

KASVUSTRATEGIA PIENYRITYKSELLE

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2007
Henri Sairanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SAIRANEN, HENRI:

Kasvustrategia pienyritykselle

Taloushallinnon opinnäytetyö, 65 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kasvustrategia Päijät-Hämeessä toimistotarvikkeiden tukkukauppaa harjoittavalle pienyritykselle. Toimialalla toimivien yritysten välisen kilpailun odotetaan kiristyvän. Strategialla vastataan tutkimusongelmaan, miten yrityksen toiminnan jatkuminen turvataan myös tulevaisuudessa.

Laadittu strategia voidaan jakaa kahteen osaan. Ensin on selvitetty case-yrityksen asema kilpailukentällä analysoimalla yrityksen toimialaa ja sillä toimivia kilpailijoita. Menetelmänä on käytetty Michael E. Porterin kilpailustrategiaa. Yrityksen asemointia seuraa kasvustrategia, jossa näkökulmana on orgaaninen kasvu. Toimialaa ja kilpailijoita koskeva informaatio on kerätty julkisista lähteistä. Tutustuminen case-yritykseen on toteutettu osallistuvalla havainnoinnilla. Lisäksi osalle yrityksen asiakkaista lähetettiin kyselylomake, jolla haluttiin selvittää mm. asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen tarjoamiin palveluihin. Kyselyn tuloksia on käytetty myös laaditun strategian tukena. Case-yrityksen yrittäjän näkökulma on saatu haastattelemalla yrittäjää.

Viitekehyksessä luodaan konteksti strategiaan ja strategiseen ajatteluun hyvin yleisellä tasolla. Keskeisin aihe viitekehyksessä on kilpailustrategia. Muita viitekehyksessä esiintyviä aiheita ovat orgaaninen kasvu, arvoketju, kilpailuetu, strateginen arkkitehtuuri ja Balanced Scorecard. Tässä opinnäytetyössä ei niinkään pyritä luomaan menetelmiä liikevaihdon kasvattamiseksi, vaan siinä etsitään case-yritykselle kilpailuetuja, joiden avulla se voisi kasvattaa liikevaihtoaan.

Opinnäytetyön tuloksena syntyy analyysiin pohjautuva kasvustrategia case-yritykselle. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan strategian laatimista, joten sen täydellinen tai osittainen toteuttaminen jää yrittäjän päätettäväksi.

Avainsanat: pienyritykset, strategia, analyysi, kilpailuetu, tapaustutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

SAIRANEN, HENRI:

Growth Strategy for small enterprise

Bachelor's Thesis, Financial Management, 65 pages, 2 appendices

Spring 2007

ABSTRACT

The objective of the study was to devise the growth strategy for the small wholesaler of the office supplies. The target company is located in Päijät-Häme. The overall competition in the wholesale business of the office supplies is expected to increase. The strategy is the answer to the research problem: How to ensure that the target company will be profitable also in the future?

The devised strategy can be divided into two parts. At first the position of the target company within its industry was determined by analysing the branch of the business. The used method was Michael E. Porter's Generic Competitive Strategies. The second part was to devise the growth strategy for the target company. The growth will be organic. The information of the branch of the business and the competitors were collected from public references. The target company became familiar to the examiner by taking part of the business. The market research was carried out to explore for instance customer satisfaction to the services offered by the target company. The results of the aforementioned market research were used as the base for the strategy. The study was prepared from the entrepreneur's point of view.

The concept of strategy is examined in the high level of abstraction. The core of the framework is competitive strategy but also concepts like organic growth, value chain, competitive advantage, strategic architecture and Balanced Scorecard regarded. The aim of the study is to find out competitive advantages for the target company - not developing methods to achieve greater turnover.

The result of the study is the growth strategy based on the produced analyses. The study includes only strategy devising and the entrepreneur makes the final decision about the strategy implementation.

Key word: small enterprises, strategy, analysis, competitive advantage and case study.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa opinnäytetyölle	1
1.2	Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	KASVAVAN YRITYKSEN STRATEGINEN ASEMOINTI	6
2.1	Strateginen ajattelu ja strategia	6
2.2	Strategiakäsitysten kymmenen koulukuntaa	8
2.2.1	Ohjaileva strategiakäsitys	9
2.2.2	Kuvaileva startegiakäsitys	10
2.2.3	Koulukuntia yhdistelevä strategiakäsitys	11
2.3	Kilpailustrategia – oikea strategia kuhunkin kilpailutilanteeseen	12
2.3.1	Toimialan rakenneanalyysi	13
2.3.2	Kilpailija-analyysi	16
2.3.3	Kilpailustrategian ulottuvuudet	17
2.3.3	Kolme perusstrategiaa	18
2.3.4	Strategiat kilpailutilanteisiin	20
2.4	Arvoketjun vaikutus kilpailuetuun	26
2.5	Kasvu - menestyvän yrityksen tunnusmerkki	29
2.6	Tavoitteet osana strategiaa	31
3	ANALYYSIT CASE-YRITYKSEN STRATEGIAN KULMAKIVENÄ	33
3.1	Analyysi ja sen tarkoitus liiketoiminnassa	33
3.2	Case-yrityksen esittely	33
3.3	Toimialan rakenneanalyysi valitulta toimialalta	34
3.4	Kilpailija-analyysi valituista kilpailijoista	38
3.5	Asiakaskyselyn tulokset	44
3.6	Sisäisen tehokkuuden analyysi	51
3.7	SWOT –analyysi	52

4	DIFFERENTIOINTIFOKUKSELLA KOHTI KASVUA	54
4.1	Case-yrityksen elämäntehtävä	54
4.2	Case-yrityksen kilpailustrategia	54
4.3	Liikevaihdon kasvattaminen orgaanisesti	57
4.4	Strategiset kasvutavoitteet	60
5	YHTEENVETO	61
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	66

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Yritysten kilpailuympäristö on jatkuvassa ja kiihtyvässä muutoksessa. Globalisaatio vaikuttaa niin suurten kuin pientenkin yritysten jokapäiväiseen toimintaan. Teknologian kehitys tuo samanaikaisesti sekä uusia mahdollisuuksia että haasteita jo toimiville yrityksille, ja tarjoaa mahdollisuuksia myös uudentyypisille liiketoimintamalleille. Menestyäkseen liiketoiminnassaan yritysten on täytynyt reagoida muuttuneeseen kilpailuympäristöönsä tarkistamalla toiminta-tapojaan ja toteuttamalla uutta toimintasuunnitelmaa, syvällisemmin, strategiaa. (Kurkilahi, Junkkarin 2007 mukaan.)

Sana strategia tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”*strategos*”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategian tavoitteena oli sodan voittaminen. (Kamensky 2004, 19.) Liikkeenjohdossa strategia koki läpimurtonsa 1960-luvulla, jolloin strategialla tarkoitettiin lähinnä strategista suunnittelua. Aikakauden merkittävimpiä strategeja olivat Chandler, Ansoff ja Steiner. (Näsi & Neilimo 2006, 92.) Strategialle löytyy useita määrittelijöitä, jotka edustavat jotakin lukuisista strategian oppisuunnista. Yksi strategiakäsitysten koulukuntajako on vuodelta 1998. Sen mukaan koulukuntia on kymmenen kappaletta. (Näsi & Aunola 2005, 11–12.)

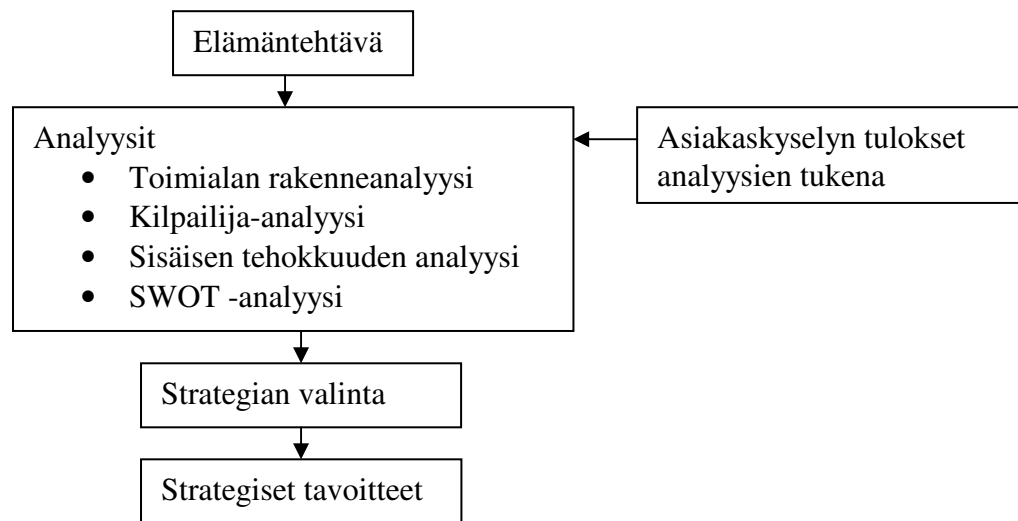
Strategia ei ole välttämättä paperille laadittu toimenpideohjelma, vaan se voi olla pelkkä toimintaa ohjaava visio yrittäjän ajatuksissa (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 124). Strateginen suunnittelu on yrityksen tärkein johtamistehtävä. Lähes jokainen yritys laatii strategioita ja siihen menee vuosittain runsaasti aikaa. (Kim & Mauborgne 2005, 124.) Strategia on yhtä tärkeä, ellei tärkeämpikin pienelle yritykselle, jonka resurssit ovat suuria kilpailijoita rajatummalla. Pieniä yrityksiä ovat sellaiset yritykset joissa on alle 50 työntekijää, vuosiliikevaihto enintään 10 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 10 miljoonaa euroa (Tilasto-

keskus 2007). Kallio (2002, 25) jakaa pienet yritykset mikroyrityksiksi, joissa on alle kymmenen työntekijää, ja pienyrityksiksi. Valtaosa Suomen yrityksistä on kokonsa puolesta mikroyrityksiä.

1.2 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön johtoajatuksena on, että hyvin laadittu strategia antaa yrityksen johdolle edellytykset kehittää yrityksen toimintoja haluttuun suuntaan. ”Karkeatkin suuntamerkit ovat parempia kuin niiden täydellinen puuttuminen.” (Storbacka 2005, 189). Tutkimusongelmana on, *miten yrityksen toiminnan jatkuminen turvataan myös tulevaisuudessa*. Case-yritys kilpailee toimialalla, jolla kilpailun odotetaan kiristyvän tulevaisuudessa. Tutkimusongelmasta on johdettu neljä alaongelmaa. *Miten yritys menestyy suhteessa kilpailijoihinsa? Millaisia kilpailuetuja yrityksellä on? Miten yritys voi hyödyntää vahvuuksiaan? Miten strategian onnistumista voidaan mitata?*

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kasvustrategia toimistotarvikkeiden tukku-kauppaa harjoittavalle pienyritykselle. Yritys ei ole kasvuyritys, mutta se haluaa sellaiseksi. Kasvun on tarkoitus olla orgaanista. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää vastaamista neljään alaongelmaan. Toimialan rakenneanalyysin ja kilpailija-analyysin tavoitteena on vastata kysymykseen, miten yritys menestyy suhteessa kilpailijoihinsa. Analyysien tavoitteena on selvittää myös mitkä ovat yrityksen kilpailuetuja. Strategian tavoitteena on hyväksikäyttää jo olemassa olevia kilpailuetuja ja tuoda esille uusia mahdollisia kilpailuetuja. Viimeisenä tavoitteena opinnäytetyössä on strategisten tavoitteiden asettaminen case-yritykselle.



