkittaessa myyntejä, havaittiin joidenkin asiakassegmenttejä myyntien eroavan toisistaan huomattavasti. Eri liiketoimintasegmenttien välillä olevaa vaihtelua oli siis selkeästi olemassa ja eroja saatiin aikaiseksi. Jo työn alkuvaiheessa pienimmät mahdolliset asiakkaat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, mutta silti myynnilliset erot suurimpien ja pienimpien asiakkaiden välillä olivat yllättävänkin suuria. Suurimpien segmenttien myynti saattoi olla viidesosa koko myynnistä, kun pienimillä jäätin jopa vain muutamman prosentin osuuksiin. Tämä ei sinänsä ole ongelma, vaan tietyn tyyppiset tuotteet tai palvelut saattavat vain jakautua useille eri asiakkaille.

Astetta syvemmillä tutkittaessa asiakkaiden merkitystä liiketoiminnalle, tutkittiin havaittujen ja segmentoitujen asiakasryhmien kannattavuuksia. Tässä keskityttiin suhteelliseen kannattavuuteen eri asiakkaiden välillä, tarkastelemalla asiakkaiden katetuottoja. Mainituista 14 joukosta selvitettiin katetuotot, niiden keskiarvot sekä keskihajonnat.

Tutkimuksessa havaittiin, että kaikki työssä mukana olleet joukot olivat koostumukseltaan sellaisia, että katetuottojen keskiarvojen ero oli melko pientä. Ainoa selkeämmin muista poikkeava oli uusi-ryhmä, jossa keskiarvo liikkuu noin 30 prosentissa, kun kaikissa muissa ollaan käytännössä yli 40 prosentin katetuotoissa. Tason nosto ko. joukolle edellyttäisi asiakas- ja myyntitilaukskohtaista analyysiä matalamman katteen tuotteista sekä kehitystoimenpiteiden asettamista näille. Mainittua poikkeavaa ryhmää, sekä poikkeavia yksittäisiä myyntitilauksia lukuun ottamatta voidaan siis todeta, että asiakkaiden kannattavuudet ovat kohtalaisen tasaisia.



Segmentoiduista joukoista tutkittiin myös katetuottojen vaihtelua. Katetuottojen keskihajonnoissa löytyi muutama joukko jotka erottuvat muista hieman heikommilla tuloksilla. Niitä ovat Toimiala E ja I, sekä uusi –ryhmä. Joukoista löytyi myös niin korkeita, kuin todella mataliakin ja jopa negatiivisia yksittäisiä arvoja. Nämä korkeat arvot olivat kuitenkin enemmänkin poikkeus kuin sääntö, mutta mahdollisuus on siis päästä myös kannattaviin suorituksiin. Matalammat katteet sen sijaan ovat jatkokehityksen kannalta tärkeämpiä, ja niiden voidaankin katsoa olevan varmasti tappiollisia mahdollisista mittauksen virhemarginaaleista huolimatta.

Matalien tai negatiivisten katteiden yhteistä aiheuttajaa ei tutkimuksen tekemisen puitteissa löydetty muuten, kuin lähinnä erona huoltopalveluiden ja uusien tuotteiden välillä. Uusissa, sekä joissakin huolloissa matalampi kate aiheutuu suuremmasta työmäärästä joka aiheuttaa korkeammat valmistuskustannukset tai sitten kyseessä on väärin asetettu hinta. Negatiivisia katteita ei uusista tuotteista kuitenkaan löytynyt, mutta sen sijaan tietyissä huoltopalveluissa näitäkin esiintyi. Tällaisten myyntitilausten tulisi olla ensimmäisiä tutkittavia kohteita vaihtelun pienentämiseksi.

## 6.2 Johtopäätökset ja ehdotus liiketoiminnan kehitykselle

Voidaan sanoa, että tutkittu liiketoiminta on pääsääntöisesti kannattavaa ja kannattavuudeltaan kohtalaisen tasaista. Tutkimuksessa ei löytynyt niin suuria systemaattisia poikkeavuuksia, mitkä vaatisivat välittömiä suurempia toimenpiteitä. Tämä tarkoittaa sitä, että vaihtelua esimerkiksi negatiiviseen suuntaan havaittiin enemmänkin yksittäisinä tilauksina. Se, onko kyseessä varmasti hajanaiset yksittäistapaukset, vai systemaattisesti tietyntyyppiset tuotteet tai asiakkaat, täytyisi tutkia jatkossa tarkemmin.

Työn aikana teoriasta saadut ideat sekä tutkimuksesta saadut tulokset ja niiden analysointi johtavat tietynlaisiin johtopäätöksiin. Niitä tarkastellaan muutamasta näkökulmasta tässä kappaleessa. Ne käsittelevät mainittuja tutkimuskysymyksiä, joista vastaamattomiin otetaan nyt myös kantaa.

