

Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto
Kauppatieteiden osasto
Kansainvälinen markkinointi
Kandidaatintutkielma- AC40A8000

28.11.2008

ITÄSUOMALAISTEN PIENTEN JA KESKISUURTEN SAHOJEN KILPAILUSTRATEGIA-
VALINNAT KANSAINVÄLISESSÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Teija Rantalainen
0297359

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.1 KIRJALLISUUSKATSAUS	2
1.2 TUTKIMUSONGELMA JA TAVOITTEET	4
1.3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
1.4 RAJAUKSET	5
1.5 KESKEISIMPIEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY	6
1.6 TUTKIMUSMENETELMÄT	7
2 KILPAILUETU	8
2.1 PORTERIN KILPAILUSTRATEGIAT	9
2.2 TREACYN JA WIERSEMAN MALLI KILPAILUEDUSTA	14
2.3 SAHATEOLLISUUDEN KILPAILUETU	16
2.4 KILPAILUEDUN KESTÄVYYS.....	19
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUS KILPAILUSTRATEGIAAN	21
3.1 5 KILPAILUVOIMAN MALLI	22
3.2 MUUTOKSET TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ JA NIIHIN VASTAAMINEN.....	26
4 ITÄSUOMALAISTEN PIENTEN JA KESKISUURTEN SAHOJEN KILPAILUSTRATEGIAT JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUKSET SIIHEN	29
4.1 SAHA A.....	29
4.1.1 Saha A:n kilpailustrategia	30
4.1.2 Toimintaympäristön muutosten vaikutus Saha A:n toimintaan.....	31
4.1.3 Saha A:n vastaus muuttuvaan toimintaympäristöön.....	32
4.2 SAHA B.....	33
4.2.1 Saha B:n kilpailustrategia	34
4.2.2 Toimintaympäristön muutosten vaikutus Saha B:n toimintaan.....	35
4.2.3 Saha B:n vastaus muuttuvaan toimintaympäristöön.....	36
4.3 SAHA C	37
4.3.1 Saha C:n kilpailustrategia	38
4.3.2 Toimintaympäristön muutosten vaikutus Saha C:n toimintaan.....	39
4.3.3 Saha C:n vastaus muuttuvaan toimintaympäristöön.....	40
4.4 HAASTATELUJEN YHTEENVETO.....	40
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
LÄHTEET	45
LIITTEET	

1. Johdanto

Suomi on aina ollut metsäteollisuuteen erikoistunut maa. Tällä hetkellä avaintoimialamme elää murroskautta. Talouden maailmanlaajuinen taantuma ja Venäjän puutullien mahdollinen korottaminen ensi vuoden aikana synkistävät metsäteollisuuden tulevaisuudennäkymiä entisestään. Alan rakennemuutos alkoi paperiteollisuudesta, jonka irtisanomiset ja tehtaiden lakkauttamiset ovat olleet otsikoissa jo pitkään. Nyt se on levinnyt jo mekaaniseen metsäteollisuuteen kuten sahoihin ja vaneritehtaisiin.

Mekaaninen metsäteollisuus työllistää Suomessa 29 000 henkilöä. Sen viennin arvo on noin kolme miljardia euroa ja siitä sahojen osuus on puolet. Suomen osuus koko Euroopan sahatavaratuotannosta on 15 %. Edelliset luvut kuvastavat hyvin alan tärkeyttä Suomen kansantaloudessa. Alkavan taantuman aiheuttama rakennustoiminnan pysähtyminen vaikuttaa välittömästi sahateollisuuteen. Lisäksi Venäjän tuontipuun kallistuminen ja Ruotsin sahateollisuuden kilpailuetu halvan kruunun vuoksi vaikeuttavat tilannetta entisestään. (Kauppalehti 30.10.2008)

Metsäntutkimuslaitoksen mukaan Suomen sahatavaran viennin määrä, tuotteiden hinta ja tuotanto tulevat laskemaan kuluvan vuoden aikana noin viidenneksen. Näkymät vuodelle 2009 ovat myös synkät. Sahatavaran kulutuksen uskotaan edelleen heikkenevän euroalueella ja se vähentää suoraan Suomen vientiä. (Metsäsektorin suhdannekatsaus 2008–2009)

Suomalaiset sahat ovat vähentäneet tuotantoaan jo neljänneksen viime vuodesta. Muun muassa Stora Enso on ilmoittanut sahojensa lomautuksista. Tuotannon supistuksilla pyritään parantamaan kannattavuutta. Raaka-aineen korkea hinta on suurin haaste sahateollisuuden kannattavuudelle. Suomalaisyrietykset maksavat raaka-aineestaan jopa 30 % enemmän kuin pahimpien kilpailijamaiden eli Ruotsin ja Saksan sahat. Hintaero on suuri kun

sahateollisuudessa raaka-aine aiheuttaa jopa 80 % kokonaiskustannuksista. (Pöysä, 31.10.2008)

Venäjän päätös puutullien korottamisen lykkäyksestä tuli Suomen näkökulmasta liian myöhään. Metsäteollisuusyritykset ovat jo ehtineet täyttää varastonsa kalliilla tuontipuulla ja kysynnän heiketessä raaka-ainetta on riittämiin. Tammi-elokuun aikana raaka-puuta tuotiin yli viidenneksen edellisvuotta enemmän. Raaka-aineen hamstraus on vaikuttanut myös kotimaan raakapuumarkkinoihin. Lokakuun puukauppa oli 8 % viime vuotta pienempi ja 17 % alle lokakuun keskimäärän viimeisen 10 vuoden ajalla. (Pöysä, 11.11.2008; Metsätilastotiedote 42/2008) Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen mukaan (Pöysä, 12.11.2008) puun kysynnän väheneminen vaikuttaa sen hintaan. Erityisesti sahojen käyttämän mäntytukin hinta tulee laskemaan sekä tänä että ensi vuonna noin 15 %.

Tämä tutkimus keskittyy pienten- ja keskisuurten itäsuomalaisten sahojen strategiavalintoihin ja niiden kilpailuetuihin kansainvälisillä markkinoilla. Suomalaisen sahateollisuuden kilpailua on aiemminkin tutkittu, mutta esimerkkeinä ei ole käytetty pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Lisäksi toimintaympäristön muutosten vaikutuksia sahayrityksen kilpailuetuun ei ole aiemmin tutkittu. Teoriaosuudessa keskityn tutkimaan yritysten kilpailuetua ja markkinaympäristön muutosten vaikutusta siihen. Tutkimukseni käytännön esimerkeissä haastattelin kolmen Itä-Suomessa toimivan sahan omistajia ja johtajia.

1.1 Kirjallisuuskatsaus

Yritysten kilpailuetua on aiemmissa tutkimuksissa käsitelty ulkoisten ja sisäisten tekijöiden näkökulmasta. Porter (1998) loi oman käsityksensä yrityksen kilpailuedun lähteistä vuonna 1980. Hänen mallissaan painottuu toimialan

rakenne ja yrityksen ulkoiset tekijät. Penrosen (1960) evoluutioekonomia-teorian pohjalta on syntynyt resurssiperusteinen teoria, joka painottaa yrityksen sisäisiä resursseja ja kykyjä kilpailuedun mahdollistajana. Keskityn tutkimuksessani yritysten kilpailuedun tutkimiseen ulkoisten tekijöiden avulla ja käytän siksi Porterin (1998b) yleisten strategioiden sekä Treacyn ja Wierseman (1993) malleja.

Viimeiset yritysten kilpailuetua selvittäneet tutkimukset ovat etsineet syitä, miksi joku yritys menestyy toista paremmin (Barney, 2002; Passemard & Kleiner, 2000 jne.). Lisäksi tutkijat ovat olleet kiinnostuneita kestävän kilpailuedun saavuttamisen keinoista (Ma 1999; Treacy & Wiersema, 1993). Samanaikaisesti kestävää kilpailuetua myös epäillään. (Eisenhardt, 2002; Wiggins & Ruefli, 2005)

Metsä- ja sahateollisuuden kilpailuetua on niin ikään tutkittu. Toivonen, Hansen, Järvinen ja Enroth (2005) ovat selvittäneet suomalaisten metsäteollisuusyritysten kilpailullista asemaa Saksassa. Niemelän (1993) tutkimus keskittyi isojen sahojen markkinaperusteiseen strategiaan Suomessa ja Pohjois-Amerikassa. Tämä tutkimus laajentaa aiempien tutkimusten tuloksia selvittämällä, kuinka pienet ja keskisuuret sahat kilpailevat kansainvälisesti.

Yrityksen toimintaympäristö on tärkeässä osassa muodostettaessa kilpailustrategiaa ja etsiessä kilpailuetua. Porter (1998b) on luonut kuuluisan 5 kilpailuvoiman teorian. Siihen on listattu viisi toimintaympäristön voimaa, joilla on vaikutusta yritysten toimintaan.

Toimintaympäristön muutokset ovat jokapäiväisiä ja kilpailun kansainvälistyessä yritysten on pystyttävä vastaamaan niihin nopeasti. Thompson ja Strickland (1998) sekä Porter (1998c) ovat tutkineet toimialan muutosta. Samoin Metts (2007) sekä Barney (2002) ovat perehtyneet toimintaympäristön muutoksiin.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka pienet ja keskisuuret sahat kilpailevat kansainvälisessä toimintaympäristössä. Lisäksi tutkimus analysoi toimintaympäristön muutosten vaikutusta sahayrityksen kilpailukykyyn.

Tutkimusongelma on:

”Kuinka itäsuomalaiset pienet ja keskisuuret sahat kilpailevat kansainvälisessä toimintaympäristössä?”

Osaongelmia ovat:

” Millaista kilpailustrategiaa pienet ja keskisuuret sahat toteuttavat kilpaillessaan kansainvälisesti? ”

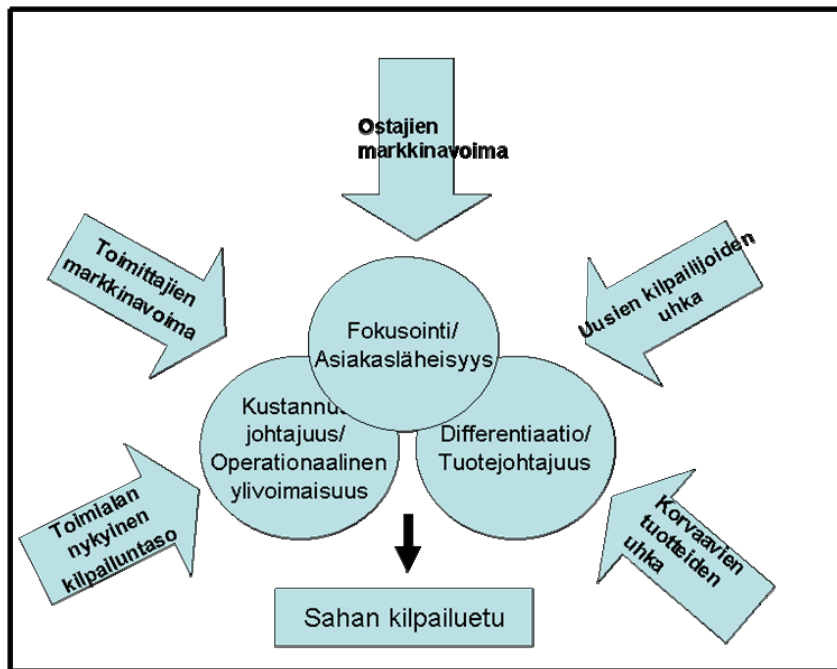
” Mikä kohderyhmän yritysten mielestä on suurin toimintaympäristön uhka?”

” Miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat pienten ja keskisuurten sahayritysten kilpailukykyyn?”

” Kuinka sahat reagoivat muutokseen toimintaympäristössä?”

1.3 Teoreettinen viitekehys

Kuvio 1 esittää tutkimukseni teoreettisen viitekehysten. Yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuedun toteuttamalla jotakin seuraavista kilpailustrategioista: kustannustehokkuus/operationaalinen ylivoimaisuus, fokusointi/asiakasläheisyys tai differentiaatio/tuotejohtajuus. Luodessaan kilpailustrategiaansa yrityksen tulee huomioida toimintaympäristö ja sen muutokset. Toimintaympäristö voidaan jakaa viiteen erilaiseen kilpailuvoimaan. Niitä ovat: uusien kilpailijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, ostajien markkinavoima, toimittajien markkinavoima ja toimialan nykyinen kilpailutaso. Nämä kilpailuvoimat määräävät yrityksen ansaintakyvyn ja menestymisen mahdollisuudet toimialallaan.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.4 Rajaukset

Tutkimus keskittyy tutkimaan vain itäsuomalaisten pienten ja keskisuurten sahojen kilpailukykyä kansainvälisessä toimintaympäristössä. Teoriaosuudessa tutkin kilpailuetua ja toimintaympäristön vaikutuksia siihen. Tutkimus ei ota kantaa muihin kilpailuetuun vaikuttaviin tekijöihin.

Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka pyrkii selittämään kilpailukyvyn ilmiötä ja yrityksen toimintaympäristöä sekä sen muutosten vaikutusta kilpailuetuun. Tämän sekä pienen otoskoon vuoksi tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä.

1.5 Keskeisimpien käsitteiden määrittely

Kilpailuetu

Kilpailuedulle on löydettävissä useiden eri tutkijoiden antamia määritelmiä. Tässä tutkimuksessa on mainittu muutaman tutkijan määritelmä aiheesta (kuten Kotler & Armstrong, 2006; Prahalad & Hamel, 1990; Ma, 1999 jne.). Määritelmien perusteella kilpailuetu ymmärretään yrityksen kyvyksi tuottaa arvoa asiakkailleen. Arvo voi realisoitua tehokkaamman tuotannon ja halvemman hinnan kautta tai erityisen tarjoaman muodossa.