Kuvio 1. Opinnäytetyössä käsiteltävät strategian osa-alueet soveltaen Kamenskyn (2004, 42) strategista arkkitehtuuria.

Kuvio 1 kuvaa strategian laadinnan osa-alueita, joita käsitellään tässä opinnäytetyössä. Kuviossa sovelletaan Kamenskyn (2004, 42) strategista arkkitehtuuria. Toimenpideohjelmat eivät sisälly opinnäytetyöhön, eli strategian toteuttaminen on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Globaali kilpailustrategia ja tuotantokapasiteetin laajentaminen on rajattu pois kilpailustrategiasta. Kilpailija-analyysi suoritetaan yrityksistä, joiden toiminta on lähinnä case-yrityksen toimintaa. Kilpailijoiden reaktioprofiilia arvioidaan jokseenkin yleisellä tasolla.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tutkimusotteena on osallistuva havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavan kohteen toimintaan tutkijantyön rajoissa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 77). Opinnäytetyössä on myös kvantitatiivisia piirteitä laadullisen tulkinnan tukena, työn varsinaisessa tutkimusosiossa (luvussa kolme). Luku sisältää mm. asiakkaille suunnatun kyselyn tulokset ja niiden tulkinnan. Tulokset haluttiin yleistää koskemaan yrityksen kaikkia asiakkaita, joten tilastolli-

seksi menetelmäksi on valittu päättelevä tilastotiede (Kallio, Korhonen & Salo 2001, 70—71). Asiakaskyselylomake saatekirjeineen on liitteenä sivulla 66—69.

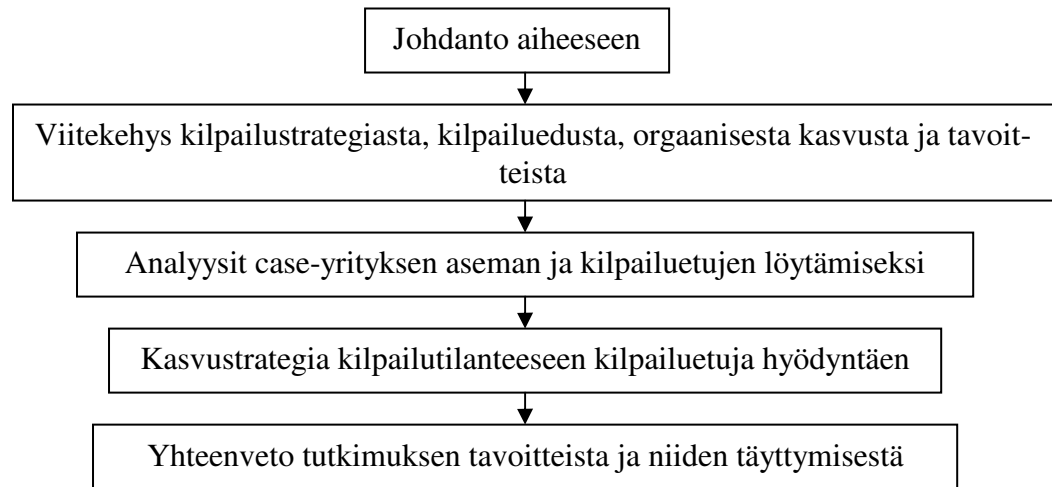
Case-yrityksen strategian kulmakiveksi on valittu kilpailustrategia. Kilpailustrategia koostuu toimialan rakenneanalyysistä ja kilpailija-analyysistä. Niiden avulla yritykselle on tarkoitus löytää asema toimialalla. Asemoinnin avulla yritykselle pyritään löytämään kilpailuetuja (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 27). Analyysit, joihin yritys reagoi toimenpitein, ovat tunnuksenomaisia kilpailustrategialle. Kilpailustrategian avulla yritykselle täsmennetään toimiala, jolla se toimii ja menetelmät joita sen kannattaa soveltaa kuhunkin kilpailutilanteeseen. Sen avulla löydetään myös asiakasryhmä, johon yrityksen analyysien perusteella kannattaa keskittyä. Kilpailustrategian teoria esitellään yksityiskohtaisemmin niiden alueiden osalta, jotka ovat tärkeitä case yritystä asemoidessa. Kilpailustrategiassa ei käsitellä globaalia kilpailustrategiaa, eikä tuotantokapasiteetin laajentamista.

Case-yritys tavoittelee myös liikevaihdon kasvua. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan mitä kilpailuetuja yrityksellä on, ja miten se voisi kasvattaa liikevaihtoaan organisaation kilpailuetujensa avulla. Yrityksen asiakkaille lähetettiin kyselylomake. Sen tuloksia käytetään arvioidessa yrityksen kilpailuetuja. Case-yritykselle ei laadita tuloskortti-ohjausta, mutta siitä otetaan vaikutteita yrityksen strategisia tavoitteita määriteltäessä. Yrityksen löydettyä asemansa toimialalla, kasvua lähdetään hakemaan oikeasta kohderyhmästä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö jakautuu viiteen lukuun. Johdantoa seuraa kolme päälukua, joista toinen luku johdattaa lukijansa strategiäkäsityksen ja strategiseen ajatteluun. Toinen luku muodostaa viitekehysten opinnäytetyölle. Strategiäkäsitysten lisäksi luvussa käsitellään strategista arkkitehtuuria, kilpailustrategiaa, kilpailuetua, arvoketjua, organista kasvua ja tuloskorttiohjausta. Keskeisin aihe viitekehyksessä on kilpailustrategia, joka käsittelee toimialan rakenneanalyysiä ja kilpailija-analyysiä.

Kilpailustrategia antaa ohjeita strategian valitsemiseksi eri kilpailutilanteisiin. Opinnäytetyön rakenne on esitetty kuviossa kaksi.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.

Kolmannessa luvussa esitellään case-yritys. Yritykselle laaditaan toimialan rakenneanalyysi ja kilpailija-analyysi viitekehyksen kilpailustrategiaan tukeutuen. Luvussa esitetään myös asiakaskyselyn tulokset. Tulosten toivotaan tuovan esille yrityksen kilpailuetuja sekä mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Luvussa arvioidaan myös hieman sisäisten prosessien tehokkuutta havaintojen perusteella. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet esitetään luvun lopussa.

Neljännessä luvussa case-yritykselle luodaan kasvustrategia. Luku alkaa yrityksen toiminta-ajatuksen esittämisellä. Siinä käsitellään yrityksen toiminta-ajatus strategisen arkkitehtuurin mukaisesti. Tämän jälkeen yritykselle luodaan kilpailustrategia kolmannessa luvussa suoritettujen toimialan rakenneanalyysin ja kilpailija-analyysien tulosten pohjalta. Kilpailustrategiaksi valitaan viitekehyksen mukaan kilpailutilanteeseen parhaiten soveltuva strategia. Kolmannen luvun analyysien myötä yritykselle löydetään kilpailuetuja, joita hyväksikäytetään yrityksen kasvustrategiassa. Strategiset tavoitteet asetetaan viitekehyksessä esitetyistä neljästä tulokorttiajattelun näkökulmasta. Yhteenvedossa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusongelmat sekä tavoitteet ja arvioidaan tuloksia. Vastasiko tutkimus ongelmiin ja saavutettiin asetetut tavoitteet?

2 KASVAVAN YRITYKSEN STRATEGINEN ASEMOINTI

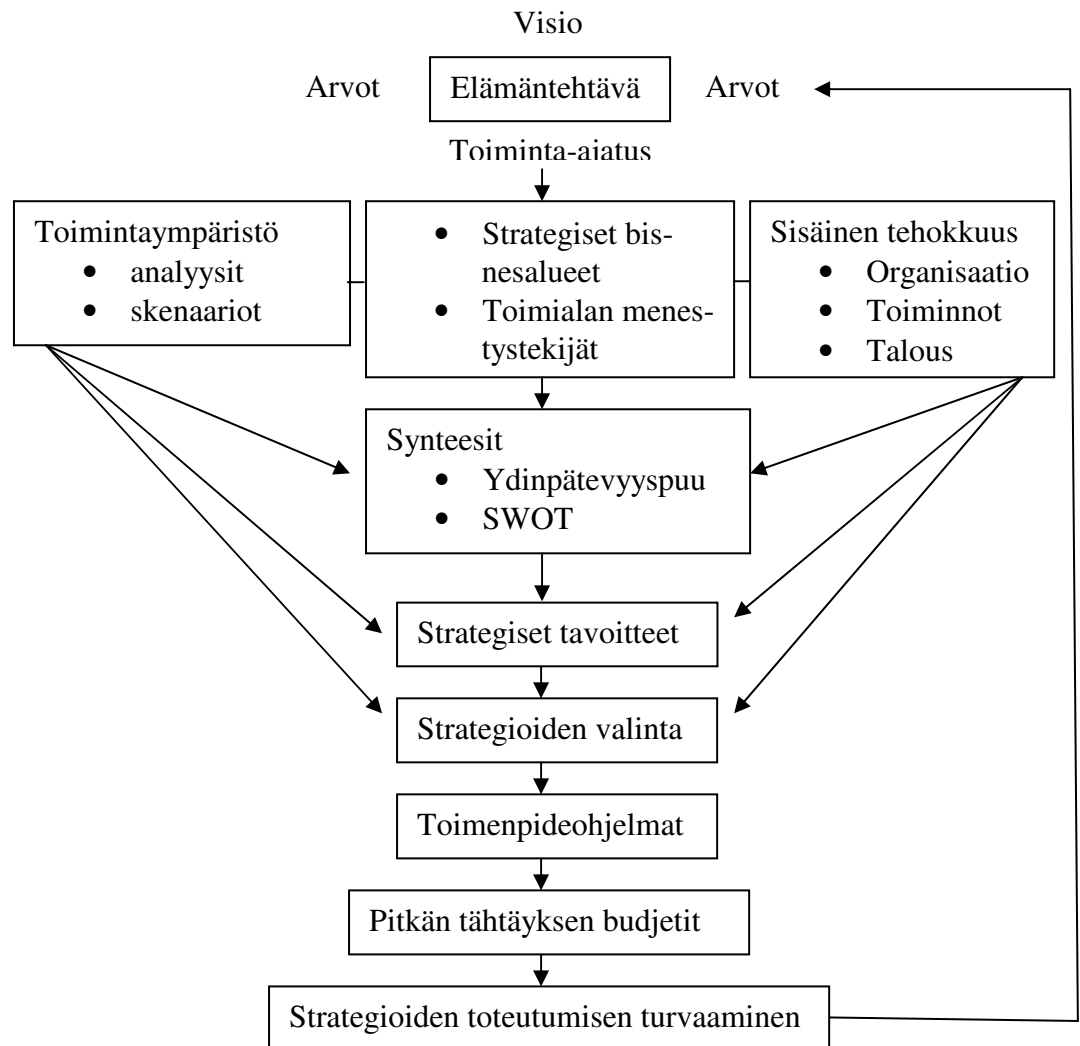
2.1 Strateginen ajattelu ja strategia

Strategia-ajattelu paneutuu strategiamaailman selvittämiseen ja kehittämiseen. Kaikilla strategiasta aidosti kiinnostuneilla on jonkinlaista strategia-ajattelua. Strategioiden laatijat edustavat Strategista ajattelua. (Näsi & Neilimo 2006, 113—116.) Santalainen (2005, 23—24) jakaa strategisen ajattelun kuuteen ulottuvuuteen. Strateginen ajattelu on näkemistä eteenpäin ja taaksepäin. Se on siis tulevaisuuden visioimista ja menneisyyden huomioonottamista. Se on myös ylhäältä alas ja alhaalta ylös näkemistä, eli kokonaisuuksien hahmottamista ja yksittäisten toimintojen ymmärtämistä. Oppiminen muilta aloilta on sivusuuntaista strategia-ajattelua ja halutun tulevaisuuden valitseminen on tulevaisuuden yli näkemistä. Strategian koulukunnat edustavat erilaisia strategia-ajattelun kehityssuuntauksia (Näsi ym. 2006, 91).