Segmentoinnin toisessa vaiheessa kohdistusta mietittäessä, pyritään löytämään vastaus siihen kenen kanssa liiketoimintaa tulisi harjoittaa. Mielestäni tässä työssä saatujen havaintojen perusteella voidaan sanoa, että ollaan melko hyvässä suunnassa. Asiakkaita on paljon eri aloilta, mutta vaihtelua on silti yksittäisissä myyntitilauksissa, eikä yksikään asiakassegmentti ollut merkittävästi heikompi kannattavuustarkasteluissa. Pienen poikkeuksen tekee kuitenkin uusi- joukko, josta löytyi muita enemmän alhaisemman katetuoton myyntejä. Tämän vuoksi kyseisen joukon katetuottojen keskiarvo on kaikkia muita tutkittuja joukkoja heikompi ja keskihajonta myös suurinta.

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi kannattamattomien asiakkaiden ja töiden kartoitus tulisi tehdä ensin. Tällä vaihtelua sekä kokonais kannattavuutta saataisiin vielä parempaan suuntaan. Heikosti kannattavan liiketoiminnan korjaamiseen kannattaa mahdollisesti käyttää hinnankorotusta muu kokonaisuus huomioiden. Tämä tarkoittaa sitä, että

esimerkiksi suuren ja muutoin kannattavan asiakkaan tappiollisiin elementteihin kannattaa koskea harkiten, mikäli ne ovat asiakkaalle kokonaisuuden kannalta tärkeitä.

Kannattamattomia tilauksia itsessään ovat ainakin katetuottotarkastelussa havaitut negatiiviset katteet. Kuitenkin rajan vetäminen sille, kuka on katteeltaan kohdeyritykselle tarpeeksi kannattava asiakas, on tehtävä erikseen myöhemmin. Tämän jälkeen voidaan hajontaa tarvittaessa edelleen pienentää. Asiakkaista ei siis alkuvaiheessa suljettaisi pois tiettyjä kategorioita, mikäli kannattavuus on niissä yleisesti havaitulla tasolla. Poikkeuksen voisivat muodostaa pieni tappiollinen ryhmä tai joukko asiakkaita, joilla olisi kustannusten muodostumisen tai valmistuksen kannalta merkittäviä erityisvaatimuksia.

Koska myös hinta on yleisesti kiinnostava ja myyntiin hyvin olennaisesti liittyvä elementti, ei sitä kannata tässä yhteydessä sivuuttaa. Hinnoittelun tarkastaminen matalan katteen tuotteilta, sekä etenkin tappiollisilta myyntitilauksilta olisi hyvinkin perusteltua. Tässä kannattaisi ottaa samalla huomioon kappaleessa kaksi esiteltyä hinnoitteluperusteet. Niitä voidaan soveltaa myös kannattaviin asiakkaisiin, koska hinnankorotuspotentiaalia voi olla sielläkin. Toisaalta hinnat voivat myös olla liian korkeat, mikä voi johtaa siihen, ettei myynti koskaan toteudu.

Tärkeää olisi huomioida asiakasperusteisessa hinnoittelussa asiakkaan saama mahdollinen arvo sekä kilpailuun perustuvan hinnoittelun muuttujat. Tässä olisi käytännössä hyvä tehdä systemaattinen ja perusteellinen kartoitus kilpailijoista, heidän asemastaan markkinoilla, sekä myös heidän hintatasostaan. Näiden tietojen avulla omaa hintaa pystyttäisiin sekä asemoimaan paremmin suhteessa kilpailijoihin, että saamaan markkinoilta paras mahdollinen tuotto.

Kannattavuustarkastelussa sekä mahdollisissa hinnankorjauksissa huomio kääntyy herkästi vain tappiollisiin asiakkaisiin. On kuitenkin niin, että katetuottotarkastelua käytettäessä saatu prosentti perustuu vain suorien muuttuvien kustannuksien vähentämiseen myyntihinnasta. Tässä voisi olla järkevää tarkastella itse prosessia, jotta tuotteelle syötetty merkittävin kustannus eli tehty työ, on riittävän tarkka ja oikein. Toinen asia on yleiskustannusten kohdistaminen tuotteelle, joka yhdessä työ- ja materiaalikustannusten kanssa määrittää tuotteen todellisen katteen. Tämän avulla myynnille voitaisiin määritellä paremmin esimerkiksi tuottotavoite.