Kilpailustrategiat

Porter loi 1980-luvulla yleiset strategiat (kustannusjohtajuus, differentiaatio ja fokusointi) joilla yritykset kilpailevat. Nämä strategiat ovat edelleen yleisesti käytetty keino selittää yritysten kilpailuetua. Kustannusjohtajuudessa yritys kilpailee hinnallaan. Differentiaatiossa yrityksen tarjoama on erilaistettu esim. tuoteominaisuuksien suhteen ja se toimii kilpailuedun lähteenä. Fokusointi strategiassa yrityksen kilpailuetu tulee tietyltä niche-markkinalta, jonka tarpeita se tyydyttää. Tässä työssä on käytetty myös Treacyn ja Wierseman (1993) luomaa mallia kilpailuedun lähteistä. Se on samankaltainen Porterin mallin kanssa, mutta he näkevät yrityksen kilpailuedun kolmen arvoa tuottavan lähestymistavan kautta. Ne ovat: operationaalinen ylivoimaisuus (tuotteen/palvelun tuottaminen kilpailukykyiseen hintaan ja vaivattomasti), asiakasläheisyys (tarjoama suunnattu tietyille niche-markkinalle) ja tuotejohtajuus (ylivoimainen tarjoama).

Toimintaympäristö

Tässä työssä toimintaympäristö on paikka, jossa yritys kilpailee. Toimintaympäristöön vaikuttavat mikro ja makrotekijät, kuten yrityksen kilpailijat, asiakkaat, toimittajat, poliittiset ja ekonomiset tekijät. Toimintaympäristön uhat

voidaan jakaa 5 kilpailuvoiman mallin mukaan seuraavasti: uusien kilpailijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, ostajien markkinavoima, toimittajien markkinavoima ja toimialan nykyinen kilpailuntaso. Nämä uhat vaikuttavat yrityksen kykyyn ansaita ja menestyä toimintaympäristössä.

1.6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirinen osio on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tieto kerätään luonnollisessa tilanteessa. Lisäksi tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedonkeruun lähteenä. Haastattelututkimus on yksi yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja siinä haastatteli luottaa omaan havainnointi kykyynsä. (Hirsjärvi et al. 2004, sivu 155) Myös tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla. Haastattelut ovat nauhoitettu ja myöhemmin litteroitu, jonka pohjalta haastattelut on kirjoitettu puhtaaksi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otosjoukko kerätään tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi et al. 2004, sivut 155). Tämän tutkimuksen otos kerättiin tarkoituksenmukaisesti Itä-Suomessa sijaitsevista sahayrityksistä. Lisäksi haastateltujen yritysten tuli täyttää pienen tai keskisuuren yrityksen kriteerit ja toimia kansainvälisesti. Haastattelujen runko muotoutui tutkimuksen teorian kautta.

2 Kilpailuetu

Yritys saavuttaa kilpailuedun tarjoamalla asiakkaille enemmän arvoa. Se onnistuu siinä halvemman hinnan avulla tai tarjoamalla enemmän etuja, jotka oikeuttavat korkeamman hinnan. (Kotler & Armstrong, 2006) Pitkällä aikavälillä yritysten kilpailukyky riippuu kyvystä tuottaa halvemmallalla hinnalla ja kilpailijoita nopeammin. Kilpailuedun todelliset lähteet ovat yrityksen johdon kyky yhdistää teknologioita ja tuotantokykyjä kyvykkyyksiksi. Ne mahdollistavat yrityksen nopean sopeutumisen muutoksiin. (Prahalad & Hamel, 1990)

Man (1999) mukaan yrityksen kilpailuetu on epäsymmetria tai eroavaisuus yrityksen tekijöissä, joka mahdollistaa asiakkaiden paremman palvelun. Niiden avulla asiakkaalle tuotettu arvo lisääntyy ja yritys pystyy ylivoimaiseen suoritukseen. Tulee kuitenkin huomioida, että kilpailuetu ja ylivoimainen suoritus eivät ole sama asia. Jatkuvaan ylivoimaiseen suoritukseen yritys tarvitsee useita kilpailuetuja. Ma (2000) myös muistuttaa, että todellisuudessa kilpailuetua arvioidaan muutaman kilpailijan kesken tietyillä ulottuvuuksilla, joilla on kilpailullisia seurauksia. (Ma, 1999; Ma 2000)

Bennett ja Smith (2002) ovat tutkineet pienten ja keskisuurten yritysten kilpailuetua. Heidän tutkimus osoitti, että yrityksen ikääntyminen ja kasvu johtivat kilpailun lisääntymiseen. Yrityksen taitojen parantuminen, vienti ja uudet innovaatiot sen sijaan vaikuttivat negatiivisesti kilpailullisuuden lisääntymiseen. Nämä tulokset todistavat oikeaksi väitteet, että yritykset differentioivat ja pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua ja parempia tuottoja pääasiassa erikoistumisen ja monipuolistumisen avulla. (Bennett & Smith, 2002)

Kilpailuetu syntyy heti kun yritys onnistuu löytämään uuden tai tehokkaamman tavan toimia, eli kun se innovoi. Innovaatio voidaan jakaa viiteen luokkaan alkuperänsä mukaan:

- 1) uudet teknologiat

- 2) Kysynnän muuttuminen tai uudenlainen kysyntä
- 3) Uuden segmentin syntyminen
- 4) Muutokset kustannuksissa tai uusien tuotantomenetelmien saatavuus
- 5) Muutokset säännöksissä

Kilpailuedun luominen on vaikeaa, mutta sen säilyttäminen on vielä haastavampaa. (Passemaid & Kleiner, 2000)

Yrityksen maantieteellinen sijainti vaikuttaa yrityksen kilpailuetuun. Nykypäivän teollisuus on jakautunut eri puolella maailmaa siten, että tietyn toimialan huippuosaaminen on keskittynyt maantieteellisesti yhdelle alueelle. Erikoistumisen kautta ryhmittymien yritykset pystyvät hyötymään ammattitaitoisesta työvoimasta, paremmasta raaka-aineen saatavuudesta sekä toimialan informaatiosta. Lisäksi yritykset hyötyvät ryhmittymistä markkinoinnillisesti. Yleensä maantieteellisesti keskittyneellä teollisuudella on olemassa oleva maine, joka auttaa yritystä. (Porter, 1998a) Baker ja Ballington (2002) tunnistavat tuotteen alkuperämaan ja sen imagon merkityksen kuluttajien ostopäätöksenteossa sekä kotimarkkinalla että ulkomailla. Niiden vaikutus on kuitenkin hyvin tilanneriippuvainen. Tämän vuoksi alkuperämaata ja sen imagoa tulisi käyttää varoen yrityksen kilpailuedun pohjana. (Baker & Ballington, 2002)

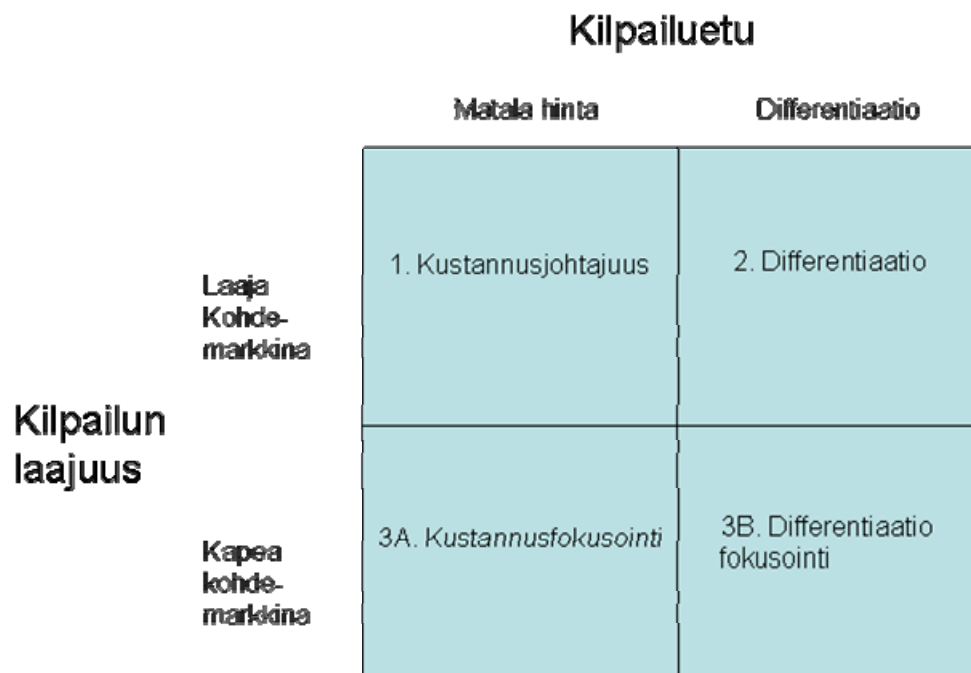
Strandskov (2006) mukaan yrityksen kilpailuetu syntyy yritys kohtaisten etujen (yrityksen resurssit jne.), suhdetta kohtaisten etujen (yrityksen verkosto) ja sijainti etujen (esim. toimialan rakenne) yhdistelmästä. Erityisesti kahden ensimmäisen osuus korostuu yrityksen suorituskyvyssä. Porterin (1998a) mukaan kilpailuetu tulee nykypäivänä yrityksen kyvystä hyödyntää työpanoksia tuottavammin. Se vaatii yrityksiltä jatkuvaa uuden luomista.

2.1 Porterin kilpailustrategiat

Kilpailuedun kannalta on tärkeää huomioida yrityksen asema toimialalla. Se määrää onko yrityksen kannattavuus toimialan keskiarvon ala- vai yläpuolella.

Keskiarvon ylittävän toiminnan perustana on kestävä kilpailuetu. Porterin (1998b) mukaan on olemassa kaksi kilpailuedun lähdettä: kustannusjohtajuus ja differentiaatio. Ne juontuvat toimialan rakenteesta ja ovat tuloksena yrityksen kyvystä kestää viittä kilpailunvoimaa paremmin kuin kilpailijat. (Porter, 1998b)

Kustannusjohtajuus ja differentiaatio keskittyvät etsimään kilpailuetua useilta toimialan segmenteiltä kuten kuvioista 2. voi huomata. Fokusointi strategiat (kustannusfokusointi) ja (differentiaatio fokusointi) pyrkivät löytämään kilpailuedun kapeammalta alueelta. Yritysten tulee huomioida strategiassaan tavoittelemansa kilpailuetu. Saavuttaakseen sen yrityksen tulee tehdä valintoja. Sen tulee valita millaista kilpailuetua se pyrkii saavuttamaan ja millä laajuudella. Oleminen kaikkea kaikille johtaa vain keskiarvoa alempaan toimintaan. Sitoutumalla kaikkiin kolmeen yleiseen strategiaan, yritys epäonnistuu kaikissa. Yleensä ”keskelle jumiin jääminen” johtuu siitä, että yritys ei ole päättänyt miten se haluaa kilpailla. (Porter, 1998b) Siitä huolimatta, että ”keskelle jumiin jääminen” ei ole yleisesti kannattava strategia, jotkut yritykset ovat menestyneet sitä noudattamalla. Esimerkiksi Bushin ja Sinclairin (1992) tutkimus yhdysvaltalaisista puutavaranvalmistajista osoitti, että menestyksekkäimmät yritykset toimialalla olivat niitä jotka pystyivät yhdistämään kilpailustrategioita toisiinsa. Tämä osoittaa, että tällainen risteymä strategia voi onnistua kehittyneillä toimialoilla.



Kuvio 2. Porterin kolme yleistä strategiaa. (mukautettu Porter 1998b, sivu 12)

Yrityksen strategian kestävyys riippuu siitä kuinka vaikeaa sen imitointi on kilpailijoille. Tämän vuoksi yrityksen tulisi hallita jonkunlaisia esteitä. Koska esteet ovat harvoin ylivoimaisia, yrityksen pitää pystyä investoimalla muuttamaan kilpailuedun lähdeään jatkuvasti. Näin se pystyy parantamaan kilpailullista asemaansa markkinalla. Kaikki Porterin ehdottamat yleiset strategiat ovat potentiaalisia uhkia toisilleen. (Porter, 1998b)

Kilpailustrategian valitsemisessa yrityksen tulee huomioida myös kilpailijansa. Jos kaikki tai useat yritykset toteuttavat samaa kilpailustrategiaa tuloksena on nolla-summa peli. Yhden yrityksen voitto on toiselta pois. Hintakilpailu on yleensä riskialttiimpi kilpailustrategia. Yritys pystyy vähentämään riskiään kohdentamalla tarjoamansa tietyille vähemmänkilpailulle segmentille. (Porter, 2008)

Kustannusjohtajuudessa yritys pyrkii olemaan toimialansa halvin tuottaja. Yritys toimii laajasti ja palvelee useita segmenttejä. Kustannusjohtajuuden tavoitteena

on markkina-osuuden kasvu, joka perustuu edullisiin yksikkökustannuksiin. Tuotannon tehostamisessa on huolehdittava siitä, että kustannussäästöihin tarvittavat henkiset ja fyysiset investoinnit eivät ylitä niiden aikaansaamia säästöjä. (Amit, 1986) Kustannusedun lähteet ovat erilaisia eri toimialoilla ja riippuvat toimialan rakenteesta. Niitä voivat olla muun muassa skaalaedut tai etuoikeus raaka-aineiden saantiin. Kustannusjohtajan tulee löytää ja käyttää kaikki mahdolliset kustannustehokkuuden lähteet hyväksi. (Porter, 1998b)

Yleensä kustannusjohtajat tarjoavat standardia tuotetta. Kustannusjohtajan asemassa yritys pystyy saavuttamaan normaalia parempia tuottoja, mutta se ei voi olla täysin huomioimatta differentiaation lähteitä. Lisäksi yrityksellä tulee olla tietoa kohdeasiakkaistaan (Hansen et al., 2006) Jos asiakkaat eivät näe yrityksen tuotetta vastaavana tai hyväksyttävänä, kustannusjohtaja on pakotettu laskemaan hintojaan huomattavasti kilpailijoiden hintoja alemmas ja näin ollen yrityksen kannattavuus heikkenee. (Porter, 1998b)

Yrityksellä on kaksi tapaa saavuttaa kustannusetu: kontrolloimalla kustannusajureita ja uudelleenkonfiguroimalla arvoketjunsä. Yrityksen kustannusajureita ovat muun muassa skaalaedut ja oppiminen. Osa kustannusajureista on yrityksen kontrolloimattomissa, mutta tunnistamalla niiden lähteet yritys pystyy arvioimaan omaa kustannusasemaansa markkinoilla ja vaikuttamaan niihin. Yrityksen sijainti vaikuttaa lähes jokaisen arvoketjun osan kuluihin. Se vaikuttaa muun muassa työnvoiman hintaan, raaka-aineisiin, energiaan ja kuljetuskustannuksiin. Institutionaaliset tekijät kuten valtion säännökset, tariffit ja paikalliset säännöt muodostavat suuren kustannusajurin. (Porter, 1998b).