Strategia on abstrakti, ja se voidaan määritellä usealla eri tavalla. ”*Strategia on yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka*” (Näsi ym. 2006, 87). Karlöf (2004, 19) määrittelee strategian seuraavasti: ”*nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi*”. Kamenskyn (2004, 20) mukaan ”*strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.*” Strategia voi olla myös jokin seuraavista: suunnitelma, juoni, kaava, asema tai perspektiivi (Mintzberg 1987, 11—24). Strategia vastaa ensisijaisesti kysymyksiin miksi ja mitä. Operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen miten. (Kamensky 2004, 26.) Yhteistä kaikille strategiakäsityksille on varautuminen tulevaisuuteen.

Strateginen arkkitehtuuri antaa hyvän kuvan kokonaisvaltaisesta strategian laadintaprosessista. Se on synteesi useista strategisen johtamisen oppisuunnista, ja sitä

ovat soveltaneet sadat suomalaiset yritykset. Bisnes on kilpailua, joten kilpailustrategisilla oppisuunnilla on ollut merkittävä vaikutus strategisen arkkitehtuurin. (Kamensky 2004, 41—44). Strateginen arkkitehtuuri on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2004, 42).

Yrityksen elämäntehtävä perustuu toiminta-ajatukseen, visioon, joka kuvaa yrityksen tahtotilaa ja arvoihin. Toiminta-ajatus kertoo miksi yritys on olemassa, visio on tahtotila yrityksen tulevaisuudesta ja arvojen tulisi tukea yrityksen toimintaa. (Kamensky 2004, 47—62.) Strategiatyössä visiolla on tärkeä tehtävä, sillä se kuvaa toiminnan pitkän aikavälin pyrkimyksiä sekä määrittää strategiatyön tavoitetason (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 355).

Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysit ja yrityksen ympäristöä koskevat analyysit ovat strategisen arkkitehtuurin kulmakiviä. Synteesianalyyseja saadaan yrityksen ympäristön- ja sisäisten analyysien yhdistelmillä. Strategiset bisnesalueet kertovat millä toimialoilla ja millaisella tuotevalikoimalla yritys kilpailee. (Kamensky 2004, 44—45, 71—76.) Strategisia tavoitteita kannattaa asettaa neljästä näkökulmasta. Näitä ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma ja oppimis- ja kasvunäkökulma. (Kaplan & Norton 1996, 13—14.) Strategioiden valinnoilla pyritään turvaamaan tai saavuttamaan haluttu kilpailuetu. Toimenpideohjelmilla esitetään toimenpiteet, joilla pyritään saavuttamaan strategiset tavoitteet, tuloksien mittaamenetelmät ja lopuksi niillä määritellään vastuualueet. Pitkän tähtäyksen budjeteilla pidetään huoli, että resurssit riittävät strategian toteuttamiseksi. Strategisen toteutuksen turvaa varasuunnitelmat ja organisaation tiedostaminen yrityksen strategiasta. (Kamensky 2004, 45—46.)

Yrityksen liiketoiminta voidaan nähdä kolmena strategisena tasona, joita ovat yritys-, liiketoiminta-, ja funktionaalinen strategian taso. Yritystasolla strategia merkitsee yrityskokonaisuuden hallintaa ja yrityksen suuntaviivojen määrittämistä, liiketoimintatasolla yksittäisen liiketoiminnan kilpailuedun turvaamista ja funktionaalisella tasolla strategian toteuttaminen käytännössä. (Näsi ym. 2006, 98.)

2.2 Strategiakäsitysten kymmenen koulukuntaa

Strategia-ajattelijoina on luokiteltu lukuisin eri luokittelijoiden toimesta. Henry Mintzbergin esittämä strategiakäsitysten kymmenen koulukuntaa on yksi tunnetuimmista koulukuntaluokitteluista. (Näsi & Neilimo 2006, 91.) Koulukunnat jakautuvat strategiakäsitykseltään kahteen pääryhmään, ohjailevaan ja kuvailevaan strategiakäsitykseen sekä kolmanteen, koulukunnat kokoavaan strategiakäsitykseen. Kuviossa 4 (s. 9) on esitelty kymmenen koulukuntaa niiden strategiakäsitysten mukaan.

Mallintava koulukunta	Ohjaileva
Suunnittelukoulukunta	Ohjaileva
Asemointikoulukunta	Ohjaileva
Yrittäjyyskoulukunta	Kuvaileva
Kognitiivinen koulukunta	Kuvaileva
Oppimiskoulukunta	Kuvaileva
Poliittinen koulukunta	Kuvaileva
Kulttuurikoulukunta	Kuvaileva
Ympäristökoulukunta	Kuvaileva
Yhdistelevä koulukunta	Ohjaileva ja kuvaileva

Kuvio 4. Strategiakäsitysten kymmenen koulukuntaa (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998).

2.2.1 Ohjaileva strategiakäsitys

Ohjailevan strategiakäsityksen koulukunnille on tyypillistä nähdä strategia eräänlaisena kaavana tai ohjeena yrityksen toiminnalle. Ohjailevia koulukuntia ovat mallintava koulukunta, suunnittelukoulukunta ja asemointikoulukunta. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 5.) Mallintava koulukunta pyrkii huomioonottamaan strategiassa yrityksen sisäiset kyvykkyudet ja ulkoiset mahdollisuudet. Koulukunnalle on tyypillistä, että koko yritystä koskevan strategia laatii yksi henkilö, yleensä organisaation huipulla oleva toimitusjohtaja. (Mintzberg ym. 1998, 24, 30—31.)

Suunnittelukoulukunnan käsitys strategiasta on hyvin virallinen. Sen mukaan strategia voidaan esittää lukuisina erilaisina kaavamaisina käsitekarttoina. Mallintavasta koulukunnasta poiketen, strategian laati joukko asiantuntijoita. (Mintzberg

ym. 1998, 48.) Myöhemmin tämän tarkkaan ohjatun strategisen systeemiohjaukseen jälkeen ovat kehittyneet sellaiset johtamiskäsitteet, kuten tavoitejohtaminen, laatujohtaminen, tulosjohtaminen ja tuloskorttijohtaminen, eli Balanced Scorecard (Näsi & Neilimo 2006, 92).

Asemointikoulukunta on hyvin analyysikeskeinen ja sen perusajatus on yrityksen asemoiminen kilpailuympäristöönsä. Asemointikoulukunta tarjoaa vaihtoehtoisia strategioita kilpailutilanteisiin. Sellaiset käsitykset kuten yrityksen perusstrategiat, kilpailuanalyysit, ja arvoketju ovat muovautuneet osiksi asemointikoulukunnan strategista -ajattelumaailmaa. (Mintzberg ym. 1998, 82—108.)

2.2.2 Kuvaileva startegiakäsitys

Toinen keskeisistä koulukuntien strategiakäsityksistä, kuvaileva strategiakäsitys, on kiinnostunut siitä miten strategia muodostuu organisaatiossa. Kuvailevan strategiakäsityksen koulukuntia ovat yrittäjyyskoulukunta, kognitiivinen koulukunta, oppimiskoulukunta, poliittinen koulukunta, kulttuurikoulukunta ja ympäristökoulukunta. (Mintzberg ym. 1998, 6.)

Yrittäjäkoulukunnan strategiakäsityksen mukaan strategia on näkökulma, visio tulevaisuudesta. Koulukunnalle ominaisia piirteitä ovat intuitio, arviointikyky, viisaus, kokemus ja näkemys. Yrittäjällä on liikeidea, jonka hän muuttaa tuottavaksi liiketoiminnaksi luovalla toiminnallaan. Strategia saattaa olla ainoastaan yrittäjän mielessä. (Mintzberg ym. 1998, 124—131.)

Kognitiivisen koulukunnan mukaan strategi tekee havaintoja ympäristöstä ja muodostaen siitä itselleen käsityksen. (Mintzberg ym. 1998, 150—151) Oppimiskoulukunnan mukaan strategia kehittyy jatkuvan oppimisen myötä. Oppiminen voi olla yksilöllistä tai kollektiivista. Työntekijöiden tulisi oppia, mutta samalla myös työskennellä tehokkaasti. (Mintzberg ym. 1998, 176, 228.)

Poliittisen koulukunnan strategia perustuu yrityksen organisaation sisäisiin neuvottelutilanteisiin tai organisaation ja jonkin sen sidosryhmän neuvottelutilanteisiin. Koulukunnan mukaan strategia on vaikuttamista. Yhteistyö tietyn sidosryhmän kanssa on strateginen valinta. (Mintzberg ym. 1998, 234—235.)

Kulttuurikoulukunnan strategiakäsitys heijastuu kulttuurin merkityksestä strategiaan. Yrityksen kulttuuri vaikuttaa sen organisaation strategian muodostumiseen. Strategian sovittaminen yritykseen saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa, ja poikkeavan strategian sovittaminen edellyttää muutosta yrityksen kulttuurissa. (Mintzberg ym. 1998, 264—272.)

Ympäristön vaikutus ympäristökoulukunnan strategiaan on merkittävä. Yrityksen on vastattava muutokseen tai valikoiduttava pois. Yrityksen johdosta saattaa tulla passiivinen ympäristön tulkitsija, jonka tehtäväksi jää strateginen reagoiminen muutokseen. (Mintzberg ym. 1998, 286—288.)