Lopulta vaikka asiakkaista pystyttäisiinkin valitsemaan kannattavimmat, ja korjaamaan kannattamattomien asiakkaiden hintoja liiketoiminta silti säilyttäen, tulisi asiakkaan suuntaan panostaa joka tapauksessa. Tämä tarkoittaisi resurssien ohjaamista kohdeyrityksen sekä asiakkaan välissä tapahtuvaan toimintaan, etupäässä myyntiin. Tämä olisi mielestäni tärkeää asiakassuhteiden jatkumisen, hintatietoisuuden, sekä myynnin lisäämisen kannalta. Näitä toimenpiteitä olisi erittäin vaikeaa, ellei mahdotonta korvata millään muulla toiminnalla.

### 6.3 Tutkimuksen arviointi sekä jatkotutkimus ja -kehitys

Tämän tutkimuksen tavoite asetettiin selkeästi, kokonaisuutena hyvin ymmärrettävästi käytäntöön hyvin soveltuen. Aiheen valinnan perusteena toimivat näiden lisäksi tekijän omat mieltymykset sekä kohdeyrityksen tarpeet ja liiketoiminnan silloinen tilanne. Työstä on näin ollen mahdollisuus ottaa mukaan osia joko sellaisenaan tai muokattuna kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Tilaajan tarpeet ja sitä kautta tämän asian huomioiminen olivat siis keskeisenä osana vaikuttamassa tutkimustyöhön sekä sen lopulliseen muotoonsa.

Työn tuloksista saadaan konkreettisia ideoita liiketoiminnan jatkokehityksille. Niistä voidaan ottaa näkökulmia päätöksenteon tueksi nopeastikin, kun taas teoriaosuudessa esitettyjä asioita hyödyntämällä voidaan saada uusia suuntauksia esimerkiksi siihen, kuinka asiakkaiden kanssa toimitaan hinnoittelun tai asiakassuhteiden hoitamisen kanssa ylipäätään.

Työn kannattavuustarkastelun tarkkuus ja havainnot riittävät päätöksenteon tueksi, mikäli katetuottotarkastelua halutaan siinä ylipäätään käyttää. Jatkoa ajatellen kannattaneekin kuitenkin harkita ja mahdollisesti tarkastaa kustannusten muodostumista ja raportointia, jotta mittaukseen voidaan varmasti luottaa. Lisäksi yleiskustannusten määrittämisellä sekä kohdistamisella voidaan tarkemmin määritellä todelliset, sekä kannattavan katteen rajat.

Jatkokehitysvaiheeseen voidaan ajatella myös tiettyjä segmentointikriteereitä, joita ei tässä työssä tutkittu sen tarkemmin. Näitä ovat lähinnä kappaleessa 2.3.3 esitetyt asiakkaan ostokäyttäytymiseen liittyvät seikat. Ne saattavat olla hyvinkin käyttökelpoisia ja hyödyllisiä jatkossa, mutta niiden edellyttäessä melko syvällistä tutkimista asiakkaasta, ei mallia käytetty tässä tutkimuksessa. Samoin on myös tilanteessa, jossa asiakas on mahdollisesti kiinnostunut yhteistyöstä toimittajan kanssa. Tässä merkittävänä tekijänä toimittajan puolesta voi olla esimerkiksi palvelun tarjonta tai toisaalta hinta, mikä herättää asiakkaan kiinnostuksen.

Työssä käsiteltiin myös tiettyjä hinnoitteluun liittyviä periaatteita sekä vaihtoehtoja. Kohdeyrityksen tuotteiden hinnoitteluun ei ehditty työn tekemisen puitteissa tehdä muutoksia, eikä toisaalta ollut tarkoituskaan. Mutta kohdeyrityksen oman tuoteportfolion sekä muiden palveluiden hinnoittelua voisi jatkossa tarkastaa muutamasta näkökulmasta. Näitä olisivat hinnat suhteessa kilpailijoihin, asiakkaan kokemaan arvoon sekä parhaaseen mahdolliseen markkinoilta saatavaan hintaan. Tässä olisi hyvä perehtyä vähintäänkin työssä esiteltyyn teoriaan hinnoittelusta ja mahdollisuuksien mukaan myös syvällisemmin.

Muita kehityskohteita voisivat olla tilastollisten työkalujen käyttö asiakastilausten myyntejä ja kannattavuuksia analysoitaessa. Tällä saataisiin eroteltua luotettavasi esimerkiksi poikkeavat kannattavuudet, ja tätä kautta voitaisiin puuttua suurimpiin vaihtelun aiheuttajiin. Tällaista vertailua voisi tehdä myyntitilaustasollakin, jolloin ei tarvitse

välttämättä erotella havaittuja segmenttejä toisistaan etukäteen, vaan poikkeukselliset tilaukset muodostaisivat itsessään tutkittavan ryhmän. Toisaalta työkalua voitaisiin käyttää myös suurimpiin asiakkaisiin, joiden todettiin olevan tärkeitä kokonsa ja toisaalta kannattavuutensa vuoksi. Tavalla tai toisella suurien asiakkaiden potentiaalin selvittäminen voisi olla kohdeyritykselle hyödyksi.