Toinen Porterin (1998b) yleinen strategia on differentiaatio. Siinä yritys pyrkii olemaan uniikki sellaisten tekijöiden suhteen joita asiakkaat arvostavat. Differentiaatio strategia vaatii yritystä lisäämään tuotteeseensa arvoa tuottavia ominaisuuksia tai palveluja, jotka lisäävät tuotteen haluttavuutta asiakkaiden

silmissä. Tätä lisäarvoa voidaan tuottaa useilla eri keinoilla, esimerkiksi joustavien maksuehtojen avulla tai tarjoamalla asiakkaalle ilmaista ohjausta tuotteen käyttöön. Yrityksen tulee jatkuvasti kartoittaa asiakkaidensa haluja ja toiveita, jotta lisätty arvo on myös heidän silmissään arvokasta. (Zetlin, 1994) Yksi yrityksen voimakkaimmista tuotedifferentiaation lähteistä on yrityksen ja sen tuotteiden maine. Sitä on yleensä vaikea kehittää, mutta kun se on kehitetty, sen on tapana kestää pitkän aikaa. (Barney, 2002)

Yritys pystyy saavuttamaan ja säilyttämään differentiaatio asemansa, jos se pystyy korkeammalla hinnalla kattamaan erilaistamisesta syntyvät kulut. Erilaistaja ei voi olla huomioimatta kustannusasemaansa. Saamansa kalliimpi hinta mitätöityy huomattavasti huonommalla kustannusasemalla. Näin ollen erilaistajan tulisi pyrkiä kustannusten yhdenvertaisuuteen ja läheisyyteen kilpailijoiden kanssa. Lisäksi sen täytyy pystyä kustannussäästöihin kaikilla liiketoimintansa alueilla, jotka eivät suoraan vaikuta differentiaatioon. (Porter, 1998b)

Yritys pystyy luomaan asiakkaalle arvoa kahdella tavalla: vähentämällä asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia tai parantamalla asiakkaan suoritusta. (Porter, 1998b) Asiakkaille tarjotut edut, vaikka ne eivät olisi itse tuotteeseen viittaaviakaan, auttavat yritystä rakentamaan asiakassuhteesta kestävä. Asiakkaat arvostavat sitä kun heille tarjotaan jotain ylimääräistä. (Zetlin, 1994)

Differentiaation kestävyys vaikuttaa se onko yrityksen yksilöllisyyden lähteellä esteitä. Yleensä oppiminen ja ensimmäisen toimijan etu ovat kestävämpiä differentiaation lähteitä kuin menettelytavan valinta. Yrityksen differentiaation kestävyys vaikuttavat myös se onko yrityksellä kustannusetu differentiaatiossaan. Lisäksi kilpailijan on vaikeampaa imitoida kilpailuetua, jos sen lähteet ovat moninaiset. (Porter, 1998b)

Kolmas yleinen strategia on fokusointi. Sen kilpailuedun pohjana on kapea kohdemarkkina. Fokusoiija valitsee toimialtaan segmentin tai ryhmän segmenttejä joiden tarpeita se alkaa tyydyttää. Yritys voi valita kilpailukeinokseen joko kustannusjohtajuuden tai differentioinnin. (Watkin, 1986)

Fokusoijalle voi avautua mahdollisuus laajasti kilpailevien yritysten toiminnan aukoista. Esimerkiksi kilpailija saattaa alisuorittaa ja epäonnistua tietyn segmentin asiakkaiden tarpeiden täyttämässä ja näin ollen fokusoijalle avautuu mahdollisuus differentiaation. Kilpailija saattaa myös ylisuorittaa tietyn segmentin tarpeiden täyttämisen, mistä syntyy heille paljon ylimääräisiä kuluja ja näin ollen fokusoijalla on mahdollisuus kustannustehokkuuteen. Jos fokusoiijan kohdesegmenttinä on sama/samat segmentit kuin muilla kilpailijoilla, fokusointi strategia ei onnistu. Yleensä markkinoilla voi toimia useita fokusointi strategiaa toteuttavia yrityksiä. (Porter, 1998b)

2.2 Treacyn ja Wierseman malli kilpailuedusta

Treacy ja Wiersema (1993) ovat luoneet kilpailevan näkökulman Porterin näkemyksille kilpailuedun lähteistä. He näkevät yrityksen kilpailuedun kolmen arvoa tuottavan lähestymistavan kautta: operationaalinen ylivoimaisuus, asiakasläheisyys ja tuotejohtajuus. Treacy ja Wiersema ovat käyttäneet tutkimuksissaan Dell Computeria, Home Depotia ja Nikea esimerkkiyrityksinä. Näiden yritysten menestys on seurausta siitä, että ensiksi he uudelleen määrittivät asiakkaille tuotettavan arvon. Toiseksi he rakensivat voimakkaan ja yhtenäisen liiketoimintamallin, jonka avulla he pystyivät tuottamaan enemmän arvoa asiakkaille. Kolmanneksi he onnistuivat nostamaan asiakkaiden odotukset kilpailijoiden ulottumattomiin. Toisin sanoen, nämä yritykset muuttivat sen mitä asiakkaat halusivat ja miten se tuotettiin sekä tämän jälkeen nostivat asiakkaiden odotuksia. (Treacy & Wiersema, 1993)

Nyky maailmassa johtoaseman saavuttaneet yritykset ovat useimmiten kaventaneet liiketoimintaansa. He ovat keskittyneet tuottamaan arvoa yhden arvoa tuottavan lähestymistavan kautta: operationaalinen ylivoimaisuus, asiakasläheisyys tai tuotejohtajuus. Heistä on tullut ylivoimaisia yhdellä edellä mainituista lähestymistavoista ja kahdella muullakin he pystyvät toimimaan toimialan standardien mukaisesti. Kilpailijoiden on vaikea tavoittaa tällaista yritystä, koska sen koko operaatiomalli yrityksen kulttuurista tietokantoihin, on luotu linjassa arvoa tuottavan lähestymistavan kanssa. Eri toimialoilla toimivalla yrityksillä, jotka toteuttavat samaa arvoa tuottavaa lähestymistapaa, on huomattavan paljon samanlaisuuksia. Systeemit, rakenteet ja kulttuurit ovat hyvin samanlaisia näissä yrityksissä. (Treacy & Wiersema, 1993)

Operationaalinen ylivoimaisuus tarkoittaa luotettavien tuotteiden ja palvelujen tarjoamista kilpailukykyiseen hintaan ja niiden toimittamisen vaivattomasti. Yrityksen tavoitteena on johtaa toimialaa hinnalla ja vaivattomuudella. Operaationaalista ylivoimaisuutta hyödyntävät yritykset etsivät jatkuvasti keinoja vähentää yleiskustannuksia, eliminoida tuotannon väliportaita ja vähentää transaktio kustannuksia. (Treacy & Wiersema, 1993)

Asiakasläheisyydellä tarkoitetaan markkinan tarkkaa segmentointia ja kohdentamista ja siten tarjoaman räätälöintiä vastaamaan tarkasti tietyn niche markkinan tarpeita. Yritykset, jotka onnistuvat tässä yhdistävät yksityiskohtaista tietoa asiakkaista operationaaliseen joustavuuteen. Sen avulla he pystyvät vastaamaan nopeasti asiakkaidensa tarpeisiin. Tämän johdosta, asiakkaat ovat todella lojaaleita näille yrityksille. Läheisien suhteiden luominen on kallista, mutta asiakasläheisyyden strategiaa seuraavat yritykset ovat valmiita investoimaan asiakaslojaaliuteen. He myös yleensä keskittyvät asiakkaan elinaikaisiin tuloihin yksittäisten transaktioiden sijaan. (Treacy & Wiersema, 1993)

Tuotejohtajuus tarkoittaa johtavien tuotteiden ja palvelujen tarjoamista asiakkaille. Jatkuvan kehittämisen myötä kilpailijoiden tuotteet vanhentuvat. Päästäkseen tuotejohtajaksi yrityksen tulee haastaa itsensä kolmella alueella.

Ensiksi, yrityksen tulee olla luova. Sen tulee tunnistaa ja käsittää ideoita, jotka tulevat yrityksen ulkopuolelta. Toiseksi, yrityksen täytyy pystyä kaupallistamaan ideansa nopeasti. Tärkeimpänä tuotejohtajan pitää jatkuvasti tuottaa uusia ratkaisuja ongelmille, jotka heidän uusin tuote/palvelu on juuri selvittänyt. Tuotejohtajien pitää nostaa rimaa jatkuvasti. Tuotejohtajayritykset eivät suunnittele tulevia tapahtumia tai tee yksityiskohtaisia analyyseja tulevaisuudesta, päinvastoin heidän vahvuus tulee nopeasta reagoitakyvystä toimiessa tuntemattoman kanssa. (Treacy & Wiersema, 1993)

2.3 Sahateollisuuden kilpailuetu

Suomen metsäteollisuus on vahvasti vientipainotteista. Tuotannosta noin kaksi kolmasosaa menee vientiin. (Toivonen et al. 2005) Siksi yritysten kilpailuetu ei voi nojautua vain runsaiden metsäresurssien varaan. Raaka-aineen saatavuus ja hinta ovat edelleen tärkeitä toiminnan suhteen, koska puunjalostuksessa raaka-aineen kustannusten osuus on niin suuri. Sen osuus voi olla jopa 80 % kokonaiskuluista (Pöysä, 31.10.2008). Maailmanlaajuisessa kilpailussa pärjääminen vaatii yrityksiltä strategista päätöksentekoa ja jatkuvaa yritystoiminnan ja tuotantoprosessien kehittämistä. Lisäksi tuoteinnovaatiot ovat erittäin tärkeitä. (Lähtinen, 2007)

Sahateollisuuden käyttämä raaka-aine on heterogeenistä. Sen johdosta sahojen tuotantoprosessit mahdollistavat tuotteiden valmistamisen, joita voidaan hyödyntää erilaisilla toimialoilla. Tämä rajoittaa yritysten keskittymistä vain yhden kilpailustrategian hyödyntämiseen. (Niemelä & Smith 1997, Lähtisen 2007 mukaan) Hansenin (2002, Lähtisen 2007 mukaan) mukaan usean kilpailustrategian hyödyntäminen samanaikaisesti huonontaa erityisesti pienempien sahojen mahdollisuuksia menestyä. Heistä tulee ”keskelle jumiin jääneitä” ja siksi ne eivät pysty saavuttamaan samanlaista kilpailuetua, kuin yritys joka toimii puhtaasti yhden kilpailustrategian mukaisesti.

Niemelä (1993) on tutkinut markkinointilähtöistä strategiaa suurilla sahoilla. Empiria tutkimukseen kerättiin suomalaisilta ja pohjoisamerikkalaisilta sahoilta. Tutkimus selvitti mitä kilpailustrategiaa sahayritykset hyödyntävät. Pohjana käytettiin Porterin (1998) kehittämiä kilpailustrategioita. 22 % prosenttia vastanneista sahoista pystyi määrittelemään strategiansa puhtaasti yhden kilpailustrategian mukaiseksi. 78 % sen sijaan näki yrityksensä strategian yhdistelmänä eri kilpailustrategioista. Vaikeus keskittyä vain yhteen kilpailustrategiaan johtuu osaksi siitä, että yleensä osa tuotannosta on aina niin sanottuja vakiotuotteita joilla hinta ratkaisee. Suomalaisten sahojen strategiavalinnat ovat edistyksellisempiä kuin pohjoisamerikkalaisten. Yleisimpiä olivat differentiointi- ja fokusointistrategiat. Tutkimus myös osoitti, että niitä noudattavat olivat yleensä pienempiä ja vientiorientoituneempia kuin kustannusjohtajat. (Niemelä, 1993)

Juslin ja Hansen (2002, Lähtisen 2007 mukaan) korostavat asiakaslähtöisyyden tärkeyttä sahatteollisuudessa. Niemelän (1993) tutkimuksen mukaan suomalaiset sahat ovat hyvin asiakassuuntautuneita. Ne keskittyvät usein muutamaankin asiakkaaseen/markkinaan ja tuottavat erilaistettua ja mittojen mukaan tuotettua sahatavaraa. Ne ovat myös valikoivia kohdemarkkinoidensa suhteen. Lisäksi suomalaisten sahojen tuotekehitys on asiakaslähtöistä. Asiakkaiden tarpeet ovat tuotekehityksen tärkein lähtökohta erityisesti erikoistumista painottavilla sahoilla. Koska suomalaisilla sahoilla on pieni kotimarkkina, niiden täytyy pärjätä myös kansainvälisessä kilpailussa. (Niemelä, 1993)

