

Toimintaympäristöanalyysi

Case Yritys X

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2024

Minna Pitkänen

Sisällys


1	Johdanto.....	1
2	Yritys X:n toimialan esittely	4
3	Toimintaympäristöanalyysi.....	6
3.1	PESTE-analyysi	7
3.2	Kilpailu ja kilpailija-analyysi.....	9
3.3	SWOT-analyysi	14
4	Aineiston keruu ja analysointi.....	16
4.1	Tutkimusmenetelmät	16
4.2	Tutkimusprosessi	18
5	PESTE-analyysi Yritys X.....	20
5.1	Poliittiset tekijät.....	20
5.1.1	Verotus ja investoinnit.....	20
5.1.2	Euroopan Unioni.....	22
5.2	Ekonomiset tekijät	24
5.2.1	Suhdanteet ja talouden kehitys	24
5.2.2	Investoinnit	26
5.3	Teknologiset tekijät.....	28
5.4	Sosiaaliset tekijät.....	29
5.5	Ekologiset tekijät	31
6	Kilpailija-analyysi yritys X.....	32
6.1	Marginaalikirpailijat	33
6.2	Tarvekirpailijat.....	33
6.2.1	Carelia Corro	33
6.2.2	Ermal	35
6.2.3	KSP puhalluspalvelut Oy	36
6.3	Potentiaaliset kirpailijat	37
6.3.1	Plastnor	37
6.4	Ydinkirpailijat	38
6.4.1	Temako Oy ent. JL-pinnoitus	38
6.4.2	Megarakenne	39
6.4.3	Karucoat.....	40
6.5	Yhteenveto kirpailijoista – Viiden kirpailuvoiman malli	41
6.5.1	Nykyisen kirpailun intensiivisyys	41
6.5.2	Korvaavien tuotteiden uhka	42

6.5.3	Uusien tulokkaiden uhka.....	42
6.5.4	Toimittajien vaikutusvalta.....	42
6.5.5	Ostajien vaikutusvalta.....	43
7	SWOT-analyysi yritys X	44
7.1	Sisäinen ympäristö	44
7.1.1	Vahvuudet	44
7.1.2	Heikkoudet	44
7.2	Ulkoinen ympäristö	45
7.2.1	Mahdollisuudet	45
7.2.2	Uhat.....	45
8	Johtopäätökset	47
9	Yhteenveto ja pohdinta	51
	Lähteet	54

Tiivistelmä

Tekijä(t) Minna Pitkänen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 52	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Toimintaympäristöanalyysi Case yritys X		
Tutkinto ja koulutusala Liiketalouden koulutus, Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tehdä pienelle Etelä-Karjalaiselle mikroyritys toimeksiantajana Yritys X:lle toimintaympäristöanalyysi. Analyysin tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen menestymismahdollisuudet toimintaympäristöä analysoimalla. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys oli ”mitkä ovat Yritys X:n kilpailutekijät?”, ja alakysymykset ”Miten toimintaympäristönmuutokset vaikuttavat Yritys X:n toimintaan?”, ”Mikä on Yritys X:n kilpailutilanne markkinoilla?” ja ”Miten Yritys X:n tavoitteita tulisi muokata toimintaympäristön muuttuessa?”.</p> <p>Toimintaympäristöanalyysin tavoitteena oli auttaa yritystä hahmottamaan yrityksen nykyinen toimintaympäristö ja siinä vaikuttavat muutokset. Kilpailija-analyysin avulla pyrittiin tuottamaan tietoa siitä, miten yrityksen kannattaa toimintaansa kehittää asemoidakseen oman liiketoimintansa.</p> <p>Toimintaympäristöä analysoitiin PESTE-analyysin avulla ja yrityksen omaa tilaa SWOT-analyysin avulla. Lisäksi tässä opinnäytetyössä tutkittiin Yritys X:n kilpailijoita, ja muodostettiin kilpailija-analyysi Michael E. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin mukaan.</p>		
Asiasanat Toimintaympäristö, PESTE-analyysi, SWOT-analyysi, Kilpailija-analyysi		

Abstract

Author(s)	Type of publication	Date
Minna Pitkänen	Bachelor's thesis	2024
	Sivumäärä	
	52	
Title		
Operational environmental analysis		
<u>Case Company X</u>		
Degree Programme		
Business Administration		
Principal Organisation		
Yritys X		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to produce an operational environmental analysis for a small South-Karelian micro business. The goal of the analysis was to find out the target company's chances of success by analyzing the operating environment. The research question of this thesis was " what are Company X's competitive factors?". Sub questions were "How do changes in the operating environment affect Company X's operations?", "What is Company X's competitive situation in the market?" and "How should Company X's goals be adjusted when the operating environment changes?".</p> <p>The goal of the operating environmental analysis was to help the company to understand the company's current operating environment and the changes affecting it. The competitor analysis was used to produce information on how the company should develop its operations in order to position its own business.</p> <p>The operating environment was analyzed with the help of the PESTE-analysis, and the company's own situation with the help of the SWOT-analysis. In addition, in this thesis, Company X's competitors were studied and a competitor analysis was formed according to Michael E. Porter's five competitive forces model.</p>		
		
Keywords		
Operational Environment, PESTE-analysis, SWOT-analysis, Competitor-analysis		

1 Johdanto

Viimeisen neljän vuoden aikana maailmamme on mullistunut monta kertaa: ensin tuli koronakriisi, sen jälkeen Ukrainan sota. Ihmiset ja yritykset ovat joutuneet joustamaan, venymään ja jotkut jopa lopettamaan liiketoimintansa näiden kriisien vuoksi. Edellä mainittujen tekijöiden sekä kilpailun luonnollisen muutoksen lisäksi on selvää, että yrityksiltä vaaditaan entistä enemmän kykyä mukautua erilaisiin ja nopeasti muuttuviin tilanteisiin; asiakasyritykset vähenevät ja kilpailu asiakkaista kovenee.

Erytyisesti Ukrainan sodalla on ollut myös välillisiä vaikutuksia yritysten toimintaan. Ukrainan sodan alkaminen ja Euroopan unionin Venäjän vastaiset talouspakotteet, eli taloudelliset ja poliittiset rajoitukset, jotka EU on kohdistanut Venäjää vastaan ovat osaltaan nostaneet esimerkiksi energian hintaa. Sähkön ja polttoaineen kallistumisella on myös suuri vaikutus erityisesti pienten ja keskisuurten (pk) yritysten toimintaan, sillä palveluiden ja tuotteiden tuottamisen kallistuessa myös yritys itse joutuu todennäköisesti nostamaan hintojaan. (Welling 2022.)

Sodan seurauksena yleinen epävarmuus lisääntyy. Talous- ja työllisyysnäkymät heikkenevät, ja vaikutusten mittaluokkaa on vaikea arvioida. Suomalaiset yritykset joutuvat uudellaisiin tilanteisiin, kuten esimerkiksi arvioimaan, koskettavatko Euroopan unionin asettamat Venäjän vastaiset pakotteet yrityksen omaa toimintaa; sopimuskumppanien ja sen taustahenkilöiden tunnistaminen sekä tiedon hankkiminen siitä, mihin yrityksen tuote tai palvelu lopulta toimitetaan, on monelle yritykselle uutta. On siis todettava, että tämänhetkinen maailmantilanne on monella tapaa yrityksille ja kilpailutilanteelle poikkeuksellinen. (Euro & Talous 2022.)

Äkillisten kriisien lisäksi yrityksiä haastaa myös muun muassa teknologinen kehitys. Yritysten on tehtävä tulkintoja siitä, mihin teknologia on kehittymässä ja miten tuo kehitys vaikuttaa yrityksen toimintaedellytyksiin. (Suominen 2019.)

Digitalisaatio eli digitaalisen tietotekniikan yleistyminen arkielämän toiminnoissa, automatisaatio eli ohjelmoidun, itsenäisesti toimivan laitteiston ja järjestelmien yleistyminen sekä tekoäly, eli tietokone tai ohjelma, joka kykenee tekemään älykkäänä pidettyjä toimintoja ovat kaikki nykypäivän megatrendejä, joiden tuomien muutosten kohdalla yritysten tulee pohtia, onko niiden toimintaa mahdollista kehittää uusiin suuntiin. Pelkkä aktiivinen päätös teknologian hyödyntämisestä ei kuitenkaan riitä, vaan haaste on siinä, miten uudet teknologiset mallit otetaan osaksi toimivaa liiketoimintaa. Tämä vaatii yritykseltä usein isoja muutoksia ennen kuin iso teknologinen uudistus on yrityksen kannalta toimiva. (Suominen 2019.)

Korona-aika on nopeuttanut uusien teknologisten ratkaisujen käyttöönottoa ja kehityssuunnan odotetaan jatkuvan. Pienten ja keskisuurten yritysten digitalisaatiota koskevassa tutkimuksessa suuri osa korona-aikanakin pärjänneistä yrityksistä piti digitalisaatiota yhtenä menestyksensä avaintekijöistä. (Yrittäjät 2023.)

Jatkuvasti muuttuva ja epävarma globaali liiketoimintaympäristö haastaa pienyrittäjiä. Yritykset tarvitsevat työkaluja, joiden avulla voi hahmottaa monimutkaista ympäristöä ja varautua tulevaan. (Apajalahti 2023.) Toimintaympäristön seuranta ja analysointi auttaa yritystä reagoimaan tarvittaessa nopeasti muutoksiin, hyödyntämään mahdollisuuksia ja välttämään riskejä, mikä on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. (Lempiäinen 2023.)

Kilpailun myllerrys ja koveneminen, maailman äkilliset kriisit ja megatrendit vaikuttavat yrityksiin ympäri Suomen. Tämän opinnäytetyön kohdeyritys on pintakäsittelyalan yritys, joka sijaitsee Etelä-Karjalassa. Yrityksestä puhutaan tässä opinnäytetyössä Yritys X:nä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n menestymismahdollisuudet yrityksen toimintaympäristöä analysoimalla. Analyysin avulla lisättiin tietoa toimintaympäristöön vaikuttavista muutoksista ja trendeistä. Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena oli luoda kuva ja lisätä ymmärrystä yrityksen toimintaympäristöstä, jotta yritys pystyi määrittämään omat kilpailutekijänsä. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan yrityksen kilpailijoita ja kilpailukeinoja, ja tämän avulla luomaan mahdollisuus yrityksen oman liiketoiminnan kehittämiseksi ja asemoinnille.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli ”Mitkä ovat Yritys X:n kilpailutekijät?”, ja alakysymykset ”Miten toimintaympäristönmuutokset vaikuttavat Yritys X:n toimintaan?”, ”Mikä on Yritys X:n kilpailutilanne markkinoilla?” ja ”Miten Yritys X:n tavoitteita tulisi muokata toimintaympäristön muuttuessa?”.

Yritys X on mikroyritys, jonka asiakaskunta vaihtelee isoista monikansallisista teollisuusyrityksistä yksityisiin asiakkaisiin. Yritys suunnittelee vuoden 2025 aikana tekevänsä isoja investointeja ja liiketoimintamuutoksia, joiden myötä toimintaympäristöanalyysin teettäminen nähtiin yrityksessä ajankohtaiseksi. Muuttuva maailmantilanne ja yrityksen maantieteellinen sijainti herättivät yrityksen johdossa kysymyksiä, joihin he toivoivat saavansa vastauksia toimintaympäristöanalyysin muodossa.

Toimintaympäristöanalyysi on prosessi, jonka tarkoituksena on tutkia yritykseen vaikuttavia ympäristön muutoksia ja trendejä. Yrityksen sisäinen toimintaympäristö muodostuu tekijöistä, jotka liittyvät sen ydintoimintaan. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi liikeidea, resursit, osaamisen taso, tavarat ja palvelut. Yrityksen ulkoinen toimintaympäristö käsittää

vastaavasti ne tekijät, jotka ovat yrityksen ulkopuolella, mutta vaikuttavat sen toimintaan. (Kamensky 2016, 131.)

Maailmantilanne, joka on poliittisesti tulenarka, talousnäkömiltään äärimmäisen epävarma ja kaikin puolin epävakaa, on yrityksille haastava. Venäjän Ukrainan vastainen sota aiheuttaa Suomessa haittaa yrityksille paitsi talouspakotteiden, niin myös idänkaupan loppumisen myötä. Vuonna 2022 tehdyn pk-yritysbarometrin mukaan Venäjän hyökkäyssota on vähentänyt suoraa kysyntää Etelä-Karjalassa 61 prosentilla kyselyyn vastanneista yrityksistä. (STT 2022.)

Erityisesti Venäjän käymän sodan vaikutukset Suomen Venäjän vastaiseen raja-alueeseen mietityttävät Etelä-Karjalaisia yrityksiä. Tämä oli myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajan yksi suurin motivaattori toimintaympäristöanalyysin teettämiselle; Yritys haluaa saada tietoa siitä, minkälaiset edellytykset yrityksen toiminnalle jatkossa on, ja minkälainen toiminnan kehittäminen olisi tarkoituksenmukaista.

Toinen teema, joka toimeksiantajayritystä kiinnosti, ja jonka takia toimintaympäristöanalyysi nähtiin yrityksessä tarpeelliseksi, oli yrityksen kilpailutilanne. Yrityksen kilpailutilanne kuvaa yritysten suhdetta muihin yrityksiin, jotka toimivat saman toimialan sisällä. (Cambridge n.d.) Yritys X halusi toimintaympäristöanalyysin avulla saada paremman käsityksen kilpailijoistaan, kyetäkseen positioitumaan paremmin markkinoilla, korostamaan omia vahvuuksiaan sekä määrittelemään yrityksen oman kilpailuedun. Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen suhteellista etua kilpailijoihinsa verrattuna, jossain liiketoiminnan menestykseen vaikuttavassa kyvyssä. (Wood 2004, 206.)

Toimintaympäristöanalyysina avulla toimeksiantajayritys uskoi myös saavansa arvokasta tietoa edustamansa toimialan yleisestä kilpailukentästä ja tiedostavansa paremmin asiakkaalle merkitykselliset elementit, ja ne elementit, jotka mahdollistavat kilpailussa mukanaolon.

2 Yritys X:n toimialan esittely

Yritys X:n päätoimiala on metallien käsittely ja päällystäminen, ja seuraavaksi tässä opin- näytetyössä perehdytään tarkemmin metalliteollisuuteen toimialana, ja sen tämänhetkiseen tilanteeseen.

Teknologioteollisuus on Suomen suurin vientiala ja merkittävin elinkeino. Alan yritykset toi- mivat usein kansainvälisillä markkinoilla ja tuovat Suomeen tuloja, joilla ylläpidetään suo- malaista yhteiskuntaa. Teknologioteollisuus koostuu viidestä päätoimialasta: elektroniikka- ja sähköteollisuus, kone- ja metallituoteteollisuus, metallien jalostus, suunnittelu ja konsul- tointi sekä tietotekniikka. Metallien jalostus -toimialan liikevaihto oli vuonna 2023 14 mrd. euroa, ja se työllisti 16 200 henkilöä. (Teknologioteollisuus 2024a.)

Teollisuusliiton vuoden 2023 toimialakatsauksessa todetaan metalliteollisuuden pärjän- neen hyvin kesään 2023 asti, mutta sen jälkeen korkojen nousu, vientikysynnän heikenty- minen ja tilauskannan romahtaminen synkensivät teollisuuden näkymiä. Tämän, marras- kuussa 2023 laaditun tilannekatsauksen ennusteessa vuodelle 2024 odotettiin suhdanneti- lanteen paranemista kesästä alkaen, mutta koko vuoden ennustettiin jäävän miinukselle. (Teollisuusliitto 2023.)

Elokuussa 2024 Teollisuusliiton tutkimusyksikkö julkaisi Talouden ja työllisyyden näkymät elokuu 2024-nimisen diapaketin, jossa todettiin teollisuuden tuotannon määrän laskeneen jo lähelle korona-ajan lukemia. Metalliteollisuuden näkymät olivat tuolloinkin yhä heikot, ja esimerkiksi työttömyys oli alalla myös lisääntynyt. Sitkeintä työttömyys oli kaakkoissuo- messa. (Teollisuusliitto 2024a.)

Syksyllä 2024 teollisuusliitto julkaisi tutkimustoiminta-artikkelin, jonka mukaan taloudessa lähestytään normaalitilannetta monien haastavien vuosien jälkeen; suhdannetilanne on pa- ranemassa ja vienti elpymässä. Artikkelissa kuitenkin todetaan, ettei kokonaistilannetta voi pitää hyvänä millään mittarilla. Teollisuusliiton tutkimusyksikön toteuttaman suhdanneky- selyn (3/2024) mukaan teollisuudella tulee olemaan vaikeuksia lähikuukausien aikana. Ke- sällä näytti jo vähän aikaa paremmalta, mutta syksy on monilta osin heikompi. Vientiteolli- suuden kannalta keskeisen metalliteollisuuden suuryrityksissä ei vieläkään nähdä kään- nettä parempaan. Myös monien muiden teollisuudenalojen, kuten kemianteollisuuden nä- kymät jatkuvat heikkoina. (Teollisuusliitto 2024b.)

Yritys X:n pääasiallisia asiakkaita ovat teollisuusalan yritykset, ja nämä yritykset muodos- tavat yhdessä jopa 80 % yrityksen tämänhetkisestä liikevaihdosta. Metalliteollisuuden muu- tokset ja vaihtelut näkyvät näin ollen myös Yritys X:n toiminnassa, esimerkiksi tilauskannan

heilahteluina ja asiakassuhteiden päättymisinä, esimerkiksi konkurssien tai uudelleenkilpailuttamisien muodossa.

Yleinen taloudellinen tilanne luo epävarmuutta yritystoimintaan, ja esimerkiksi pk-yritysten odotukset lähivuosien kehityksestä ovat laskeneet. Yritysten toimintaympäristön epävarmuus heijastuu vuoden 2023 pk-barometrin tuloksissa: sen mukaan Etelä-Karjalan yleinen suhdannenäkymä on valtakunnallista keskiarvoa, mutta työllisyyden kehityksen näkymät ovat heikompia kuin koko maassa tai lähialueilla. (Yrittäjät 2023.)

3 Toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan yrityksen poliittista, ekonomista, sosiokulttuurista, teknologista, ja ekologista kokonaisuutta, jossa toiminta tapahtuu. Toiminta koostuu erilaisista resursseista kuten rahasta ja infrastruktuurista, sekä toimijoiden toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Toimintaympäristöanalyysin tarkoituksena on tutkia niitä ympäristön trendejä ja muutoksia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Myös tulevaisuuden arviointi on osa analyysia. (Wood 2004, 16–17.) Näitä tekijöitä punnitsemalla yritys voi ennakoida liiketoimintansa kehityskulkua olosuhteet huomioiden. Tämä voi auttaa yritystä kehittämään strategian, joka hyödyntää mahdollisuuksia ja vähentää uhkia. (Brock University 2024.)

Kaikissa strategiamääritelmissä ympäristöllä on keskeinen rooli. Yrityksen tulee pystyä valitsemaan ympäristönsä, sopeutumaan siihen, muokkaamaan sitä ja vaikuttamaan siihen. Tämä on mahdollista vain, jos yritys tuntee ja ymmärtää ympäristönsä ja sen käyttäytymisen, sekä siihen vaikuttavat muutokset. Oivallukset tulevaisuuden ympäristöstä saattavat myös auttaa näkemään uusia tarvealueita, joilla ei vielä ole kilpailua. (Kamensky 2016, 136.)

Toimintaympäristöanalyysin tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva liiketoimintaympäristöstä, luoda toimiva perusta liiketoiminnan suunnittelulle ja asettaa tavoitteet, luoda tuntemusta yrityksen omasta toiminnasta ja toimintaympäristöstä sekä näiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. (Wood 2004, 16–17.)

Toimintaympäristöanalyysi tarjoaa yrityksille useita etuja:

- Tietoinen päätöksenteko: Toimintaympäristöanalyysi auttaa yrityksiä tekemään strategisia päätöksiä ympäristönsä kattavan ymmärryksen perusteella.
- Ennakoiva sopeutuminen: Yritykset saavat toimintaympäristöanalyysin avulla mahdollisuuden ennakoida muutoksia ja mukauttaa strategioitaan niiden mukaan.
- Parannettu kilpailukyky: Toimintaympäristöanalyysi saattaa myös herättää oivalluksia, jotka voivat auttaa yrityksiä säilyttämään tai parantamaan kilpailuasemaansa. (Timespro 2024.)

Tässä tutkimuksessa toimintaympäristöanalyysin avulla pyrittiin selvittämään yrityksen toiminnan kehittymisen edellytykset haastavassa maailmantilanteessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa kuva yrityksen kilpailutilanteesta toimintaympäristöä analysoimalla, joka puolestaan mahdollisti yrityksen oman toiminnan asemoinnin ja kilpailutekijöiden selvittämisen. Toimintaympäristöä tutkittiin ja analysoitiin tässä opinnäytetyössä PESTE-,

kilpailija-, ja SWOT-analyysien avulla, ja tässä luvussa kerrotaan näistä työkaluista oleelliset tiedot tätä opinnäytetyötä koskien.

3.1 PESTE-analyysi

Erilaisten yritysten ympäristötekijöiden huomioimista ja analysointia varten on kehitetty vuosikymmenien ajan erilaisia malleja, joista tunnetuimpia lienee PESTE-analyysi. PESTE-analyysi on strateginen kehys, jota käytetään yleisesti arvioitaessa liiketoimintaympäristöä, jossa yritys toimii. PESTE on siis akronyympi työkalulle, jota käytetään organisaatioon ulkoisesti vaikuttavien makrotason tekijöiden tunnistamiseen. PESTE-analyysin kirjaimet tulevat seuraavista englanninkielisistä sanoista: Political (poliittinen), economic (ekonominen), social (sosiaalinen), technological (teknologinen), ja environmental (ympäristötekijät). (Gosnell, 2023.)

Analyysin avulla voidaan tarkastella laajasti yksittäisten yritysten toimintaan ja toimialoihin liittyviä tekijöitä. (Puusa ym. 2014, 67.)

PESTE-analyysia muodostettaessa on tarpeen määritellä selkeästi analyysin tavoite ja määritellä kaikki ulkoisen ympäristön näkökohdat, jotka ovat analyysin kohteena. PESTE-analyysi mahdollistaa liiketoimintaympäristön kannalta merkityksellisten tekijöiden tunnistamisen ja tarjoaa tietoja, jotka mahdollistavat analysoitavassa ympäristössä toimivia organisaatioita ennustamaan tilannetta, jotta ne voivat sopeutua uuteen tilanteeseen ja kehittää kilpailukykyään, eli organisaation kykyä selviytyä taloudellisen kilpailun olosuhteissa. (Walsh 2005, 113.)