## LÄHTEET

- Aaker, D.A. (1998) Strategic Market Management John Wiley & Sons, Inc. United States
- Blythie, J. (2008) Essentials of Marketing, Fourth edition, Prentice Hall, Harlow
- Brierty, E.G, Eckles R.W, Reeder, R.R, (1998) Business Marketing, Third edition, New Jersey
- Dwyer, F.R., Tanner, J. F. (1999) Business Marketing, Connecting Strategy Relationships and Learning, McGraw-Hill, USA
- Dibb, S., Wensley, R. (2002) Segmentation analysis for industrial markets: Problems of integrating customer requirements into operations strategy European Journal of Marketing, Vol. 36 Iss 1/2 pp. 231 – 251 Saatavissa:  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560210412773>
- Freytag, P.V Højbjerg Clarke, A. (2001) Business to Business Market Segmentation, Industrial Marketing Management , Vol. 30
- Kerin, R.A, Peterson, R.A (2010) Strategic Marketing Problems Cases and Comments Twelfth Edition Pearson Education Inc. NE Jersey
- Kotler, P. Markkinoinnin käsikirja, (1990) Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 1990
- Kotler, P., Armstrong, G. (1997) Marketing An Instruction, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Lanzillotti, R.P (1958) Pricing Objectives in Large Companies, American Economic Review 48 pp.921-940
- Mitchell, V-W., Wilson D F., (1998) Balancing Theory and Practice A Reappraisal of Business to Business Segmentation Industrial Marketing Management Vol 27 pp 429-445
- Noble, P.M., Gruca T.S, (1999) Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice Marketing Science Vol 18 Iss 3 pp. 435-454 Saatavissa:  
<http://web.a.ebscohost.com.libproxy.tut.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cc6b11ca-ac65-44f7-ad6c-d762422398e7%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4206>
- Palmer, R.A., Millier, P. (2004) Segmentation: Identification, intuition and implementation Industrial Marketing Management Vol. 33 Issue 8 pp. 779-785 Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com.libproxy.tut.fi/science/article/pii/S0019850103001470>

Shiple, D.D, (1981) Pricing Objectives in British Manufacturing Industry The Journal of Industrial Economics Vol. 29 Issue 4 pp.429-442 Saatavissa:

[http://www.nelliportaali.fi/V/6S3RVXP2KC6TXTH7EALMLIX44RIHYLPPAQN1C4K6IC9LVRQ36I-00712?func=quick-3&short-format=002&set\\_number=005051&set\\_entry=000001&format=999](http://www.nelliportaali.fi/V/6S3RVXP2KC6TXTH7EALMLIX44RIHYLPPAQN1C4K6IC9LVRQ36I-00712?func=quick-3&short-format=002&set_number=005051&set_entry=000001&format=999)

Webster, F.E, (1991) Industrial Marketing Strategy, Third edition, John Wiley & Sons, Inc., USA

LIITE A: Tutkittavien joukkojen katetuottoprosenttien keskiarvot, -hajonnat sekä mini- ja maksimikatteet.

	6 suurinta liike-toimintasegmenttiä										Ryhmät			Eniten myyneet	Suurimmat asiakkaat	Tuotteen käytön peruste		
	Toimiala A	Toimiala E	Toimiala I	Toimiala H	Toimiala G	Toimiala J	Käyttäjät	OEM	OEM2	TOP15	Suorimmat t13	huolto 1	huolto 2			uusi		
<b>Kate% KA</b>	43,2	40,9	39,0	41,5	43,0	40,5	42,5	43	40,5	42	41,5	39,0	41,5	30,0				
<b>Keskijajonta</b>	5,1	8,9	9,6	5,3	3,6	6,0	5,8	4,5	7,5	4,8	7,0	7,5	7,2	11,0				
<b>Vaihteluväli</b>	18,0	56,0	75,2	32,0	24,0	44,0	62,0	26,5	111,5	25,0	58,0	77,2	112,5	56,0				
<b>Max Kate</b>	69,0	66,0	66,0	66,0	67,0	66,0	69,0	67,5	68	69	68,0	68,0	69,0	66,0				
<b>Min Kate</b>	51,0	10,0	-9,2	34,0	43,0	22,0	7,0	41	-43,5	44	10,0	-9,2	-43,5	10,0				