Sahatuotteissa on suhteellisen yhtenäiset laatustandardit. Niiden vuoksi sahatuote on harvoin ainutkertainen ja differentiointi on näin ollen hankalaa. Tämän vuoksi yritysten täytyy lisätä tuotteeseensa arvoa tarjoamalla asiakkaiden arvostamia palveluja ja muita aineettomia arvoja. (Niemelä & Smith 1997, Lähtisen 2007 mukaan) Toivonen, Hansen, Järvinen ja Enroth (2005) ovat tutkineet pohjoismaalaisen metsäteollisuuden kilpailuasemaa Saksassa. Tutkimuksessaan he ovat keskittyneet tutkimaan aineettoman laadun

ulottuvuuksia kuten myyntihenkilöstön ystävällisyyttä, yrityksen imagoa ja mainetta, yhteydenpidon helppoutta, toimitusvarmuutta sekä yleistä asiakassuuntautuneisuutta. (Toivonen et al. 2005)

Toimittajan luotettavuus nousi tärkeimmäksi aineettoman laadun ulottuvuudeksi. Se sisälsi tuotekohtaisen palvelun ja ajalliset toimitukset. Saksalaisten asiakkaiden mukaan pohjoismaalaiset metsäteollisuusyritykset ovat keskimääräisessä suorituksessa saksalaisia ja itävaltalaisia yrityksiä jäljessä. Parantamalla luotettavuuttaan he pystyisivät kohentamaan kilpailullista asemaansa Saksan markkinoilla. Yleisesti ottaen pohjoismaalaisten toimittajien pitäisi keskittyä parantamaan palveluaan ja muita aineettomia tuotekohtaisia ulottuvuuksia. (Toivonen et al. 2005)

Hansenin, Dibrellin ja Downin (2006) tutkimus osoitti, että yrityksen asiakas tai tuotepohjaisen differentiaation ja suorituskyvyn välillä ei ole vahvaa yhteyttä. Tähän tulokseen pohjautuen, perusmetsäteollisuuden yritykset eivät välttämättä hyödy differentiaatiostrategiasta. Perusmetsäteollisuudessa tapahtuu nykypäivänä nopeita muutoksia ulkomaisen tuonnin ja korvaavien tuotteiden kasvun myötä. Tuontitavarat kilpailevat yleensä hinnallaan ja näin ollen metsäteollisuusyritysten täytyy keskittyä entistä enemmän kulujensa karsimiseen. (Hansen et al. 2006)

Bush ja Sinclair (1991) kehottivat tutkimuksessaan pieniä metsäteollisuuden yrityksiä valitsemaan kilpailustrategiakseen fokuksinnin. Heidän mukaan pienillä toimijoilla ei ole tarvittavia resursseja valita puhtaasti kustannusjohtamis- tai erilaistamisstrategiaa. Tämä voi johtaa ”strategisen jumiutumisen keskelle”, jossa kilpailu on intensiivistä ja toiminnan kannattavuus heikkoa. Näin ollen pienien yritysten ei kannata lähteä kilpailemaan isoja toimijoita vastaan vaan pyrkiä löytämään kannattava niche-markkina. Bushin ja Sinclairin (1991) tutkimuksen mukaan laatu, asiakaspalvelu ja tuotteen hinta ovat sahateollisuuden tärkeimmät

kilpailutekijät. Nämä tulokset tukevat näkemystä siitä, että menestyäkseen sahayritysten tulisi keskittyä. (Bush & Sinclair, 1991)

2.4 Kilpailuedun kestävyys

Kestävän kilpailuedun säilyttämisessä uusien etujen luominen on tärkeää. Tämän vuoksi yritysjohtajien täytyy tavoitella tasapainoa olemassa olevien etujen ja ajankohtaisen uudistumisen välillä. Se auttaa yritystä sopeutumaan toimialan, kilpailijoiden, asiakkaiden ja yrityksessä itsessään tapahtuviin muutoksiin. (Ma, 1999)

Treacy ja Wierseman (1993) mukaan kilpailuedun saavuttamista suurempi haaste on sen kestävyys. Yrityksen täytyy keskittyä, ajaa strategiaa jatkuvasti läpi organisaatiossa, kehittää yrityksen sisäistä yhtenäisyyttä ja kohdata radikaalikin muutokset. Useat yritykset epäonnistuvat tässä, koska he eivät keskity valittuun arvoa tuottavaan lähestymistapaan. Reagoimalla markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, yritys tavoittelee etulyöntiasemaa. Se voi olla arvokasta itsessään, mutta epäjohtonmukaista yrityksen arvoa tuottavan lähestymistavan kanssa. Tällä tavoin yritykset voivat aggressiivisesti vastata muutoksiin, mutta samalla he tuhlaavat energiaansa ja raaka-aineitaan muuhun kuin oman kilpailukykyä parantamiseen. (Treacy & Wiersema, 1993)

Treacy ja Wiersema (1993) huomioivat johtajan tärkeyden kilpailuedun kestävydessä. Menestyvien yritysten johtajat kannustavat yritystä jatkuvasti kehittämään uusia kyvykkyksiä sekä muuttamaan juurtuneita työnteon tapoja, prosesseja ja asenteita. Ne jarruttavat yrityksen suorituskykyä. Tällaiset johtajat valmistelevat uudet toimialan standardit ja uudelleenmäärittelevät sen mikä on mahdollista. Samalla he muuttavat toimialan kilpailua. (Treacy & Wiersema, 1993)

Eisenhardt (2002) kritisoi ajatusta kestävästä kilpailuedusta. Hänen mukaansa kilpailuedun kestävyyttä on vaikea arvioida nyky maailmassa. Se voi kestää 10

minuuttia, kuukautta tai vuotta. Hän rohkaisee yritysjohtajien toimimaan siten, että kestävää kilpailuetua ei ole. (Eisenhardt, 2002) Myös Wigginsin ja Rueflin (2005) mukaan nykyaikana hyperkilpailun olemassaolo poistaa kestäväen kilpailuedun mahdollisuuden. Tämän vuoksi yritysjohtajien tulisi pyrkiä löytämään useita lyhytkestoisia kilpailuetuja. Lisäksi säännöstelyn purkaminen useilla toimialoilla on vaikuttanut kilpailun lisääntymiseen ja sitä myötä kestäväen kilpailuedun heikentymiseen.

3 Toimintaympäristön vaikutus kilpailustrategiaan

Toimintaympäristö on paikka, jossa yritykset voittavat tai häviävät kilpailuedun. Siksi yrityksen tulee määritellä ja käsitellä yksityiskohtaisesti kannattava toimintamalli toimintaympäristön mukaiseksi. Ei ole olemassa yhtä globaalia strategiaa, joka mahdollistaisi menestyksen. Tästä johtuen strategian tulee olla suunniteltu tietyille yritykselle tietyssä toimintaympäristössä. (Passemard & Kleiner, 2000) Yleensä kustannusjohtajuusstrategia on menestyksenkäs ympäristössä joka on stabiili ja sen kestävyys voidaan vaikuttaa virallisten säännösten kautta. Differentiaatio sen sijaan toimii hyvin muuttuvassa ja dynaamisessa markkinaympäristössä. Strategiaa luodessa ja toimeenpannessa yrityksen tulee huomioida myös toimialan rakenne. (Miller, 1988)

”Yrityksen markkinaympäristö koostuu yrityksen markkinoinnin ulkopuolisista tekijöistä ja voimista. Ne vaikuttavat markkinointijohdon kykyyn rakentaa ja pitää yllä menestyksellisiä suhteita kohdeasiakkaiden kanssa”.(Kotler & Armstrong, 2006, s. 64) Menestyneet yritykset näin ollen seuraavat ja mukautuvat muuttuvaan ympäristöön. Markkinointiympäristö rakentuu mikro- ja makroympäristöstä. Mikroympäristöön kuuluvat yrityksen lähellä toimivat, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn palvella asiakkaita. Tällaisia ovat muun muassa yritys itse, toimittajat, markkinoinnin välikädet, kilpailijat ja asiakkaat. Makroympäristö sen sijaan koostuu suuremmista sosiaalisista voimista, jotka vaikuttavat mikroympäristöön. Näitä ovat muun muassa demograafiset, ekonomiset, luonnonmukaiset, teknologiset, poliittiset ja kulttuuriset tekijät. (Kotler & Armstrong, 2006)

Toimittajat ovat tärkeässä asemassa tuottaessa asiakkaalle arvoa. He mahdollistavat tarvittavien raaka-aineiden saannin ja siksi toimittajaongelmat vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan. Tämän vuoksi yritysjohtajien tulisi jatkuvasti monitoroida raaka-ainetarjontaa ja pyrkiä ennakoimaan esimerkiksi

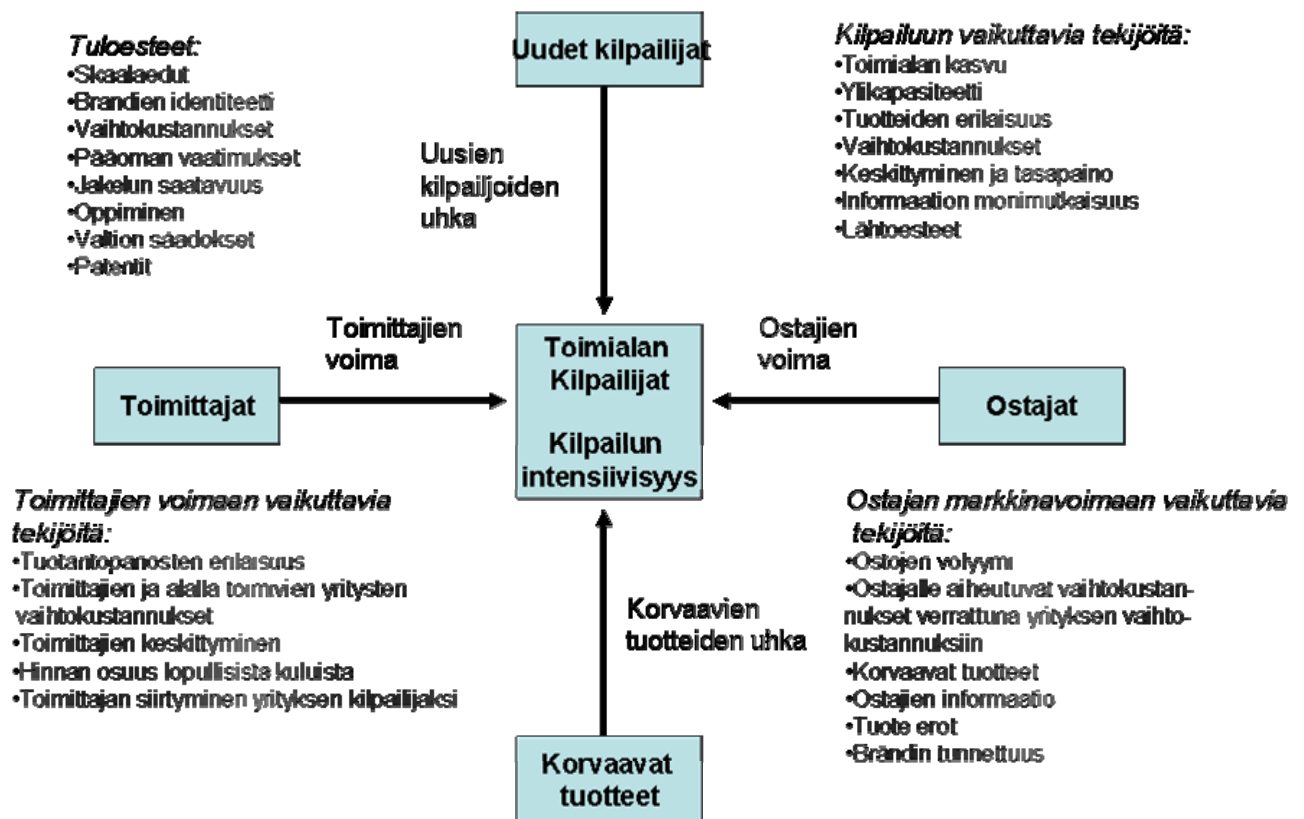
raaka-aine vajaukset. Ne vaikuttavat myyntiin lyhyellä aikavälillä ja asiakastyytyväisyyteen pitkällä aikavälillä. (Kotler & Armstrong, 2006)

Makroympäristössä tapahtuvat muutokset tarjoavat yrityksille mahdollisuuksia ja aiheuttavat uhkia. Esimerkkinä makroympäristön uhasta on muun muassa nykypäivänä yleinen raaka-ainepula. Yrityksen, jotka joutuvat käyttämään niukkoja luonnonvaroja tuotannossaan joutuvat näin ollen maksamaan raaka-aineestaan enemmän. Myös lisääntynyt saastuminen ja valtioiden väliintulo vaikuttavat luonnonmukaisiin tekijöihin. (Kotler & Armstrong, 2006)

Bealin (2000) on tutkinut ympäristön skannauksen tärkeyttä yrityksen kilpailustrategian ja toimintaympäristön (toimialan elinkaaren) yhdistämisessä. Tutkimus osoitti, että yritysjohtajat hyödyntävät asiakkaita (mahdollisuuksia) ja kilpailijoita (uhkia) koskevaa tietoa päätöksenteossa. Menestyäkseen kilpailussa pienten tuotantoyritysten täytyy pystyä analysoimaan monenlaista tietoa kilpailijoista ja asiakkaista riippumatta valitusta strategiasta. Toisaalta yrityksen, joka käyttää kustannusjohtajuus- ja differentiaatiostrategian kombinaatiota täytyy monitoroida ja analysoida tietoa myös yrityksen omista resursseista ja kyvykkyyksistä. (Beal, 2000)

3.1 5 kilpailuvoiman malli

Kilpailustrategian tulisi pohjautua syvään analyysiin toimialan rakenteesta ja sen evoluutiosta. (Passemard & Kleiner, 2000) Porterin (1998b) mukaan jokaisen toimialan, oli se sitten kansainvälinen tai kotimainen, säännöt määräävät viisi kilpailun voimaa jotka on kuvattu kuviossa 3. Ne määrittävät yrityksen kyvyn ansaita kyseisellä toimialalla. Voimien vahvuus vaihtelee eri toimialoilla ja ne voivat muuttua toimialan muutosten myötä. Vahvin kilpailuvoima määrää toimialan kannattavuuden ja se vaikuttaa eniten yritysten strategian luonnissa. (Porter, 1998b; Porter 2008)