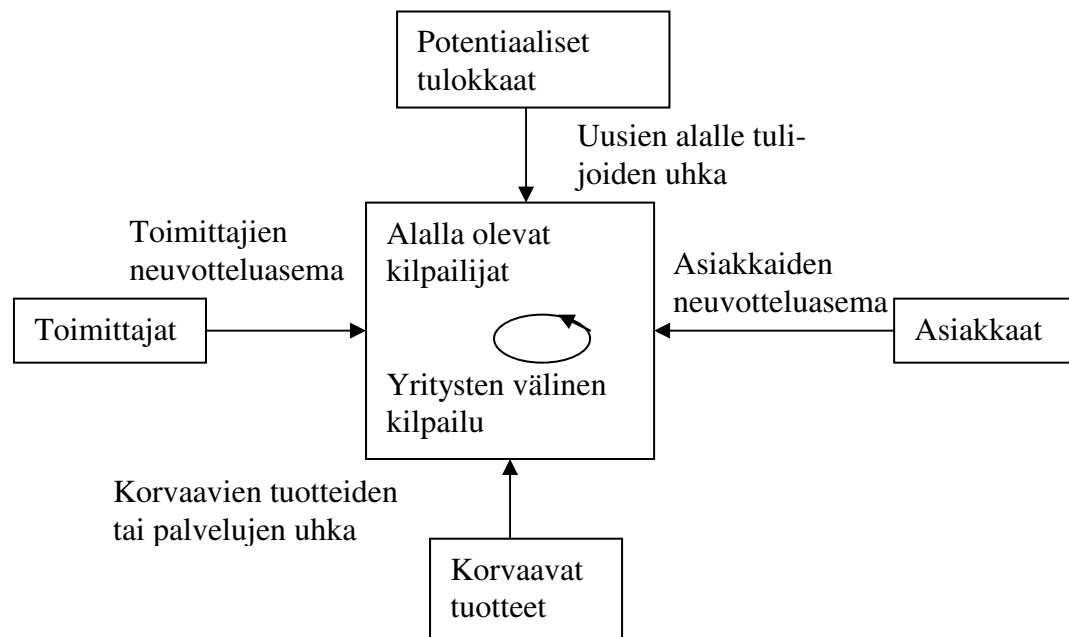
2.2.3 Koulukuntia yhdistelevä strategiakäsitys

Jokaisella koulukunnalla on oma aikansa ja paikkansa. Yrityksen kasvaessa sen strategisen johtamisen näkökulmat usein muuttuvat. Pientä yritystä saattaa johdattaa yrittäjäkoulukunnalle tyypillinen visio ja suuren yrityksen strategia on mahdollisesti virallisempi. Yhdistelevä koulukunta poikkeaa muista koulukunnista, sillä se pyrkii yhdistelemään kaikkien koulukuntien näkemyksiä. (Mintzberg ym. 1998, 302—303.)

Yhdistelevä koulukunta pyrkii luomaan pysyvyyttä yrityksen toimintaan, tunnistamalla kuitenkin muutostarpeet reagoiden niihin. Yhdistelevän koulukunnan mukaan strategia saattaa olla minkä tahansa muun koulukunnan strategiakäsityksen mukainen. Strategia saattaa olla suunnitelma, juoni, kaava, asema tai perspektiivi. Strategia tulisi olla aina oikea kuhunkin vallitsevaan tilanteeseen. (Mintzberg ym. 305—306.)

2.3 Kilpailustrategia – oikea strategia kuhunkin kilpailutilanteeseen

Olellaisin periaate kilpailustrategiaa määriteltäessä on yrityksen suhteuttaminen ympäristöönsä, toimialan rakenne- ja kilpailija-analyysinä käyttäen. Kilpailustrategian päämääränä on löytää yritykselle sellainen asema, jossa se voi puolustautua kilpailuvoimia vastaan parhaalla mahdollisella tavalla, vahvuuksiaan käyttäen. Kuviossa 5 esitetään toimialan kilpailuun vaikuttavat viisi tekijää, joita arvioidaan kilpailustrategian rakenneanalyysissä. Nimitystä toimiala käytetään yrityksistä, jotka tuottavat keskenään läheisesti samantyyppisiä tuotteita tai palveluita. (Porter 1996, 23—25.) Kilpailustrategia perustuu vahvasti Porterin vuonna 1980 kirjoittamaan teokseen, ”*Competitive Strategy*”. (Mintzberg ym. 1998, 82). Siksi teos on korostetusti esillä viitekehyksessä esitettyssä kilpailustrategiassa.



Kuvio 5. Toimialan kilpailuun vaikuttavat viisi tekijää (Porter 1996, 24).

Toimialan kilpailun kiristyminen johtaa alalla toimivien yritysten sijoitetun pääoman kaventumiseen. Jos toimiala on erityisen kannattava, se lisää uusien tulokkaiden mahdollisuuksia siirtyä kyseiselle toimialalle. Uudet tulokkaat tuovat lisää kapasiteettia toimialalle, ja pyrkivät saavuttamaan markkinaosuutta. Tulokkaiden uhka riippuu alallepääsyn esteistä ja jo alalla toimivien yritysten reaktioista tulok-

kaita kohtaan. Kuviossa neljä esitetyt kilpailuun vaikuttavat viisi tekijää määräävät kilpailun intensiteetin ja kannattavuuden. (Porter 1996, 25—27.)

2.3.1 Toimialan rakenneanalyysi

Alalle tulolle on kuusi pääasiallista estettä. *Taloudellinen koko*, jossa volyymilla saavutetaan alhaisemmat yksikköhinnat, vähentää uusien tulokkaiden uhkaa, koska ne joutuvat ottamaan riskin suuresta investoinnista pystyäkseen alhaiseen kustannustasoon. Muuten uusien tulokkaiden on tyydyttävä korkeaan kustannustasoon. *Tuotedifferentiointi*, eli tuotteen tai palvelun erilaistaminen voidaan saavuttaa mainonnalla, asiakaspalvelulla tai tuotteen erilaisilla ominaisuuksilla. Toimialalla kilpailevien yritysten tuotteilla tai palveluilla saattaa olla merkittävän uskollisia asiakkaita, joiden saavuttamiseen uudelta tulokkaalta edellytetään suuria ponnistuksia tuotteeseen tai palveluun. (Porter 1996, 27—30.)

Alalle pääsemisen *pääomavaatimukset* saattavat olla hyvin korkeat, jolloin uusien tulokkaiden on vaikea aloittaa toimintansa toimialalla. Kaivostoiminta on esimerkiksi hyvin pääomavaltainen toimiala. Asiakkaalle aiheutuvat *vaihtokustannukset* voivat nousta liian suureksi toimittajan vaihtamisen johdosta. (Porter 1996, 29—31.) Ohjelmistoala on hyvä esimerkki vaihtokustannusten merkityksestä. Yrityksen vaihtaessa ohjelmistojaan, se joutuu kouluttamaan työntekijänsä käyttämään uusia ohjelmistoja. Kannattaako uuden ohjelmistoyrityksen uhmata Microsoftin asemaa yritysten käyttöjärjestelmissä?

Uudella tulokkaalla voi olla vaikeuksia saavuttaa myyntitilaa jossakin jakelukanavassa, esimerkiksi hyllytilaa supermarketissa. Sillä on siis vaikeuksia *pääsystä jakelukanaviin*. Vakiintuneilla yrityksillä saattaa olla sellaisia kustannusetuja, joita uusien tulokkaiden on mahdoton jäljitellä. Jollakin alalla toimivalla yrityksellä saattaa olla esimerkiksi yksinoikeus johonkin teknologiaan. Omanlaisensa toimialalle tulemisen esteet muodostuvat valtiiovallan johdosta. (Porter 1996, 31,34.)

Yritysten välinen kilpailu saattaa olla äärimmäistä taistelua tai herrasmiesmäistä kilpailua. Alalla toimivien yritysten keskinäiseen kilpailuun vaikuttaa toimialan rakenteelliset tekijät. Toimialan hidas kasvu lisää painetta yritysten väliseen kilpailuun. Yritysten strategiat saattavat olla samankaltaisia tai hyvinkin erilaisia, ja ne muodostavat omanlaisensa piirteet kilpailun intensiteettiin. Alalla toimivilla yrityksillä saattaa olla korkeat strategiset panokset, jolloin kilpailusta saattaa tulla epävakaa. Alalla saattaa olla myös korkeat alalta poistumisen esteet. Alalle pääsyn ja alalta poistumisen esteet ovat käsitteellisesti erilaisia, mutta ne ovat yhteydessä toisiinsa, eli voivat olla saman aikaan joko korkeita tai matalia. (Porter 1996, 38—43.)

Myös eri toimialat kilpailevat jossakin määrin keskenään. Jollakin toimialalla voi olla toisen toimialan tuotteen korvaava tuote, substituutti. Korvaavan tuotteen uhkaa vastaan voidaan taistella differentioimalla omaa tuotetta. Jos substituuttia valmistava toimiala on huomattavan kannattava, substituutti valtaa nopeammin markkinoita. Substituuttia vastaan voidaan siis taistella tai sitten siitä voidaan tehdä avaintekijä yrityksen strategiassa, liittämällä se osaksi yrityksen tuotetta tai palvelua. (Porter 1996, 44—46.)

Ostajat pyrkivät kilpailuttamaan toimialan tuotteiden hinnat mahdollisimman alhaisiksi. Ostajaryhmä on vaikutusvaltainen, jos se on keskittynyt tai sen ostot edustavat huomattavaa osaa myyjän myynnistä. Suurivolyymisellä ostajalla on enemmän neuvotteluvoimaa myyjän nähden kuin pieniä hankintoja tekevällä ostajalla. Jos myyjän edustamat tuotteet muodostavat suuren osan ostajan ostoista ja kustannuksista, ostaja kiinnittää entistä enemmän huomiota ostohintaan. Ostajat eivät ole yhtä hintatietoisia aloista, joilta he tekevät vain vähäisiä hankintoja. (Porter 1996, 46.)

Ostaja on vaikutusvaltainen myös vähän differentioiduissa tuoteryhmissä. Tällöin ostajan on helppo löytää vastaava tuote joltakin toiselta kilpailijalta. Ostajan alhaiset voitot kannustavat ostajan neuvottelemaan alhaisemmista hinnoista. Mikäli hinnasta ei päästä sopuun, joillakin aloilla ostajalla on mahdollisuus painostaa myyjäpuolta vihjaamalla esimerkiksi mahdollisesta omasta valmistuksesta. Edellä

mainitusta keinosta käytetään nimitystä taaksepäin suuntautunut integraatio. Integraatio voi olla myös kevennettyä, jolloin ostaja valmistaa osan tarvitsemistaan komponenteista. (Porter 1996, 46—47.)

Mikäli toimialan tuotteilla tai niiden laadulla on vähäinen merkitys ostajalle, myyjän vaikutusvalta ostajan suhteen heikkenee. Viimeisenä ostajan vaikutusvaltaan liittyvä tekijä on tieto. Ostajan saama täydellinen tieto kysynnästä, markkinoista ja jopa toimittajan kustannusrakenteesta parantaa ostajan neuvotteluasemaa. Strategiavalinnoilla voidaan vaikuttaa ostajien neuvotteluasemaan. (Porter 1996, 47—48.)