Poliittiset tekijät ovat niitä tekijöitä ja muutoksia, jotka vaikuttavat esimerkiksi yritystoiminnan harjoittamiseen, lainsäädäntöön tai verotukseen. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi kansainväliset sopimukset, turvallisuus, tutkimus-, alue-, sekä muu vastaava politiikka. Taloudelliset tekijät ovat tekijöitä ja muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintakykyyn, tuottavuuteen ja kehitykseen. Tällaisia tekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi suhdanteet eli taloudellisen kasvun vaihtelut, ostovoima, lainan ehdot tai verotus. Sosiaalisiin tekijöihin kuuluvat mm. trendit, erilaiset tavat, sosiaaliset rakenteet ja asiakaskäyttäytyminen. Teknologisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, millä tavoin teknologinen kehitys vaikuttaa yrityksen toimialaan, ja luoko se esimerkiksi uusia mahdollisuuksia vai tekeekö se yrityksen liiketoiminnasta vaikeampaa. Ympäristötekijöihin kuuluvat mm. ilmastonmuutos, hiilijalanjälki tai raaka-aineiden saatavuus. (Wood 2004, 48–53.)

Poliittiset tekijät ovat tekijöitä, jotka johtuvat hallituksen toimista ja politiikasta, kuten esimerkiksi yritysverotus ja kilpailunrajoitukset. Verosäätely ja hallituksen ohjelmat ja rahoitus voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoiminnan onnistumiseen. Riippuen

organisaation liiketoiminta-alueesta, poliittiset tekijät voivat johtaa kannattaviin mahdollisuuksiin tai potentiaalsiin uhkiin, tai kumpaankin. (Wood 2004, 49.) Esimerkkinä työsuojelulaki, jonka tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita siten, että työntekijöiden työkyky pystytään turvaamaan ja ylläpitämään. (Puusa ym. 2014, 67.)

Asioita, joita yrityksen on myös oleellista tarkastella poliittisen ympäristön suhteen ovat valtiomuoto, vallan jakautuminen, hallinnon järjestelyt, hallitusohjelmat, valtion budjetti ja sen rakenne, valtion tukitoimet ja toimialojen painotus sekä valtion omistajuus yrityksissä. (Vahvaselkä 2009, 68, 158.)

Ekonomiset tekijät liittyvät usein makrotaloudellisiin tekijöihin, kuten valuuttakursseihin, suhdanteisiin ja talouskasvun eroihin ympäri maailmaa. Yritysten on tärkeää ymmärtää, kuinka laaja talous vaikuttaa sen markkinoihin. (Johnson ym. 2015, 24.) Esimerkiksi talous-suhdanteiden seuraaminen on yksittäisen yrityksen näkökulmasta tärkeää monesta syystä: se vaikuttaa yritystoiminnan kannattavuuteen esimerkiksi työvoima- ja raaka-ainekustannusten muutoksina, ja suhdanteiden vaikuttamisena kysyntään. Yrityksessä tulee ole hyvä käsitys siitä, miten ostovoiman muutos, esimerkiksi yksittäisen kotitalouden käytettävässä rahamäärässä tapahtunut muutos vaikuttaa juuri kyseisen yrityksen tuotteen tai palvelun kysyntään. (Puusa ym. 2014, 68.)

Sosiokulttuuriset tekijät viittaavat muutoksiin tai kehitykseen tavoissa, joilla sidosryhmät suhtautuvat elämään ja vapaa-aikaan, joka puolestaan voi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Demografiset näkökohdat, kuluttajien uskomukset ja esimerkiksi työoloihin liittyvät asenteet ovat kaikki sosiaalisia tekijöitä, joilla voi olla suuri vaikutus kokonaisuun toimialoihin. (Skaf 2019.) Koulutustason nousu, työntekijöiden muuttuminen ja tutkimustiedon lisääntyminen muokkaavat kulutusta ja kuluttajien ajatusmaailmaa, asennetta ja odotuksia esimerkiksi työ-elämän suhteen. (Puusa ym. 2014, 55.)

Sosiokulttuuriset tekijät vaikuttavat markkinoiden ja segmenttien kokoon ja koostumukseen sekä asiakkaiden vaatimuksiin, ominaisuuksiin, asenteisiin ja odotuksiin. Väestörakenteen muutokset esimerkiksi syntyvyyden vaihtelun, pidemmän elinkaaren ja maahanmuuton myötä voi luoda, laajentaa tai supistaa markkinoita. (Wood 2004, 50.) Näiden tekijöiden tarkasteluun liittyy myös erilaisten ryhmien, esimerkiksi ikäryhmien ajatusmallien ja kuluttus-tottumusten analysointi. (Puusa ym. 2014, 69.)

Teknologinen kehitys vaikuttaa asiakkaisiin, toimittajiin, kilpailijoihin, markkinointiin ja organisaation kokonaisvaltaiseen toimintaan. Automaatio, teknologiainfrastruktuurin (kuten esimerkiksi 5G) ja kyberturvallisuus ovat teknologisia tekijöitä, joiden vaikutus organisaatioon tai toimialaan on oleellista ymmärtää. (Brown ym. 2024, 7.)

Tietotekniikan kehitys on hyvä esimerkki siitä, kuinka nopeasti teknologiat uudistuvat ja kuinka paljon tällä kehityksellä on vaikutusta yrityksiin ja liike-elämään. Informaatiojärjestelmien ja median kehittymisen myötä monet palvelut siirtyvät verkkoon, ja tämä muutos vaatii organisaatioilta sopeutumiskykyä ja mukautuvuutta. (Puusa ym. 2014, 57.)

Internet on lisännyt kaupankäynnin mahdollisuuksia ja monimuotoisuutta, mutta samaan aikaan se on tuonut mukanaan uudenlaisia kysymyksiä, mm. turvallisuudesta ja yksityisyydestä. (Wood 2004, 51.)

Ekologiset, eli ympäristötekijät ovat fyysisen ympäristön muutoksia, jotka voivat aiheuttaa organisaatioille merkittäviä riskejä tai mahdollisuuksia: hiilijalanjälki, ilmastonmuutoksen vaikutukset ja luonnonvaroista huolehtiminen ovat ympäristönäkökohtia, joista organisaatioiden tulee olla tietoisia. (Heponiemi & Suutari 2022, 28.) Kuluttajien kasvaneen tietoisuuden myötä yhä useampi yritys tekee markkinointi- ja tuotantoketjuistaan läpinäkyviä; yritykset kertovat missä heidän tuotteensa valmistetaan, ketkä ne valmistavat ja minkälaisia ympäristöstandardeja yritys toiminnassaan noudattaa. (Wood 2004, 52.)

Jokainen PESTE-analyysin osa-alueista määrittää reunaehdot yrityksen toiminnalle, ja niiden tunnistamisella yritys voi parhaimmillaan saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. PESTE-analyysia muodostaessa on tärkeää paitsi tunnistaa yritykseen vaikuttavat osa-alueet, myös arvioida niitä.

3.2 Kilpailu ja kilpailija-analyysi

Markkinataloudessa kilpailu, eli tilanne, jossa useat yritykset tarjoavat samankaltaisia tuotteita tai palveluita, kehittää yhteiskuntaa, organisaatioita ja yrityksiä vieden niitä eteenpäin. Kilpailu vaikuttaa myös yritysten voimavaroihin, kuten resurssien määrään, käyttöasteeseen, kohdentumiseen ja hintaan. Kilpailu luo muutosta, eli antaa suuntaa yhteiskunnan päätöksenteolle ja valinnoille, mutta liian kova kilpailu voi pahimmillaan jopa tappaa yrityksen. Strategisen ajattelun lähtökohtana on yrityksen kyky erottautua kilpailijoistaan. Yrityksen menestystekijät ovat oman toimialan tunteminen ja tulevaisuuden ennakointi. (Kamensky 2016, 150–151.)

Yrityksen asemaa markkinoilla voidaan kuvailla monien eri tekijöiden perusteella. Kehitysajattelun näkökulmasta ehkä paras lähtökohta, ainakin strategisen ajattelun kehittämiseksi on yrityksen aseman hahmottaminen. Hyvin hajaantuneilla toimialoilla markkinajohtajuus voidaan saavuttaa jopa hyvin pienellä markkinaosuusprosentilla, kun taas keskittyneillä toimialoilla markkinajohtajuuden saavuttaminen vaatii korkeaa markkinaosuutta. Virhearvioita syntyy usein silloin, kun yritys pyrkii käyttäytymään markkinoilla toisin kuin mitä sen markkina-asema edellyttää. (Rissanen 2007, 74–76.)

Kansainvälistyvä, globaali talous on tuonut kilpailun lähes kaikkialle. Tätä globalisoituvaa markkinataloutta leimaa jatkuva kilpailu ja nopea muutos. Ympäristömme, markkinat, kilpailu ja asiakkaiden odotukset ovat niin nopeassa jatkuvassa muutostilassa, että yrityksen on suunniteltava jatkuvasti uudistuksia toimintaansa. Joskus tämän muutostarpeen taustalla on dramaattinen muutos: esimerkiksi yrityksen huono tulos, iso tappio, rahoittajan yritykselle asettamat muutosvaatimukset, toimitusjohtajan vaihdos, yrittäjän vakava sairastuminen tai jopa kuolema. Nämä tuovat yritykseen välittömät muospaineet. (Rissanen 2007, 142.)

Muutosprosessit ovat kaikissa yrityksissä myös suuri mahdollisuus innovatiiviseen toimintaan. Yritystoiminnassa liikeidean kehittäminen muutoksen kulmakivenä on erityisasemassa, sillä juuri liikeidealla yritys hakee kilpailuetua markkinoilla toimiviin toisiin yrityksiin nähden. Hyvän toiminta-ajatuksen tulee sisältää uutta oivallusta samalla markkina-alueella toimiviin kilpailijoihin nähden, ja sen tulee elää vuosien ja markkinoiden mukaan. Toiminta-ajatusta on tärkeää tarkastella kriittisesti peilaten yrityksen tulokseen, asiakkaisiin, kilpailijoihin ja omaan osaamiseen. Ilman toiminta-ajatuksen jatkuvaa tarkastelua on yrityksen elinkaari enintään noin 10 vuoden mittainen. (Rissanen 2007, 149–150.)

Hyvän toiminta-ajatuksen ja liikeidean taustalla on usein innovaatioita, jotka ovat saatu aikaan esimerkiksi yrittäjäpanoksella tai asiantuntijoiden kehitystyön tuloksena. Innovaation siirtäminen markkinoille vaatii kuitenkin paljon yrittäjyyttä ja liiketoimintaosaamista. Innovaation merkityksellisyys kytkeytyy lähes aina aikaan, paikkaan ja omaan toiminnalliseen ympäristöönsä. (Rissanen 2007, 150–151.)

Markkinakilpailussa menestymisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää päättää se, että mitä yrityksessä tehdään. Vähintään yhtä tärkeää on yritykselle myös päättää, mitä ei tehdä. Yrityksien toiminnan suunnittelu, strategioiden valinta ja kilpailuedun ylläpitäminen vaatii jatkuvaa liiketoimintaympäristön seuranta. Taloudelliset, poliittiset, demografiset, kulttuuriset ja ympäristötekijät kuten maantieteellinen sijainti edustavat niitä tekijöitä, joihin yksittäinen yritys ei pysty strategioillaan vaikuttamaan. Yksittäisen toimialan näkökulmasta on kuitenkin tunnistettavissa seikkoja, joiden tunnistaminen ja ennakointi saattaa tarjota yritykselle jopa kilpailuetua. (Puusa ym. 2014, 53.)

Jokaisella yrityksellä, joka kilpailee jollakin toimialalla, on kilpailustrategia. Strategia on saattanut kehittyä eksplisiittisesti eli suunnitellusti jonkin suunnitteluprosessin seurauksena, tai se on voinut syntyä implisiittisesti eli itsesyntyisesti joidenkin toiminnallisten yksiköiden kautta. Kilpailustrategiseen ajatteluun ja suunnitteluun kuuluu myös kilpailutekijöiden määrittäminen. (Porter 1984, 13.) Kilpailutekijät ovat kriteereitä, joita asiakkaat käyttävät valitessaan tarjoustensa ja kilpailijakategorioiden välillä. Näitä voivat olla esimerkiksi hinta ja laatu.

Nämä ovat kuitenkin yleisiä tekijöitä, eivätkä välttämättä auta yritystä ymmärtämään ja kohdistamaan strategiaansa kovin tehokkaasti. Yritysten kannattaakin etsiä tekijöitä, jotka liittyvät yrityksen toimialaan tai suoraan itse yritykseen. (Nieminen 2022.)

Ilman ajankohtaista tietoa kilpailijoista ja markkinoista on mahdotonta ajatella hyvää kehitysprosessin tavoiteasettelua. Kilpailijoita koskevan tiedon hankinnassa voidaan nähdä kaksi pääryhmää: strateginen taso ja operatiivinen taso. Strategisen tason tietoja ovat esimerkiksi havainnot kilpailijan pääomahankinnassa, kuten osakaspuhjan muutokset. Myös teknologiassa, tuotepolitiikassa ja hinnoittelussa tapahtuvat muutokset voivat olla strategisen tason havaintoja, jos ne ovat laajoja systeemimuutoksia. (Rissanen 2007, 70.)

Kilpailijoiden tutkimisen operatiivisia tasoja voivat sen sijaan olla mainonta, markkinaosuuden muutokset, jakelu, maksuehdot ja vaikkapa tuotteiden laatu. Hankittu tieto ei kuitenkaan aina takaa onnistuneita johtopäätöksiä, sillä esimerkiksi kilpailijan varaston supistuminen saattaa merkitä montaa eri asiaa: kyseessä voivat olla rahoitusvaikeudet, varastonvalvonnan kehittyminen tai esimerkiksi valmistautuminen yritysmyyntiin. Johtopäätösten kannalta onkin oleellista muodostaa kerättävästä tiedosta aikasarja, jonka avulla voidaan havaita muutos ja sen suunta. (Rissanen 2007, 70.)

Kilpailijoiden tutkimuksessa on syytä huomioida, että toimialasta riippuen julkisista lähteistä saatavat tiedot ovat rajallisia. Asiakkaat, toiset yritykset ja esimerkiksi uutiset voivat olla hyviä tietolähteitä selvittäessä kilpailijoiden asioita. (Rissanen 2007, 71.) Nykyään myös esimerkiksi netistä löytyvät asiakaskokemukset voivat myös olla hyvä tietolähde esimerkiksi asiakaskokemusta tutkittaessa.

Kilpailija-analyysi on strateginen prosessi, jonka avulla pyritään tunnistamaan yrityksen tärkeimmät kilpailijat sekä niiden vahvuudet ja heikkoudet. Tämä tieto auttaa yritystä asemoimaan oman liiketoimintansa luomalla ymmärrystä yrityksen kilpailuasemasta, ja määrittämään sen kannalta merkittävät markkinavoimat. Kilpailija-analyysin avulla yritys saa realistisen käsityksen yrityksen asemasta markkinoilla, ja se auttaa yritystä tunnistamaan ne tekijät, joiden avulla kilpailijat menestyvät yritystä paremmin. (Nieminen 2022.)

Kilpailija-analyysin avulla yritys voi nähdä paremmin oman ainutlaatuisuutensa, tai sen puutteen. Analyysin avulla usein myös kasvun esteet tulevat paremmin esiin, ja huomioidamalla ne yritys voi vahvistaa esimerkiksi markkinointi- ja liiketoimintastrategioitaan. Monet yritykset keskittyvät liikaa hinnoitteluun ja tuotteisiin, kun olisi kannattavampaa tarkastella kaikkea sitä, mikä vaikuttaa kilpailijoiden asemaan markkinoilla: Miten heidän asiakkaansa muuttuvat, tekevätkö he investointeja markkinoilla ja niin edelleen. (Kazim n.d.)

Monet yritykset toimivat kilpailijoitaan koskevien ennakkokäsitysten pohjalta, mutta ne ajatukset eivät välttämättä ole tarkkoja, tai ne voivat olla vanhentuneita. Tiedon muuttuessa koko ajan, on yrityksen asema kilpailussa parempi sen ollessa proaktiivinen reaktiivisen sijaan. Kilpailija-analyysin jälkeen tuloksia voidaan peilata yrityksen liiketoimintastrategiaan, ja sen avulla tunnistaa uusia yrityksen toimintaa kehittäviä mahdollisuuksia. Tällaisia voi olla esimerkiksi markkinaraot tai tarpeet tuotteille tai palveluille, joille ei vielä ole tarjontaa. Näin toimimalla yritys voi saavuttaa voimakasta kilpailuetua. (Kazim n.d.)

Kilpailuedun saavuttaminen ja ylläpitäminen on menestyksen ja pitkän aikavälin elinkelpoisuuden kannalta olennaista, sillä kilpailuetu on se, mikä erottaa organisaation kilpailijoistaan. Tämä etu voi johtua useista eri lähteistä, kuten kustannusrakenteesta, tuotetarjonnasta, markkina-asemasta tai asiakaspalvelusta. (Kernez 2024.)

On olemassa kolme ensisijaista kilpailuetua, jotka perustuvat Michael E. Porterin vuonna 1985 julkaistuun kirjaan *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*:

- Kustannusjohtajuus: Tässä keskitytään olemaan alan kustannustehokkain tuottaja. Kustannusjohtajuuden saavuttaneet yritykset voivat tarjota tuotteita kilpailukykyisin hinnoin, mikä houkuttelee markkinoiden budjettitietoisia asiakkaita.
- Erilaistaminen: Tämä tarkoittaa, että tuotteista tai palveluista tehdään erilaisia ja houkuttelevampia kuin kilpailijoiden tarjoamat tuotteet. Erilaistaminen voi perustua tuotesuunnitteluun, tuotekuvaan, teknologiaan, ominaisuuksiin, asiakaspalveluun tai jälleenmyyjäverkostoon.
- Kohdistusstrategia: Kohdistusstrategioissa keskitytään kapeaan markkinasegmenttiin ja räätälöidään tarjonta kyseisten markkinoiden tarpeisiin, jolloin saavutetaan määräävä asema kyseisillä markkinoilla. (Kernez 2024.)

Porterin määrittämät kilpailuedut tarjoavat näkökulman ennen kaikkea sille, millä tavoin yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan. Nämä strategiat auttavat yrityksiä asemoimaan toimintansa tietyillä markkinoilla. Porterin ideat tarjoavat yrityksille hyödyllistä ajattelua siitä, miten yritykset voisivat menestyä pitkällä tähtäimellä. (Kernez 2024.)

Tässä opinnäytetyössä yrityksen kilpailija-analyysi muodostetaan Michael E. Porterin viiden kilpailuvoiman -mallin avulla.

Michael E. Porter on yhdysvaltalainen liiketaloustieteen professori ja kirjailija. Tutkimuksissaan Porter on keskittynyt liikkeenjohdon ja kansantalouden tutkimiseen. Porter loi vuonna 1979 mallin, jossa kuvataan tarkasteltavan markkinan kilpailuympäristöön vaikuttavia viittä

voimaa: toimittajien neuvotteluvoima, asiakkaiden neuvotteluvoima, uusien tulokkaiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka ja alan sisäinen kilpailu. Mallin tehtävän analyysin tavoitteena on tunnistaa markkina- tai alaan vaikuttavat tekijät, ja näin mahdollistaa yrityksen omien vahvuuksien ja heikkouksien vertaaminen suhteessa toimialaan. (Danao 2024.)

Tavarantoimittajilla on vahva neuvotteluvoima, mikäli muita tavarantoimittajia ei ole yrityksen saatavilla, tavarantoimittajan vaihtokustannukset ovat suuret tai yritys arvostaa tavarantoimittajaa paljon. Tavarantoimittajien neuvotteluvoima vastaavasti pienenee, mikäli tavarantoimittajia on yrityksen saatavilla useita, tai tavarantoimittajan vaihtokustannukset ovat matalat. Asiakkaiden neuvotteluvoima tarkoittaa sitä, minkälainen asema asiakkaalla on markkinoilla. (Porter 2004, 27–28.)

Ostajat, eli asiakkaat ikään kuin kilpailevat alan kanssa pakottamalla hintoja alas sekä esimerkiksi neuvottelemalla korkeammasta laadusta tai useammasta palvelusta. Ostajaryhmä on voimakas, jos seuraavat olosuhteet pitävät paikkansa: se on keskittynyt tai ostaa suuria määriä suhteessa myyjän myyntiin. Jos tietty ostaja ostaa suuren osan myynnistä, tämä lisää ostajan liiketoiminnan merkitystä tuloksissa. (Porter 2004, 24–25.)

Alalle voi lähes aina tulla uusia tulokkaita. Uusien tulokkaiden tuleminen tarkoittaa nykyisten toimijoiden liikevaihdon pienenemistä ja äärimmillään joku voi joutua poistumaan alalta. Tulokkaiden näkökulmasta markkinoita analysoidaan houkuttelevuuden ja esteiden kannalta. Houkuttelevuutena voidaan esimerkiksi pitää markkinoiden tuotto-odotuksia, ja suuria esteitä voivat olla esimerkiksi lainsäädäntö, patentit, brändiuskollisuus tai kriittisten raaka-ainesten heikko saatavuus. Toimialan uudet tulokkaat tuovat uutta kapasiteettia, halua saada markkinaosuutta ja usein huomattavia resursseja. (Porter 2004, 7.)

Korvaavien tuotteiden uhka tarkoittaa sitä uhkaa, joka syntyy, kun asiakkaan on mahdollista vaihtaa yrityksen tuotteesta toisen yrityksen tuotteet. Kaikki alan yritykset kilpailevat korvaavia tuotteita valmistavien teollisuudenalojen kanssa. Korvaavat tuotteet rajoittavat teollisuuden mahdollisia tuottoja asettamalla hintakattoja, joita alan yritykset voivat periä kannattavasti. (Porter 2004, 23.)

Alan sisäiseen kilpailuun, eli kilpailun nykyiseen luonteeseen ja nykyisiin kilpailijoihin vaikuttavat toimialan nykyinen rakenne: mikä on nykyisten toimijoiden ja kilpailun luonne, missä elinkaaren vaiheessa ala on, miten markkinat ovat hajautuneet, mikä on kysynnän ja tarjonnan tilanne, ja mitkä ovat erilaisten yritysten kilpailustrategiat. Olemassa olevien kilpailijoiden välinen kilpailu muotoutuu usein yritysten väliseksi taisteluksi oman asemansa parantamisesta. Taktiikat kuten hintakilpailu, mainostaistelu ja parannetut asiakaslupaukset ovat tyypillisiä kilpailutaktiikoita alan sisäisessä kilpailussa. (Porter 2004, 17–18.)

Porterin viidenkilpailuvoiman mallin tarkoituksena on opastaa yrityksiä määrittämään kilpailun intensiteettiä ja mahdollista kannattavuutta omalla markkinallaan, joka taas auttaa yritystä ymmärtämään paremmin, missä toimialalla voima sijaitsee.

3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on niin kutsuttu nelikenttämenetelmä, jota käytetään yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön arvioimiseen. SWOT-analyysin avulla yritys voi tarkastella sen vahvuuksia ja heikkouksia mahdollisuuksien ja uhkien kontekstissa. (Friend ym. 2004, 85.) SWOT-analyysi kehitettiin 1960-luvulla tutkimuksessa, jossa selvitettiin, miksi yrityssuunnittelu epäonnistui jatkuvasti. SWOT-analyysistä on sen luomisesta lähtien tullut yksi käytetyimmistä työkaluista yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Schooley 2024.)