Kuvio 3. Viiden kilpailuvoiman malli. (mukautettu, Porter 1998b, sivu 6)

Yleensä toimialan rakenne on melko vakaa, mutta se voi muuttua kehityksen myötä. Rakenteellinen muutos vaikuttaa kilpailuvoimien vahvuuteen. Tällä tavoin se vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti toimialan kannattavuuteen. Muutokset toimintaympäristössä mahdollistavat uusien strategisten asemien löytämisen, jos yrityksellä on valistunut ymmärrys eri kilpailuvoimien perustasta. (Porter 2008) Tärkeimpiä toimialan trendejä ovat ne, jotka vaikuttavat toimialan rakenteeseen. Toimialan kannattavuus määräytyy toimialan rakenteen mukaan, ei tuotteen tai käytettävissä olevan teknologian kautta. (Porter, 1998b)

Viiden kilpailuvoiman malli määrää toimialan kannattavuuden, koska se vaikuttaa hintoihin, kuluihin ja yrityksiltä vaadittaviin investointeihin. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat investointien tuottoon. Ostajien voima ja korvaavien tuotteiden uhka

vaikuttavat hintoihin, joita yritys voi pyytää. Ostajien voima voi myös osaltaan vaikuttaa kuluihin ja investointeihin, koska he vaativat kalliita palveluja. Toimittajien markkinavoima määrää raaka-aine ja muiden tuotantopanosten kustannukset. Kilpailun intensiteetti vaikuttaa hintoihin sekä kilpailemisesta aiheutuviin kuluihin tuotteen kehityksessä, mainonnassa ja myynnissä. Uusien kilpailijoiden uhka rajoittaa hinnoittelua ja vaikuttaa investointeihin, joilla pyritään estämään uusien tulokkaiden tulo toimialalle. (Porter, 1998b)

Uudet kilpailijat ovat yleensä motivoituneita aloittamaan toimintansa tietyllä toimialalla, koska siellä pystyy ansaitsemaan normaalia korkeampia tuottoja. Jos toimialalle ei ole olemassa tuloesteitä, uusia kilpailijoita tulee siihen asti kunnes toimialan tuotot laskevat normaalille tasolle. (Barney, 2002) Toimialan tuloesteitä on kuvattu kuviossa 3. Tehokkaita tuloesteitä ovat alkuinvestoinnin suuruus ja se jos yrityksen tuotannon pitää olla tietyn suuruista jo liiketoimintaa aloitettaessa. (Karagiannopoulos et al. 2005) Valtiot voivat rajoittaa tai jopa sulkea pois toimialalle pääsyn vaatimalla esimerkiksi lisenssejä tai rajoittamalla pääsyä raaka-aineisiin. Myös oppiminen voi toimia joillain toimialoilla tuloesteenä. Yleensä tuotantokulut vähenevät oppimisen myötä. Sitä tulisi kuitenkin käyttää varovaisesti strategian pohjana, koska uudet toimialan yritykset voivat olla olemassa olevia yrityksiä tehokkaampia tuottajia jo tullessaan toimialalle. Tästä syystä he pystyvät hyppäämään oppimisvaiheen yli, jolloin oppimisen tuloeste poistuu. (Porter, 1998 c)

Myös jo markkinoilla toimivat kilpailijat ovat uhkia yritykselle. Kilpailun intensiteetin kasvuun toimialalla vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa: suuri määrä kilpailevia yrityksiä, hidas toimialan kasvu, tuotedifferentiaation puuttuminen ja tuotantokapasiteetin kasvu. Porter (1998c) lisää listaan vielä poistumisesteiden runsaan määrän, kuten erityiset omaisuudet ja johdon lojaalius tietyille liiketoiminnalle.

Toimittajien markkinavoimaa lisäävät muun muassa: toimialalla toimivien yritysten pieni koko, yksilölliset tai differentioidut tuotteet, substituuttien puuttuminen ja toimittajan siirtyminen vertikaaliseen integraation (toiminnan aloittaminen asiakkaan toimialalla eli kilpailijaksi alkaminen). (Barney, 2002) Ostajien markkinavoimaan vaikuttaa eniten ostajien koko ja ostajien keskittyminen. Ostajien markkinavoimaa tutkiessa, tulee myös huomioida onko ostajat halukkaita käyttämään markkinavoimaansa. (Karagiannopoulos et al. 2005) Muita ostajien markkinavoimaa lisääviä tekijöitä on muun muassa tuotteiden standardius, ostaminen suurissa erissä ja se jos asiakas kokee tuotteen laadun epätärkeäksi. (Barney, 2002; Porter, 1998c) Useat ostajien markkinavoiman lähteet voidaan yleistää sekä B-to C markkinoille että B-to B markkinoille. (Porter, 1998c)

Yrityksen tulisi huomioida toimittaja- ja ostajavalintansa strateginen tärkeys. Se pystyy parantamaan strategista asemaansa toimialalla löytämällä toimittajia tai asiakkaita, jotka omaavat vähiten markkinavoimaa. Tällä tavoin yritys voi minimoida asioista, jotka vaikuttavat haitallisesti yrityksen toimintaan. (Porter, 1998c)

Viiden kilpailuvoiman malli auttaa yrityksen johtoa laajentamaan käsitystään kilpailusta. Aiemmin, he keskittyivät vain yrityksiin jotka tuottivat juuri samaa tuotetta ja samalle asiakassegmentille. Viiden kilpailuvoiman mallin myötä yritysten tulee huomata, että yrityksen kilpailijoita ovat kaikkia yksilöt, ryhmät ja organisaatiot, jotka pyrkivät heikentämään yrityksen taloudellista suoritusta. Kansainvälisesti toimivan yrityksen tulee laajentaa viiden kilpailuvoiman malli koskemaan kaikkia maita joissa se toimii. (Barney, 2002)

Viiden kilpailuvoiman malli on tunnettu akateemikkojen parissa, mutta se on edelleen tuntematon suurimmalle osalle yritysten johtajia. Tämän vuoksi sitä ei hyödynnetä paljoa yritysten analyyseissa. Syitä tähän voi olla mallin abstraktius

ja analyttisyys. Tästä johtuen mallia tulisi selkeyttää, jotta yritysjohtajat oppisivat hyödyntämään mallia päätöksenteossa. (Grundy, 2006)

3.2 Muutokset toimintaympäristössä ja niihin vastaaminen

Muutokset yrityksen toimintaympäristössä luovat uhkia yrityksen tulevaisuuden menestymiselle. Niitä ovat muun muassa halvemman teknologian syntyminen, kilpailijan uusi tai parempi tuote, uudet säännökset jotka ovat hankalampia yritykselle itselleen kun sen kilpailijoille, epäedulliset demograafiset muutokset ja alttius korkojen nousulle. Yritysjohdon tulisi pystyä huomaamaan tällaiset uhat hyvissä ajoin onnistuakseen neutralisoimaan tai vähentämään niiden vaikutusta yrityksen toimintaan. (Thompson & Strickland, 1998)

Toimialan kehitys on tärkeää strategisesti, koska se vaikuttaa toimialan kilpailuun. Tärkeimpiä muutoksen trendejä ovat ne jotka vaikuttavat kilpailuedun lähteisiin toimialalla. Esimerkiksi joillain toimialoilla trendi on vähentää tuotteen differentiaatiota. Se lisää kuluttajien valtaa, vähentää tuloesteitä ja tehostaa kilpailua. Viiden kilpailuvoiman mallia voidaan käyttää myös tulevaisuuden ennustamiseen. Pitkän aikavälin suunnittelussa tutkitaan jokainen kilpailuvoima, ennustetaan jokaisen muuttujan suuruus ja rakennetaan yhdistetty kuva toimialan tuotto-odotuksista. Lopputulos voi olla hyvin erilainen nykyiseen tilanteeseen verrattuna. Kilpailun analysoinnilla on nähty olevan suoria etuja differentiointistrategiaa hyödyntäville. (Porter, 1998c)

Otalan (2002) mukaan toimintaympäristön jatkuva muutos on vaikuttanut myös kilpailustrategioihin menestymisen mahdollistajana. Otala (2002) ehdottaakin nykypäivän kilpailustrategioiksi seuraavia: asiakaskeskeisyys, keskittyminen ydinasioihin, tehokas verkostoituminen, nopeus ja oikea ajoitus sekä nopea oppiminen. Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että yritysten pitää oppia kuuntelemaan asiakkaidensa toiveita. Keskittyminen ydinasioihin merkitsee sitä, että kaikkien toimijoiden tulee erikoistua ydinasioihin, jotka tuottavat asiakkaille

arvoa. Tehokkaalla verkostoitumisella yritys pystyy ostamaan ydintoimintansa ulkopuoliset asiat muilta yrityksiltä. Nopeus ja oikea ajoitus vaatii yrityksiltä joustavuutta ja herkkyyttä muutoksille. Nopea oppiminen auttaa yrityksiä hyödyntämään oppimisen tulokset tehokkaasti toiminnassaan. (Ojala, 2002)

Johtajan/yrittäjän rooli korostuu pienten ja keskisuurten yritysten menestyksessä toimintaympäristön muuttuessa. Pienet ja keskisuuret yritykset ovat yleensä rajoittuneita tietyille maantieteelliselle alueelle ja ne kohtaavat paljon kilpailua. Siksi johtajan/yrittäjän kyky toteuttaa tehokkaita johtamistoimia määrää yrityksen selviämisen muutostilanteissa. He voivat strategisilla päätöksillään vähentää toimintaympäristön kilpailuvoimien negatiivisia seurauksia yrityksen toimintaan. Monet pienten yritysten johtajat luulevat, että heillä ei ole paljoa valtaa koko toimintaympäristöä koskettaviin makroekonomisiin ja toimialakohtaisiin voimiin. Monet pienet ja keskisuuret vain sopeutuvat muutoksiin, eivätkä edes yritä vaikuttaa niihin. (Metts, 2007)

Turbulentit ajat vaativat yrityksiä muokkaamaan muutosta niin että johto pystyy tekemään muutakin kun vain mukautumaan muutokseen. Yritysten tulisi ymmärtää miten he voivat kääntää epävarmuuden voitokseen. He voivat myös toimillaan muuttaa koko toimintaympäristöä. Onnistuminen strategian muokkaamisessa vaatii yritykseltä riskinottoa. (Hagel, Brown ja Davison, 2008)

Muuttuneessa toimintaympäristössä yritys voi kilpailla myös joustavuudellaan. Joustavuutta ja kustannusjohtajuusstrategiaa voidaan käyttää yhtäaikaisesti, mutta joustavuudesta aiheutuvaa kustannusten lisäystä pitää arvioida kriittisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tulisi valita joustavuuden ja kustannusjohtajuuden välillä. Nykyaikaiset kehitykset kuten lean-johtaminen on hyvä esimerkki siitä, että yritys voi olla sekä joustava että kustannusjohtaja samanaikaisesti. (Barney, 2002)

Ongelmia voi syntyä myös differentioinnin ja joustavuuden yhtäaikaisesta suorittamisesta. Nopeat muutokset tuotteen tai palvelun asemoinnissa johtaa epäselvyyteen asiakkaiden silmissä. Tämä vaikeuttaa tuotteen/palvelun differentiointia. Kuitenkin kysynnän muuttuessa joustavuutta tarvitaan yrityksen tai tuotteen/palvelun asemoinnissa. Joustavuuden aiheuttaessa kuluja vain nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimivien yritysten tulisi pyrkiä olemaan joustavia. Vakaassa toimintaympäristössä, jossa muutokset ovat nähtävillä jo hyvissä ajoin joustavuus aiheuttaa vain turhia kustannuksia. Toimintaympäristössä jossa on paljon epävarmuutta ja yritys kohtaa paljon riskejä voi olla vaikea arvioida mikä strategisista vaihtoehdoista on paras. Joustavuus mahdollistaa eri vaihtoehtojen avoinna pitämisen. (Barney, 2002)

Kyläheiko ja Sandström (2007) uskovat, että modernin tuotantoyrityksen täytyy olla edelläkävijä pyrkiessään säilyttämään kilpailuetuaan sekasortoisilla ja kilpailluilla maailmanmarkkinoilla. Niille on luonteenomaista suuret markkina- ja teknologiaepävarmuudet. Organisoissa kansainvälistä toimitusketjua on tärkeää huomioida "piilotettu" muutoksenmahdollisuus kansainvälisessä kilpailuympäristössä. Yrityksen tulee pystyä lukemaan heikkoja signaaleja hyötyäkseen tulevaisuuden muutoksista. Tuotantoyrityksen tulee myös olla proaktiivisempi kilpailijoiden ja regulaattorien tekemille strategisille muutoksille. (Kyläheiko ja Sandström, 2007)

4 Itäsuomalaisten pienten ja keskisuurten sahojen kilpailustrategiat ja toimintaympäristön vaikutukset siihen

Tutkimukseen on haastateltu kolmea Itä-Suomessa sijaitsevaa sahayritystä. Kaikki yritykset täyttivät pk-yrityksen vaatimukset ja toimivat kansainvälisesti. Kaksi haastatelluista yrityksistä oli yksityisiä perheyrityksiä ja yksi osa konserniyritystä. Haastattelut on tehty lokakuun 2008 aikana.

4.1 Saha A

Saha A on Itä-Suomessa sijaitseva perheyritys, joka on toiminut jo vuosikymmeniä. Huippuvuosina yrityksen liikevaihto on ollut jopa 8 miljoonaa euroa, mutta tänä vuonna se jää noin 3 miljoonaan. Vuodesta 2007 laskua on noin puolet. Yritys työllistää tällä hetkellä 8 henkilöä ja tuotannon ollessa normaalitasolla työntekijöitä on 10–15. Tämän hetkiset sahatuotteiden menekkivaikeudet ovat vähentyneen työntekijöiden määrän syy. Yrityksen tuotannosta noin puolet menee vientiin ja sen osuus on noussut viimeisten vuosien aikana. Tänä vuonna kotimaan kysyntä saattaa olla vientiä suurempi.