Ostajien lisäksi myös toimittajilla on oma valtasuhteensa toimialan kilpailuun. Toimittajien valtasuhteita parantavat päinvastaiset olosuhteet, jotka edesauttoivat ostajan vaikutusvaltaa. Toimittajien vähäisyys ja ostajien hajaantuneisuus vahvistavat toimittajien neuvotteluasemaa. Sitä parantaa myös varsinaisten substituuttien puuttuminen, jolloin ostajalla on vähemmän vaihtoehtoja valita tarvitsemansa tuotteet. Jos ala, jolle toimittaja myy, on merkitykseltään vähäinen sen myynnistä, toimittajalla on vaikutusvaltaa ostajaan nähden. Toimittajan neuvotteluasemaa parantavat myös seuraavat tekijät. Toimittajan myymä tuote on merkittävässä asemassa ostajan prosessista, toimittajan tuotteet ovat erityisen differentioituja tai toimittaja uhkaa integroitumisella. (Porter 1996, 49—50.)

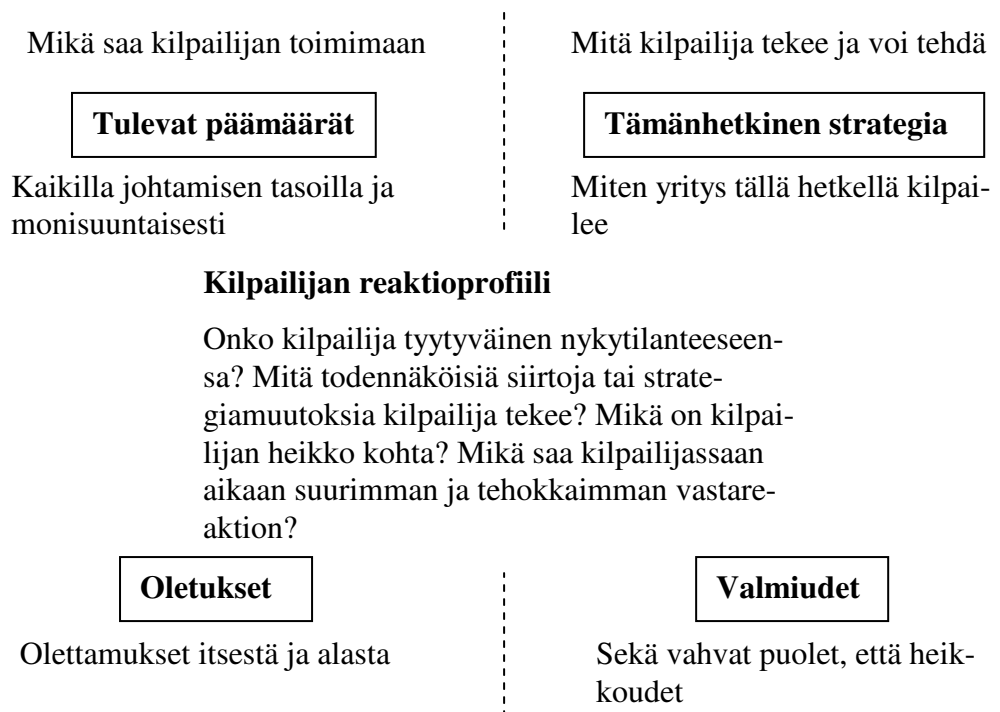
Rakenteellisen analyysin jälkeen, yritykselle löydetään heikkoudet ja vahvuudet verrattuna sen toimialaan ja asema kilpailuun vaikuttavien tekijöiden suhteen. Analyysien perusteella yritykselle tehdään kilpailustrategia, jonka avulla suoritetaan hyökkäys- ja puolustusstrategioita. Asemoitumisen näkökulmana on yrityksen parhaan mahdollisen puolustusaseman löytäminen vallitsevia kilpailuvoimia vastaan. Yrityksen vahvuudet määrittelevät, millä alueilla yrityksen tulisi kilpailla. (Porter 1996, 51—52.)

Hyökkäyskannan valitsema yritys yrittää vaikuttaa kilpailun tasapainoon esimerkiksi voimakkaalla markkinoinnilla tai suurilla investoinneilla. Rakenneanalyysiä käyttäen yritys löytää toimialan heikkoudet, joiden tasapainoa se voi horjuttaa.

Hyökkäyksen sijasta yritys voi hyväksikäyttää muutosta, jolloin se valitsee sopivan strategian muuttuneeseen tilanteeseen nähden. Diversifiointistrategia soveltuu yritykselle, joka pystyy hyödyntämään esimerkiksi liiketoimintayksiköiden jaettuja toimintoja. Diversifioinnilla tarkoitetaan yrityksen toiminnan laajentamista muille toimialoille. (Porter 1996, 52—54.)

2.3.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi on tärkeässä asemassa kilpailustrategiaa tehtäessä. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on profiloida kilpailijoiden mahdollisia toimenpiteitä tulevaisuudessa ja arvioida kilpailijoiden reaktioita muiden strategiatoimiin. Kilpailijoista saatava informaatio on usein kovan työn takana. Analyysi pitäisi tehdä kaikista merkittävimmistä kilpailijoista, mahdollisista alalle tulevista kilpailijoista ja asiakkaista tai toimittajista jotka voisivat integroitua toimialalle. (Porter 1996, 72—75.) Kuviossa 6 esitetään kilpailija-analyysin osa-alueet.



Kuvio 6. Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1996, 73).

Kilpailijoiden tulevien päämäärien analysoiminen on ensimmäinen askel kilpailijoiden analysoimisessa. Tieto kilpailijoiden päämääristä auttaa selvittämään kilpailijoiden muutoshalukkuutta ja sitä kautta niiden reaktioprofiilia. Yritys voi yrittää löytää kilpailutilanteesta aseman, joka ei uhkaa kilpailijoita, ja täten välttää konflikteja kilpailijoidensa keskuudessa. Kilpailijoiden reaktioprofiilia tulisi tarkastella emoyhtiö- ja liiketoimintayksikön tasolla. (Porter 1996, 75—83.)

Kilpailija-analyysin toinen tärkeä komponentti on kilpailijoiden oletukset omasta asemasta toimialalla ja oletus alasta sekä sen kilpailijoista. Oletus saattaa olla hyvinkin kirkas tai erittäin epäselvä. Yritys voi käyttää hyväkseen kilpailijoidensa sokeita pilkkuja, alueita joita nämä eivät tiedosta, kasvattaakseen markkinaosuuttaan. (Porter 1996, 84—85.)

Kolmas kilpailija-analyysin osa-alue on kilpailijoiden tämänhetkisen strategia tunnistaminen. Kilpailijan toimintoja seuraamalla voidaan tehdä johtopäätöksiä sen käyttämästä strategiasta. Kilpailijalla on olemassa strategia muodossa tai toisessa. Viimeisenä kilpailija-analyysinä suoritetaan kilpailijoiden valmiuksien tutkiminen. Kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet määrittelevät sen kyvyn vastata toisten kilpailijoiden strategiaan toimenpiteisiin. Vahvuuksia ja heikkouksia tulisi arvioida kilpailijan eri osa-alueista, esim. jakelukanavasta tai rahoitustilanteesta tai jostakin muusta yrityksen osa-alueesta. (Porter 1996, 90—94.)

2.3.3 Kilpailustrategian ulottuvuudet

Yritys ja sen kilpailijat käyttävät erilaisia kilpailustrategioiden ulottuvuuksia eri tavalla. Jollakin yrityksellä saattaa olla vahva brändi, toisella taas hyvä tuotteiden laatu ja kattava jakelukanava. Kolmannella voi olla toimivat huoltotoiminnot ja hyvät suhteet erilaisiin sidosryhmiin. Muita kilpailustrategian ulottuvuuksia ovat erikoistuminen, tekninen johtoasema, kustannusasema, vertikaalinen integraatio, hintapolitiikka ja toimintavalmius. Kilpailustrategian ulottuvuuksia tarkasteltaessa kilpailijoiden keskuudessa, voidaan kilpailijoista muodostaa strategisia ryhmittymiä, joilla on samankaltainen strategia. (Porter 1996, 160—164.)

Eri strategisilla ryhmittymillä on erilaiset valtasuhteet niin toimittajiin, kuin asiakaisiin. Uuden yrityksen tullessa alalle, se sijoittuu johonkin alan strategiseen ryhmään. Ryhmillä on myös erilaisia alalletuloesteitä. Yrityksen asemaa tulisi verrata suhteessa muihin samaa strategia ryhmittymää edustaviin yrityksiin. Toiset strategiset ryhmittymät voivat olla taloudellisesti kannattavampia kuin toiset. (Porter 1996, 166—181.)

2.3.3 Kolme perusstrategiaa

Menestyäkseen yrityksen täytyy valita jokin kolmesta perusstrategiasta, kustannusjohtajuus, tuotteiden tai palveluiden differentiointi tai keskittyminen. Perusstrategia tulisi valita siten, että yritys pystyy hyödyntämään sen avullaan omia vahvuuksiaan. (Porter 1996, 57—58.) Perusstrategiat on esitelty kuviossa 5.

		KILPAILUETU	
		Alhaiset kustannukset	Differentiointi
KILPAILUKENTTÄ	Laaja kohdealue	1. Kustannusjohtajuus	2 Differentiointi
	Kapea kohdealue	3A. Kustannuspainotteinen keskittymisstrategia	3B. Differentiointipainotteinen keskittymisstrategia

Kuvio 7. Yrityksen kolme perusstrategiaa (Porter 1996, 63).

Kustannusjohtajuusstrategiassa yritys keskittyy kustannusten minimoimiseen kaikin tavoin. Alhaisella kustannustasolla se voi saavuttaa keskimääräistä paremman tuoton alallaan. Alhainen kustannustaso antaa yritykselle suojan kaikkia viittä kilpailuvoimaa vastaan, mutta se vaatii usein merkittävän markkina-aseman saavuttamista. (Porter 1996, 58—60.) Kustannusjohtajuusstrategia on tyypillinen toimialoilla, joilla tuotteen hinnan määrää markkinat. Voittaja on se, joka kykenee toimimaan alhaisimmilla kustannuksilla (Kamensky 2004, 231.) Pienet yritykset pys-

tyvät harvoin toteuttamaan kustannusjohtajuusstrategiaa, koska niiden koko estää saavuttamasta mittakaavaetuja (Kallio 2002, 112).

Differentiointistrategiaa toteuttava yritys pyrkii tuotteen tai palvelun erikoistamiseen. Yritys voi differentioitua monin tavoin ja se voi parhaimmillaan luoda toimialallaan jotain ainutlaatuista. Tavoitteena on, että asiakkaat olisivat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista korkeamman hinnan, kuin kilpailijoiden vastaavista tuotteista. Asiakas valitsee tietyn yrityksen tuotteen tai palvelun sen brändin, hyvän asiakaspalvelun, poikkeavan teknologian, poikkeavan jakelukanavan tai jonkin muun erottavan tekijän vuoksi. (Porter 1996, 60—61.) Yritys ei voi tarjota kaikkea kaikille, vaan sen on valittava jokin perusstrategia. Differentiointistrategiaa toteuttava yritys joutuu tavoittelemaan jossain määrin myös kustannustehokkuutta, jottei erilaistamisen suoma kilpailuetu mitätöityisi. Kustannusjohtajakaan ei voi täysin unohtaa differentiointia. (Karlöf ym. 2004, 202—203.)