SWOT-analyysi on strategisen suunnittelun kulmakivi, joka tarjoaa selkeän kehyksen arvioida yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Tämä on elintärkeää mille tahansa yritykselle koosta tai toimialasta riippumatta, koska se edistää perusteellista ymmärrystä yrityksen toimintakyvystä ja markkinadynamiikasta. (insights. n.d.)

Parhaimmillaan SWOT-kehys antaa yrityksille mahdollisuuden valjastaa kilpailuetunsa ja vähentää samalla toiminnallisiin heikkouksiin ja ulkoisiin uhkiin liittyviä riskejä. Samalla se auttaa tunnistamaan uusia kasvu- ja laajentumismahdollisuuksia, joita yritys ei välttämättä ole aiemmin nähnyt. Analyysin toteuttaminen voi muuttaa abstrakteja ideoita toteutettavissa oleviksi strategioiksi, mikä voi parantaa yrityksen liiketoiminnan yleistä joustavuutta ja sopeutumiskykyä epävakailta markkinoilla. (insights. n.d.)

Ymmärtämällä ja hyödyntämällä SWOT-analyysistä saatuja näkemyksiä yritykset voivat kehittää strategista etumatkaansa optimoimalla resurssejaan ja asemoitumalla edullisesti omilla toimialoillaan. (insights. n.d.)

SWOT-analyysin tavoitteena on saavuttaa vastaavuus yrityksen resurssien ja ympäristön välillä kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi seuraavin keinoin:

- vahvistamalla yrityksen jo olemassa-olevia vahvuuksia
- vähentämällä heikkouksia tai hyväksymällä strategian, joka välttää heikkouksia
- hyödyntämällä mahdollisuuksia sekä vähentämällä altistusta erilaisilla uhilla (Friend, & Zehle 2004, 85.)

SWOT-analyysia muodostaessa on tärkeää pitää mielessä analyysin objektiivisuus strategisen suunnittelun välineenä: sen tavoitteena on saavuttaa kestävä kilpailuetua. Kilpailuetua voidaan saavuttaa ainoastaan silloin, kun asiakkaan tarpeet huomioidaan. Tämän takia, myös SWOT-analyysi kannattaa tehdä asiakaslähtöisesti. (Wood 2004, 55.)

Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä ominaisuuksia, jotka voivat vahvistaa tai haitata yrityksen toimintaa. On olemassa neljä eri näkökulmaa, joiden avulla voidaan määrittää, kuuluuko jokin tekijä yrityksen vahvuuksiin vai heikkouksiin:

1. Aikaisempi toiminta: Miten tekijä on vaikuttanut yrityksen aikaisempaan suorituskykyyn, esimerkiksi markkinaosuuden ja työntekijöiden tuottavuuden muutoksina? Jatkuvatko aikaisemmat suuntaukset?
2. Lopputulokset: Miten tekijä on vaikuttanut tavoitteiden ja päämäärien määrittelemiin tiettyihin tuloksiin? Vaikuttaako tekijä lyhyen ja pitkän aikavälin tuloksiin tulevaisuudessa?
3. Kilpailijat: Miten tekijä erottautuu kilpailijoista ja onko tekijällä merkitystä tulevaisuudessa?
4. Johdon harkinta: Millä tavalla johtajat arvioivat tekijää? Uskovatko he, että heidän mieltänsä tekijää kohtaan muuttuvat tulevana kuukausina tai vuosina ja miksi? (Wood 2004, 55.)

SWOT-analyysin kautta yritys voi tarkastella organisaation ulkopuolelta tulevia uhkia ja tarjoamia mahdollisuuksia samalla kun se peilaa signaaleja yrityksen sisäiseen tilaan arvioimalla omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Uhkia ja mahdollisuuksia yritys voi tunnistaa kriittisen toimiala-analyysin avulla vertaamalla yritystään kilpailijoihin. Yrityksen sisäisten resurssien kriittinen tarkastelu yhdessä menestystä mittaavien mittareiden kuten tuloslukujen avulla auttaa yritystä arvioimaan sen valmiuksia kohdata liiketoimintaympäristön asettamia vaatimuksia. (Puusa ym. 2014, 76–77.)

SWOT-analyysin tavoitteena on yrityksen liiketoimintaympäristön, yrityksen valitseman markkina-alueen ominaisuuksien ja yrityksen sisäisten resurssien tarjoamien edellytysten yhteensovittamisen arviointi, jonka avulla yritys voi tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja tunnistaa heikkouksiaan kehittämisprosessien aloittamiseksi. (Puusa ym. 2014, 77.)

4 Aineiston keruu ja analysointi

Tämän opinnäytetyön luvussa neljä käsitellään tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät, analyysien valinnat, sekä käydään läpi tutkimusprosessi.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ensin Yritys X:n toimintaympäristöä PESTE-analyysin avulla. Kilpailija-analyysissa tuloksia kilpailijoista saadaan vertailemalla niiden palveluita ja tunnuslukuja keskenään, minkä lopputuloksena jokaisesta kilpailijasta voidaan kiteyttää niiden vahvuudet. Lopuksi tehdään Yritys X:n SWOT-analyysi. Analyysissa käytetään tuloksia, jotka saadaan PESTE- ja kilpailija-analyysista. Näiden työkalujen käytöllä saadaan tuotettua tietoa, jonka pohjalta tehdään yrityksen toimintaympäristöä ja kehittymistä koskevia johtopäätöksiä.

Tässä tutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta, sillä tutkimuksen tavoitteena on tutkia yritystä ja selvittää sen toimintaympäristöä, ja ennen kaikkea ymmärtää sitä.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia inhimillistä toimintaa ja ymmärtää sitä. Inhimillisessä toiminnassa on aina mukana subjektiivinen elementti ja subjektin omat aiكومukset ja päämäärät saavat aikaan inhimillisen toiminnan. (Seppola 2023, 89.)

Laadullista tutkimustyyppiä käytetään silloin, kun on tarve ymmärtää ilmiötä, ja saada näkemystä kyseisestä ilmiöstä eri perspektiiveistä käsin. Eri toimijoiden merkitysrakenteet ovat ilmiön kannalta kiinnostavia. Laadullinen aineisto on ei-numeerisessa ja ei-standardoidussa muodossa, joten sen käsittely vaatii erilaisten laadullisten aineistojen analysointia. (Seppola 2023, 90.)

Laadullisen tutkimuksen keskeiset, käytetyimmät tutkimusmenetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi ja haastattelu. Havainnoinnilla voidaan saada selville, mitä todellisuudessa tapahtuu ja saadaan välitöntä tietoa organisaatioiden ja yritysten toiminnasta. Havainnointia voidaan tehdä joko osallistuvalla tai systemaattisella havainnoinnilla. Osallistuva havainnointi muotoutuu vapaasti tilanteissa ja havainnoijalla on erilaisia rooleja. Systemaattinen havainnointi on systemaattisesti jäsenneiltyä ja havainnoija on ulkopuolinen toimija. (Seppola 2023, 97.)

Tekstianalyysi eroaa sisällön analyysista ja diskurssianalyysista. Siinä pyritään saamaan esiin tekstin piilosisältöjä analysoimalla epäsuoria ulottuvuuksia, kuten asenteita, arvoja, ja mielipiteitä. Tekstianalyysia käytetään usein toisen menetelmän kanssa täydentävänä menetelmänä. (Vuori n.d.)

Haastattelulla tarkoitetaan tavoitteellista keskustelua kahden tai useamman henkilön välillä. (Kahn & Cannel 1957, 318.) Erityyppisiä haastatteluja ovat täysin strukturoitu, puolistrukturoitu ja strukturoimaton, sekä syvä- ja ryhmähaastattelu. (Seppola 2023, 92.)

Analysointi tapahtuu käsitteitä käyttämällä. Aineistoja voi analysoida usealla eri tavalla: kvantifioimalla, teemoittelemalla, tyypittelemällä, tekemällä sisällönanalyysin, tekemällä keskusteluanalyysin, narratiiveilla, ja tietokoneohjelmia käyttämällä. Aineiston analysoinnissa on kolme päätapaa:

1. Merkitysten yhteenvedot ja tiivistäminen
2. Merkitysten ryhmittely ja luokittelu
3. Merkitysten järjestäminen käyttämällä kertomuksia

Analysointi voi tapahtua deduktiivisesti eli perustuen teoriaan tai viitekehykseen, tai induktiivisesti ilman mitään ennakoasetelmia. (Alasuutari 2012, 5.)

Tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä käytettiin tekstianalyysia ja strukturoimattontaa, eli avointa haastattelua. Avoin haastattelu on keskustelumainen tapa saada uusia näkökulmia ja selvittää asioita. Aineisto koostui primaarilähteistä (haastattelu) ja sekundärlähteistä (kirjallinen ja digitaalinen aineisto). Menetelmällisistä työkaluista tässä työssä käytettiin PESTE, kilpailija- ja SWOT-analyyseja. PESTE-analyysin avulla tunnistettiin Yritys X:n toimintaan oleellisesti vaikuttavat trendit, jonka jälkeen tunnistettiin Michael E. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla tehtävän analyysin avulla ne tekijät, jotka vaikuttavat markkinaaan. Kun nämä tekijät olivat kartoitettu, verrattiin yrityksen omia vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa toimialaan SWOT-analyysin keinoin.

Tässä työssä yrittäjiltä on kysytty haastattelumenetelmää käyttäen asioita erityisesti yrityksen historiasta, liikeideasta, kilpailijoista ja tulevaisuuden toiveista. Haastattelu on toteutettu yrityksen toimipisteellä, ja dokumentoitu äänittämällä ja kirjaamalla tekstiksi. Yrityksestä kerättiin tietoa myös sen internetsivujen, ja muiden internetlähteiden avulla. Haastattelun lisäksi tässä työssä analysoitiin erilaisia lähteitä, kuten opinnäytetöitä, suomen- ja englanninkielistä tutkimuskirjallisuutta, artikkeleita sekä nettisivuja.

Varsinaisen toimintaympäristöanalyysin muodostamisesta ja sen sisällöstä saatiin materiaalia eri tutkimuslähteistä ja kirjallisuudesta. Teollisuusalan PESTE-tekijöistä saatiin dataa tilastokeskuksen ja teollisuus- ja teknologiaaliittojen sivuilta. Tietoa kerättiin myös muista, erilaisista internetlähteistä.

Yritys X:n keskeisimmistä kilpailijoista kerättiin tietoa niiden internetsivuilta ja taloustietosivuilta. Internet osoittautui ainoaksi lähteeksi, josta sai lähes kaikista kilpailijoista

ajankohtaista tietoa. SWOT-analyysiin saatiin dataa kilpailijoita vertailemalla ja pohtimalla maailmantilanteen vaikutusta eri toimijoihin.

Maailmantilanteesta ja sen vaikutuksesta erityisesti kaakkoissuomen yritysten toimintaan hankittiin tietoa eri internetlähteistä, erityisesti luotettavilta uutis- ja tutkimussivustoilta.

4.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusaihe saatiin toimeksiantona yritykseltä, ja alkuperäisenä tarkoituksena oli tehdä pelkkä kilpailija-analyysi. Tutkimusta kuitenkin laajennettiin koskemaan koko toimintaympäristöä, jotta tutkimuksessa olisi aiheellista tarkastella maailmantilanteen vaikutusta yrityksen koko toimintaympäristöön.

Tutkimusprosessi aloitettiin suunnittelemalla ja ideoimalla parhaita mahdollisia keinoja tutkimuskysymyksen selvittämiseksi. Tämän jälkeen etsittiin ja valittiin tutkimukseen sopiva aineisto, ja pohdittiin, minkä verran aikaa ja resursseja aineiston kerääminen ja löytäminen vaatii.

Varsinaisen tutkimuksen tuottaminen aloitettiin määrittämällä yrityksen tärkeimmät kilpailijat ja yrityksen päätoimiala. Yrityksen toimintaympäristö rajattiin koskemaan Suomen teollisuusalaa. Tutustumalla yleisiin, toimintaympäristöä, kilpailua ja yritysten strategiaa käsitteleviin kirjallisuuksiin muodostui käsitys siitä, millä tavoin tätä tutkimusta ryhdyttiin tekemään. Kirjallisuuden avulla saatiin myös tietoa siitä, minkälaiset analyysit soveltuivat parhaiten tähän tutkimukseen.

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen toimintaympäristöanalyysin menetelmiksi valikoitui-
vat PESTE-analyysi, kilpailija-analyysi sekä SWOT-analyysi. Analyysit muodostettiin tässä järjestyksessä, osin myös limittäin. PESTE-analyysin tuottaminen aloitettiin haastattelemalla yrittäjiä, jonka jälkeen tutkimuksessa perehdyttiin yritykseen vaikuttaviin tekijöihin ja trendeihin lähinnä kirjallisuuden ja internetlähteiden kautta.

Kilpailija-analyysi aloitettiin kilpailijoiden tunnistamisella, jonka jälkeen ne jaettiin neljään ryhmään: Marginaalikipailijat, tarvekilpailijat, potentiaaliset kilpailijat ja ydinkilpailijat. Tämän jälkeen kilpailija-analyysi muodostettiin Michael E. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin mukaan. Kilpailija-analyysia varten haastateltiin yrittäjiä, sekä kerättiin tietoa internetistä.

Yrityksen kilpailukykyä selvitettiin tässä tutkimuksessa SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysin aineisto kerättiin haastattelemalla yrittäjiä ja hankkimalla tietoa internetlähteistä, mutta erityisesti tässä analyysissa yrittäjien oman kokemuksen merkitys oli suuri, joten haastattelu tehtiin etukäteen yrittäjille jaettujen kysymysten avulla.

Aineistoa kerättiin pitkin tutkimusprosessia, ja esimerkiksi haastatteluiden materiaalia hyödynnettiin kaikissa analyysityypeissä. Analyysien jälkeen, tuloksista muodostettiin synteetit (kuviot 13 & 14.) joiden avulla pyrittiin tuomaan ilmi tutkimuksessa yhdistettyjen analyysien tulokset.

5 PESTE-analyysi Yritys X

Tässä kappaleessa esitellään PESTE-analyysistä saatuja tuloksia. PESTE-analyysissä tarkasteltava toimintaympäristö rajattiin koskemaan Yritys X:n toimintaympäristöä, eli Suomen teollisuusalaa.

5.1 Poliittiset tekijät

Tämän työn PESTE-analyysissä perehdyttiin Yritys X:n suoraan tai epäsuorasti vaikuttaviin poliittisiin ja laillisiin tekijöihin. Tässä kappaleessa tuodaan esiin pääministeri Petteri Orpon hallituksen vuoden 2024 poliittisia uudistuksia, jotka vaikuttavat Yritys X:n toimintaan nyt ja erityisesti tulevaisuudessa. Lisäksi käydään läpi muita, tärkeimpiä Yritys X:n toimintaa määrittäviä lakeja, sekä mm. Euroopan Unionin direktiivejä.

5.1.1 Verotus ja investoinnit

Hallituksen uusina veroratkaisuina yleinen arvonlisäverokanta sekä vakuutusmaksuveron verokanta korotetaan nykyisestä 24 prosentista 25,5 prosenttiin. Yritysten on tärkeää tunnistaa ne asiat, joihin ehdotetut verokantamuutokset voivat vaikuttaa, jotta valmistautuminen voidaan aloittaa ajoissa. (Valtioneuvosto 2023.) Verokantamuutoksilla on tyypillisesti vaikutuksia seuraaviin asioihin:

- Ajallinen kohdistaminen: mitä verokantaa tulee soveltaa mihinkin myyntiin tai hankintaan? Miten huomioidaan ennakkomaksut, alennukset, hyvitys- ja korjauslaskut tai muut oikaisut?
- Järjestelmät: mitä päivityksiä ja muutoksia vaaditaan eri IT-järjestelmiin?
- Sopimukset: Onko verokantamuutokset huomioitu asianmukaisesti esimerkiksi myyntisopimuksissa?
- Muut asiat: edellyttääkö muutos hinnoittelun tarkistamista?

Verokantojen muutokset vaativat yleensä kokonaisvaltaisia toimenpiteitä yrityksissä, ja niillä on laaja vaikutus yritysten toimintaan. Järjestelmien ja prosessien päivitys voi olla aika vievää, joten valmistautuminen on hyvä aloittaa ajoissa. (KPMG Suomi n.d.)

Verokannanmuutos vaikuttaa Yritys X:n toimintaan lähinnä operatiivisella tasolla, jolloin muutos koskee enimmäkseen ajallista kohdistamista ja järjestelmien päivittämistä.

Hallitus toteuttaa vaalikauden aikana määräaikaisen neljän miljardin euron investointiohjelman, jolla pyritään rakentamaan kestävää kasvua koko Suomelle. Investointiohjelma

koostuu panostuksista mm. työvoiman liikkuvuuden ja vientivetoisen teollisuuden edistämiseen. (Valtioneuvosto 2023.)

Hallitus on linjannut, että Suomessa panostetaan jatkossa enemmän tutkimus- ja kehitystoimintaan, eli niin sanottuun T&K-toimintaan. T&K-toiminnalle on siis jatkossa enemmän tukia jaossa, mutta muita tukirahoituksia voi taas vastaavasti olla haastavampi hakea, koska määrärahat suunnataan T&K-tukiin. (Aamupartners 2024.)

De minimis -tuki on Euroopan unionin sääntelemä pienimuotoinen valtiontuki, jonka pääperiaatteena on, että yksittäiselle yritykselle myönnettävän rahoituksen kokonaismäärä ei saa ylittää tiettyä raja-arvoa tietynä ajanjaksona. Vuonna 2024 merkittävimmät muutokset liittyvät tuen määrään; De minimis -rahoituskertymän maksimimäärä oli aiemmin 200 000 €, mutta nyt se on 300 000 €. (Aamupartners 2024.)

Pääasiassa hallitusohjelma pyrkii tukemaan pääasiassa aloittelevia yrityksiä, start-up-yrityksiä, ja vientiä tavoittelevia yrityksiä erilaisien investointien avulla. Yritys X luokitellaan henkilöstömääränsä mukaan mikroyritykseksi. Yritys ei myöskään tavoittele vientiä toiminnallaan, joten yrityksen on näiden investointiuudistuksen perusteella todennäköisesti tämän hallituskauden aikana entistä vaikeampaa saada investointitukia. (Aamupartners 2024.)

Yritys X työllistää yrittäjien lisäksi yhden työntekijän, ja sen takia myös työntekijöiden asemaa koskevat uudistukset voivat vaikuttaa sen toimintaan. Pääministeri Orpon hallituksen työntekijöitä ja työnantaja koskeviin uudistuksiin kuuluu mm. työlainsäädännöstä poikkeamismahdollisuuksien laajentaminen yrityskohtaisella työehtosopimuksella, paikallista sopimista koskevan lainsäädännön uudistaminen ja työehtosopimusten turvan heikentäminen työntekijöille. (Aamupartners 2024.)

Työntekijöitä koskevista uudistuksista erityisesti lomautusilmoitusajan ja siihen liittyvän palkanmaksuvelvollisuuden, määräaikaisten työsopimusten salliminen ilman erityistä perustetta ja työntekijän henkilöperusteisen irtisanomissuojan heikentäminen voivat vaikuttaa yrityksen X:n toimintaan nyt ja lähitulevaisuudessa etenkin, kun yritys suunnittelee palkkaavansa lisää työntekijöitä. Yritys X:n kokoluokan ja tulorakenteen takia työn määrä on ajoittain epävarmaa, eikä tulon vakaudesta ole aina takeita. Tämän takia esimerkiksi lomautusilmoitusajan ja siihen liittyvän palkanmaksuvelvollisuuden lyheneminen helpottaa yritystä työvoiman hankkimisessa, ja tekee siitä riskittömämpää. (Valtioneuvosto 2023.)

5.1.2 Euroopan Unioni

Yritys X:n toimintaan vaikuttaa myös Euroopan Unioni, ja erityisesti sen ympäristöpoliittiset lait ja säädökset, sekä esimerkiksi EU:n Venäjän vastaiset pakotteet vastatoimena Venäjän aloittamalle hyökkäyssodalle Ukrainassa.

EU:n kemikaalistrategia on vuonna 2020 hyväksytty strategia, jonka tavoitteena on suojella kansalaisia ja ympäristöä haitallisilta kemikaaleilta entistä paremmin. EU:n asetuksella kemikaalien rekisteröinnistä, arvioinnista, lupamenettelyistä ja rajoituksista (REACH-asetus) on vuodesta 2007 lähtien vahvistettu menettelyt kemikaalien ominaisuuksia ja vaaroja koskevien tietojen keruulle ja arvioinnille. Se kattaa myös teollisissa prosesseissa käytetyt kemikaalit, kuten maalit. Kaikkien yritysten, jotka valmistavat, tuovat maahan, jakelevat tai käyttävät kemikaaleja raaka-aineena tai valmiina tuotteina, on rekisteröitävä nämä aineet Euroopan kemikaalivirastossa, ja tunnistettava aineisiin liittyvät riskit ja hallittava niitä. Rajoitettujen aineiden luettelo (REACH, liite XVII) kasvaa edelleen. Myös viestintävaatimukset kemikaalien turvallisesta käytöstä kehittyvät jatkuvasti. (Teknos n.d.)

Vuodesta 2009 asti kemikaalien luokitusta, merkintöjä ja pakkaamista koskevalla asetuksella (CLP-asetus) on varmistettu, että yritykset voivat käyttää samoja vaarallisten kemikaalien kuvauksia ja merkintöjä kaikissa EU-maissa ennen niiden saattamista markkinoilla. 5. joulukuuta 2023 EU:n neuvosto ja parlamentti sopivat CLP-asetuksen päivittämisestä. Päivityksen odotetaan erityisesti parantavan ja nopeuttavan menettelyjä, joiden mukaisesti kaikkien toimijoiden on tiedotettava EU:n markkinoille saatettujen kemikaalien vaaroista. (Teknos n.d.)

VOC-direktiivi on EU:n vuonna 2004 annettu direktiivi, joka rajoittaa maalien liuotemääriä. Maalit ja lakat ovat yksi merkittävä liuotepäästöjen lähde, jota halutaan pienentää EU:n alueella. EU:n alueella on voimassa myös muita VOC-päästöjen vähenemistä edesauttavia rajoituksia ja määräyksiä. Teollista maalausta koskeva direktiivi astui voimaan 1999. Siinä annetaan enimmäismäärät maalaus- ja pintakäsittelyitä tekeville laitoksille. (Teknos n.d.)

Euroopan komissio on päättänyt 18.2.2020, että titaanidioksidi (TiO₂) on luokiteltava mahdolliseksi syöpävaaralliseksi aineeksi. Titaanioksidi kuuluu ryhmään 2 EU-asetuksen (EC) 1272/2008 mukaan (kemikaalien luokitus, merkintä ja pakkaus). Ryhmä 2 tarkoittaa, että ainesosan epäillään aiheuttavan syöpää sisään hengitettynä. Luokitus ei kuitenkaan aiheuta muutoksia pinnoitusprosesseissa tai turvallisuusmääräyksissä. On kuitenkin odotettavissa, että tulevaisuudessa muutoksia tulee titaanidioksidia sisältävien tuotteiden jätteenkäsittelyyn ja kierrätykseen. (Teknos n.d.)