Saha A vie tuotteitaan Eurooppaan ja tärkeimmät vientimaat ovat Itävalta ja Saksa. Niiden osuus viennistä on noin 90 prosenttia. Ulkomaan myynti hoidetaan osaksi itse ja osaksi paikallisten agenttien kanssa. Oma myynti on osoittautunut tehokkaammaksi toimintatavaksi, koska päätöksiä voidaan tehdä nopeasti ja tiedonkulku on esteettömämpää.

Yrityksen päätuotteena on kuusipuusta tehty sahatavara. Saha A valmistaa myös erilaisia höyläprofiileja kuten paneeleita. Höylätavaran osuus tuotannosta on noin 15–20%. Raakapuu tulee tällä hetkellä kotimaasta, mutta viimeisten viiden vuoden aikana tuontipuun osuus on ollut noin 50–70% raaka-ainetoimituksista. Tulevaisuudessa kotimaisen puun osuus luultavasti korostuu, vaikka Venäjä siirsikin raakapuulle asettamaansa puutullipäätöstä ensi vuoteen. Yrityksen

tuotantokuluista raaka-aineen osuus on noussut viime vuosien aikana ja se on tällä hetkellä se on noin 60–65%. Kauppalehden artikkelissa (Pöytä, 31.10.2008) väitettiin raaka-aineiden osuudeksi yli 80 % lopputuotteen hinnasta. Saha A:n toimitusjohtaja pitää esitettyä väitettä liioiteltuna.

4.1.1 Saha A:n kilpailustrategia

Saha A:n yritysjohto pitää tärkeimpänä kilpailukeinonaan tuotteidensa differentioimista. He tekevät päätuotteestaan tarkoin eurooppalaisten tärkeiden teollisuusasiakkaidensa toiveiden mukaista. Tuote tehdään terveeksaista puusta, jonka on oltava hyvin lajiteltua ja tuoretta. Lisäksi lopputuotteen mittojen ja dimensioiden on vastattava tarkoin asiakkaan toiveita. Sahatavaraa ei voi juuri pitemmälle erilaistaa, joten siksi saha A saa tuotteestaan erikoishinnan. Muiden puutuotteiden hinnat kuitenkin vaikuttavat yrityksen lopputuotteen hintaan, joten se on altis heilahteluille.

Saha A:n kilpailuetu kiristyvässä kilpailussa on laadukas raaka-aine. Vaikka Keski-Eurooppaan on perustettu useita uusia sahoja viime vuosien aikana, niiden käyttämä raakapuu ei pysty kilpailemaan pohjoiseurooppalaisen kanssa. Tämän vuoksi Suomessa tuotetun sahatavaran korkeampi hinta on oikeutettu ja kysyntää riittää myös Euroopassa. Niin kutsutun bulkkisahatavaran kilpailussa Suomi ei pärjää eurooppalaisille toimijoille, koska jo rahtikustannukset ovat niin suuret. Ruotsi menestyy sen sijaan hyvin myös siinä kilpailussa, koska heillä on pienemmät rahtikustannukset ja he hyötyvät Ruotsin kruunun arvon vaihtelusta johtuvasta valuuttakurssiedusta. Suomalaisen puun laatu on myös parempaa verrattuna venäläiseen ainutlaatuisesta sijainnistamme ja pitkistä perinteistä johtuen. Venäläisiä metsiä hakataan usein vasta ensimmäistä kertaa ja puustosta löytyy paljon latvavikoja. Suomessa metsiä on harvennettu ja hakattu suunnitelmallisesti kautta historian ja siksi sahattava puu on terveeksaista.

Sahateollisuudessa differentiaatio on yleinen kilpailukeino, koska peruslaudan tuottamisella pärjää harvoin. Kotimaisilla sahoilla erikoistuotannon osuus on kuitenkin enimmillään vain 50 % tuotannosta ja 30 % on jo hyvä saavutus. Tämän vuoksi sahojen on kyettävä maksimoimaan erikoistuotannon määrä, koska jäljellejäävä tuotanto ei ole yhtä kannattavaa.

Saha A näkee pahimpina kilpailijoinaan ruotsalaiset ja venäläiset. Ne ovat samankokoisia yrityksiä, koska suuret sahat eivät kilpaile erikoistuotteilla tai -pituuksilla. Keski-Euroopan sahat saha A näkee myös kilpailijoina, mutta ei niinkään erikoistavaran markkinoilla. Tavanomaisen sahatavaran markkinat ovat hyvin kilpailtuja eikä puun alkuperämaa ratkaise asiakkaiden valintoja. Erikoistuotteissa suomalaisella puulla on kilpailuetu pohjoisen laatunsa vuoksi.

4.1.2 Toimintaympäristön muutosten vaikutus Saha A:n toimintaan

Toimintaympäristön uhkaavimpana muutoksena Saha A näkee Venäjän metsäteollisuuden ja siksi uusien kilpailijoiden uhkan. Venäjä perustelee puutullien merkittävää nostamistaan halulla kehittää omaa metsäteollisuutta. Se pyrkii raaka-aineen viejästä metsäteollisuuden tuottajaksi. (Eerola 7.11.2008) Saha A:n toimitusjohtaja on huomannut muutoksen käytännössä. Esimerkiksi heidän suurin venäläinen puuntoimittajansa on aloittanut oman sahatuotantonsa ja he sahaavat jo Saha A:ta enemmän tällä hetkellä. Venäjän kiinnostus metsäteollisuutensa kehittämiseen on ollut nähtävissä jo vuosia. He ovat olleet tutustumaan suomalaisiin sahoihin ja niiden toimintaan. Vaikka kehitys on ollut nähtävissä, silti puutullien korottamisen nopea toimeenpano on yllättänyt, Saha A:n toimitusjohtaja sanoo. Venäjän oma infrastruktuuri ja logistiikka eivät kuitenkaan vielä kykene hyödyntämään kaikkea puuvarantoa ja useat metsät ovat vielä tietömien teiden takana. Venäjä on kuitenkin huomioitava kilpailijana, koska heillä on myös huomattavasti halvempi puun kantohinta suomalaiseen verrattuna.

Finanssikriisin ja tuleva taantuma johtaa väistämättä rakentamisen hiipumiseen. Saha A:n toimitusjohtajan mukaan suhdannevaihteluista johtuvat kysynnän muutokset eivät kuitenkaan ole uusia ja ne vaikuttavat kaikkiin toimialoilla toimiviin. Niiden ennustaminen on kylläkin vaikeutunut vuosien saatossa. Tulevan maailmanlaajuisen taantumun seurauksia on vaikea vielä arvioida. Tällä kertaa vienti tuskin tulee pelastamaan sahateollisuutta kuten 90-luvun laman aikana, koska taantuma vaikuttaa myös kysyntään muissa maissa. Saha A pyrkii keksimään jatkuvasti jotain uutta, mutta olemassa olevien resurssien puitteissa. Uudet tuotteet vaativat yleensä investointeja uudenlaisiin koneisiin ja tähän Saha A ei tällä hetkellä tähtää.

Puutullien korottamisen Saha A:n toimitusjohtaja uskoo vaikuttavan metsäteollisuuteen vahvasti. Ne osuvat tehokkaimmin Itä-Suomessa sijaitseviin sahoihin, jotka ovat aiemmin käyttäneet tuotannossaan venäläistä tuontipuuta. Tullien todennäköinen korottaminen nostaa tuontipuun hintaa merkittävästi ja lopettaa puun tuonnin Venäjältä. Tämä luonnollisesti vahvistaa raakapuun toimittajien asemaa markkinoilla. Tuleva taantuma kuitenkin heikentää sitä, koska puun kysyntä myös hiipuu yritysten vähentäessä tuotantoaan. Saha A:n toimitusjohtaja kuitenkin epäilee, että tuotannon väheneminen ei luultavasti pysty kompensoimaan tuontipuun loppumista. Luultavasti osa sahoista ajautuu konkurssiin, mutta vain isojen yksiköiden poistumisella on vaikutusta raaka-aineen hintaan. Pienten sahojen loppuminen vaikuttaa vain paikallisesti. Puun hinta on jo nyt huipussaan ja siksi sahaus on lähes kannattamatonta nykyhinnoilla. Toivottavaa on, että raaka-aineen hinta lähtee laskuun. Sahatavaran hinnan nousu on hyvin epätodennäköistä, koska siitä on jo tällä hetkellä ylitarjontaa.

4.1.3 Saha A:n vastaus muuttuvaan toimintaympäristöön

Saha A reagoi toimialan muutokseen joustavuudellaan. Yrityksen rahoituksellinen tilanne on hyvä ja vahva tase antaa mahdollisuuksia tuotannon sopeutuksiin.

Tappiolla yrityksen ei tarvitse sahata. Sahateollisuutta on yleensä rahoitettu mielellään, koska sahat ovat tärkeitä toimijoita paikkakunnallaan. Ne työllistävät paikkakuntalaisia ja toimivat ostajina metsänomistajille. Saha A elää päivän kerrallaan ja pyrkii välttämään suurien riskien ottoa. Tämä toimintatapa ei tietenkään johda merkittävään toiminnan kasvuun, mutta säilyttää yrityksen toimintakykyisenä.

Saha A:n usko tulevaisuuteen on vahva. Tällä hetkellä tuotanto on lähestulkoon pysähdyksissä ja tilauksia ei ole. Kysyntää sahatavaralle kuitenkin on eikä erikoistuotteiden hinta ole juurikaan laskenut. Tavallisen sahatavaran hintataso on huono ja raaka-aine on kallista. Siksi sen tuottaminen ei kannata. Saha A näkee joustavuutensa ja sopeutuvuutensa suurina kilpailuetuina. Lisäksi pienet sahayritykset ovat isoja tehokkaampia. Tehokkuus syntyy henkilöstön motivaatiosta ja siitä, että kaikki työntekijät pystyvät tekemään kaikkia töitä. Saha A:n toimitusjohtaja uskoo, että metsäteollisuuden vaikea tilanne on ohimenevä. Tämä talouden vaihe karsii huonoimmat yritykset pois. Voittajina selviävät ne, joiden tase ja resurssit ovat kunnossa.

4.2 Saha B

Saha B on 90-luvulla perustettu perheyritys. Viime vuoden liikevaihto oli 724 000 euroa. Liikevaihto on kasvanut vuosittain noin 10–15 %. Yrittäjän mukaan liikevaihto pysyy viimevuotisella tasolla tai kasvaa hieman myös tämän vuoden aikana. Yritys työllistää 6 henkilöä ja suunnitelmassa ei ole palkata eikä irtisanoa työntekijöitä lähivuosina. Yrityksen päätuotteet ovat normaalista sahatavarasta poikkeavat ikkunapuiteaihiot ja erikoispuusepän tuotteet. Yrityksen myynti jakautuu puoliksi kotimaahan ja vientiin. Saha B:n aloittaessa toimintansa jopa 90 % tuotannosta meni vientiin. Kotimaan osuus on kasvanut koko ajan, mutta Saha B:n yrittäjä uskoo, että vienti tulee kuitenkin säilymään vähintään 40 %:ssa myös tulevaisuudessa.

Saha B:n vientimarkkinat koostuvat Saksasta ja Itävallasta. Yrityksellä on suunnitelmissa laajentaa toimintaa myös muualle Eurooppaan, mutta nykyisessä taloustilanteessa uusien asiakkaiden hankkiminen on haastavaa. Yritys myy ulkomaille joko suoraan itse tai käyttämällä välittäjiä. Suoraa myyntiä suositaan tehokkaamman tiedonkulun vuoksi. Saha B:n suurimmat asiakkaat ovat ulkomaisia ja kotimaisia ikkunanvalmistajia.

Saha B:n raaka-aine tulee sekä kotimaasta että ulkomailta. Osuuksia yrittäjä ei osannut arvioida, koska puu tulee suuren metsäteollisuusyrityksen hankintaorganisaation kautta. Lisäksi yritys ostaa myös itse suoraan metsänomistajilta. Raaka-aineen osuus tuotteen valmistuskustannuksista on noin 40 %.

4.2.1 Saha B:n kilpailustrategia

Saha B:n pääasiallisena kilpailukeinona on differentiaatio. Heidän kilpailustrategiansa näkyy kaikessa toiminnassa. Ensinnäkin yritys on erilaistanut tarjoamansa käyttämällä raaka-aineena ylisuurta puuta, joka ei yleisesti kelpaa muulle metsäteollisuudelle. Lisäksi yrityksen laadukkaat lopputuotteet, ikkunapuiteaihiot ja erikoispuusepäntuotteet, eroavat huomattavasti normaalista sahatavarasta, jonka ansiosta saha B:n tuotteet voidaan hinnoitella kalliimmiksi.

Saha B mainitsi kilpailukeinokseen myös joustavuuden. He pystyvät toimittamaan tuotteita asiakkaille hyvinkin lyhyellä aikavälillä. Yrittäjä on huomannut, että nykypäivänä tuotteen ostajat eli yritykset pyrkivät siirtämään varastojaan myyjälle. Varastoimalla valmiita tuotteita ja toimittamalla ne nopeasti, Saha B pystyy täyttämään asiakkaidensa toiveet.

Erikoistuotteiden lisäksi Saha B tekee pääartikkeleistaan jäljelle jäävistä raaka-aineesta tuotteita metalliteollisuudelle. Näissä toimii kysyntään ja tarjontaan perustuva markkinahinnoittelu ja kilpailu on intensiivistä. Näiden tuotteiden

kauppa on täysin kotimaista. Sivutuotteet kuitenkin mahdollistavat puun ydinosan käytön erikoistuotteeseen ja tällä tavoin tukevat koko yrityksen toimintaa. Puuteollisuudessa yleensä yritykset saavat tuotot päätuotteensa valmistuksesta ja muut tuotteet vain täydentävät tarjoamaa ja niiden tuotot jäävät yleensä marginaalisiksi.