Kolmas perusstrategia, fokus, tarkoittaa yrityksen keskittymistä johonkin tiettyyn asiakassegmenttiin, tarkkaan rajatulle maantieteelliselle alueelle jossa toimitaan, tai johonkin tiettyyn kapeaan tuotevalikoimaan. Fokusoitunut yritys pyrkii palvelemaan valitsemaansa segmenttiä kilpailijoitaan paremmin, pyrkien kilpailijoita korkeampaan differentiointiasteeseen tai kilpailijoita alhaisempaan kustannustasoon. Mitä pienempi valittu kohdesegmentti on, sitä pienempään kokonaismarkkinaosuuteen yrityksellä on mahdollisuus. (Porter 1996, 61—63.)

Yritys saattaa jäädä keskivaiheille jos se ei osaa tehdä valintaa perusstrategioiden välillä. Tällöin yritys häviää kustannustehokkuudessa menestyksekkästä kustannusjohtajuusstrategiaa toteuttaville yrityksille ja menettää korkeat marginaalit menestyneille differentiointistrategiaa toteuttaville yrityksille. Jokainen perusstrategia vaatii erilaisia resursseja, ja erittäin harva yritys pystyy toteuttamaan menestyksekkäästi kaikkia kolmea strategiaa. (Porter 1996, 65—66.) Yritys voi toteuttaa kahta perusstrategiaa menestyksekkäästi eri liiketoimintayksiköissään. Yksiköiden täytyy kuitenkin olla hyvin erillään toisistaan. (Porter 1991, 32.)

Kaikkiin perusstrategioihin liittyy omat riskitekijänsä. Kustannusjohtaja saattaa olla kyvytön havaitsemaan alalla tapahtuvia muutoksia, joihin olisi välttämätöntä reagoida, koska huomio on keskittynyt kustannusten minimoimiseen. Teknologian kehittyminen saattaa myös mitätöidä kustannusjohtajan aseman. Differentioitunut yritys voi menettää asemansa, jos sen asiakkaat eivät näe tuotetta niin erilaisena, että olisivat valmiita maksamaan siitä enemmän kuin muista vastaavista tuotteista. Keskittyneen yrityksen riskitekijänä on kilpailijoiden tuleminen samalle segmentille tai segmentin kysynnän lakkaaminen. (Porter 1996, 68—71.)

2.3.4 Strategiat kilpailutilanteisiin

Kilpailijat lähettävät markkinointisignaaleja tarkoituksenmukaisesti viestimällä. Yritykset viestivät myös toiminnallaan. Signaalit kertovat kilpailijoiden toiminnasta, mutta informaatioon liittyy riski sen harhaanjohtavuudesta. Siksi signaaleihin tulee suhtautua tietyllä varauksella. (Porter 1996, 103—116.)

Hyökkäys- tai puolustusstrategiat tehdään toimialan rakenneanalyysien perusteella. Strategiat ovat riskialttiimpia, jos toimiala on epävakaassa tilassa. Toimialan epävakautta voidaan arvioida rakenneanalyysillä, kilpailija-analyysillä ja arvioilla kilpailijoiden välisestä viestinnästä. Strategia voi olla *yhteistoimintaan suuntautunut* tai sellainen, joka *ei uhkaa kilpailijoita*, jolloin yrityksen strategia saattaa hyödyntää myös kilpailijan asemaa. Strategia voi edellä mainittujen lisäksi olla *hyökkäävä* tai *puolustava*. (Porter 1996, 119—123.)

Yrityksellä voi olla strategisia toimenpiteitä, joiden ei katsota uhkaavan kilpailijoiden asemaa. Tällainen toimenpide on yrityksen sisäinen järjestely tai sellainen järjestely, jonka kilpailevat yritykset näkevät omalta kannaltaan vähäiseksi. Yritys voi myös kokea toteuttavansa kilpailijoita uhkaavaa strategiaa, mutta kilpailijat eivät sitä huomaa johtuen niiden erilaisesta näkemyksestä kilpailutilanteeseen. (Porter 1996, 123—124.)

Yritys voi sitoutua toimenpiteisiinsä varmalla toteuttamisella. Sillä on mahdollisuus myös viestiä mahdollisista reaktioista, kostotoimenpiteistä, kilpailijan toimenpiteisiin, tai se voi olla ryhtymättä minkäänlaisiin toimenpiteisiin. Toimenpiteet tulisi suhteuttaa yrityksen resursseihin. (Porter 1996, 131—137.)

Toimialan määrittelemine on tärkeä strategioita valittaessa. Toimialaa ei voida määrittellä sellaiseksi alueeksi, millä yritys haluaa kilpailla. (Porter 1996, 54—55.) Tässä opinnäytetyössä käytetään Tilastokeskuksen (2002) luokittelemaa toimialajakoa.

Toimialat eivät ole pysähtyneessä tilassa, vaan ne ovat taipuvaisia muutoksille. Tuotteiden elinkaari aiheuttaa myös toimialoille paineita niiden elinkaariinsa. Toimialan elinkaareen vaiheita ovat käynnistysvaihe, kasvu, kypsyys ja taantuminen. Kehitysvaiheet eivät ole täysin yleistettävissä, mutta ne ovat hyvin suuntaa antava toimialan kehittymistä arvioitaessa. Kehitysvaiheilla on omanlaisensa vaikutukset kilpailustrategian eri ulottuvuuksilla. Kypsyysvaiheessa alan myynnin kasvu hidastuu oleellisesti. Taantuviksi aloiksi luetaan toimialat, joiden liikevaihto on laskenut useiden vuosien ajan. (Porter 1996, 193—198.)

Skenaarioilla kuvataan toimialan tulevaa mahdollista kehitystä. Ennuste kuvaa mitä uskomme tapahtuvan, visio toivottua tilannetta ja skenaariot mahdollisia tulevaisuuden tapahtumia. Skenaarioita voidaan laatia useita, ja niillä kuvataan tulevaa toimintaympäristöä. Skenaarioiden täytyy olla myös uskottavia. (Karlöf & Lövingsson 2004, 246—248.)

Yleensä yritykset myyvät tuotteitaan useille ostajille. Ostajat eivät ole samanlaisia, vaan ne voidaan luokitella niiden erilaisten kulutustottumusten, tai jonkin muun yhdistävän tekijän mukaan. Yritys voi valita asiakkaikseen sellaisia ostajia, joita se voi vahvuuksiaan käyttäen palvella parhaiten. Ostajiksi kannattaa houkuttaa myös sellaisia yrityksiä, joilla on suurin potentiaali tulevaisuudessa. Ostajilla saattaa olla luontaista vaikutusvaltaa myyjään nähden, jota ne voivat käyttää katsomallaan tavalla, tai olla käyttämättä. Toinen vaikutusvallan muoto on hintatietoisten

ostajien tinkimishalukkuus. Jos ostajalle aiheutuu ostamisesta suuria kuluja, se saattaa siirtyä käyttämään kilpailijan palveluita. (Porter 1996, 140—151.)

Yrityksen kannattaa valita asiakkaikseen sellaisia ostajia, joista sille aiheutuu vähiten kustannuksia. Alhaisen kustannustason omaavan yrityksen kannattaa myydä tuotteitaan suurille ja hintatietoisille asiakkaille. Differentioitunut yritys saattaa pystyä myymään sellaiselle asiakassegmentille, jota kilpailijoiden on vaikea palvella. (Porter 1996, 151—155.)

Toimittajia koskevia strategioita voidaan tehdä käänteisesti soveltaen ostajia koskevista strategioista. Ostoja kannattaa keskittää toimittajiin, jotka parantavat tuotteidensa laatua ja niiden kustannustehokkuutta. Toimittajilta tehtävät hankinnat tulisi tehdä siten, että riski toimittajan mukaan tulemisesta, vertikaalisesta integroitumisesta, omalle alalle olisi mahdollisimman pieni. (Porter 1996, 155—159.)

Rakenneanalyysistä voidaan selvittää alan keskittymisaste, alan kypsyyssaste ja alttius kansainväliselle kilpailulle. Hajaantuneilla aloilla on useita kilpailijoita, joista kenelläkään ei ole huomattavaa markkinaosuutta. Niillä on usein alhaiset alalle siirtymisen esteet, kokoetujen puuttuminen, korkeat varastoinnin tai kuljetuksen kustannukset tai jokin muu ominaisuus, joka puoltaa alan hajanaisuutta. (Porter 1996, 229—237.)

Alalle tulon alhaiset esteet johtavat siihen, että alalla on useita ja suhteellisesti kannattamattomia yrityksiä. Kun alan hajaantumisen syy on selvitetty, alan rakenteita saatetaan pystyä muuttamaan siten, että se keskittyy. Toimiala voi olla myös juuttunut hajaantuneeseen tilaan. (Porter 1996, 238—243.)

Hajaantuneella alalla yrityksen haasteena on saavuttaa parhaiten menestyneen yrityksen asema, vaikka markkinaosuus jäisikin pieneksi. Toimialojen erilaisuudesta johtuen yrityksellä ei ole yleistä menetelmää, jolla se voisi menestyä kilpailijoihin paremmin hajaantuneella alalla. Tiukkaan johdettu hajautus, jossa yksittäiset toiminnot pidetään pieninä ja mahdollisimman autonomisina, on yksi toimintastrategia hajaantuneella alalla. Toinen hajaantuneella alalla käytetty strategia on kus-

tannustehokkuuteen pyrkiminen vakioiduilla tuotantovälineillä. Yritys voi myös lisätä tuotteidensa arvonalisäystä tai erikoistua johonkin segmenttiin asiakkaissa, tuotteissa tai maantieteellisellä alueella tai integroitua taaksepäin suuntautuvasti pärjätäkseen hajaantuneella alalla. (Porter 1996, 244—248.)

Strategia hajaantuneella alalla saattaa epäonnistua. Merkittävimpiä strategisia ansoja ovat valta-aseman etsiminen, jota ei voi saavuttaa hajaantuneella alalla ilman toimialan rakenteellista muutosta, strategisen kurin puute, ylikeskittyminen, väärät olettamukset kilpailijoista tai liioitellut reaktiot uusiin tuotteisiin. Kuviossa 8 havainnollistetaan kilpailustrategian määrittämisen vaiheet hajaantuneilla aloilla. (Porter 1996, 248—251.)

Vaihe yksi	Mikä on alan rakenne ja kilpailijoiden asema?
Vaihe kaksi	Miksi ala on hajaantunut?
Vaihe kolme	Voidaanko hajaantuminen voittaa? Miten?
Vaihe neljä	Onko hajaantumisen voittaminen kannattavaa? Miten yrityksen pitäisi pyrkiä tähän?
Vaihe viisi	Jos hajaantuminen on väistämätöntä, mikä on paras vaihtoehto?

Kuvio 8. Kilpailustrategian määrittämisen eri vaiheet hajaantuneilla aloilla (Porter 1996, 251).