Euroopan unionin viranomaiset hyväksyivät 4.8.2020 di-isosyanaatteja koskevan rajoituksen, joka perustuu REACH-asetukseen. Asetuksessa on täsmennetty di-isosyanaattien, joiden pitoisuus ylittää 0,1 painoprosenttia (yksinään tai seoksissa), teollisuus- ja ammattikäyttäjää koskevat merkintä- ja koulutusvaatimukset. Rajoituksella halutaan rajoittaa di-isosyanaattien käyttö teollisuus- ja ammattikäytössä niihin tapauksiin, joissa on toteutettu teknisten ja organisatoristen toimenpiteiden yhdistelmä ja noudatettu standardoitua vähimmäiskoulutusta. Asianmukainen koulutus on välttämätön, ja jokaisella di-isosyanaatteja käsittelevällä työntekijällä on oltava riittävät tiedot näiden aineiden vaaroista ja niiden käyttöön liittyvistä riskeistä. Myös riittävät tiedot hyvistä työkäytännöistä ja asianmukaisista riskinhallintatoimista, mukaan lukien henkilönsuojaimien oikea käyttö on oleellista di-isosyanaattien kanssa työskentelevillä. (Teknos n.d.)

Euroopan Unioni on asettanut Venäjää vastaan pakotteita vastauksena sen hyökkäysootaan Ukrainaa vastaan. Venäjän aloitettua täysimittaisen hyökkäyksen Ukrainaan 24. helmikuuta 2022, EU on asettanut Venäjää vastaan pakotteita, jotka täydentävät jo voimassa olleita toimia, jotka määrättiin Venäjälle sen jälkeen, kun Krim vuonna 2014 liitettiin Venäjään. Pakotteisiin sisältyy kohdennettuja henkilöpakotteita, talouspakotteita, diplomaattisia toimenpiteitä ja viisumitoimenpiteitä. (Ulkoministeriö n.d.)

Asetuksella (EU) 2023/2878 on otettu käyttöön merkittäviä uusia rajoituksia. Tuontikieltoja asetettiin tammikuun 2024 alkaen nesteytetylle propaanille, butaanille sekä rauta-, kupari- ja alumiinituotteille. Pakotteiden alaista tuotteiden kauttakulkukieltoa Venäjän läpi laajennettiin koskemaan mm. moottoreita, pumppuja ja suodattimia. Yritysten tulee nykyään sisällyttää tiettyjen pakotteiden alaisten tuotteiden kauppasopimuksiin kielto tuotteiden jälleenvientiin Venäjälle. (Ulkoministeriö n.d.)

EU:n Venäjän vastaiset pakotteet vaikuttavat Yritys X:n toimintaan välillisesti sidosryhmien kautta; raaka-aineiden kuten maalien toimitukset muuttuvat ja logistiset haasteet lisääntyvät, yrityksen maantieteellisen sijainnin ja Etelä-Karjalan radikaalisti muuttuneen taloustilanteen vuoksi asiakasyritysten toiminnasta on tullut epävarmempaa, joka heijastuu suoraan myös Yritys X:n toimintaan. (Etelä-Karjalan Liitto 2022.)

Kaakkois-Suomessa on metsäteollisuuden keskittymä, jossa on käytetty vuosittain miljoonia kuutioita venäläistä puuta. Nyt puuta ostetaan Suomesta ja Baltiasta. Logistiikkavirtojen muutos, kustannusten nousu ja puuraaka-aineen saatavuus voivat nousta metsäteollisuudelle ylitsepääsemättömäksi kysymykseksi. Rakenteellisten muutosten seuraukset ovat tehdaspaikkakunnille valtaisan, ja ne vaikuttavat koko toiminta-alueeseen. (Etelä-Karjalan Liitto 2022.)

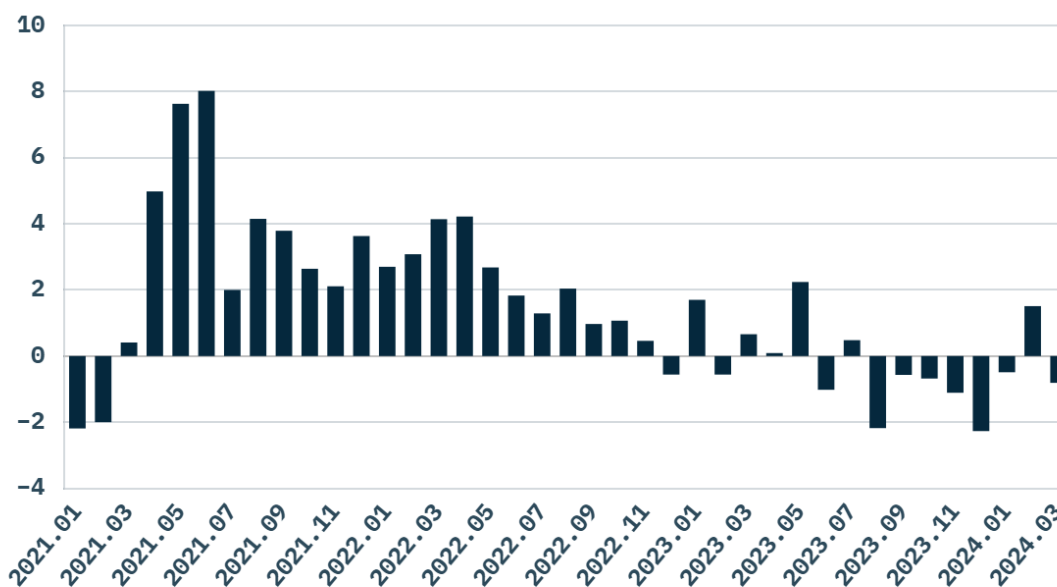
5.2 Ekonomiset tekijät

Tässä kappaleessa käydään läpi teollisuusalan taloudellista tilannetta. Perehdytään ensin suhdanteisiin ja talouden kehitykseen, jonka jälkeen käydään läpi investointeja.

5.2.1 Suhdanteet ja talouden kehitys

Suhdannevaihtelu tarkoittaa taloudellisen kasvun vaihtelua. Vallitsevan suhdannevaiheen tunnistaminen yritykselle tärkeää Usein pyritään myös ennakoimaan tulevaa kehitystä sekä suhdanteiden käännepeisteitä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024.)

Elinkeinoelämän keskusliiton huhtikuun 2024 suhdannebarometrin mukaan yritysten suhdannetilanne jatkaa kriisilukemissa, ja kuten kuviossa 1 on esitetty, suhdannenäkymät ovat edelleen heikot.



Kuvio 1. Tuotannon suhdekuvaajan vuosimuutos-% (Tilastokeskus 2024.)

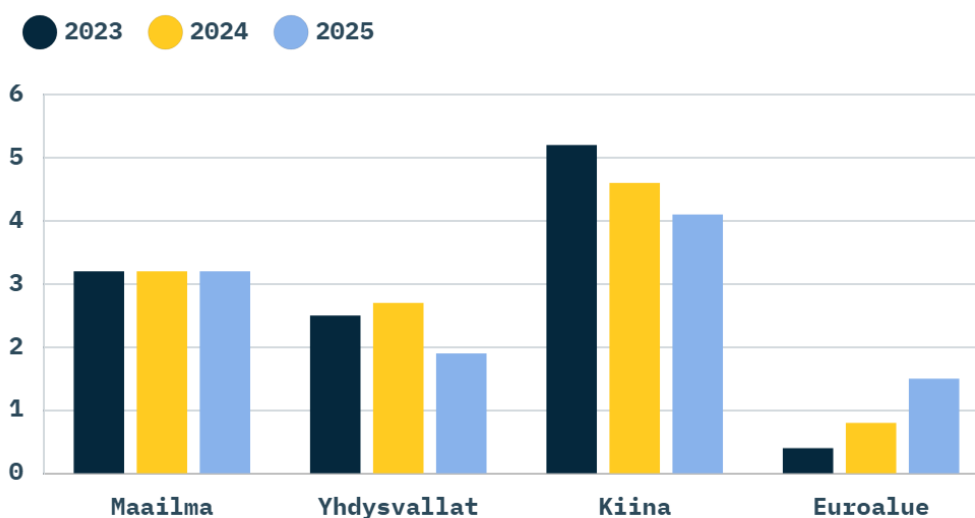
Suhdannekuvaajassa lähdeaineistona on teollisuuden ja yksityisten palvelujen osalta näiden alojen liikevaihtokuvaajat. (Tilastokeskus n.d.)

Tuotanto on supistunut rakentamisessa ja teollisuudessa eikä lähiaikoina ole odotettavissa käännettä parempaan. Pitkittynyt laskusuhdanne iskee yritysten kannattavuuteen, ja riittämätön kysyntä on edelleen suurin kasvun este. (Elinkeinoelämä keskusliitto 2024.)

Talousnäkömyien taustalla leijaille edelleen iso geopoliittinen ja -taloudellinen epävarmuuden pilvi. Euroopassa käydään edelleen Venäjän aloittamaa hyökkäyssotaa, Lähi-Idässä

jännitteet kasvavat kasvamistaan ja Punaisenmeren tapahtumilla on vaikutuksia esimerkiksi maailmanlaajuisiin merikuljetuksiin. Myös Kiinan ja Taiwanin väliset jännitteet ovat edelleen olemassa, ja nämä kriisipesäkkeet pitävät epävarmuutta yllä inflaatiokehityksen suhteen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024.)

Elinkeinoelämän keskusliitto kertoo huhtikuun suhdannebarometrissään myös, miltä suomalaisyritysten suhdannearviot näyttävät kesällä 2024. Kuvio 2 näyttää, että suhdannetilanne on yhtä huono kuin finanssikriisissä, ja pahempi kuin koronakriisissä. Kokonaisuutena yritysten tuotanto ja myynti ovat vähentyneet. (Teollisuusliitto 2024c.)



Kuvio 2. Ennuste BKT:n määrän muutoksesta vuosina 2023–2025 vuosimuutos, %. (IMF 2024)

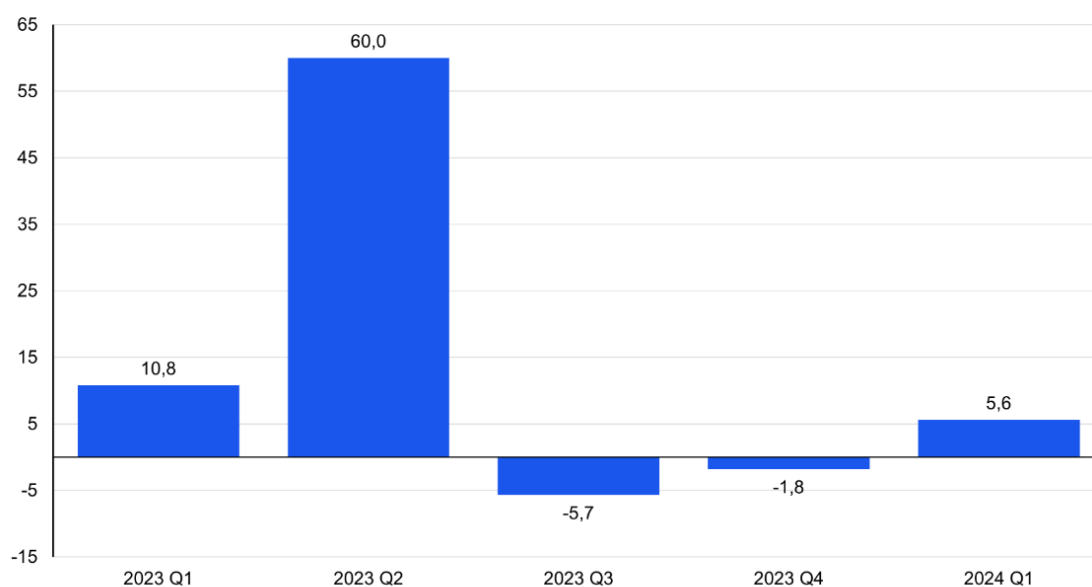
Tulevien kuukausien perusteella vuoden kolmannella kvartaalilla voisi olla luvassa pientä kasvua. Tämä tukee ajatusta talouskasvun käynnistymisestä loppuvuonna. Teollisuusliitto on huhtikuun 2024 Talouden ja työllisyyden näkymät -julkaisussaan käsitellyt talouden ja teollisuuden tilannetta. Talouden matalasuhdanne on osoittautunut ennakoitua syvemmäksi ja pidempikestoiseksi, eikä Euroalueelta ole tullut odotettua vetoapua. Rakentamisen väheneminen on painanut Suomen taloutta alkuvuonna, eikä tilanteeseen ole odotettavissa paranemista. Kansainvälinen, kriisejä täynnä oleva tilanne vaikuttaa edelleen merkittävästi Euroopan talouteen. (Teollisuusliitto 2024c.)

Yritys X:n merkittävimpiä asiakkaita ovat muut metalliteollisuuden yritykset. EK:n suhdannebarometrin mukaan metalliteollisuus jatkaa laskussa (EK 29.4), ja erityisesti uusien tilauksen poikkeuksellisen vähäinen määrä aiheuttaa painetta alalle. Yritys X:n asiakaskunta on kuluneen vuoden aikana supistunut huomattavasti, juuri teollisuuden haasteiden ja

inflaation vuoksi. Teollisuusliiton talouden ennusteissa ennustetaan hallituksen säästöjen ja arvonlisäveron noston alentavan BKT:n kasvua -0,5 %, mutta tulevina vuosina hallituksen toimien odotetaan kiihdyttävän talouskasvua. VM ennakoii teollisuustuotannon vähenevän -1,6 % vuonna 2024, ja teollisuusliiton tutkimusyksikön ennuste on samansuuntainen. (Teollisuusliitto 2024c.)

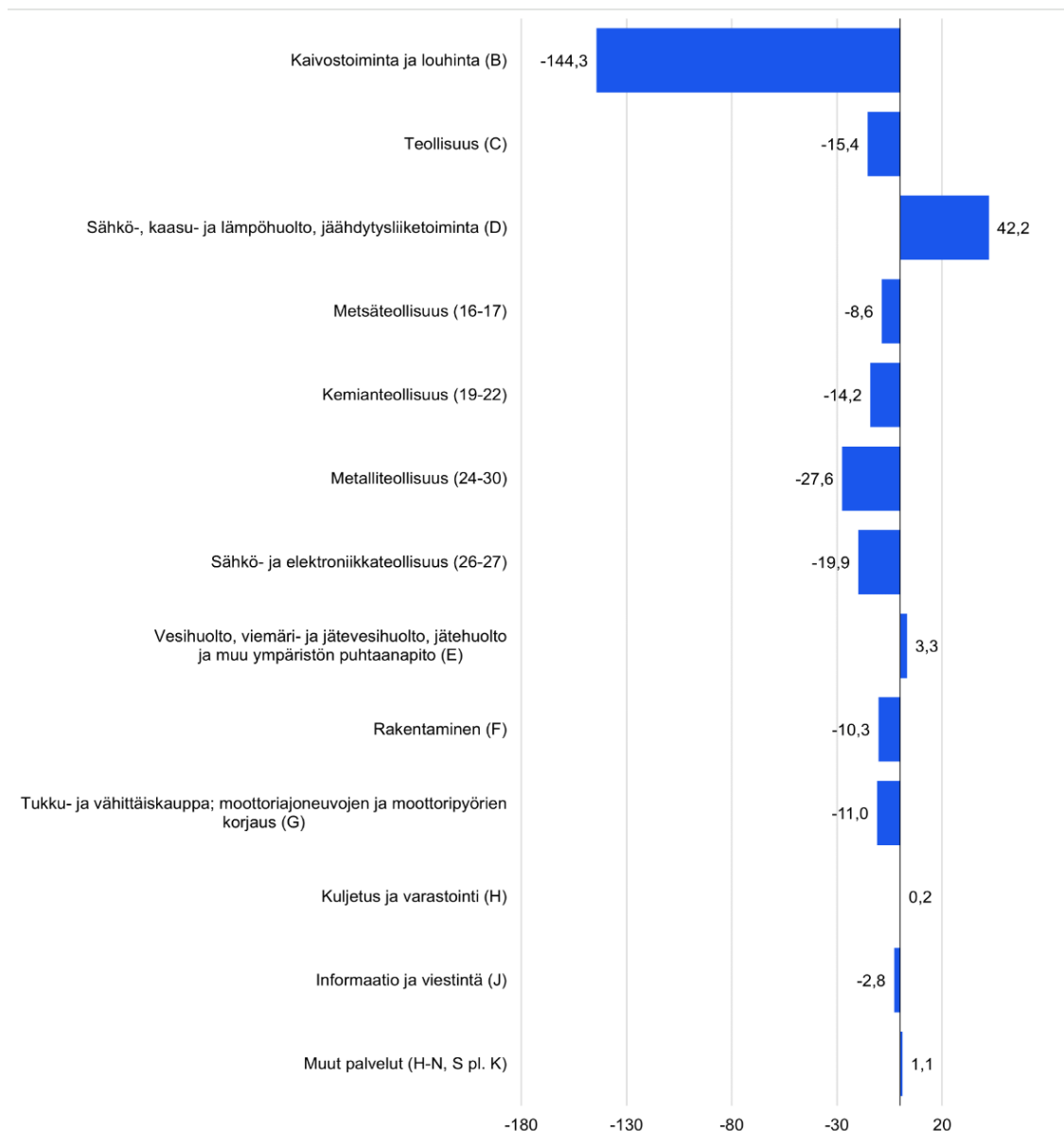
5.2.2 Investoinnit

Tilastokeskuksen mukaan yritysten tekemät investoinnit ovat laskeneet useimmilla toimialoilla vuoden 2024 ensimmäisellä vuosineljänneksellä, kuten kuviossa 3 on esitetty.



Kuvio 3. Yritysten investointien vuosimuutos vuosineljänneksittäin 2023 Q1-2024 Q1, % (Tilastokeskus 2024)

Kuviosta 4 nähdään, että investoinnit kasvoivat eniten toimialalla sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta, ja kasvua oli 42,2 % enemmän vuodentakaiseen verrattuna. Investoinnit laskivat eniten toimialoilla kaivostoiminta ja louhinta, 144,3 %, metalliteollisuus 27,6 %, ja mm. teollisuus 15,4 %.



Kuvio 4. Investointien kasvu toimialoittain (Tilastokeskus, 2024.)

Elinkeinoelämän keskusliiton tammikuun 2024 investointitiedustelun mukaan yritysten investointiaikomukset ovat arvioituja heikommat, ja kuviossa 5 nähdään, että teollisuuden kiinteät investoinnit vähenemässä 2 % ja aineettomat investoinnit noin 1 % tänä vuonna. Teollisuuden investointiaste on kääntynyt laskuun. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024.)

	2022	2023	2024	22- 23 %	23- 24 %
Kiinteät investoinnit	4 455	4 903	4 798	10,1	-2,1
Tutkimus- ja kehitysmenot	3 183	2 982	2 945	-6,3	-1,3
Yhteensä	7 638	7 885	7 743	3,2	-1,8

Kuvio 5 Teollisuuden investoinnit ja suunnitelmat 2022-2024 syksyllä 2023 (Tilastokeskus ja EK:n Investointitiedustelu 2024)

Vuodelle 2024 suunnitelluista tehdasteollisuuden investoinneista vain 21 prosenttia on suuntautumassa tuotannon laajentamiseen. Sen sijaan korvausinvestointeihin kohdistuu 47 % investoinneista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024.)

5.3 Teknologiset tekijät

Teollisuus 4.0 on alun perin Saksan hallituksen lanseeraama käsite, jolla tarkoitetaan teollisuuden digitaalista muutosta. Teollisuus 4.0 on neljäs teollinen vallankumous, jossa teollisuuden liiketoimintamallit ja valmistus muuttuvat digitalisoimalla ja hyödyntämällä uutta teknologiaa. Siihen liittyy mm. tekoäly, pilvilaskenta, big data, esineiden internet, älykkäät sensorit, lisätty todellisuus, edistynyt analytiikka, 3D-tulostus, robotiikka ja automaatio. (Saarela.)

Tehtaiden älykkäät koneet ja prosessit kehittyvät älykkäämmiksi hyödyntämällä jatkuvasti kasvavaa dataa, jonka seurauksena tehtaista tulee tehokkaampia, joustavampia, tuottavampia ja ympäristöystävällisempiä. Tämä puolestaan mahdollistaa uusia tapoja tarjota arvoa asiakkaille. Liiketoimintamallien muutos tulee olemaan laaja ja kauaskantoinen. (Saarela.)

Teknologinen kehitys ja tuotantoprosessien siirtäminen ulkomaille ovat kiihtyvällä vauhdilla korvanneet suorittavia työpaikkoja teollisuudessa. Näitä työpaikkoja ovat korvanneet uusi

ICT-teknologia, sekä lisääntyvä työvaiheiden siirtäminen ulkomaille. Yritysten toiminnan digitalisoituminen on jatkunut teollisuudessa ja muilla toimialoilla jo vuosia. Digitalisaatio etenee kuitenkin eri toimialoilla eri tahtiin, ja perinteisesti teollisuus on teknologian kehityksessä seurannut palvelualojen perässä. (Dodd 2022.)

Teollisuuden uudistumisen takana on lukuisia tuottavuuden tehostumista tuovia teknologioita, kuten

- 5G
- tekoäly
- koneoppiminen
- kasvanut ison datan jäsentelykyky
- autetun ja avustetun todellisuuden ratkaisut.

Teknologian kasvattaessa jalansijaa myös perinteisen teollisuuden toiminnassa, vaatii muutos uudelta osaajasukupolvelta kyvykkyyttä uudistaa valmistamisen tavat ja toimintamallit. Kriittinen edellytys uuden tavan toteuttamiselle käytännön tasolla on riittävä siirto- ja käsittelykapasiteetti niille kaikille datavirroille, joita teollisuus voi teknologian kehittymisen myötä kerätä. (Dodd 2022.)

Tuotteet ja palvelut tuottavat jatkossa tietoa ja dataa koko elinkaarensa ajan, myös valmistamisensa jälkeen. Tulevaisuuden haaste onkin pitää tietoturvariskit jatkuvasti suojattuina ja hallittuina ja vikasietoisenä. (Salmela, 2024.)

Teknologisen kehityksen myötä myös Yritys X on tilanteessa, jossa yritykseltä vaaditaan esimerkiksi investointeja, jotta uusien teknologisten järjestelmien käyttöönotto mahdollistuu. Teknologisella kehityksellä on vaikutusta Yritys X:n asiakkaisiin, toimittajiin, kilpailijoihin, sidosryhmiin, markkinointikanaviin sekä organisaation prosesseihin. Digitalisaation aikakaudella on haastava löytää yhtäkään asiaa, johon se ei vaikuttaisi. (Wood 2004, 34.)

Teknologinen kehitys on myös yritysten välisessä kilpailussa oleellisessa roolissa; teknologian käyttöönotolla ja uusien teknologisten työskentelytapojen opetteleminen voi parhaimmillaan tuottaa yritykselle kilpailuetua. (Dodd 2022.)

5.4 Sosiaaliset tekijät

Sosiaaliset tekijät kertovat monipuolisesti ihmisten käyttäytymisestä, tavoista, asenteista ja asiakkaiden tarpeesta. Sukupolvien muuttuminen, kulttuurierot ja maahanmuutto ovat myös sosiaalisen sektorin tarkasteltavia asioita.