Saha B ei kohtaa suoraa kilpailua sahatuotteiden toimivilta yrityksiltä. Kilpailu tulee sen sijaan korvaavista tuotteista. Tällaisia ovat alumiini, muovi ja muut puutuotteet. Niiden olemassaolo rajoittaa Saha B:n toimintaa. Esimerkiksi useat ikkunanvalmistajat ovat siirtyneet käyttämään liimapuusta tehtyä tavaraa, mutta laadussa ne eivät pysty kilpailemaan Saha B:n päätuotteen kanssa. Näin ollen kilpailu on epäsuoraa. Yrittäjä uskoo, että Saha B pärjää kilpailussa laadullaan. Se säilyy kilpailuetuna niin kauan kun ostajat arvostavat tuotteen pitkäikäisyyttä.

4.2.2 Toimintaympäristön muutosten vaikutus Saha B:n toimintaan

Saha B:n yrittäjä näkee oman sairastumisensa suurimpana uhkana liiketoiminnalle. Venäjän puutullien merkittävä kohoaminen ja taantuma ovat negatiivisia puuteollisuudelle, mutta samalla niissä itää myös mahdollisuuksia. Korkeat puutullit tulevat vaikuttamaan varmuudella raaka-aineen saatavuuteen ja se vahvistaa puun myyjien asemaa raaka-ainemarkkinoilla. Kotimaisen puun kysyntä tulee kasvamaan, mutta puun hinnan nousu on kuitenkin epätodennäköistä. Metsäteollisuus on aloittanut jo sopeutumisen puutullien kohoamiseen ostamalla varastot täyteen tuontipuuta. Tämä tietysti heikentää kotimaisen puun kysyntää ensi vuonna. Puutullien korotuspäätöksen lykkääminen tuli liian myöhään ja yritykset ovat jo ehtineet ostamaan raaka-aineensa pitkälle ensi vuoteen. Saha B uskoo puutullien kohoamisen vaikuttavan myös heidän raaka-aineensa, ylisuurien puiden, saatavuuteen, koska osa raaka-aineesta tulee Venäjältä. He näkevät kuitenkin muiden yritysten siirtymisen ylisuurten puiden hyödyntäjiksi hyvin epätodennäköisenä.

Taantuma tulee vaikuttamaan vahvasti myös metsäteollisuuteen. Rakentamisen pysähtyminen kohdistuu suoraan sahatavaran kysyntään. Saha B näkee taantumassa myös mahdollisuuden. Se tulee vähentämään toimijoiden määrää myös sahateollisuudessa. Siksi jäljelle jäävien yritysten tuotteiden kysyntä tulee kasvamaan. Yrityskohtaisen kysynnän kasvu tulee nostamaan myös erikoistuotteiden hintaa ja asiakkaat ovat halukkaita ostamaan tuotteita myös omiin varastoihinsa. Tällä tavoin taantuma taittuu nopeammin. Alan tarjonnan määrän muutoksiin vaikuttavat isojen toimijoiden tuotannonsopeuttamiset. Pienten toimijoiden pitää toimia heidän ehdoillaan.

Saha B näkee vain pienenä uhkana Venäjän investoinnit metsäteollisuuteensa ja siellä lisääntyvän alan yritysten määrän. Venäjä tulee kuitenkin aloittamaan puunjalostuksensa perussahatavarasta, joten he eivät tule kilpailemaan samoilla markkinoilla Saha B:n kanssa. Enemmänkin Venäjä uusine sahoineen voi olla mahdollisuus. Se voi vaikuttaa erikoissahatavaran kysynnän lisääntymiseen ja koska heidän ei kannata itse alkaa tuottamaan erikoistuotteita, he ostavat ne muualta.

4.2.3 Saha B:n vastaus muuttuvaan toimintaympäristöön

Saha B pyrkii kaikessa toiminnassaan ennakoimaan muutoksia. Yritys on jakanut riskiään alusta pitäen hajauttamalla tuotantoa. Se ei ole laskenut vain päätuotteensa varaan, vaan kehittänyt myös korvaavia tuotteita. Nämä on suunnattu eri toimialoilla toimiville yrityksille. Esimerkkinä soitinpuuaihiot, joita käytetään soitinteollisuudessa. Tällä tavalla rakennusteollisuuden riskiä pystytään vähentämään. Lisäksi vienti ja kotimaan kauppa tasapainottavat toisiaan ja vähentävät maakohtaista riskiä.

Saha B pystyy myös joustavuudellaan vastaamaan toimialan muutoksiin. Asiakkaan soittaessa pitää olla valmis toimittamaan tuotteita vaikka heti ja tästä syystä yrityksellä on tuotteita myös varastossa. Se lisää luonnollisesti yrityksen

kustannuksia, mutta varmistaa asiakkaille paremman palvelun. Puutullien kohoamiseen Saha B on varautunut ostamalla raaka-ainetta varastoon. Ensi talven puut on jo pitkälti hankittu.

4.3 Saha C

Saha C on lähes sata vuotta sitten perustettu saha. Nykyinen omistaja osti sen 60-luvulla ja se on osa konserniyritystä. Liikevaihto saavutti viime vuonna ennätöksensä 15,5 miljoonaa euroa. Kuluvan vuoden arvio on, että se tulee laskemaan noin 9 miljoonaan. Saha työllistää 30 työntekijää ja suunnitelmien mukaan väkimäärä säilyy nykyisellään. Yrityksen päätuotteet ovat perussahatavara ja höylätyt tuotteet. Konsernin muut yrityksen jalostavat sahan tuotteita pidemmälle. Saha C:n liiketoiminta on vientivetoista. Viime vuonna 88 % tuotannosta meni vientiin ja tänäkin vuonna viennin osuus ylittää 80 %.

Saha C vie tuotteitaan noin 20 maahan. Suurimmat vientimarkkinat ovat Tunisia, Iso-Britannia, Belgia, Itävalta ja Algeria. Pohjois-Afrikan ja Lähi-idän osuus viennissä kasvaa koko ajan. Samanaikaisesti Euroopan osuus heikkenee. Tärkeimmät vientimarkkinat ovat pysyneet jo vuosia samoina. Maakohtaiset tilausvolyymit vaihtelevat kuitenkin eri vuosina. Saha C:n asiakkaita ovat teollisuus ja maahantuojat. Yritys myy ulkomaille itse sekä agenttien kautta. Saha C:n kilpailuetua lisää, että se toimii eri markkinoilla kuin isot metsäyritykset.

Saha C käyttää raaka-aineenaan mäntyä. Tällä hetkellä se tulee kotimaasta. Vielä keväällä raaka-ainetta tuotiin myös Venäjältä. Sen osuus ei kuitenkaan koskaan ole ylittänyt 20 % koko raaka-aineen määrästä, koska venäläinen puu ei ole sertifioitua. Raaka-aine ostetaan isompien toimijoiden kautta. Sen osuus yrityksen liikevaihdosta oli viime vuonna 66 % ja tänä vuonna se tulee olemaan noin 80 %. Kasvu selittyy sillä, että sahatavaran markkinahinnat ovat laskeneet voimakkaammin kuin raaka-aineen hinnat. Toiminta voi olla kannattavaa

korkeista kustannuksista huolimatta korkean markkinahinnan ja hyvän raaka-aineen käyttösuhteen ansiosta.

4.3.1 Saha C:n kilpailustrategia

Saha C kilpailee differentiaatiolla. Käytettävän raaka-aineen yritys valitsee huolellisesti ja tukin on täytettävä tietyt mittavaatimukset. Lopputuotteen erilaistamiskeinoina ovat useat erikoispituudet ja mitat sekä korkea laatu. Tuotteet ovat räätälöityjä teollisuuden tarpeeseen.

Saha C:n kilpailuetuna on myös raaka-aineen hyvä käyttösuhde. Yritys hyödyntää koko tukin tuotannossaan ja siksi se saavuttaa kustannussäästöjä. Isot metsäyritykset eivät pysty saavuttamaan samaa käyttösuhdetta.

Saha C näkee pahimpana kilpailijanaan Ruotsin sahatuollisuuden. Heillä on puolellaan raaka-aine etu (tukkien kantohinta on jopa 17 euroa halvempaa), valuuttakurssietu (pystyvät hyötymään Ruotsin kruunun valuuttakurssimuutoksista eli devalvoitumisesta) ja rahtietu (edullisemmat rahtikulut Eurooppaan). Bulkkitavaran markkinoilla kaikkien kokoluokkien yritykset ovat kilpailijoita, kun taas erikoistavarassa pahimmat kilpailijat ovat pieniä ja keskisuuria sahoja. Ruotsalaiset sahat ovat myös alkaneet valtaamaan perinteisiä suomalaismarkkinoita ja he menestyvät halvemmän raakapuun hinnan ansiosta.

Venäjää saha C ei näe suurena kilpailijana. Se käy kauppaa dollarilla ja koska sen kurssi on korkealla tällä hetkellä, myös venäläiset puutuotteet ovat kalliita. Lisäksi eurooppalaisilla yrityksillä on etulyöntiasema Pohjois-Afrikan markkinoilla tuontitullittomuuden takia. Venäläiset yritykset sen sijaan joutuvat maksamaan jopa 20 % tuontitulleja ja se nostaa osaltaan heidän hinnoitteluaan. Lisäksi Venäjä kärsii logistiikkaongelmista, koska he vievät tuotteensa Mustanmeren kautta.

4.3.2 Toimintaympäristön muutosten vaikutus Saha C:n toimintaan

Suurimpana toimintaympäristön uhkana Saha C:n yksikönjohtaja näkee raaka-aineen saatavuuden ja sen hinnan. Suomalaiset metsänomistajat eivät suostu myymään metsää nykyiseen markkinahintaan, koska he odottavat saavansa puistaan viime vuoden huippulukujen kaltaisia summia. Viimeisen kolmen vuoden aikana puun hinta on noussut 20 % ja silti tämä ei riitä metsänomistajille. Saha C on asettanut ostamalleen raaka-aineelle niin sanotun kipurajan ja tämän puitteissa sitä ostetaan. Tämä tietysti vaikuttaa raaka-aineen saatavuuteen ja suoraan tuotannon määrään. Suomen epävarma raaka-aineen tarjonta vaikuttaa negatiivisesti suomalaisten sahojen kansainväliseen kilpailukykyyn.

Puutullien korotuksen mahdollisen lykkäämisen saha C:n yksikönjohtaja näkee negatiivisena. Suurin osa metsäteollisuusyrityksistä on ehtinyt jo täyttämään raaka-aine varastonsa ja näin ollen päätös tuli liian myöhään. Lisäksi saha C:n johtaja uskoo, että jos korotetut puutullit olisivat tulleet voimaan jo vuodenvaihteessa, sahatavaran kysyntä Japanissa ja Kiinassa olisi lähtenyt nousuun. Tällä hetkellä molemmat maat tuovat suuria määriä puuta Venäjältä. Korotettujen puutullien aiheuttama tuonnin loppuminen tulee nostamaan sahatavaran kysyntää, jos sahauskapasiteettia ei leikata tarpeeksi.

Saha C:n yksikönjohtajan mukaan talouden taantuma tulee luonnollisesti vaikuttamaan myös sahateollisuuteen. Tämän hetkinen tilanne on poikkeuksellinen, sillä taantuma koskee koko maailmaa. Edellinen 90-luvun lama oli kotikutoinen ja siksi vienti pelasti suomalaisten sahayritysten toiminnan silloin. Nyt vientimarkkinatkaan eivät auta, koska siellä tilanne näyttää vielä huolestuttavammalta.

Keskieurooppalaisen sahateollisuuden kasvu lisää kilpailua markkinoilla. Siellä sahataan kuusipuuta, joten se ei suoranaisesti vaikuta saha C:n toimintaan. Epäsuorasti se vaikuttaa kuitenkin siten, että tietyissä lopputuotteissa käy sekä

kuusesta tai männystä tehty sahatavara. Kuusen halvempi hinta tulee laskemaan mäntytuotteiden kysyntää tällaisissa tuoteryhmissä. Kuusen sahauksen lisääntyminen Keski-Euroopassa näkyy suomalaisessa metsäteollisuudessa sen sahaamisen vähenemisenä. Kuusen sahaus Suomessa on laskenut viime vuodesta 27 % kun samanaikaisesti männyn sahausta on vähennetty vain 16 %.

4.3.3 Saha C:n vastaus muuttuvaan toimintaympäristöön

Saha C reagoi toimialan muutoksiin sopeutumalla. Esimerkiksi tällä hetkellä kysynnän heikkouden vuoksi tuotantoa on supistettu. Saha pyörii 60 % kapasiteetilla ja siksi työntekijöitä on jouduttu lomauttamaan. Näin suuri tuotannon supistus ei olisi välttämätöntä, mutta alan työehtosopimusten osapuolten määrittämät yrityksen toiminnan rajat ja heidän maksamansa tuet pakottavat näin suureen tuotannon leikkaukseen. Saha C pyrkii elvyttämään kysyntää myös etsimällä uusia markkinoita ja asiakkaita. Se on kuitenkin tällä hetkellä todella vaikeaa, koska taloustilanne on maailmanlaajuisesti niin huono.

4.4 Haastattelujen yhteenveto

Kaikkien haastateltujen sahayritysten kilpailuetu kansainvälisillä markkinoilla on niiden tuotteiden korkea laatu. Suomalainen puuraaka-aine on huippuluokkaa ja sitä arvostetaan ulkomailla. Lisäksi Saha B kertoi kilpailevansa myös joustavuudella. Omien varastojensa ansiosta he pystyvät toimittamaan tilauksia hyvinkin lyhyellä aikavälillä. Lisäksi kaikki sahat kilpailivat myös erikoispituuksilla ja räätälöidyillä tuotteilla.