Yritys X:n asiakaskunnassa on monikansallisia, isoja yrityksiä, joiden toimipisteitä sijaitsee ympäri maailmaa. Tämä tulee maailman globalisaation myötä lisääntymään: yritysten välinen maiden rajat ylittävä kanssakäyminen lisääntyy, sillä se ei ole enää sidoksissa paikkaan eikä juuri aikaankaan, ja tämä vaatii yrityksiltä sopeutumista siinä, että tarvitaan tuntemusta eri kulttuureista ja kielitaitoa. (Hautamäki ym, 2017.)

Globalisaation ja digitalisaation ohella yhteiskuntaa haastaa uudenlainen väestönmuutos. Pitkään jatkunut globaali syntyvyyden lasku hidastaa globaalin talouden kasvua. Maailman väestö silti kasvaa edelleen, mutta nuorten määrä ei kasva. Väestön määrän kasvu johtuu eliniän pitenemisestä. Väestönkasvu tulee seuraavien 50 vuoden aikana taittumaan, ja työvoiman kasvu jo aiemmin, joten tarvitaan tuottavuushyppyä. Konsulttiyritys McKinseyn tutkimusosasto Global Institute on arvioinut, että tuottavuuden kasvun tulee olla 80 % nopeampaa kuin aiemmin historiassa, jotta talouskasvua voitaisiin ylläpitää globaalilla tasolla. (Hautamäki ym, 2017.)

Suomessa väestö kasvaa suurissa yliopistokaupungeissa ja niiden lähiseuduilla sekä syntymisen, että muuttoliikkeen ansiosta. On todennäköistä, että uusia, häviäviä ammatteja korvaavia työpaikkoja syntyy maaseudulle ja pieniin kaupunkeihin hitaammin, kuin uutta osaamista houkutteleviin kasvukeskuksiin. Tämä johtaa muuttotappioalueilla, kuten kaakkois Suomessa työntekijöiden vähyyteen, ja toisaalta myös työpaikkojen häviämiseen. (Hautamäki ym, 2017.)

Työntekijöiden turvallisuus ja työolot ovat oleellisia sosiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Työntekijöiden tulee voida työskennellä turvallisessa ja terveellisessä ympäristössä, ja yrityksen tulee taata työntekijöille asianmukaiset turvavarusteet, koulutuksen ja tilat. (Hautamäki ym, 2017.)

Asiakkaiden muuttuvat vaatimukset ovat myös sosiaalinen tekijä, joka vaikuttaa myös teollisuusyritysten toimintaan. Asiakkaista tulee koko ajan enemmän tietoisia esimerkiksi ympäristöasioista, jolloin asiakkaat voivat vaatia tuotteita ja palveluita, jotka ovat kestävästi ja eettisesti tuotettuja. (Fripp 2019.)

5.5 Ekologiset tekijät

Yrityksiin ja organisaatioihin vaikuttaviin ympäristötekijöihin kuuluu ilmasto, ilmastonmuutos, säätila, saasteet sekä uusiutumattomien hyödykkeiden saatavuus.

Säätilalla voi olla suuri vaikutus yrityksiin erityisesti vahinkojen muodossa. Suomessa säästä johtuvat suuren kokoluokan vahingot ovat harvinaisia, eikä niillä ole vaikutusta yritysten toimintaan kuin äärimmäisen harvoin. Välillinen vaikutus on kuitenkin olemassa asiakasyritysten muodossa: muualla maailmassa sijaitsevat tehtaat tai toimittajat voivat kärsiä esimerkiksi tulvista tai hirmumyrskyistä, jolla voi olla suuria vaikutuksia myös yrityksiin Suomessa. (Impactday 2023.)

Yritysten tulee olla tietoisia toimintaansa rajoittavista juridisista säädöksistä, kuten esimerkiksi päästörajoitteista, haitallisen jätteen hävittämisestä ja vähentämisestä sekä tiettyjen valmistustoimenpiteiden rajoituksista. Tänä päivänä yrityksiltä vaaditaan myös yhä enemmän uusiutuvien energialähteiden hyödyntämistä: logistiikka-alalla pyritään siirtymään polttomootoriajoneuvoista sähkö- ja kaasujoneuvoihin, yritykset pyrkivät lisäämään uusiutuvan energian teknologioita kuten aurinkopaneeleita sekä tuulivoimaloita ja prosesseja pyritään tekemään tehokkaammiksi ja ympäristöystävällisemmiksi. (Skaf 2019.)

Ympäristötekijät ja ympäristön tila on kriittinen puheenaihe yritysmaailmassa. Yhteiskunta on enenevässä määrin huolissaan ympäristön tilasta, ja yrityksiin kohdistuu paine arvioida sen vaikutuksia, ottaa kantaa ja vähentää ympäristön kuormitusta luontoon. (Washington State University.)

Yrityksen ympäristövaikutukset vaihtelevat riippuen yrityksen sijainnista, toimialasta ja koosta. Luonnonresurssien ylikulutus, ilman- ja maaperän saastuminen, veden likaantuminen, kasvihuonepäästöt, jätteenkäsittely ja biodiversiteetin katoaminen ovat yleisiä, teollisten yritysten aikaansaamia ympäristön haittavaikutuksia. (Washington State University n.d.)

Yritys X on kooltaan pieni ja myös ympäristövaikutuksiltaan pieni yritys, johon kuitenkin toimialansa vuoksi vaikuttaa monia ympäristöön liittyviä lakeja ja säädöksiä, joita käsiteltiin tässä työssä kappaleessa 5.1. Ilmastonmuutos, hiilijalanjälki ja niihin liittyvät ilmiöt vaativat sopeutumista myös Yritys X:ltä, ja erityisesti sidosryhmien suunnasta tulevat vaatimukset aiheuttavat muutoksia yrityksen toimintaan.

6 Kilpailija-analyysi yritys X

Tässä kappaleessa jaetaan Yritys X:n kilpailijat ensin neljään eri ryhmään: marginaalikipailijat, tarvekilpailijat, potentiaaliset kilpailijat ja ydinkilpailijat. Sen jälkeen kilpailija-analyysi muodostetaan Michael E. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin mukaan.

Kilpailijoiden taloustietoja tarkastellaan seuraavien, julkisista lähteistä löytyvien tunnuslukujen perusteella:

- Liikevaihto: Liikevaihdolla tarkoitetaan yrityksen tuotteiden tai palveluiden myynnistä saatujen tuottojen summa ilman hintoihin sisältyvän arvonlisäveron osuutta. Liikevaihto mahdollistaa yritysten vertailun toiminnan volyymin osalta, mutta vertailtavuus vaihtelee yritysten rakenteen vuoksi.
- Liikevaihdon muutosprosentti: liikevaihdon muutosprosentti mittaa yrityksen liiketoiminnan kasvukehitystä. Myynnin kasvu voi johtua esimerkiksi palvelutarjonnan kasvusta, tai myyntihintojen noususta. Joskus lukuun voivat vaikuttaa myös yritysraenteessa tapahtuneet muutokset. Yritys voi kasvaa laajentamalla liiketoimintaansa, tai supistua esimerkiksi myymällä liiketoimintaansa.
- Liiketoiminnan tulos: liiketulos on virallisen tuloslaskelman ensimmäinen välitulos, joka kertoo, kuinka paljon liiketoiminnan tuotoista on jäänyt jäljelle ennen rahoituseriä ja veroja. Luku soveltuu sekä yksittäisen yrityksen kehityksen että saman toimialan yritysten väliseen vertailuun.
- Liiketulosprosentti: liiketulosprosentin avulla voidaan vertailla saman toimialan yritysten operatiivista kannattavuutta keskenään, sillä liiketuloksessa ei ole vielä mukana rahoituskuluja. Tällöin velkainen ja velaton yritys ovat vielä samalla viivalla. Liiketuloksellaan yrityksen tulee kattaa mm. rahoituskulut, verot ja voitonjako. Liiketulosprosentille on olemassa viitearvot, ja niiden arvojen mukaan liiketulosprosentti on hyvä, jos luku on yli 10 %, tyydyttävä jos se on 5–10 % ja heikko jos se on alle 5 %. Negatiivinen liiketulosprosentti kertoo yrityksen liiketoiminnan operatiivisista vaikeuksista.
- Tilikauden voitto: tilikauden voitto on tärkeä luku, sillä se kuvastaa yrityksen taloudellista potentiaalia ja kannattavuutta tietyllä ajanjaksolla. Se on hyödyllinen mittari yritysten taloudellisen tilanteen arvioinnissa ja auttaa päätöksenteossa. (Taloustutka.)

Näiden lisäksi tarkastellaan yrityksen henkilöstömäärää.

6.1 Marginaalikiilpailijat

Marginaalikiilpailijat ovat kiilpailijoita, joilla ei ole merkittävää osuutta markkinoilla, mutta jotka esiintyvät markkinoilla satunnaisesti ja saattavat vaikuttaa hintatasoon. (ELY-keskus/Liiketoimintasuunnitelman laadintaohjeet.) Marginaalikiilpailijoita on usein seurattava myös haastajina, jotka saattavat tulevaisuudessa olla yrityksen ydinkiilpailijoita. (Kamensky 2016, 157.)

Yritys X:n marginaalikiilpailijoiden merkitys on vähäinen. Epävarma taloustilanne ja epävarmaa markkinatilanne on kuitenkin tuonut mukanaan ilmiön, jossa konepajat ja muut Yritys X:n loppuasiakkaat pyrkivät pintakäsittelyyn tuotteensa itse. Näin toimimalla asiakasyritykset vaikuttavat esimerkiksi hintatasoon, sillä yrityksen on reagoitava säilyttääkseen asiakkaansa.

6.2 Tarvekiilpailijat

Tarvekiilpailijat ovat kiilpailijoita, jotka tyydyttävät samaa tarvetta, mutta erilaisilla tuotteilla. (Isoviita ym. 1998, 59.) Tarvekiilpailijat voivat olla jo nyt ydinkiilpailijoita pahempia, tai tulevaisuuden haastajia, joilla on potentiaalia muuttaa koko toimialan ja sen pelisäännöt. (Kamensky 2016, 157.) Tarvekiilpailijoiden määrittäminen ja analysointi antaa yrityksille näkemystä laajempien markkinatrendien ymmärtämiseen, jotka voivat ulottua välittömän toimialan ulkopuolelle. (Bennett 2024.)

6.2.1 Carelia Corro

Carelia Corro on vuonna 2017 perustettu teolliseen pintakäsittelyyn erikoistunut yritys, jonka missio on tuottaa laadukkaita pintakäsittelypalveluita parhaalla mahdollisella hintalaatusuhteella ja luotettavilla toimitusajoilla. Carelia Corro pyrkii erottautumaan kiilpailijoistaan liiketoimintamallillaan; Carelia Corro kouluttaa itse omat työntekijänsä kunkin asiakkaan erikoistarpeisiin, ja yrityksellä on ulkoistuksen hallintaan konsepti, jonka ajatuksena on taata toimivat ja luotettavat palvelut. (Carelia Corro.)

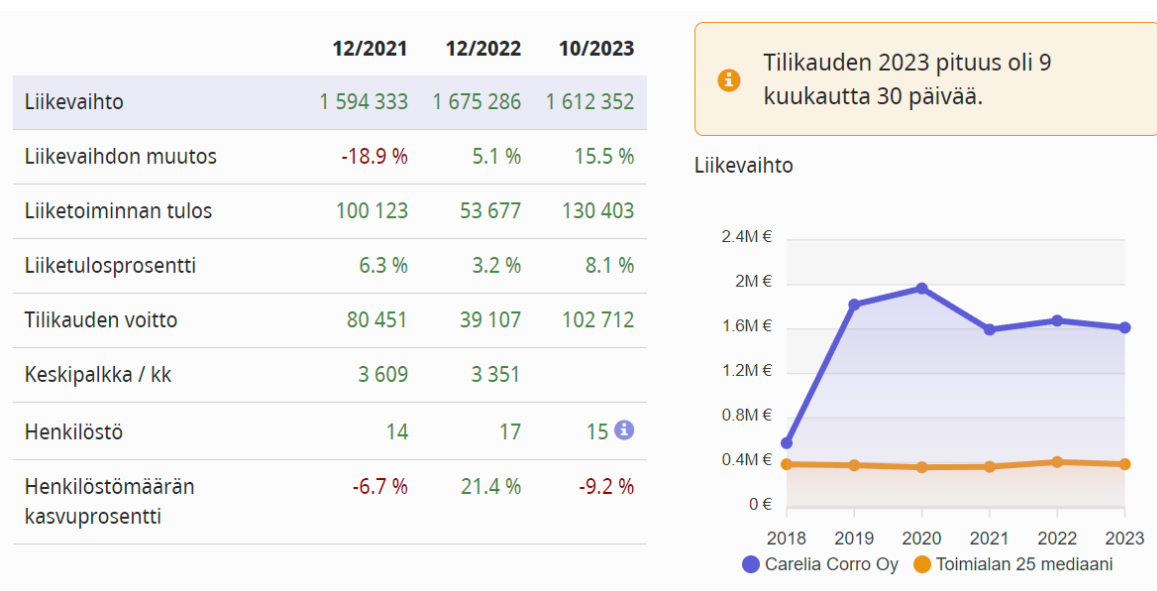
Carelia Corro nojaa nettisivujensa perusteella vahvasti erikoisosaamiseen, nykyaikaisuuteen ja mukautuvuuteen; Yritys pyrkii erottautumaan kiilpailijoistaan korostamalla asiantuntijuuttaan, viimeisintä teknologiaa hyödyntäviä prosessejaan sekä yksilöllistä, asiakaskohdasta palveluaan. Carelia Corron ydintoimintaa ovat teollisuusmaalaus, maalaamoulokoistus sekä maalaamokehitys. (Carelia Corro.)

Mitä enemmän Carelia Corron nettisivuihin tutustuu, sitä enemmän sieltä paljastuu erilaisia tarjottavia palveluita. Yritys lupaa hoitaa pääasiakkaidensa pintakäsittelytoiminnot kokonaisvaltaisesti, mukaan lukien laatu-, ympäristö-, ja työturvallisuusasiat. (Carelia Corro.)

Yritys X ja Carelia Corro eivät suoraan ole vertailukelpoisia muun tarjottavan palvelun kuin teollisuusmaalauksen suhteen. Siinä missä Carelia Corro pyrkii tarjoamaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkailleen, on Yritys X:n toiminta rajatumpaa: Yritys X tarjoaa hiekkapuhallusta ja maalausta esikäsitteilyineen. Esimerkiksi varsinaista asiantuntijapalvelua Yritys X ei tarjoa. Näin ollen Carelia Corro ja Yritys X kilpailevat samoista asiakkaista varsin marginaalisesti. (Carelia Corro.)

Carelia Corro käyttää markkinoinnissaan sosiaalisen median alustoista ammatilliseen verkostoitumiseen tarkoitettua yhteisöpalvelu LinkedIniä, ja yrityksellä on profiili myös yhteisöpalvelu Facebookissa. Yritys on huomattavasti aktiivisempi LinkedInissä, ja siellä yritys julkaisee postauksia esimerkiksi uusista yhteistyösopimuksistaan ja mainosmateriaalia tuottannostaan. Yrityksellä on LinkedInissä tämän opinnäytetyön kirjoitushetkellä vajaa 400 seuraajaa. (LinkedIn.)

Carelia Corron taloustietoja vuosilta 2021, 2022 ja 2023 tarkastelemalla kuviosta 6 voidaan todeta vuoden 2023 olleen yritykselle haastavampi. Esimerkiksi liikevaihtoprosentti oli tuolloin heikolla tasolla ja liiketoiminnan tulos sekä tilikauden voitto olivat myös muita vertailuvuosia kehnompia. Yrityksen liikevaihto, joka ennen kaikkea kuvastaa yrityksen toiminnan laajuutta, on pysynyt kaikkina kolmena vuonna samalla tasolla. (Taloustutka 2024.)



Kuvio 6. Carelia Corron taloustiedot viimeisen kolmen vuoden ajalta. (PRH)

6.2.2 Ermail

Ermail on nettisivujensa mukaan Eurajoella vuonna 1989 perustettu yhtiö, jonka päätoimialana on pintakäsittelytyöt. Yhtiön toiminta on jakautunut useampaan eri toimipisteeseen. Pääasiallinen toiminta perustuu telakoille, ja näin ollen toiminta on keskittynyt Raumaan, Turkuun, Teijoon ja Olkiluodolle. (Ermail Oy.)

Ermailin nettisivuilla kerrotaan yrityksestä pääasiassa sen historian kautta: sivuilla on listattu vuosien mukaan yrityksen merkittävimpiä saavutuksia ja asiakassopimuksia. Yritys pyrkii vetoamaan nettisivujensa vierailijaan näyttämällä konkreettisia saavutuksia yrityksen pitkän historian varrelta. Nettisivuilla korostetaan Carelia Corron tapaan mukautuvuutta, ajantasaisia laitteistoja sekä yksilöiden asiantuntijuutta. (Ermail Oy.)

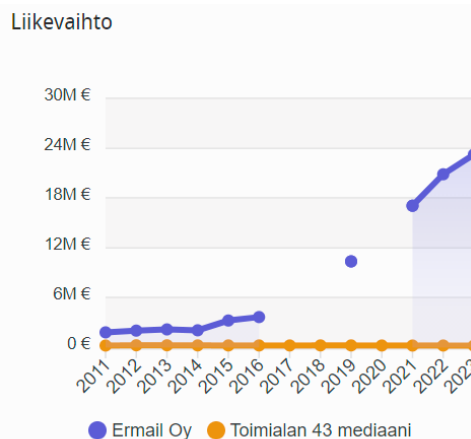
Ermailin pääasiallisia asiakkaita ovat merenkäyntiin liittyvät yritykset, ja Ermail onkin tunnettu lähinnä laivoja ja niiden komponentteja maalaavana yrityksenä. Yritys kuitenkin kertoo nettisivuillaan maalaavansa kaikkea pienistä komponenteista isoihin kokonaisuuksiin, ja Eurajoen isojen tuotantotilojen mahdollistavan suurtenkin kappaleiden tehokkaan sarjavalmistuksen. (Ermail Oy.)

Yksi Ermailin kilpailueduista on sen monipuolisuus: isot tilat ja heiltä löytyvä liikutettava kalusto mahdollistavat lähestulkoon minkälaisen kappaleen käsittelyn tahansa ja missä tahansa. Ermail eroaa kilpailijoistaan myös puhdistusmateriaaliensa valikoiman puolesta, sillä yrityksen nettisivuilla kerrotaan yrityksen pystyvän käyttämään esikäsittelynä suihkupuhdistusta kaikilla markkinoilla tällä hetkellä saatavilla puhdistusmateriaaleilla, muun muassa teräsrakeella ja luonnonhiekalla. Ermail myös käyttää ainoana Suomessa Phenics-järjestelmää. Phenics-järjestelmä on mobiilisuihkupuhdistuslaitteisto, joka sisältää oman imurointi- ja suodatusjärjestelmän. Tämä tekee tekniikasta ympäristöystävällisen ja tehokkaan. Puhallusmateriaali on vapaasti valittavissa erilaisista uudelleenkierrätettävistä rakeista. (Ermail Oy.)

Carelia Corron tapaan myös Ermail Oy:lla on profiili LinkedIn -sivustolla, mutta yritys on siellä huomattavasti kilpailijaansa epäaktiivisempi. Profiilissa kerrotaan yrityksestä yleisellä tasolla, mutta esimerkiksi ajankohtaisia julkaisuja yrityksen sivulta ei löydy. (LinkedIn n.d.)

Ermail Oy:n taloustietoja katsomalla kuviossa 7 selviää, että yrityksen toiminta on kasvanut viimeisten kolmen vuoden aikana varsin voimakkaasti, ja yrityksen toiminnan myös kasvanut varsin voimakkaasti. Yrityksen liiketoiminnan tulos ja liikutulosprosentti ovat olleet vertailuvuosina hyvällä tasolla. Tilikauden voittoa tarkastelemalla voidaan todeta, että yritys on mahdollisesti maksanut osinkoja vuonna 2023, sillä liiketoiminnan tulos on tuolloin pysynyt edellisvuosien tasolla. (Taloustutka 2024.)

	5/2021	5/2022	5/2023
Liikevaihto	17 065 809	20 857 131	23 243 038
Liikevaihdon muutos	64.8 %	22.2 %	11.4 %
Liiketoiminnan tulos	1 737 597	2 271 828	2 063 571
Liiketulosprosentti	10.2 %	10.9 %	8.9 %
Tilikauden voitto	1 282 180	1 461 205	689 066
Keskipalkka / kk	4 145	4 142	
Henkilöstö	50 ³	48	50 ³
Henkilöstömäärän kasvuprosentti	25.0 %	-4.0 %	5.1 %



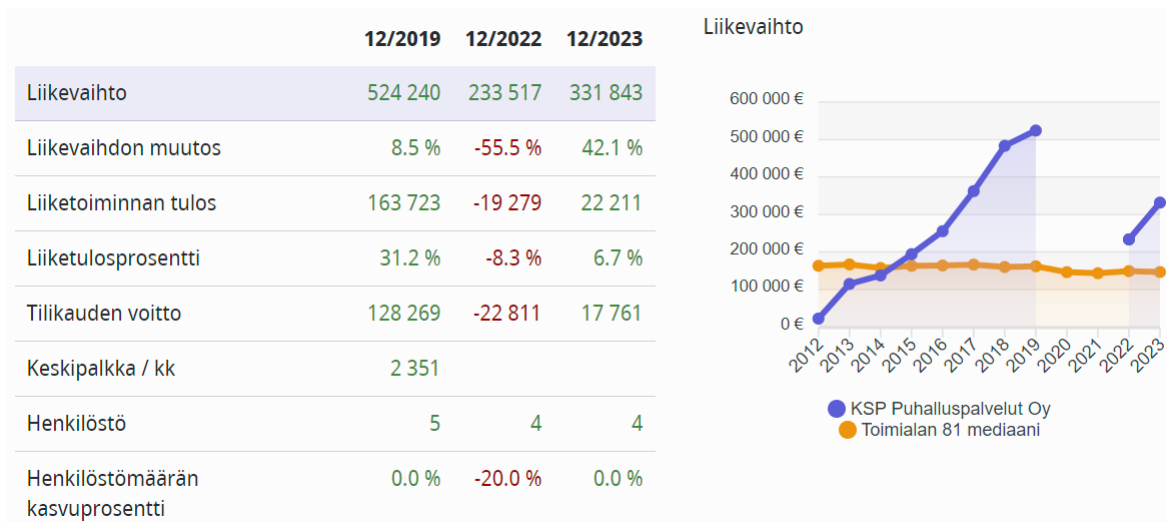
Kuvio 7. Ermail Oy:n taloustiedot viimeisen kolmen vuoden ajalta. (PRH)

6.2.3 KSP puhalluspalvelut Oy

KSP Puhalluspalvelut Oy, entiseltä nimeltään Karjalan Soodapuhallus Oy on vuonna 2012 perustettu erikoispuhdistus- ja pintakäsittelyalan palveluita tuottava yritys. KSP Puhalluspalvelut Oy tarjoaa palveluitaan teollisuudelle, kuntasektorille ja yksityisille asiakkaille koko Suomessa. Päätoiminta-alueekseen yritys mainitsee Etelä-Karjalan, Uusimaan, Kymenlaakson, Päijät-Hämeen ja Etelä-Savon alueet. KSP-Puhalluspalvelut Oy:n merkittävin kilpailuetu yrityksen nettisivujen perusteella on palveluiden laaja tarjonta; Yrityksen palvelutarjontaan kuuluu nykypäivänä kaikki Suomessa yleisesti tunnetut puhallusmuodot. (KSP Puhalluspalvelut Oy.)

KSP Puhalluspalvelut Oy:n palvelutarjontaan kuuluu pelkästään pinnan puhdistaminen erilaisin menetelmin, mutta esimerkiksi maalauspalveluita yritys ei tarjoa. Yritys kilpailee siis tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen kanssa pelkästään pinnan puhdistuspalveluiden osalta. (KSP Puhalluspalvelut Oy.)

KSP Puhalluspalvelut Oy:n taloustiedoista kuviossa 8 selviää, että yritys on vuonna 2019 kasvanut edellisvuodesta voimakkaasti, ja yrityksen toiminta on ollut erittäin kannattavaa. Vuosi 2022 on ollut yritykselle taloustietojen valossa puolestaan haastava, sillä liikevaihto on supistunut yli 50 % ja tilikauden voitto kääntyi miinukselle. Vuonna 2023 yritys on kuitenkin onnistunut saamaan toimintansa jälleen kannattavaksi, ja erityisesti liikevaihdon muutosprosentti on ollut vuonna 2023 korkea. (Taloustutka 2024.)



Kuvio 8. KSP Puhalluspalvelut Oy:n taloustiedot vuosilta 2019, 2022 ja 2023. (PRH)

6.3 Potentiaaliset kilpailijat

Potentiaaliset kilpailijat ovat kilpailijoita, jotka eivät vielä ole markkinoilla, mutta joilla on kyky tulla markkinoille. Potentiaalinen kilpailija, vaikka se ei vielä aktiivisesti toimitakaan merkittävillä markkinoilla, saattaa jo kohdistaa tai tulee todennäköisesti niin lähitulevaisuudessa kohdistamaan kilpailupainetta, ja tällaisen kilpailupaineen menettäminen voi johtaa kilpailunvastaisiin vaikutuksiin. (Unkover, 2024.)

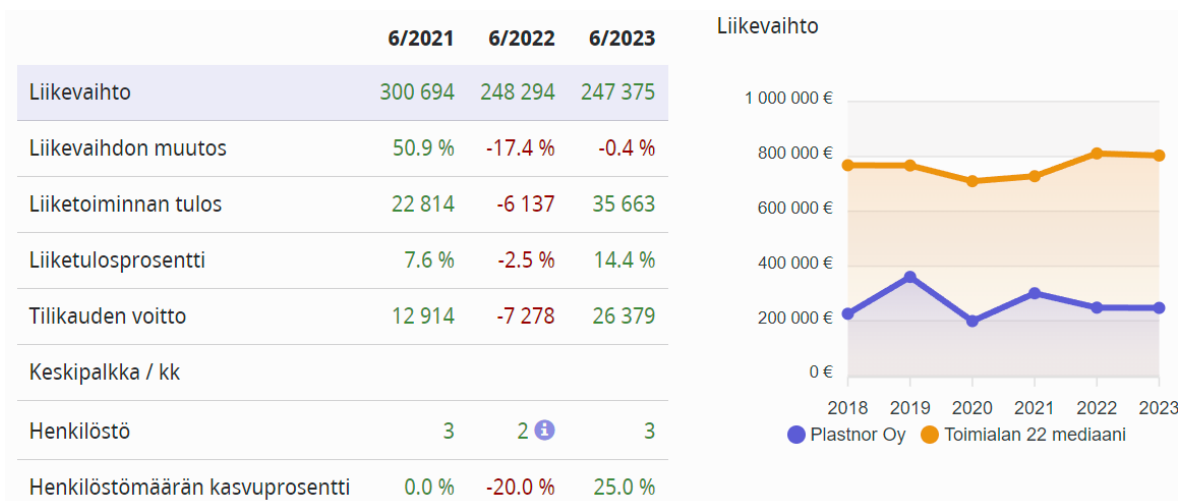
6.3.1 Plastnor

Plastnor Oy on erilaisia muovisäiliöitä-, altaita-, putkistoja ja muita muovituotteita valmistava yritys. Yritys on tuottanut myös pintakäsittelyalan palveluita, mutta ajan puutteen vuoksi keskittynyt pelkästään muovituotteisiin ja niiden valmistamiseen. (Plastnor Oy.)

Plastnor Oy:lla on kyky tulla samoille markkinoille Yritys X:n kanssa, ja sen maantieteellinen sijainti Imatralla tekee siitä potentiaalisen kilpailijan myös sijaintinsa vuoksi. (Plastnor Oy.)

Plastnor Oy:n taloustiedoista kuviossa 9 selviää yrityksen toiminnan kasvaneen vuonna 2021 edellisvuodesta, mutta supistunut kahtena seuraavana vuonna. Yrityksen tilikauden voitto taipui miinukselle vuonna 2022, mutta yritys onnistui kääntämään toimintansa jälleen kannattavaksi vuonna 2023. (Taloustutka 2024.)

Plastnor Oy työllistää kolme henkilöä, joten se on henkilöstömäärältään samaa luokkaa Yritys X:n kanssa. Näin ollen näiden kahden yrityksen liikevaihtojen vertaileminen on taroituksenmukaista. (Taloustutka 2024.)



Kuvio 9. Plastnor Oy:n taloustiedot viimeisen kolmen vuoden ajalta (PRH)

6.4 Ydinkilpailijat

Ydinkilpailijat ovat yrityksiä, jotka tarjoavat samoja tuotteita tai palveluita kuin sinä samassa markkinaraossa tai samoilla kohdemarkkinoilla. Ydinkilpailijat ovat usein yrityksen kilpailijoista helpoin tunnistaa, koska he tarjoavat samanlaisia tuotteita tai palveluita samanlaisilla hinnoilla. Yrityksen on tärkeää ymmärtää mitä sen alalla tapahtuu, jotta yritys pysyy ajan tasalla uusista trendeistä ja kehityssuunnista, jotka voivat vaikuttaa siihen, miten asiakkaat käyttäytyvät ja näkevät yrityksen. (Indeed 2024.)

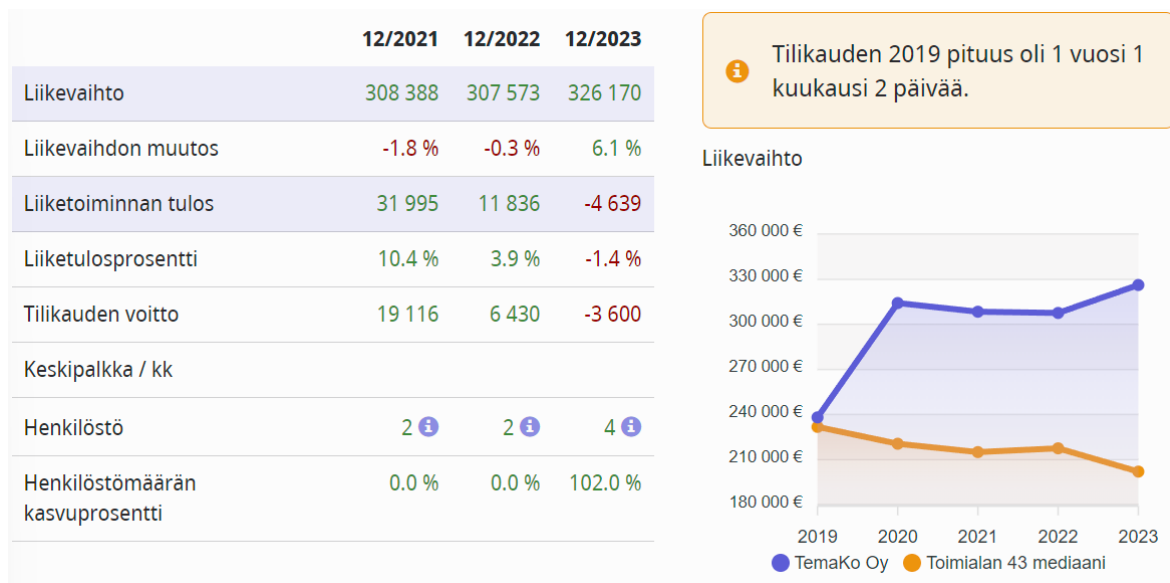
6.4.1 Temako Oy ent. JL-pinnoitus

Temako Oy on Etelä-Karjalassa, Lappeenrannassa sijaitseva pintakäsittelyalan yritys, jonka palvelutarjontaan kuuluu hiekkapuhallus ja maalauspalvelut. Yritys on perustettu vuonna 2018. (Fonecta.)

Temako Oy on Yritys X:n ydinkilpailija, sillä se sijaitsee samalla maantieteellisellä alueella Yritys X:n kanssa, ja ne tarjoavat tismalleen samoja palveluita. Temako Oy:ltä ei löydy virallisia nettisivuja, ja näin ollen tieto kyseisestä yrityksestä on peräisin julkisten taloustietojen lisäksi pelkästään tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen yrittäjiltä. Temako Oy:lla ei ole myöskään profiileja sosiaalisen median alustoilla. (Fonecta.)

Taloustietoja tarkastelemalla kuviossa 10 voidaan todeta yrityksen liikevaihdon pysyneen viimeisen kolmen vuoden ajan samalla tasolla, ja liikevaihdon muutosprosenttia katsomalla nähdään, että yrityksen kasvun muutos on ollut myös varsin maltillisella tasolla. Liiketoiminnan tulos ja tilikauden voitto on vuonna 2023 tippuneet miinusmerkkisiksi, mikä voi tarkoittaa yrityksellä olevan operatiivisia hankaluuksia. Yritys työllistää viimeisimmän tiedon

mukaan neljä henkilöä, joten sen liikevaihto on vertailukelpoinen Yritys X:n liikevaihdon kanssa. (Taloustutka 2024.)



Kuvio 10. Temako Oy:n taloustiedot viimeisen kolmen vuoden ajalta. (PRH)

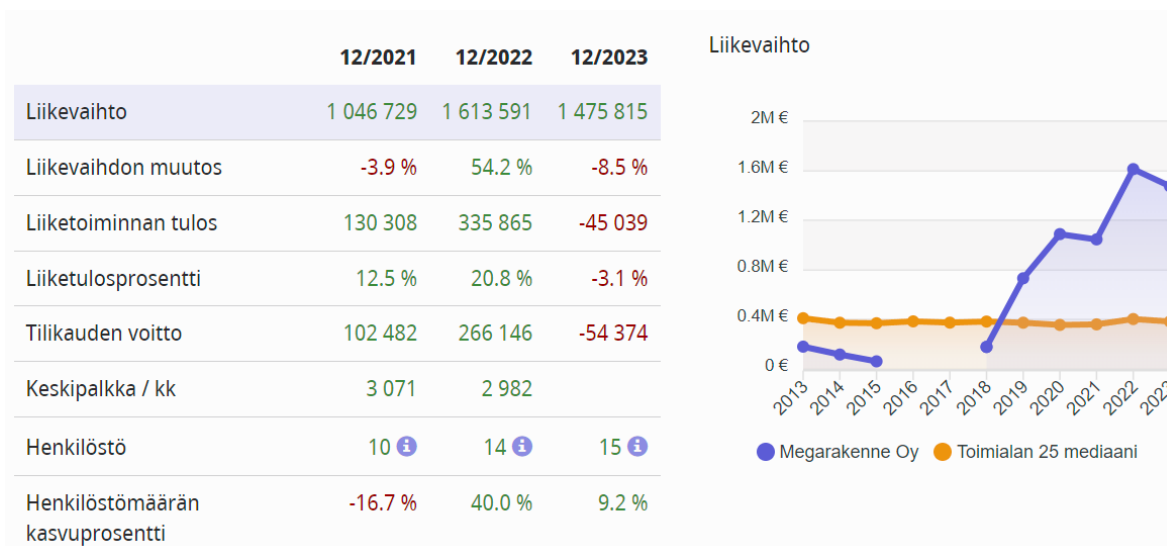
6.4.2 Megarakenne

Maalaamo Megarakenne Oy on alihankintakonepaja, automaalaamo ja teräsraepuhaltamo Lappeenrannassa. Megarakenne on keskittynyt metallin ja raskaan kaluston pintakäsittelyyn, jota yritys tekee pääasiassa Etelä-Karjalan alueen konepajoille. (Megarakenne Oy.)

Kilpailuetuna voidaan pitää Megarakenteelta löytyvää Etelä-Suomen suurinta teräsraepuhaltamo, joka mahdollistaa monenlaisten projektien toteuttamisen. (Megarakenne Oy.) Yritys X:n yrittäjiä haastatteleminen selvisi, että yritys itse pitää Megarakenne Oy:tä pahimpana kilpailijanaan.

Megarakenne Oy:n nettisivut ovat varsin selkeät, ja sivuilta löytää yrityksen tarjoamat palvelut nopeasti. Yrityksestä ei nettisivujensa ja julkisten taloustietojen lisäksi löydy tietoa nettistä, josta voidaan päätellä, että yritys ei tällä hetkellä markkinoi palveluitaan muuten kuin suoraan yritykseltä yritykselle. (Megarakenne Oy.)

Kuten Megarakenne Oy:n taloustiedoista (kuvio 11) voidaan nähdä, yritys työllistää viimeisimmän tiedon mukaan 15 henkilöä, eli yrityksen liikevaihto ei ole vertailukelpoinen Yritys X:n kanssa. (Taloustutka 2024.) Yrityksen liikevaihdon muutosprosenttia tarkastelemalla voidaan todeta, että yrityksen toiminta on vuodesta 2022 supistunut vuoteen 2023, ja liiketulosprosentin kääntyminen miinusmerkkiseksi voi viitata esimerkiksi liiketoiminnan operatiivisiin vaikeuksiin yrityksessä. (Almainsights.)



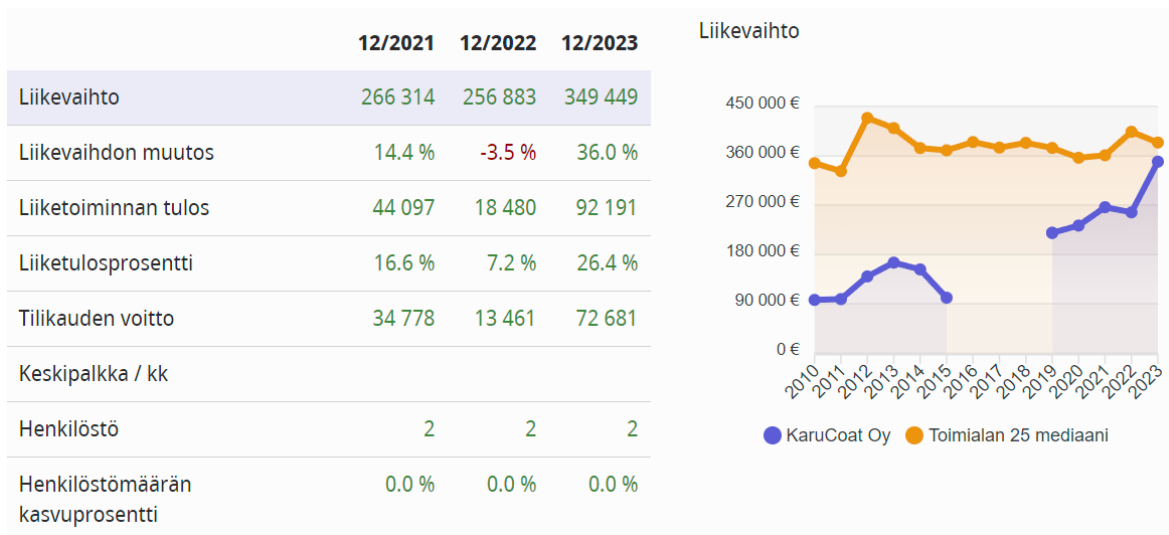
Kuvio 11. Megarakenne Oy:n taloustiedot viimeisen kolmen vuoden ajalta. (PRH)

6.4.3 Karucoat

Karucoat on teollisuuden komponenttien pintakäsittelyyn erikoistunut yritys, joka tarjoaa jauhemaalauksia, raepuhallusta, alumiinioksidipuhallusta sekä 3-vaiheista nanokeraamista esikäsitteilyä. Karucoat on perustettu vuonna 1986, joka tunnettiin aikaisemmin nimellä Asu-kaluste Oy. (Karucoat Oy.)

Karucoat on nettisivuilta löytyy yrityksen isoimpia asiakkaita referensseinä, sekä vedotaan yrityksen yli 30-vuotiaaseen historiaan. Sivulla myös listataan jauhemaalauksen etuja tavalliseen maalaukseen verrattuna, ja korostetaan erityisesti orgaanisten liuottimien (VOC) puutetta. (Karucoat Oy.)

Karucoat on taloustiedoista (kuva 12) nähdään, että yritys työllistää kaksi henkilöä, ja sen toiminta on laajentunut viimeisten kolmen vuoden aikana. Tilikauden voittoa tarkastelemalla voidaan todeta, että yritys on onnistunut kasvattamaan toimintaansa. Korkea liikevaihdonmuutosprosentti ja kasvanut tilikauden voitto kertovat yrityksen toiminnan kannattavuudesta etenkin, kun yritys on pieni, kaksi henkilöä työllistävä yritys. (Taloustutka 2024.)



Kuvio 12. Karucoat Oy:n taloustiedot viimeisen kolmen vuoden ajalta. (PRH)

6.5 Yhteenveto kilpailijoista – Viiden kilpailuvoiman malli

Kilpailijoiden kartoittamisen jälkeen voidaan todeta Yritys X:n merkittävimpien kilpailijayritysten olevan Megarakenne Oy, Karucoat Oy sekä Temako Oy. Nämä yritykset ovat kokoluokaltaan, palvelutarjonnaltaan sekä henkilöstömäärältään samaa luokkaa Yritys X:n kanssa, joten yritykset ovat vertailukelpoisia keskenään.

Kilpailijoiden taloustietojen tarkastelun avulla saatiin ymmärrystä siitä, mitä Yritys X:n toimialan sisällä on viimeisten vuosien aikana tapahtunut, ja siitä, onko maailmantilanteen vaikeutumisella ollut vaikutusta alan yrityksiin. Talouslukujen valossa kannattavinta toiminta on näistä kilpailijoista Karucoatilla.

6.5.1 Nykyisen kilpailun intensiivisyys

Yritys X:n toimialan kilpailu on intensiivistä, eikä tarjotuissa tuotteissa tai palveluissa ole merkittäviä eroja. Pintakäsittelypalveluita etsivät asiakkaat valitsevat palveluntarjoajan pääasiassa hinnan ja työn nopeuden perusteella, ja näin ollen esimerkiksi työnlaatu koetaan toissijaiseksi tekijäksi.

Yritys X:n vaikutusvalta markkinoilla on rajallinen, sillä tarjoajat ja ostajat voivat helposti valita jonkun toisen yrityksen.

Samalla toimialalla ja samalla maantieteellisellä alueella sijaitsevat yritykset Karucoat, Megarakenne ja Temako Oy tarjoavat kaikki samoja palveluita kuin Yritys X. Näiden lisäksi Suomessa on pintakäsittelyalan yrityksiä, jotka tarjoavat palveluitaan koko Suomen alueella ja

voivat vastata asiakkaiden tarpeisiin laajalti, kuten Carelia Corro ja Ermail Oy. Nämä yritykset heikentävät Yritys X:n vaikutusvaltaa entisestään.

6.5.2 Korvaavien tuotteiden uhka

Korvaavat tuotteet tai palvelut tarjoavat vaihtoehdon sille, mitä yritys itse tarjoaa. Yritys X:n tapauksessa jauhemaalauus ja teräsräpuhallus luovat suurimman uhan Yritys X:n tarjoamille palveluille märkemaalaukselle ja hiekkapuhallukselle. Teräsräpuhallus on nopeampi, ympäristöystävällisempi ja tehokkaampi puhallustekniikka kuin hiekkapuhallus, ja jauhemaalauksen etuja ovat VOC-päästöttömyys ja kuivumisajan nopeus. Jauhemaalauus ei kuitenkaan sovellu isojen kappaleiden päällystämiseen märkemaalain tavoin, eikä sillä voi päällystää kaikkia pintoja, esimerkiksi muovia tai puuta.

Tällä hetkellä korvaavien tuotteiden uhka on Yritys X:lle toistaiseksi kuitenkin vähäinen, sillä vaihtoehtoja ei ole ylettömästi.

6.5.3 Uusien tulokkaiden uhka

Uudet tulokkaat ovat yrityksiä, jotka voivat liittyä yrityksen markkinoille. Yrityksen vaikutusvaltaan näin ollen vaikuttavat toisten yritysten mahdollisuudet liittyä markkinoille. Uusien kilpailijoiden on helppo liittyä, kun markkinoille tulon kustannukset ja vaadittu tietotaso ovat pieniä, ja teknologiat eivät ole suojattuja. (Porter 2004, 7.)

Yritys X:n alalle pääsyn esteitä ovat tietotaito, tilat, erilaiset toimintaa säätelevät lait ja teknologioiden suuret kustannukset. Alalle pääsemiseksi täytyy tuntea sen toimintaa säätelevät lait esimerkiksi ympäristölait, tilojen saattaminen pintakäsittelyyn sopivaksi on usein kallista ja vaativaa, tietotaidon hankkiminen yritysasiakkaiden vaatimalla tasolla vaatii usein monia työskentelyvuosia ja oman ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä.

Yritys X:n toimialalle ei ole viime vuosina tullut uusia merkittäviä kilpailijoita, ja yksi syy siihen voi olla alalle pääsyn haasteellisuus.

6.5.4 Toimittajien vaikutusvalta

Tuotteita tarjoavien yritysten suuri vaikutusvalta johtaa korkeampaan resurssien hintaan. Tarjoajien vaikutusvalta on sidottu tarjoajien määrään markkinoilla. (Porter 2004, 27–28.) Yritys X on riippuvainen hiekka- ja maaloitimituksista, maalaustarvikkeista ja suojausvälineistä.

Yritys X käyttää tällä hetkellä hiekkatoimittajanaan Fesconia, rakennusalan ja teollisuuden laasti-, hiekka- ja pinnoitetuotteiden sekä ratkaisujen kehittäjä- ja valmistajayritystä.

Hiekkaa yrityksille toimittavia tahoja on kuitenkin useita, ja Yritys X:n olisi helppo vaihtaa toimittajaa.

Maalit toimittaa Yritys X:lle Teknos Oy ja Tikkurila, mutta hiekkatoimittajan tavoin myös maalintoimittajan vaihtaminen olisi Yritys X:lle helppoa tarjoajien suuren määrän vuoksi.

6.5.5 Ostajien vaikutusvalta

Kuinka paljon ostajia – onko yritys riippuvainen ostajista vai toisinpäin?