Kaikkien haastateltujen kilpailustrategia oli differentiaatio/tuotejohtajuus. Näin ollen aikaisempi tutkimustulos siitä, että pienet ja keskisuuret yritykset kilpailevat pääasiassa erilaistamalla tarjoamaansa, saa vahvistusta. Erityisesti Saha A:n ja Saha B:n kilpailustrategiassa oli nähtävissä myös fokusointia/asiakasläheisyyttä. Molempien yritysten päätuote oli räätälöity pääasiakkaiden toiveiden mukaiseksi.

Saha B on mennyt erilaistamisessaan Saha A:ta ja C:tä pidemmälle. Se käyttää raaka-aineenaan ylisuurta puuta, joka ei kelpaa muille metsäteollisuuden toimijoille.

Päätuotteensa ulkopuolisessa tuotannossa kaikki sahat kilpailevat markkinahinnalla. Tämä vahvistaa aiemmat tulokset siitä, että sahateollisuusyritysten on vaikea keskittyä vain yhteen kilpailustrategiaan. Tuotannosta aina osa on niin sanottua vakiotuotetta ja siksi se kilpailee asiakkaista hinnallaan.

Sahojen mielipiteet toimialan uhkista erosivat toisistaan. Saha A näki toimintaympäristön suurimpana uhkana Venäjän ja sitä kautta uusien toimijoiden uhkan. Venäjälle rakennetaan jatkuvasti uutta kapasiteettia ja halvemman raaka-aineensa ansiosta ne pystyvät tarjoamaan tuotteitaan edullisemmin. Saha B:n yrittäjä näki suurimpana uhkana liiketoiminnalleen oman sairastumisen. Toimintaympäristön uhkista mikään ei noussut yli muiden. Tämä johtuu varmasti siitä, että Saha B:n erilaistettu tuote ei kohtaa suoraa kilpailua tällä hetkellä. Saha B:n omistaja myös uskoo, että tilanne säilyy samanlaisena tulevaisuudessa.

Saha C näki raaka-aineen saatavuuden eli toimittajien markkinavoiman suurimpana uhkana liiketoiminnalleen. Talouden taantumana jokainen saha näki normaalina suhdannevaihteluna, vaikkakin tämänhetkisen taantumana laajuus huolestuttaa. Edellisestä 90-luvun lamasta selvittiin viennin avulla, mutta nyt taantuma koskettaa myös tärkeimpiä ulkomaisia asiakkaita.

Jokainen haastateltu saha vastaa toimialan muutoksiin sopeuttamalla tuotantoaan. Saha A ei tällä hetkellä sahaa ollenkaan ja Saha C on lomautusten myötä pienentänyt tuotantoaan 60 %:iin. Saha B myönsi myös varautuneensa Venäjän suunnittelemiin puutullien korotuksiin ostamalla raaka-ainetta aiempaa enemmän. Saha B on pystynyt vähentämään liiketoimintansa riskejä

hajauttamalla tuotantoaan eri toimialan yritysten tarpeisiin. Lisäksi kotimaan ja ulkomaan kaupan rinnakkaisuuden nähtiin hajauttavan riskiä. Kaikki sahat kertoivat yrittävänsä uusien markkinoiden ja asiakkaiden avulla elvyttää tuotteidensa kysyntää.

5 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Itä-Suomessa sijaitsevien pienten ja keskisuurten sahayritysten kilpailukeinoja kansainvälisessä toimintaympäristössä. Lisäksi selvitettiin miten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yritysten kilpailukykyyn.

Tutkimuksen teoreettinen osio keskittyi selvittämään kilpailuetua ja toimintaympäristön vaikutusta yritysten kilpailuetuun. Alussa selvitettiin mitä kilpailuedulla tarkoitetaan. Sitten siirryttiin eri kilpailustrategioihin, joilla yritykset pystyvät saavuttamaan kilpailuedun. Metsä- ja sahateollisuuden kilpailua on tutkittu jonkun verran ja siksi myös aiempien tutkimusten tuloksia haluttiin tuoda esille. Vastaavanlaista tutkimusta pienten ja keskisuurten sahojen kilpailuedusta ei ollut kuitenkaan tehty.

Toimintaympäristö vaikuttaa vahvasti yrityksen kykyyn menestyä. Tutkimuksen aluksi määriteltiin, mistä tekijöistä yrityksen toimintaympäristö muodostuu. Sitten siirryttiin Porterin viiden kilpailuvoiman malliin, jossa toimialan voimat on jaettu erilaisiin uhkiin. Lopuksi käsiteltiin lyhyesti muutoksia toimialalla ja kuinka yritysten tulisi niihin vastata.

Tutkimukseen haastateltiin kolmea Itä-Suomessa sijaitsevaa sahayritystä. Haastattelujen runko oli luotu yhteneväiseksi teorian kanssa. Kaikilla haastatelluilla sahoilla osa tuotannosta meni vientiin eli he toimivat kansainvälisesti.

Haastatteluista ilmeni, että pienet ja keskisuuret sahat kilpailevat differentioimalla/ tuotejohtajuudella. He eivät kuitenkaan pysty toteuttamaan kilpailustrategiaansa kaikessa tuotannossaan, vaan ainoastaan päätuotteissaan. Päätuotteen ulkopuolisessa tuotannossa määrää markkinahinta. Pienet ja keskisuuret sahayritykset eivät pysty kilpailemaan hinnalla pienten volyymiensa

vuoksi ja siksi kustannusjohtajuus ei ole järkevä kilpailustrategia. Kahden pienimmän sahan, Saha A:n ja B:n kilpailustrategiassa oli myös nähtävillä fokusointistrategiaa. Yritysten päätuotteet olivat varta vasten suunniteltu pääasiakkaiden toiveiden mukaiseksi.

Kansainvälisessä kilpailussa suomalaiset sahayritykset kilpailevat laadullaan. Kotimainen laadukas raaka-aine on haluttua ulkomailla. Lisäksi haastatellut sahat pystyvät kilpailemaan joustavuudellaan ja tuottamallaan erikoispituuksilla. Suuremmat sahateollisuuden toimijat eivät pysty tämänkaltaiseen toimintaan.

Toimialan suurimpina uhkina sahat näkivät Venäjän eli uusien toimijoiden uhkan ja raaka-aineen saatavuuden eli toimittajien markkinavoiman. Puutullien mahdollisen korotuksen uskottiin vaikuttavan erityisesti raaka-aineen saatavuuteen. Niiden vaikutus vähenee kuitenkin talouden taantumana kautta. Se tulee vääjäämättä vaikuttamaan sahateollisuuden toimijoiden kannattavuuteen ja sitä kautta osa toimijoista lopettaa toimintansa.

Haastatellut sahayritykset vastaavat toimintaympäristön muutoksiin sopeuttamalla tuotantoaan. Lisäksi sahat yrittävät elvyttää kysyntää etsimällä uusia markkinoita ja asiakkaita. Kaikki haastatellut kuitenkin myönsivät, että tässä talouden tilanteessa se on kovin haastavaa.

Tutkimukseni tulosten perusteella on selkeästi tarvetta perehtyä syvällisemmin ja laajemmalla otoskolla itäsuomalaisten pienten ja keskisuurten saha- ja mekaanisen metsäteollisuuden yritysten kilpailustrategioihin. Tutkimuksen tulisi erityisesti selvittää mahdollisesti kallistuvan raakapuun tehostettua käyttöä sekä kansainvälisten uusien markkinoiden kasvumahdollisuuksia.

Lähteet:

Amit, R. 1986. Cost Leadership Strategy and Experience Curve. *Strategic Management Journal*, vol 7, issue 3, sivut 281-292.

Baker, M. & Ballington, L. 2002. Country of origin as a source of competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*, vol.10, issue 2, sivut 157-168.

Barney, J. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall International.

Beal, R. 2000. Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, vol.38, issue 1, p. 27- 45

Bennett, R. & Smith, C. 2002. Competitive conditions, advantage and the location of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, no.1, sivut 73-85.

Bush, R. & Sinclair, S. 1991. A multivariate model and analysis of competitive strategy in the U.S. hardwood lumber industry. *Forest Science*, vol.37, nro. 2, sivut 481-499.

Bush, R. & Sinclair, S. 1992. Changing strategies in mature industries: A case study. *The Journal of Business & Industry Marketing*, vol.7, issue 4, sivut 63-70.

Eerola, A. 7.11.2008. "Puutullit vaurioittavat Venäjän metsäsektoria". *Kauppalehti*, sivut 4-5.

Eisenhardt, K. 2002. Has Strategy Changed? . *MIT Sloan Management Review*, vol.43, no.2, sivut 88-91.

Grundy, T. 2006. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, vol. 15, issue 5, sivut 213-229.

Hansen, E., Dibrell, C. & Down J. 2006. Market Orientation, Strategy, and Performance in the Primary Forest Industry. *Forest Science*, vol.52, nro.3, sivut 209-220.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Karagiannopoulos, G., Georgopoulos, N & Nikolopoulos, K. 2005. Fathoming Porter's five forces model in internet era. . *Info : the Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications, Information and Media*, vol. 7, issue. 6; sivut 66-77.

Kauppalehti 30.10.2008. Pääkirjoitus: Mekaanisen vuoro. Sivu 4.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2006. Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Education.

Lähtinen, K. 2007. Linking Resource-Based View with Business Economics of Woodworking Industry: Earlier Findings and Future Insights. Silva Fennica, vol.41, nro.1, sivut 149-165.

Ma, H. 1999. Creation and preemption for competitive advantage. Management Decision, vol. 37, nro.3, sivut 259-266.

Ma, H. 2000. Competitive advantage and firm performance. Competitiveness Review, vol.10. nro.2 , sivut 15-32.

Metsäsektorin suhdannekatsaus 2008-2009. [www-tiedote] : Metla 2008. [viitattu 18.11.2008] Saatavissa: <http://www.metla.fi/tiedotteet/2008/2008-10-29-suhdannekatsaus.htm>

Metsätilastotiedote 42/2008. [www-tiedote]: Metla 2008. [viitattu 18.11.2008] Saatavissa: <http://www.metla.fi/tiedotteet/metsatilastotiedotteet/2008/pk0810.htm>

Metts, G. 2007. Measuring the effectiveness of managerial actions in SMEs: An empirical analysis of management's response to industry competitive forces. Management Research News, vol.30, no.12. sivut. 892-914.

Miller, D. 1988. Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. Academy of Management Journal, vol.31, no.2., sivut 280-308.

Niemelä, J. 1993. Marketing-oriented strategy concept and its empirical testing with large sawmills. Acta Forestalia Fennica 240. Helsinki: Suomen Metsätieteellinen Seura r.y.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Passemard, D. & Kleiner, B. 2000. Competitive Advantage in Global Industries. Management Research News, vol.23, issue 7, sivut 111-117.

Penrose, E. 1960. The Growth of the Firm- A Case Study: The Hercules Powder Company. Business History Review, vol. 34, issue 1, sivut 1-23.

Porter, M. 1998a. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, vol.76, issue 6, sivut 77-90.

- Porter, M. 1998b. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. 1998c. *On Competition*. Boston: A Harvard Business Review Book.
- Porter, M. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, vol. 86, issue 1, sivut 79-93.
- Prahalad, C. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, vol.68, sivut 79-91.
- Pöysä, J. 31.10.2008. Sahat leikanneet jo neljänneksen tuotannostaan. *Kauppalehti*, s. 6.
- Pöysä, J. 11.11.2008. Puutullien peruutus ei pelasta teollisuutta. *Kauppalehti*, sivut 6-7.
- Pöysä, J. 12.11.2008. Puun veroporkkana osoittautui virheeksi. *Kauppalehti*, sivu 2-3.
- Strandskov, J. 2006. Sources of competitive advantages and business performance. *Journal of Business Economics and Management*, vol.7, issue 3, sivut 119-129.
- Thompson, A. & Strickland, A. 1998. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston:McGraw-Hill Companies Inc.
- Toivonen, R., Hansen, E., Järvinen, E. & Enroth, R.-R. 2005. The competitive position of the Nordic wood industry in Germany – intangible quality dimensions. *Silva Fennica*, vol.39, nro.2, sivut 277-287.
- Treacy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, vol. 71, issue 1, sivut 84-93.
- Watkin, D. 1986. *Journal of Small Business Management*, vol.24, issue 1, sivut 9-15.
- Wiggins, R & Ruefli, T. 2005. Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter? *Strategic Management Journal*, vol.26, issue 10, sivut 887-911.
- Zetlin, M.1994. It's all the same to me. *Sales and Marketing Management*, vol.146, issue 2, sivut 71-75.

Haastattelut:

Saha A:n toimitusjohtaja, 6.11.2008

Saha B:n yrittäjä, 7.11.2008

Saha C:n yksikönjohtaja, 13.11.2008

LIITE 1

Käytetty haastattelurunko:

1. Milloin yrityksenne on perustettu ja mikä on sen omistus pohja
2. Mikä on liikevaihtonne ja sen kehitys arvio eli saatteko aikaiseksi kasvua lähivuosina?
3. Kuinka paljon teillä on työntekijöitä ja sen kehitys eli lisääntyykö vai väheneekö lähivuosina?
4. Mitkä ovat päätuotteitanne?
5. Kotimaan/viennin osuus tuotannosta?
6. Mihin maihin viette ja mitkä ovat tärkeimpiä vientimarkkinoita?
7. Mistä raaka-aineenne tulee?
8. Mikä on raaka-aineen osuus kuluista?
9. Miten uskotte puutullien korotuksen vaikuttavan raaka-aineen hintaan ja saatavuuteen?
10. Mikä on pääkilpailukeinonne? Miksi teidän tuotteita ostetaan?
11. Ketkä ovat pahimpia kilpailijoitanne?
12. Minkä näette suurimpana uhkana liiketoiminnallenne?
13. Miten reagoitte ulkoisiin muutoksiin? Kuinka varaudutte niihin?
(esim. taloustaantuma, puutullit ja kotimaisen puun saatavuus yleensä, kilpailutilanteen kiristyminen Keski-Euroopassa)