Yritys X:n ostajia ovat toiset yritykset – pääasiassa konepajat ja yksityiset asiakkaat. Konepajoja on Suomessa paljon, ja niiden osuus Yritys X:n palveluiden ostajista on merkittävä. Yritys X:n kaltaisia pintakäsittelyyn erikoistuneita yrityksiä on myös paljon, ja asiakkaat voivat valita monesta eri palveluntuottajavaihtoehdosta, oli sitten kyseessä yksityinen asiakas tai yritys. Yritys X:n toiminta on myös melko pienimuotoista, ja se yhdessä yrityksen maantieteellisen sijainnin kanssa tekee yrityksestä riippuvaisen ostajista.

7 SWOT-analyysi yritys X

7.1 Sisäinen ympäristö

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys X:n SWOT-analyysissä tutkitaan ensin yrityksen sisäistä ympäristöä pohtimalla yrityksen sisäisiä voimavaroja ja heikkouksia, jonka jälkeen perehdytään yrityksen ulkoiseen ympäristöön.

7.1.1 Vahvuudet

Yritys X:n vahvuuksia ja heikkouksia tutkittiin tässä opinnäytetyössä erilaisten netistä löytyvien asiakaspalautteiden, yrittäjien oman kokemuksen ja ulkoisen havainnoinnin keinoin. Yrittäjien omaa kokemusta aiheesta kartoitettiin haastatteleamalla, seuraavien kysymysten avulla:

- Miksi asiakkaat ostavat juuri teidän palveluitanne?
- Missä haluatte olla parempia kuin kilpailijanne?
- Mikä on yrityksesi kilpailuvaltti?
- Mitä resursseja teillä on?
- Mitkä ovat henkilökohtaiset vahvuutenne yrittäjinä? (Holvi.)

Yrittäjien vastauksissa korostuivat vahva, uskollisista asiakkaista koostuva asiakaspohja, työn laatu, tunnollisuus sekä yrittäjien oma ammattitaito, ja ennen kaikkea jatkuva halu kehittyä.

Yritys X on pieni yritys, joten yrityksen vahvuudet henkilöityvät vahvasti yrittäjäkaksikkoon. Yrittäjien vahva osaaminen, laadukas asiakaspalvelu sekä selkeä palvelutarjonta ovat Yritys X:n vahvuuksia.

7.1.2 Heikkoudet

Yritys X:n heikkoudet kulminoituvat pääasiassa yrityksen resursseihin, ja erityisesti niiden riittämättömyyteen. Yritys X:n suurimpia heikkouksia on osaavan henkilöstön puute sekä puutteelliset ja vanhanaikaiset tilat. Nämä puolestaan aiheuttavat sen, ettei isompien asiakkaiden tarpeisiin pystytä vastaamaan tarpeeksi nopealla aikataululla. Tämä puolestaan saa aikaan sen, että yrityksen on pakko ottaa tilauksia vastaan myös yksityisiltä kuluttajasiakkailta, jotta niillä tilauksilla voidaan paikata isojen asiakkaiden pidempiä tilausvälejä.

7.2 Ulkoinen ympäristö

7.2.1 Mahdollisuudet

Yritys X:n mahdollisuuksia ovat resurssien käytön optimointi ja näin yrityksen voimavarojen kääntäminen tuottavaksi työksi, sekä tuote- tai palveluinnovaatiot.

Resurssien käytön optimointi panostamalla tuotantotiloihin, tilojen siisteyteen ja työn hallintaan vapauttaisi yrittäjiltä enemmän aikaa ja jaksamista itse työntekoon, sekä toiminnan ja ammattitaidon kehittämiseen. Tämän ansiosta yritys pystyisi hyödyntämään omia vahvuuksiaan, kuten vahvaa osaamista työn teknisessä osuudessa, sekä parantamaan palvelunsa asiakaskokemusta esimerkiksi työn nopeutumisen ja hallinnan perusteella.

Pintakäsittelyala on kehittynyt merkittävästi vuosikymmenen aikana, ja vanhat toimintatavat ovat saaneet osin väistyä uusien, ympäristöystävällisempien teknologioiden tieltä. Tätä muutosta ovat edistäneet tarpeet entistä nopeammille prosesseille, korkeampitasoiselle työnlaadulle, ja kestävämmille toimintatavoille. (Proplate.)

Yksi pintakäsittelyn isoimmista trendeistä on edistyneiden pinnoitustekniikoiden kehitys. Nämä innovaatiot pyrkivät tarjoamaan erinomaisen suojan ja kestävyuden ympäristöystävällisellä tavalla. Esimerkiksi nanopinnoitteiden odotetaan yleistyvän, sillä ne pystyvät parantamaan pinnan ominaisuuksia ja kestävämmän korroosiota nykyisiä pinnoitusratkaisuja paremmin. (Proplate.)

Yritys X:n kilpailijoista Karucoat Oy:lla ja Ermail Oy:lla on käytössään uusia, edistyneitä pinnoitusteknologioita. Ermail Oy:lla on ainoana Suomessa käytössään Phenics Combi mobiilisuihkupuhdistuslaitteisto, joka on ympäristöystävällinen tapa käsitellä pintoja, ja jota voi liikuttaa ympäri Suomen (Ermail Oy). Karucoatilla puolestaan on palveluvalikoimassaan nanokeraaminen käsittely Cerakote, joka on maailman johtava ohutkalvokeraamipinnoitusteknologia (Cerakote.). Yritys X:n mahdollisuuksiin kuuluukin uudet tuote- ja palveluinnovaatiot, joita yritys voi sisällyttää toimintaansa, ja ehkä jopa saada kilpailuetua.

7.2.2 Uhat

Yritys X:n toimintaa uhkaavat uhat ovat tällä hetkellä pääasiassa maailmantilanne, lainsäädännön muutokset, sekä kilpailutilanteen kiristyminen.

Venäjän hyökkäys Ukrainaan on heikentänyt monien suomalaisten yritysten toimintaympäristöä. Suomalaisyrityksillä oli ennen sotaa mittavaa tuotantoa Venäjällä, Valko-Venäjällä tai Ukrainassa, ja sodan myötä näiden maiden toiminnoista on jouduttu luopumaan. Energian hinta on noussut, raaka-aineiden tuonti Venäjältä on tyrehtynyt mikä aiheuttaa

pullonkauloja tuotantoon ja kasvattaa kustannuksia. Liikevaihdon supistumisesta ja kustannusten noususta kärsivät erityisesti teollisuuden toimialat. (Mäki-Fränti ym., 2022.)

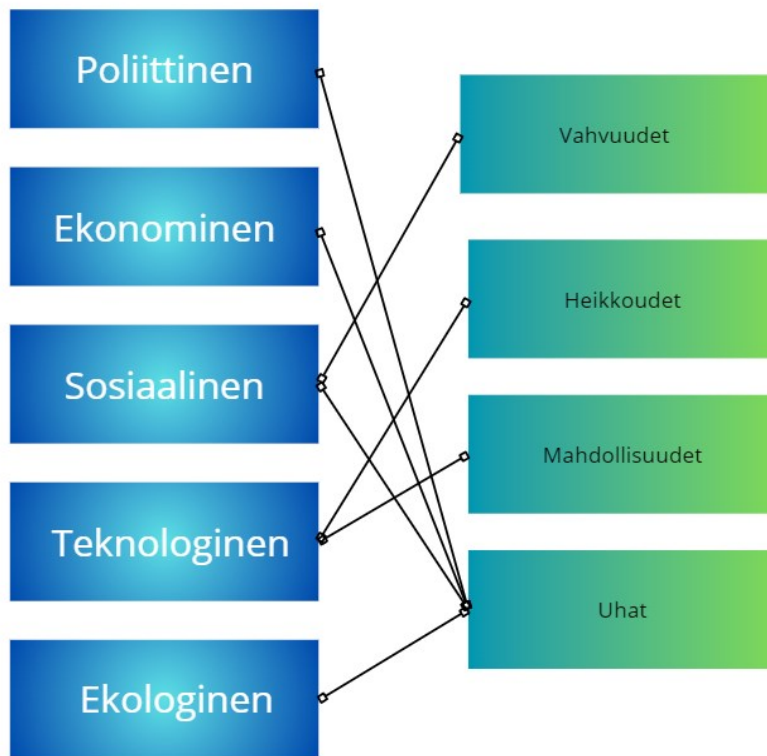
Teollisuuden ennusteet ovat edelleen huonot, ja erityisesti metalliteollisuuden näkymät pysyvät synkkinä. Teollisuuden matalalento näkyy väistämättä myös Yritys X:n tilauskannassa, ja toiminnan ennustettavuus on vaikeaa. Valtiovarainministeriö ennustaa teollisuustuotannon määrän vähenevän vuonna 2024 voimakkaasti: -2,3 %, ja uutiset metallialan yritysten lomautuksista ja muutosneuvotteluista tulevat yleistymään entisestään. (Teollisuusliitto 2024c.)

Lainsäädännön muutokset luovat myös uhkan Yritys X:n toiminnalle, ja erityisesti erilaiset maalien päästöihin ja kemikaaleihin liittyvät säädökset voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan suuresti, varsinkin kun alalle on tullut uusia, ympäristöystävällisempiä pinnoitusvaihtoehtoja, joita Yritys X ei vielä toistaiseksi käytä. Erilaiset poliittiset päätökset voivat myös uhata Yritys X:n toimintaa, erityisesti maailmantilanteen myötä. Erilaiset toiminnan rajoitukset viennin tai raaka-aineiden hankkimisen parissa voivat vaikeuttaa Yritys X:n toimintaa huomattavasti.

Kilpailutilanteen kiristyminen on myös merkittävä uhka Yritys X:n toiminnalle. Yrityksellä ei ole olemassa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden, ja se on voimakkaasti riippuvainen muutamista yritysasiakkaista. Mikäli markkinoille, samalle alueelle tulisi palveluntarjoaja, joka tarjoaisi palveluitaan nopeammin ja ympäristöystävällisemmin kuin Yritys X, olisi yrityksen vaikea pitää asiakkaistaan kiinni pelkästään hinnoittelun turvin.

8 Johtopäätökset

Kappaleessa 9 tarkastellaan PESTE, SWOT ja kilpailija-analyyseista saatuja tuloksia.



Kuvio 13. PESTE ja SWOT-analyysit.

PESTE- ja SWOT-analyyseista saadun tiedon avulla muodostettiin käsitys siitä, millä tavoin ulkoisen toimintaympäristön Yritys X:n vaikuttavat tekijät peilautuvat yrityksen vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin.

Kuvio 13 kuvaa PESTE-analyysissä tunnistettuja trendejä, jotka ovat arvioitu SWOT-analyysin avulla mahdollisuuksia tai uhkia tuottaviin trendeihin, ja trendeihin, jotka mahdollistavat Yritys X:n vahvuuksien hyödyntämisen tai heikkouksien voittamisen.

Poliittiset tekijät voivat potentiaalisesti muodostaa uhan Yritys X:n toiminnalle erilaisten toimintaa rajoittavien lakien ja säädösten muodossa. Kemikaaleja ja päästöjä koskeva lainsäädäntö ja siihen kohdistuvat muutokset voivat olla yritykselle haastavia sen vanhanai-kaisten tilojen ja toimintatapojen vuoksi.

Ekonomiset tekijät, eli talouteen liittyvät trendit saattavat myös olla uhka Yritys X:lle. Erityisesti investointien hankala saatavuus mikroyrityksille, Venäjän hyökkäyssodan aiheuttama

energian hinnannousu ja metalliteollisuuden heikot suhdannenäkymät hankaloittavat yrityksen menestymistä, ja erityisesti sen suunnitelmia laajentaa toimintaansa.

Sosiaaliset tekijät taas muodostavat mahdollisuuden yritykselle hyödyntää vahvuuksiaan, mutta toisaalta sosiaaliset trendit saattavat uhata Yritys X:n toimintaa. Yritys X:n yksi suurimmista vahvuuksista on osaavat ja motivoituneet yrittäjät, joilla on hyviä, toimialan sisäisiä kontakteja ympäri maakuntaa. Samaan aikaan yritys kuitenkin haaveilee toiminnan kehittämisestä ja lopulta kasvattamisesta, ja se vaatii osaavaa työvoimaa. Väestönmuutos -erityisesti Etelä-Karjalassa kuitenkin aiheuttaa sen, ettei osaavaa työvoimaa ole helposti saatavilla. Kaakkois-Suomi on liiketoiminta-alueena tällä hetkellä haastava, eikä osaavia työntekijöitä ole helppo houkuttaa.

Toinen sosiaalinen trendi, joka voi potentiaalisesti muodostaa uhan Yritys X:n toiminnalle on globalisaatio. Rajat ylittävä liiketoiminta ei tällä hetkellä suosi Suomen itärajaa, ja siihen ei ole näköpiirissä muutosta. Tämän trendin myötä myös kielitaidon ja kulttuurien tuntemuksen rooli yrityksissä kasvaa, ja se vaatii yrityksiltä mukautuvuutta ja osaamista.

Teknologiset tekijät liittyvät vahvasti Yritys X:n heikkouksiin, mutta muodostavat myös yritykselle mahdollisuuksia. Yritys X:n kalusto ja tilat ovat osin vanhanaikaisia, ja on olemassa iso riski sille, että yritys putoaa kehityksen kelkasta ennen kuin edes ehtii kyytiin. Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio erityisesti yhdessä muuttuvien ympäristölakien ja tiukentuvien standardien kanssa muodostavat Yritys X:lle riskin siitä, että kilpailijoiden modernimmat työskentelytavat ja kalusto tuottavat kilpailijoille sellaista etua, mitä yrityksen itse ei ole mahdollista saavuttaa.

Toisaalta digitalisaatio ja jatkuvasti kehittyvät pinnoitustekniikat muodostavat Yritys X:lle myös mahdollisuuden: Yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa ja jopa saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden uudistamalla toimintaansa pinnoitus ja -tilaratkaisujen osalta.

Ekologiset, ympäristöön liittyvät tekijät muodostavat myös potentiaalisen uhan Yritys X:n toiminnalle. Ilmastonmuutos aiheuttaa osaltaan vaikutuksia, jotka voivat pitkässä juoksussa vaikuttaa Yritys X:n toimintaan negatiivisesti. Uusiutuvaan energiaan ja sen käyttöön voi tulla uusia säädöksiä, ja tämä voi potentiaalisesti aiheuttaa yritykselle haasteita.

PESTE ja SWOT-analyysien avulla saadut tulokset muodostavat hyvän käsityksen siitä, miten Yritys X:n toimintaympäristö voi ja minkälaiset tekijät siihen vaikuttavat tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa. Vaikea maailmantilanne on haastanut erityisesti teollisuusaloja, ja näistä erityisesti metalliteollisuutta. Koronakriisin ja Venäjän aloittaman hyökkäyssodan vaikutukset näkyvät edelleen talousennusteissa, mutta esimerkiksi tässä opinnäytetyössä

käsitellyistä yritysten talousluvuista näitä vaikutuksia ei juuri nähdä. Tilanne on kuitenkin tällä hetkellä kaikilta osin vaikeasti ennustettava, ja heilahduksia voi tapahtua nopeasti mihin tahansa suuntaan.

Kilpailija-analyysin avulla saatiin arvokasta tietoa siitä, miten toimiala ja kilpailutilanne voi. Kilpailijoita analysoimalla muodostui myös kuva siitä, minkälaisia etuja kilpailijoilla on Yritys X:n nähden. Esiin nousivat erityisesti teknologiset ja ekologiset tekijät; Usealla Yritys X:n kilpailijalla on käytössään modernimmat ja ekologisemmat työvälineet- ja tavat, kuin Yritys X:llä. Vaikka Yritys X voisi todennäköisesti jatkaa toimintaansa tällä tavalla vielä useitakin vuosia, on investointeja pohdittaessa hyvä ymmärtää, mihin suuntaan toimiala kehittyä ja minkälaisia trendejä alalla on, jotta mahdolliset investoinnit ovat tarkoituksenmukaisia.

Kuviossa 14 on yhdistetty PESTE-, SWOT-, ja kilpailija-analyysit yhteen taulukkoon, jossa nähdään millä tavoin Yritys X:n vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin vaikuttavat trendit vaikuttavat sen kilpailijoihin.

	P	E	S	T	E
Vahvuus					
Karucoat					
Megarakenne					
Yritys X					
Heikkous					
Karucoat					
Megarakenne					
Yritys X					
Mahdollisuudet					
Karucoat					
Megarakenne					
Yritys X					
Uhat					
Karucoat					
Megarakenne					
Yritys X					

Taulukko 14. PESTE-, SWOT-, ja kilpailija-analyysit yhdistettynä taulukoksi. Taulukkoon valittiin kaksi ydinkilpailijaa vertailtavaksi Yritys X:n.

Taulukon vasemmassa reunassa nähdään, millä tavoin poliittiset tekijät vaikuttavat uhkaavasti kaikkiin kolmeen yritykseen: Karucoatiiin, Megarakenteeseen ja Yritys X:n. Poliittiset muutokset kuten lainsäädännön muuttuminen vaikuttaakin käytännössä koko Yritys X:n toimialaan ja pintakäsittelytyöhön, jolloin on loogista, että nämä vaikutukset koskettavat kaikkia kilpailijoita.

Ekonomiset tekijät, eli tässä tapauksessa vaikea suhdannetilanne ja heikot metalliteollisuuden näkymät luovat myös uhan paitsi Yritys X:lle, niin myös kilpailijoille. Kaikki kolme yritystä sijaitsevat Etelä-Karjalassa, jossa ekonomiset näkymät ovat muuta Suomea heikot teollisuuden saralla, joten negatiiviset ekonomiset odotukset vaikuttavat kaikkiin tässä taulukossa vertailtaviin yrityksiin.

Ekonomiset tekijät ovat myös heikkous yhdelle vertailtavista yrityksistä, Megarakenne Oy:lle. Megarakenteen tunnusluvuista on nähtävillä negatiivista muutosta, ja se yhdistettynä kansalliseen metallimarkkinan tyrehtymiseen, syntyy mielikuva siitä, että yrityksellä on tällä hetkellä taloudellisia vaikeuksia.

Sosiaaliset tekijät muodostavat saatavilla olevan tiedon perusteella mahdollisuuden Yritys X:lle hyödyntää vahvuuksiaan, mutta samaan aikaan ne muodostavat uhan kaikille kyseisellä toimialalla toimiville pintakäsittelyalan yrityksille. Osaavan työvoiman puute, Venäjän rajan läheisyys ja muuttotappiostatukset vaikuttavat tai tulevat vaikuttamaan negatiivisesti koko toimialaan. Netistä löytyvän tiedon perusteella ei voida kuitenkaan päätellä, minkälaiset ovat esimerkiksi kilpailijoiden henkilöstöresurssit. Kilpailijoilla voi olla pitkään töissä olleita ja motivoituneita työntekijöitä, jotka heikentävät sosiaalisten tekijöiden muodostamaa uhkaa heidän yrityksissään.

Teknologisten tekijöiden aiheuttamien vaikutusten vertailu kilpailijoiden kesken oli varsin selkeä; Karucoatilla ja Megarakenteella on käytössään uudempia ja kestävämmän kehityksen mukaisia työvälineitä ja toimintatapoja kuin Yritys X:llä. Siinä missä kilpailijat ovat onnistuneet ottamaan käyttöönsä uusia tekniikoita, on Yritys X:n tilanne huonompi, eikä se ole merkittävästi kehittänyt tai muuttanut työskentelytapoja edellisen yrittäjän jälkeen.

Yritys X:llä, ja myös kilpailijoilla on kuitenkin vähintään teoreettinen mahdollisuus ottaa käyttöönsä uusia ja kehittyneempiä tekniikoita, joiden avulla yritys voisi saavuttaa merkittävääkin kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden.

Ekologiset tekijät muodostavat uhan Yritys X:lle sen toimintatapojen vanhentumisen vuoksi, mutta kahteen vertailtavaan kilpailijaan vaikutukset eivät todennäköisesti ole yhtä suuria niiden kehittyneiden toimintatapojen ja kaluston vuoksi.

9 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää vastaus tutkimuskysymykseen ”Mitkä ovat Yritys X:n kilpailutekijät?”. Kysymykseen pyrittiin löytämään vastaus toimintaympäristöanalyysin avulla, ja sen avulla haluttiin lisäksi selvittää, mitkä ovat Yritys X:n menestymismahdollisuudet vaikeassa maailmantilanteessa.

Ympäristöllä on iso vaikutus yrityksen toimintaan ja strategiaan. Yrityksen on pystyttävä valitsemaan ympäristönsä, sopeutumaan siihen ja vaikuttamaan siihen. Tämä on mahdollista vain, jos yritys tuntee ja ymmärtää ympäristönsä sekä sen käyttäytymisen ja muutokset. (Kamensky 2016, 136.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena olikin lisätä ymmärrystä yritykselle siitä, minkälainen sen ympäristö on, ja miltä sen tulevaisuus erinäisten lähteiden valossa näyttää. Jotta kohdeyritys olisi kykenevä valitsemaan, sopeutumaan ja vaikuttamaan ympäristöönsä, on sen tunnettava se hyvin. Hyvä ympäristöntuntemus voi olla yritykselle jopa kilpailutekijä.

Opinnäytetyössä analysoitiin ulkoista toimintaympäristöä PESTE-analyysin avulla, ja yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä SWOT-analyysin avulla. Lisäksi luotiin kilpailija-analyysi Michael E. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Lopuksi näiden kaikkien analyysien pohjalta muodostettiin johtopäätöksiä siitä, minkälainen Yritys X:n kilpailutilanne on, miltä näyttävät toimialan sisäiset menestymisen tekijät, ja millä tavoin maailmantilanne vaikuttaa toimialan ja Yritys X:n tulevaisuuden näkymiin. Näiden tietojen pohjalta pyrittiin muodostamaan vastaus siihen, mitkä Yritys X:n kilpailutekijät ovat, ja millä tavoin yrityksen kannattaa toimintaansa kehittää pysyäkseen kilpailussa mukana, tai jopa saavuttaakseen kilpailuetua.

Toimintaympäristöanalyysin tekeminen koettiin erittäin tarpeelliseksi, sillä radikaalisti muuttunut ja monella tapaa kriisiytynyt maailmantilanne on vaikeasti ennustettava ja iso haaste yrityksille. Venäjän ja Ukrainan sota aiheuttaa huolta erityisesti Suomen Venäjän vastaisella rajalla, ja ymmärryksen lisääminen siitä, minkälaisia vaikutuksia sillä on teollisuudelle ja konepajoille oli ensiarvoisen tärkeää tämän opinnäytetyön kohdeyritykselle.

Kriisiytyneen maailmantilanteen lisäksi Yritys X:n toimintaympäristöön vaikuttavat monet muutkin isot ja maailmanlaajuiset trendit, joilla on potentiaalisesti iso vaikutus yrityksen menestymismahdollisuuksiin. Ilmiöitä oli oleellista tarkastella etukäteen, jotta yritys pystyy ottamaan ne huomioon muuten vaikeasti ennustettavassa tilanteessa, ja löytämään myös keinoja vaikuttaa niihin. Analyysin avulla lisättiin ymmärrystä siitä, minkälaisia vaikutuksia näillä ilmiöillä yrityksen toimintaan on, ja millä tavoin niitä voitaisiin parhaiten hallita.

Toimintaympäristöanalyysin avulla pyrittiin tässä opinnäytetyössä lisäksi tuottamaan kohdeyritykselle tietoa, joka auttaa sitä mukautumaan ympäristön vaatimuksiin, ja sitä kautta

auttamaan menestymisen kannalta oikeiden päätösten ja valintojen tekemisessä. Tuottamalla tietoa ulkoisesta toimintaympäristöstä ja sen trendeistä ja ilmiöistä, yrityksen sisäisestä vahvuuksista ja heikkouksista sekä ulkoisista mahdollisuuksista ja uhista lisättiin arvokasta ymmärrystä siitä, millä tavoin yritys voi ja millä tavoin sen kannattaa toimintaansa kehittää, jotta se voi vallitsevassa maailmantilanteessa hyödyntää vahvuuksiaan ja mahdollisuuksia, sekä pienentää heikkouksiaan ja sen toimintaan vaikuttavia uhkia.

Kilpailija-analyysin avulla saatu tieto auttoi yritystä ymmärtämään, minkälaiset toimialan sisäiset menestymisen tekijät ja vaatimukset ovat, sekä ne tekijät missä yrityksen kilpailijat saavuttavat kilpailuetua. Tutkimuksessa korostuivat modernien työvälineiden- ja tekniikoiden merkitys kilpailussa, ja analyysin avulla muodostettiin melko vahva johtopäätös siitä, että yrityksen on tehtävä investointeja erityisesti tuotantotiloihinsa.

Tässä opinnäytetyössä toteutetussa kilpailija-analyysissä hankittiin tietoa kilpailijoista lähinnä internetlähteistä, sekä haastatteleamalla yrittäjiä. Koska työn toimeksiantaja halusi pysyä anonyyminä, ei toimeksiantaja halunnut yrityksen asiakkaita haastateltavan, vaikka tämän avulla olisi voinut saada tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa myös yrityksen kilpailijoista. Tämän vuoksi tutkimuksen kilpailijoita analysoiva osuus on varsin suppea, eikä tarjoa kattavaa kuvaa yrityksen kilpailijoista.

Yritys X oli tähän astisen toimintansa ajan kilpaillut lähinnä perinteikkään maineen ja suusta suuhun kulkevan hyvän sanan avulla, eikä varsinaisia kilpailutekijöitä ollut yritetty määrittellä. Toiminnan kehitys oli pysähtynyt, ja vaikka tämän opinnäytetyön tekohetkellä yrityksen tilanne oli tunnuslukujen ja yrityksen asiakasvirran perusteella varsin hyvä, haluttiin yrityksen johdossa tarkastella myös tulevaisuutta; mitä pitää tehdä, jotta yrityksen toiminta pysyy kannattavana myös tulevaisuudessa, tai jopa kasvattamaan toimintaansa?

Tavoitteiden määrittely on luonnollisesti kehitymisprosessin kannalta ratkaiseva vaihe. Kehnosti tai virheellisesti määritellyt tavoitteet voivat tehdä hyvin tehdystä ja moitteettomasta työstä ajanhukkaa, mikäli niiden perusteella ei voida edes arvioida kehitysprosessin onnistumista tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Rissanen 2007, 61.)

Tässä opinnäytetyössä toteutetussa toimintaympäristöanalyysissä selvisi, että Yritys X haluaa, ja sen kannattaa panostaa tekniseen kehittymiseen, sillä yrityksen suurimmat kehityskohteet ovat teknisissä työvälineissä sekä toimintatavoissa. Yritys X voisi siis nimetä kehityshankkeensa tavoitteeksi tilojensa ja toimintatapojensa modernisoinnin, jotka ovat toiminnan kannattavana pitämisen, kilpailussa pysymisen ja toiminnan mahdollisen kasvattamisen edellytyksiä. Yritys toivoo myös pystyvänsä määrittämään näiden muutosten avulla yhdeksi kilpailutekijäkseen esimerkiksi pinnoitustekniikan, jota kukaan muu heidän toimialallaan ei vielä käytä.

Kilpailija-analyysissa saatiin esille tietoa Yritys X:n kilpailijoista ja toimintatavoista, joita niillä on käytössään. Analyysissa saadun tiedon perusteella oli selvää, että tilojensa ja toimintatapojensa vuoksi Yritys X ei ole markkinoilla palveluita nopeimmin tai halvimalla tuottava, eikä myöskään uusinta teknologiaa hyödyntävä yritys. Sen sijaan analyysin avulla selvisi, että Yritys X:n asiakkaat ovat pysyneet samana vuodesta toiseen, ja nämä, osin toiminnaltaan suuretkin yritykset ovat myös muodostaneet sopimuksia Yritys X:n kanssa. Se, että asiakkaat jatkavat yhteistyötä ja tekevät yhteistyösopimuksia kielii usein siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä työn laatuun ja hintaan.

Yritys X:llä on myös tehokkaasti neuvoteltuja yhteistyösopimuksia omien toimittajiensa kanssa; siinä missä jotkut tietyt asiakkaat ovat sitoutuneita Yritys X:n ja heidän hintoihinsa, on Yritys X myös itse sitoutunut toimittajiinsa ja niiden hintoihin. Näin ollen kustannuksia on helppo suunnitella ja pitää yllä, eikä yritykseen kohdistu säännöllisesti yllättäviä tai nopeasti muuttuvia kustannuksia.

Myös Yritys X:n maine perinteikkäänä, perinteisiä pintakäsittelytapoja ylläpitävänä yrityksenä on yritykselle kaikesta huolimatta kilpailutekijä. Yrityksellä ei ole montaa täysin samanlaisia palveluita tuottavaa kilpailijaa, varsinkaan samanlaisella perinteisellä maineella. Yrityksen onkin pohdittava, onko perinteikäs maine ja perinteikkäät toimintatavat arvokkaampi kilpailutekijä, kuin modernisoinnilla mahdollisesti saavutettava kilpailutekijä.

Maailmantilanteen merkitystä Yritys X:n toimintaan selvitettiin yrityksen toimialaa tutkimalla ja perehtymällä sitä koskeviin ennusteisiin. Selvisi, että erityisesti itärajan sulkemisen ja Ukrainan kriisin aiheuttama metalliteollisuuden matalalento vaikuttaa negatiivisesti Yritys X:n toimintaan, eikä merkittävää muutosta siihen ole näköpiirissä. Yrityksen merkittävä asiakasryhmä ovat rautarakenteita valmistavat yritykset, ja kun niillä menee heikosti ei myöskään pintakäsittelyalan yrityksille tule pintakäsiteltävää. Toistaiseksi nämä vaikutukset ovat näkyneet Yritys X:n toiminnassa yhden merkittävän asiakkaan putoamisena markkinoilta kokonaan pois, ja monen asiakkaan käynnistäminä muutosneuvotteluina.

Maailmantilanteen näkymien jatkuessa varsin negatiivisina, on yrityksen tärkeää pohtia sitä, minkälaisia ja minkä kokoluokan investointeja se ryhtyy lähitulevaisuudessa tekemään. On todennäköistä, että markkinatilanne ei helpota vielä hetkeen, ja se voi jatkuessaan jossain vaiheessa esimerkiksi romahduttaa Yritys X:n isoimmalta asiakkaalta tulevan tilauskannan, joka johtaisi jopa 80 % työn vähenemiseen Yritys X:llä. Mikroyritysten rahoituksen saamisen vaikeus Etelä-Karjalassa vaikuttaa myös Yritys X:n investointikykyyn merkittävästi, ja yrityksen onkin syytä miettiä tarkkaan sitä, minkälaisia kehitysprosesseja se edes pystyy lähivuosina tekemään.

Lähteet

Aamupartners. 2024. Vuoden 2024 muutokset PK-yritysten rahoitukseen (Business Finland ja ELY-keskus). Viitattu 20.6.2024. Saatavilla:

<https://www.aamupartners.com/vuoden-2024-muutokset-yritysrahoitukseen-business-finland-ely-keskus/>

Almainsights. Liikevaihdon kasvu-%. Viitattu 6.9.2024. Saatavilla:

<https://www.almainsights.fi/tunnuslukuopas/toiminnan-laajuus/liikevaihdon-kasvu-prosentti/>

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. 5. painos. Helsinki: Vastapaino. Viitattu 3.9.2024.

Apajalahti, S. 2023. PESTE-analyysin avulla monipuolinen kuva muuttuvasta toimintaympäristöstä. LAB Ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.4.2024. Saatavilla:

<https://blogit.lab.fi/labfocus/peste-analyysin-avulla-monipuolinen-kuva-muuttuvasta-toimintaymparistosta/>

Bennett, T. 2024. Different Types of Competitors in Business. Priceva. Viitattu 16.6.2024. Saatavilla: <https://priceva.com/blog/types-of-competitors>

Brock University. Päivitetty 2024. External Analysis Research. Viitattu 30.9.2024.

Saatavilla: <https://researchguides.library.brocku.ca/external-analysis/operating-industry>

Brown, W., Johnson, O., Wilson, G. 2024. The Impact of 5G Technology on Retail Marketing and Supply Chain Operations. Viitattu 29.10.2024. Saatavilla: 10.20944/preprints202407.2073.v1

Cambridge University Press & Assessment. Viitattu 23.5.2024. Saatavilla:

<https://dictionary.cambridge.org/example/english/competitive-situation>

Carelia Corro. Viitattu 2.9.2024. Saatavilla: <https://careliacorro.fi/>

Cerakote. Viitattu 5.9.2024. Saatavilla: <https://www.cerakote.com/europe>

Danao, M. 2024. Porter's Five Forces: Definition & How To Use The Model. Forbes.

Viitattu 27.7.2024. Saatavilla: <https://www.forbes.com/advisor/business/porters-five-forces/>

Dodd, P. 2022. The Internet of Energy: What is It and Why is it important. Fiberroad.

Viitattu 8.6.2024. Saatavilla: <https://fiberroad.com/resources/new-trends/what-is-internet-of-energy-why-is-it-important/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2024. Investointi tiedustelu: tammikuu 2024. Verkkosivu.
<https://ek.fi/tavoitteemme/talouspolitiikka/suhdannetiedustelut/investointitiedustelu-tammikuu-2024/>

Ermall Oy.Viitattu 2.9.2024. Saatavilla: <https://ermall.fi/>

Ely-keskus. Liiketoimintasuunnitelman laadintaohjeet. Viitattu 14.9.2024. Saatavilla:
<https://www.ely-keskus.fi/ptv/-/fsc/view/servicechannel/6aa4e87a-f753-47a7-bfde-42a7d562bfbf/liiketoimintasuunnitelma-lomake-3430>

Tilastokeskus ja EK:n Investointitiedustelu, 2024. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 16.6.2024. Saatavilla:
<https://ek.fi/tavoitteemme/talouspolitiikka/suhdannetiedustelut/investointitiedustelu-kesakuu-2024/>

Etelä-Karjalan Liitto. 2022. Venäjän käymä sota kirpaisee laajasti itäisessä Suomessa – Valtiosihteerityöryhmä selvitti seurauksia ja tukitarpeita. Viitattu 24.4.2024. Saatavissa:
<https://liitto.ekarjala.fi/venajan-kayma-sota-kirpaisee-laajasti-itaisessa-suomessa-valtiosihteerityoryhma-selvitti-seurauksia-ja-tukitarpeita/>

Euro & Talous, 2022. Sota Ukrainassa heikentää Suomen talouskasvua ja nopeuttaa inflaatiota. Suomen pankin ajankohtaisia artikkeleita taloudesta. Viitattu 26.3.2024. Saatavilla: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2022/artikkelit/sota-ukrainassa-heikentaa-suomen-talouskasvua-ja-nopeuttaa-inflaatiota/>

Friend, G & Zehle, S. 2004. Guide to business planning. Lontoo. Profile Books Ltd. Viitattu 27.7.2024. Saatavilla:
[https://library.uniteddiversity.coop/Business Plans/Guide to Business Planning.pdf](https://library.uniteddiversity.coop/Business%20Plans/Guide%20to%20Business%20Planning.pdf)

Fonecta. Viitattu 12.11.2024. Saatavilla: <https://www.fonecta.fi/profiili/temako-oy/3258409>

Fripp, G. 2019. List of Social Factors for PESTLE. Marketing study guide. Viitattu 30.8.2024. Saatavilla: https://www.marketingstudyguide.com/list-of-social-factors-for-pestle/?utm_content=cmp-true

Gosnell, K. 2023. Environmental Scanning: How CEOs Can Stay Ahead of the Curve and Beat the Competition. Business.Viitattu 11.11.2024. Saatavilla:
<https://www.business.com/articles/what-is-environmental-scanning/>

Hautamäki, A., Leppänen, J., Mokka, Roope., Neuvonen, Aleks. 2017. Uuden ajan työ ja toimeentulo. Sitra. Viitattu 28.6.2024. Saatavilla: <https://www.sitra.fi/julkaisut/uuden-ajan-tyo-ja-toimeentulo/>

Heponiemi, K. & Suutari, H. 2022. Merimatka tulevaisuuteen: Ennakoinnin työkirja yrityksille ja elinkeinoelämän toimijoille. LAB-ammattikorkeakoulu. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 46. Viitattu 13.4.2024. Saatavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-413-4>

Holopainen, T & Levonen A-L. 2008. Yrityksen perustajan opas silta yrittäjyyteen. 14. painos. Helsinki: Edita. Viitattu 15.9.2024.

Holvi. Miten teen SWOT-analyysin? Viitattu 13.9.2024. Saatavilla: <https://www.holvi.com/fi/holvipedia/swot-analyysi/>

IMF. 2024. Steady but Slow: Resilience amid Divergence. Verkkosivu. Viitattu 4.6.2024. Saatavilla: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024>

Impact day. 2023. How Companies Adapt and Contribute to a More Sustainable Future? Viitattu 19.8.2024. Saatavilla: <https://impactday.eu/blog/adapt-and-contribute-to-a-more-sustainable-future/>

Indeed. 2024. Different types of competitors in business (definitions). Viitattu 4.9.2024. Saatavilla: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-competitors>

Insights. 5 Key Reasons Why You Need a SWOT Analysis for Your Business. Viitattu 16.10.2024. Saatavilla: <https://insightss.co/blogs/5-key-reasons-why-you-need-swot-analysis/>

Isoviita, A & Lahtinen, J. 2004. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus. Viitattu 15.9.2024.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P. 2015. Fundamentals of Strategy. 6. Painos. Harlow: Pearson Education. Viitattu 16.8.2024.

Kahn, R. L., & Cannell, C. F. 1957. The dynamics of interviewing: Theory, technique and cases. New York. Wiley. Viitattu 26.6.2024.

Kamensky, M. 2016. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. Viitattu 29.10.2024.

Karucoat Oy. Viitattu 2.9.2024. Saatavilla: <https://www.karucoat.fi/>

Kazim, M. How to conduct a competitive analysis. BDC. Viitattu 5.11.2024. Saatavilla: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/marketing/how-evaluate-competition>

Kernez, R. 2024. Competitive Advantage: The Key To Business Success. Forbes. Viitattu 5.11.2024. Saatavilla:

<https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2024/02/07/competitive-advantage-the-key-to-business-success/>

KPMG Suomi. Arvonlisäverokantoihin tulossa muutoksia – Varauduthan...Viitattu 7.11.2024. Saatavilla:

<https://kpmg.com/fi/fi/home/Pinnalla/2024/04/arvonlisaverokantoihin-tulossa-muutoksia-varauduthan-ajoissa.html>

KSP Puhalluspalvelut Oy. Viitattu 2.9.2024. Saatavilla: <https://puhalluspalvelut.fi/>

Lempiäinen, M. 2023. Ulkoisen toimintaympäristön analysointi. Lapinkampus blog. Viitattu 30.4.2024. Saatavilla: <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/jatkuvaoppiminen/lesson/2-1-liiketoimintaympariston-analysointi-2/>

LinkedIn. Viitattu 2.9.2024. Saatavilla: <https://www.linkedin.com/company/carelia-corro/?originalSubdomain=fi>

Megarakenne Oy. Viitattu 6.9.2024. Saatavilla: <https://www.megarakenne.fi>

Mäki-Fränti & Vanhala. 2022. Sota heikentää yritysten toimintaympäristöä. Viitattu 5.9.2024. Saatavilla: https://publications.bof.fi/bitstream/handle/10024/52110/eurotalous_2_2022_toimintaymparisto.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nieminen, K. 2022. Kilpailija-analyysi | Mitä sen ja miten pysyt kilpailijoiitasi edellä. Markkinoinnin trendit. Viitattu 16.9.2024. Saatavilla: <https://markkinointitrendit.fi/kirjaimella-alkavat-sanat-94835/kilpailija-analyysi/>

Plastnor. Viitattu 4.9.2024. Saatavilla: <https://plastnor.fi/>

PRH. Kaupparekisteri. Viitattu 3.9.2024. Saatavilla: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/tietopalvelut/virre/virre-ohjeet/yrityshaku.html>

Porter, M. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Oy Rastor Ab. Viitattu 30.10.2024.

Porter, M. 2004. Competitive Strategy. New York. Free Press. Viitattu 30.10.2024.

Porter's Five Forces – The Framework Explained, 2024. Mindtools.com. Viitattu 19.3.2024. Saatavilla: <https://www.mindtools.com/at7k8my/porter-s-five-forces>

Proplate. Trends in Surface Finishing: What to Expect in the Next Decade. Viitattu 13.9.2024. Saatavilla: <https://proplate.pro/trends-in-surface-finishing-what-to-expect-in-the-next-decade/>

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, Pauli., Laukkanen, Tommi. 2014. Akatemiasta Markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Viro: Talentum.

Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla – miten kohdata, miten selvitä? Yrittäjän käsikirja. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd. Viitattu 16.9.2024.

Saarela, M. Kohti neljättä teollisuuden vallankumousta. Oulun yliopisto. Viitattu 4.6.2024. Saatavilla: <https://www oulu.fi/fi/blogit/kerttu-saalasti-instituutin-blogi/kohti-neljatta-teollisuuden-vallankumousta>

Salmela, S. 2024. Tietoturvan rooli kriittisen infrastruktuurin varautumisessa. Digita. Viitattu 15.6.2024. Saatavilla: <https://www.digita.fi/digita-oy/digita-news/digita-news-2-2024/tietoturvan-rooli-kriittisen-infrastruktuurin-varautumisessa/>

Schooley, S. 2024. What is a SWOT Analysis? (And When To Use It). Business News Daily. Viitattu 16.10.2024. Saatavilla: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Helsinki. BoD -Books on Demand. Viitattu 26.6.2024.

Skaf, Y. 2019. The Role of the Consumer's Demographic Factors in Social Consumption. Notre Dame University. Viitattu 24.4.2024. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/354597491_The_Role_of_the_Consumer's_Demographic_Factors_in_Social_Consumption

STT. 2022. Suomen Pankki: Ukrainan sota heikentää Suomen talouskasvua ja nostaa etenkin energian hintoja. YLE. Viitattu 23.5.2024. Saatavilla: <https://yle.fi/a/3-12354056>

Suominen, A. 2019. Kun teknologia muuttuu, yrityksen täytyy löytää keinot sopeutua muutokseen. Tampereen yliopisto. Viitattu 24.4.2024. Saatavilla: <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/kun-teknologia-muuttuu-yrityksen-taytyy-loytaa-keinot-sopeutua-muutokseen>

Taloustutka. Viitattu 30.9.2024. Saatavilla: <https://www.taloustutka.fi/>

Teknologiateollisuus. 2024. Tietoa toimialasta. Viitattu 26.9.2024. Saatavissa: <https://teknologiateollisuus.fi/talous-ja-tilastot/tietoa-toimialasta/>

Teknos. Viitattu 20.6.2024. Saatavilla:

<https://www.teknosmaalausryl.fi/index.php?page=16>

Teollisuusliitto. 2023. Toimialakatsaus. Heikentynyt ostovoima laskee palvelujen ja kuluttajatuotteiden menekkiä. Viitattu 29.9.2024. Saatavilla:

<https://www.teollisuusliitto.fi/wp-content/uploads/2023/12/Toimialakatsaus-2023.pdf>

Teollisuusliitto. 2024a. Talouden ja työllisyyden näkymät elokuu 2024. Viitattu 29.9.2024.

Saatavilla: <https://www.teollisuusliitto.fi/wp-content/uploads/2024/08/Talouden-ja-tyollisyyden-nakymat-08-2024.pdf>

Teollisuusliitto. 2024b. Suhdannekäännettä odottavan aika on pitkä. Viitattu 29.9.2024.

Saatavilla: <https://www.teollisuusliitto.fi/2024/09/suhdannekaannetta-odottavan-aika-on-pitka/>

Teollisuusliitto. 2024c. Talouden ja työllisyyden näkymät huhtikuu 2024. Viitattu

29.9.2024. Saatavilla: <https://www.teollisuusliitto.fi/wp-content/uploads/2024/05/Talouden-ja-tyollisyyden-nakymat-05-2024.pdf>

Tilastokeskus. 2024. Kansantalouden tuotanto kasvoi kesäkuussa 2024 vuodentakaisesta. Viitattu 4.6.2024. Saatavilla:

<https://stat.fi/julkaisu/cln0a0xqzn1ae0cutd1ati3ju>

Timespro. 2024. What Is Environmental Analysis in Business? Understanding The Components And Benefits. Viitattu 16.10.2024. Saatavilla: <https://timespro.com/blog/what-is-environmental-analysis-in-business-understanding-the-components-and-benefits>

Ulkoministeriö. Kansainväliset pakotteet. Viitattu 20.6.2024. Saatavilla:

<https://um.fi/pakotteet>

Unkover. 2024. The 4 Types of Competitors You Need to Start Tracking Today. Blogi.

Viitattu 2.9.2024. Saatavilla: <https://unkover.com/blog/types-of-competitors/#4-potential-competitors>

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki. Edita Publishing Oy. Viitattu 16.9.2024.

Valtioneuvosto. 2023. Valtion vuoden 2025 talousarvioesitys: näin verotus muuttuu.

Viitattu 30.9.2024. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/valtion-vuoden-2025-talousarvioesitys-nain-verotus-muuttuu>

Vuori, J. Laadullinen sisällönanalyysi. Tietoarkisto. Viitattu 12.11.2024. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Walsh, P. 2005. Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation. Management Decision 43. Viitattu 23.8.2024. Saatavilla: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740510572524/full/html>

Washington State University. What is a PESTEL Analysis? Viitattu 19.8.2024. Saatavilla: <https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409>

Welling, R. 2022. Ukrainan sota voi vaikuttaa kuluttajien talouteen ympäri maailman: Nämä viisi asiaa ovat vaarassa kallistua entisestään. Helsingin Sanomat, [Verkkosivu]. Viitattu 26.3.2024. Saatavilla: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008642184.html>

Wood, M. 2004. Marketing planning – principles into practise. Edinburgh gate. Pearson Education Limited. Viitattu 16.10.2024.

Yrittäjät. 2023. Pk-yritysbarometri 2/2023. Viitattu 24.4.2024. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/ajankohtaista/tutkimukset/pk-yritysbarometri-2-2023/>