Käynnistyvään alaan liittyy runsaasti epävarmuustekijöitä. Toimialan tiedetään muuttuvan, mutta kehityksen suunnasta ei voida olla varmoja. Tämä tekee strategian tekemisen haastavaksi. Kilpailustrategiaksi kannattaa valita sellainen strategia, jolla yritys voi vaikuttaa toimialaansa. Yrityksen pitäisi löytää oikea ajoitus toimialalle tulemiselleen. (Porter 1996, 252—273).

Kypsyysvaiheeseen siirtyminen merkitsee yrityksille usein kriittistä ajanjaksoa. Kypsyysvaiheessa kasvu on haettava kilpailijoiden kustannuksella, joka lisää kil-

pailun intensiteettiä. Tuote on vakiintunut ja ostajien valinnat eri merkkien välillä korostuvat osto- tai ostamatta jättämispäätöksen sijaan. Palvelun merkitys ja kustannusten seuranta korostuvat. Kapasiteettia ei voida kasvattaa samassa mittakaavassa, kuin kasvuvaiheessa. Yrityksen toimintamenetelmät joutuvat muutokseen, jolloin paineet kohdistuvat esimerkiksi valmistukseen, markkinointiin tai jakeiluun. Uusia tuotteita on vaikeampi aikaansaada. Lisäksi kansainvälinen kilpailu lisääntyy, alan marginaalit ohenevat ja jälleenmyyjien vaikutusvalta kasvaa. (Porter 1996, 274—277.)

Yritysten strategiset heikkoudet paljastuvat kypsyysvaiheessa. Kasvuvaiheessa kova kysyntä on saattanut auttaa heikon strategian omaavia yrityksiä. Kypsyysvaiheeseen siirtyminen muuttaa alan rakenteita ja pakottaa yrityksiä tekemään strategisia valintoja ja se saattaa olla jopa ensimmäinen kerta, kun yritys joutuu oikeasti valitsemaan jonkin kolmesta perusstrategiasta. (Porter 1996, 277—278.)

Kypsällä alalla vanhoille asiakkaille voidaan suunnata suurempi tuotevalikoiman sijaan että tehtäisiin suuria panostuksia uusasiakashankintaan, joka on usein huomattavasti kalliimpaa. Se vaatii markkinaosuuden kasvattamista kilpailijoiden kustannuksella, joka on omiaan lisäämään kilpailijoiden reaktioherkkyyttä. Kypsyysvaihe lisää myös ostajien vaikutusvaltaa ja hyvien ostajien merkitys korostuu. Yritys voi diversifioitua toiselle toimialalle vastatakseen kypsyysvaiheen aiheuttamiin haasteisiin tai se voi keskittyä johonkin tarkkaan rajattuun asiakassegmenttiin. Pienellä yrityksellä saattaa olla paremmat mahdollisuudet markkinoiden segmentointiin sen joustavuuden ansiosta. Siirtymävaiheessa alalle tulleilla yrityksillä saattaa olla mahdollisuus menestyä, jos niillä on tarvittavia resursseja ja alan pitkäaikainen rakenne on suotuisa. (Porter 1996, 278—284.)

Taantuvalla alalla tarkoitetaan toimialaa, jonka yksikkömyynnit ovat laskeneet pitkällä aikavälillä. Taantuville aloille on yhteistä kutistuneet marginaalit, karsituneet tuotevalikoimat, heikentynyt tuotekehittely ja markkinointi sekä kilpailijoiden määrän väheneminen. Alasta ja kilpailijoista riippuen kilpailusta saattaa tulla aggressiivista, jolloin marginaalien lasku johtaa tuloksen painumiseksi negatiivi-

seksi tai ala saattaa vanheta kauniisti. Jotkut yritykset ovat myös pystyneet tekemään suuria voittoja taantuneilla aloilla. (Porter 1996, 292—293.)

Alan taantuminen aiheuttaa epävarmuutta kysynnän heikentyessä. Kilpailijat saattavat uskoa alan kysynnän uuteen nousuun ja tehdä panostuksia toimialalla. Strategisia alalta poistumisesteitä ovat keskinäinen strateginen riippuvuus muiden yritysten kanssa. Poistuminen saattaa heikentää pääomamarkkinoiden luottamusta yritystä kohtaan. Jos ala on yrityksen kokonaisuuden kannalta tärkeä, siltä on vaikea poistua. Informaatioesteet, jossa yritys ei tiedosta jonkin osa-alueensa kannattavuutta, toimii alaltapoistumisesteenä. Yrittäjät saattavat olla myös tunnesyistä haluttomia poistumaan toimialalta. (Porter 1996, 295—298.)

Taantumavaiheessa yrityksellä on neljä strategista vaihtoehtoa, johtajuus-, pesäke-, sadonkorjuu- ja nopean divestoitumisen strategia. Johtajuusstrategiassa yritys pyrkii saavuttamaan johtavan markkina-aseman. Pesäkestrategiassa muodostetaan vahva asema tietyssä segmentissä. Sادonkorjuustrategiassa poistutaan kontrolloidusti toimialalta ja nopean divestoitumisen strategiassa suoritetaan nopea vetäytyminen. Yritys voi varautua taantumisvaiheeseen tekemällä suotuisia strategisia päätöksiä jo kypsyyssivaiheessa, jolloin se ei rakenna itselleen ylimääräisiä alalta poistumisesteitä. Se voi etsiä esimerkiksi suotuisan markkinasegmentin, joka helpottaa asemoitumista taantumisvaiheessa. (Porter 1996, 302, 310.)

Vertikaalinen integraatio tarkoittaa sitä, että eri yritykset hoitavat tuotannon eri valmistusvaiheet (Porter 1996, 339). Esimerkiksi kaivosyhtiö louhii raaka-aineen, tehdas oy valmistaa tuotoksen, tukkuri ostaa valmistajalta ja myy jälleenmyyjälle jne. Yritys saattaa toimia usealla valmistusportaalla, jolloin se on integroitunut vertikaalisesti. Integroituminen voi tapahtua eteen- tai taaksepäin. Takana, sijaitsee myyjä ja edessä, ostaja. Taaksepäin suuntautuvalla yrityksellä täytyy olla suuret ostot, jotta se pystyy hyödyntämään mittakaavaetuja. (Porter 1996, 339—342.)

Vahvaa asemaa jollakin tasolla ei voida automaattisesti siirtää toiselle tasolle. Yritykselle ei ole halvempaa suorittaa kaikkia tehtäviä yrityksen sisäisesti. Integroituminen kilpailevaan liiketoimintayksikköön ei ole useinkaan järkevää. Integroiti-

tuminen ei myöskään pelasta sairasta liiketoimintayksikköä. Johdon pätevyys yhdessä liiketoimintayksikössä ei automaattisesti tarkoita sitä, että johdolla olisi erityisen hyvät edellytykset tehdä päätöksiä myös muissa liiketoimintayksiköissä. (Porter 1996, 363—365.)

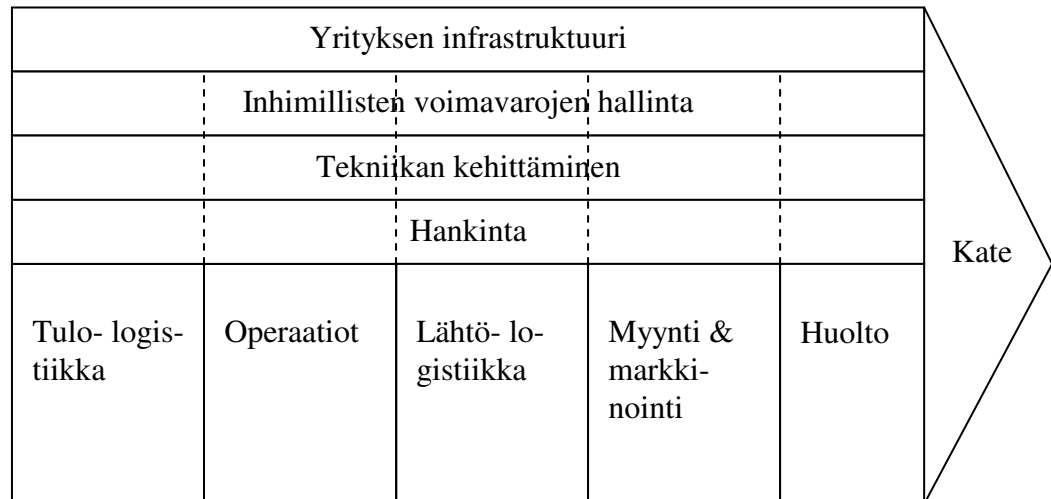
Tullessaan jollekin alalle, yrityksen täytyy ottaa huomioon alalletuloesteet sekä mahdolliset kilpailijoiden vastatoimenpiteet. Sisäisen kehityksen kautta alalle tuleva yritys luo itselleen uuden liiketoimintayksikön. Koska alalle tuleva yritys pyrkii yleensä aina saavuttamaan hieman markkinaosuutta myös toimialalla toimivilta kilpailijoilta, alan hidas kasvu vähentää alalle siirtymisen houkuttelevuutta ja lisää kilpailijoiden mahdollisia vastatoimia. Aloilla joilla valmistetaan tai myydään massakulutushyödykkeitä, ei ole merkkiuskollisuutta eikä segmentoituneita markkinoita. Tällaiselle alalle tulo aiheuttaa yleensä hintaeroosiota. (Porter 1996, 382—386.)

Alan korkeat kiinteät kustannukset toimivat alalletuloesteinä. Uuden yrityksen tulo tuo uutta kapasiteettia markkinoille, ja heikentää kaikkien alan kilpailijoiden kannattavuutta. Alan korkea keskittymisaste pitää huolen, että uusi alan uusi tulokas huomataan. Alalla toimivat yritykset pyrkivät pitämään kiinni strategisesta asemastaan ja se saattaa aiheuttaa tiukkojakin vastatoimia uuden tulokkaan pyrkiessä alalle. Yritysten johtajien asenteet vaikuttavat myös omalla, vaikeasti ennakoitavalla tavalla, yritysten reagointiin. Yritys voi tulla uudelle alalle myös yritysoston kautta. (Porter 1996, 386—387, 395.) Vääriä strategisia valintoja ei voi korjata operatiivisella toiminnalla (Rissanen 2006, 98).

2.4 Arvoketjun vaikutus kilpailuetuun

Arvoketju on systemaattinen tarkasteluväline, jolla voidaan selvittää yrityksen kilpailuedun lähteet. Yrityksen arvoketju on osa laajempaa arvoketjujärjestelmää, joka muodostuu yritysten arvoketjuista. Samalla alalla toimivien yritysten arvoketjut poikkeavat toisistaan riippuen yritysten käyttämästä strategiasta, sen onnistumisesta ja yrityksen historiasta. Arvoketjua voi myös kehittää palvelemaan tiettyä

asiakassegmenttiä. Läheisillä toimialoilla toimivat bisnesyksiköt voivat jakaa jonkin arvoketjuna osan, esimerkiksi myynnin, kasvattaakseen kilpailuetuaan. Kilpailuetua voi saavuttaa kustannustehokkuudella tai differentioinnilla. (Porter 1991, 51—57.) Arvoketju on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Arvoketju (Porter 1991, 55).

Tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti & markkinointi sekä huolto ovat yrityksen perustoimintoja. Tukitoiminnot koostuvat yrityksen infrastruktuurista, inhimillisten voimavarojen hallinnasta, tekniikan kehittämisestä ja hankinnasta. Toiminnot koostuvat välittömistä - ja välillisistä toiminnoista sekä laadunvarmistuksesta. Yrityksen kaikki toiminnot tulisi sisällyttää perus- ja tukitoimintoihin. (Porter 1991, 57—67.)

Potentiaalisia kilpailuedun lähteitä on kaikkialla yrityksessä. Kilpailuetu syntyy asiakkaille tuottamasta arvosta. *Arvo on se määrä, jonka ostajat ovat halukkaita maksamaan* (Porter 1991, 15.)

”Asiakkaat eivät maksa arvosta, jota he eivät huomaa, olipa se sitten kuinka todellista tahansa. Se mikä hinnallisä yritykselle on mahdollinen, riippuu siis sekä arvosta, jonka yritys tuottaa asiakkaalleen, että siitä, missä määrin asiakas huomaa tämän arvon. Yritys, joka tuottaa vain vaatimattoman arvon mutta viestii siitä tehokkaasti, saattaa pystyä perimään korkeamman hin-

nan kuin yritys, joka tuottaa korkeamman arvon mutta viestii siitä kehnosti.” (Porter 1991, 174—175.)

Liiketoimintayksiköiden välisellä yhteiskäytöllä on mahdollista aikaansaada kilpailuetua. Yhteiskäyttö on liiketoimintayksiköiden arvoketjun eri osien yhteistä hyödyntämistä. Sitä kutsutaan horisontaaliseksi strategiaksi ja se voi olla aineetonta, aineellista tai kilpailijasadonnaista. Aineellisessa yhteiskäytössä liiketoimintayksiköt hyödyntävät esimerkiksi toistensa jakelua tai myyntitoimintoja. Liiketoimintayksiköiden välistä tietotaidon vaihtamista kutsutaan aineettomaksi yhteiskäytöksi ja kilpailijasadonnaisella tarkoitetaan yrityksen kohdalla kilpailijoiden esimerkin seuraamista. Kilpailijan diversifioituminen lähitoimialalle saattaa luoda yritykselle paineita tehdä samoin, jotta se voisi säilyttää kilpailuetunsa. (Porter 1991 378—382, 386—389.)

Horisontaalisessa strategiassa pyritään synergiaan joka parantaa kilpailuetua. Yhteiskäytöstä seuraa merkittäviä etuja, jos se toteutetaan sellaisella arvotoiminnan alueella, josta aiheutuu yritykselle runsaasti kustannuksia. Se lisää yrityksen kustannustehokkuutta ja edesauttaa differentiointia vähentämällä siitä aiheutuvia kustannuksia. Yhteiskäytöstä koituvat hyödyt houkuttelevat yrityksiä diversifioitumaan uusille toimialoille. (Porter 1991, 378—395.) Yritykset voivat laajentua lähitoimialoille rajoittaakseen riippuvuutta yhdestä toimialasta. Pitkällä aikavälillä lievästi diversifioituneet yritykset näyttäisivät pärjänneen kohtalaisen hyvin. (Storbacka 2005, 87—88.)

Skenaariot tulevaisuudesta ja niiden analysoiminen auttavat yritystä laatimaan hyökkäys- tai puolustusstrategian. Puolustusstrategiassa yritys pyrkii turvaamaan asemansa kilpailutilanteessa rakentamalla alalietuloesteitä ja varautumalla kilpailijoiden aktiiviseen toimintaan. Hyökkäysstrategia on markkinajohtajan haastamista, jolloin yritys pyrkii pienentämään markkinajohtajan markkinaosuutta yksin tai yhdessä muiden toimialalla toimivien yritysten kanssa. Tällöinkin yrityksen täytyy varautua markkinajohtajan kostotoimenpiteisiin. (Porter 1991, 569—629.)

2.5 Kasvu - menestyvän yrityksen tunnusmerkki

Asiakkaat ovat tärkeitä yritykselle, koska kaikki tulevaisuuden kassavirrat on odotettavissa asiakkailta. Toimialojen keskittyessä asiakkailta on entistä enemmän valtaa suhteessa toimittajiin, joka johtaa toimittajien osalta kovempaan kilpailuun tärkeimmistä asiakassegmenteistä. Yrityksen tulisi löytää sellaisia asiakkaita, joiden elinikäinen arvo olisi mahdollisimman korkea ja investoida näihin asiakkaisiin. Arvio asiakkuuden elinkaaren arvosta saadaan, kun asiakkaan tulevaisuuden kassavirta lasketaan nykyarvoon. (Storbacka 2005, 13—24.)

”Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan resurssien vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille” (Storbacka 2005, 45).

Yrityksen tulisi antaa asiakkailleen arvolupaus. Arvolupaus määrittelee millaista tuote-, hinta-, palvelu-, asiakassuhde- ja imagoyhdistelmää yritys asiakkailleen tarjoaa. Parhaimmillaan yrityksen arvolupaus viestii kohderyhmälleen, miten yritys kohtelee asiakkaitaan paremmin verrattuna kilpailijoihinsa. Arvolupaus voidaan määritellä erilaiseksi eri asiakassegmenteille. Yrityksen tulisi huomioida arvolupaus kasvustrategiassaan. (Kaplan & Norton 2004, 61—62.)

”Menestyvät yritykset kasvavat orgaanisesti, ovat kannattavia ja jakavat osinkoja.” (Storbacka 2005, 25). Orgaaninen kasvu on nykyisten- tai uusien tuotteiden myyntiä nykyisille tai uusille asiakkaille. Orgaaninen kasvu vaatii yritykseltä kilpailuetua. Kilpailuetu voi olla esim. alhainen hinta tai parhaimmillaan kyky auttaa asiakasta menestymään. Yhä useammin kasvulla tarkoitetaan kannattavaa kasvua pelkän liikevaihdon kasvun sijasta. (Storbacka 2005, 25—29.)

Kypsillä markkinoilla orgaaninen kasvu vaatii markkinaosuuden voittamista kilpailijoilta. Tästä syystä orgaaninen kasvu on huomattavasti rakenteellista kasvua hankalampaa. Rakenteellisesti kasvava yritys kasvaa ostamalla kilpailevia yrityksiä. Kasvu voi olla myös laadullista, jolloin yritys pystyy dominoimaan tiettyä markkinaa tai segmenttiä. (Storbacka 2005, 29—33.)

Yritys saattaa rajoittaa kasvuaan valitsemalla itselleen liian kapean liiketoiminta-alueen, jolloin se ei ota huomioon asiakkaan hankintojen muita ulottuvuuksia. Tällöin yritys on määritellyt liiketoiminta-alueensa tuotteiden kautta. Laajentaessaan liiketoiminta-alueitaan, yritys laajentaa kasvumahdollisuuksiaan. (Storbacka 2005, 102.)

Myyntityössä on perinteisesti korostunut tuotteiden ominaisuuksien esitleminen. Yritysten täytyy löytää uusia tulovirtoja ja tuottolähteitä, koska yksikköhinnat ovat laskussa ostajien vaatiessa yhä halvempia tuotteita. Uudella myyntistrategialla, arvomyynnillä, yritys pyrkii auttamaan asiakastaan kasvattamaan tulostaan saaden siitä korvauksen itselleen. Arvomyynti vaatii myyjältä asiakasyrityksen liiketoiminnan hyvää tuntemusta ja uusien näkökulmien tarjoamista asiakkaan toimintatapaan. Toimintatavan muuttamisesta aiheutuvat hyödyt pitäisi pystyä todentamaan numeroin. (Storbacka 2005, 17—19.)

Yrityksillä on erilaisia myyntistrategioita toimialan eri kypsyysvaiheille. Näitä ovat tuotemyynti, ratkaisumyynti ja arvomyynti. Tuotemyynti perustuu tuotteen ominaisuuksien myymiseen. Toimialan kypsyessä tuotteesta saatava marginaali pienenee, jolloin yritykset siirtyvät ratkaisumyyntiin ja pyrkivät myymään tuotteen lisäksi siihen liittyviä oheispalveluja. Arvomyyjä auttaa asiakasta kehittämään prosesseja, tarjoamalla niihin jonkin uuden innovatiivisen näkökulman. Yritys ei voi toimia yhdellä myyntistrategialla. Kaikilla asiakkailla ei ole valmiuksia tai halukkuutta arvomyynnille, joten yrityksen täytyy tunnistaa asiakkaidensa tarpeet ja käyttää sopivaa myyntistrategiaa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. (Kaario, Pennanen & Storbacka 2004, 28—31.)

”Viimekädessä kasvu on aina kiinni innovaatioissa.” Innovaatio voi liittyä tuotteisiin tai liiketoimintamalleihin ja sen tavoitteena on kasvattaa asiakkaalta saatavaa marginaalia. (Storbacka 2005, 138—139.) Arvoinnovaatio voi viedä yrityksen täysin uudelle toimialalle, siniselle merelle. Tällöin innovaatiolla pyritään luomaan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua. Arvoinnovaatiolla pyritään luomaan uutta kysyntää ja tekemään kilpailu merkityksettömäksi. Sinisen meren vastakohta on punainen meri. Siellä kilpailu on veristä kamppailua markkinaosuuksista. (Kim

& Mauborgne 2005, 24—25, 33—39.) Innovaatioiden taloudellinen hyödyntäminen on vaikeaa. Jopa kolme neljäsosaa innovaatioihin käytetystä pääomasta menee hukkaan. (Christensen & Raynor 2003, 73.)

2.6 Tavoitteet osana strategiaa

Balanced Scorecard on johdon päätöksenteon tueksi tarkoitettu valvonnan ja mittaamisen työkalu, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan pitkäaikaista kilpailuetua. Se on kehitetty vastaamaan kilpailukentän muutosten tuomiin haasteisiin. Mittaristolla on neljä organisaation suorituskykyä mittaavaa näkökulmaa; taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen prosessinäkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. ”*Jos et voi mitata sitä, et voi johtaa sitä.*” (Kaplan & Norton 1996, 1—8, 21.)

BSC:n neljä näkökulmaa (Kaplan ym. 1996, 24—29).

- Taloudellinen näkökulma
- Asiakasnäkökulma
- Sisäisten prosessien näkökulma
- Oppimis- ja kasvu näkökulma

Taloudellinen näkökulma esittää organisaatiolle pitkän tähtäimen tavoitteet. Muista näkökulmista asetetut tavoitteet tukevat taloudellisen näkökulman tavoitteita. Tyypillisimmin mitataan esim. tuloksen kasvua ja sijoitetun pääoman tuottoa. (Kaplan ym. 1996, 61—62.) Asiakasnäkökulman tyypillisimpiä mittareita ovat asiakastyytyväisyys, markkinaosuus ja asiakaskohtainen tuotto. (Kaplan ym. 1996, 64—72). Asiakkaisiin liittyviä tavoitteita asettaessa yrityksellä tulisi olla selkeä käsitys siitä, ketkä ovat sen asiakkaita ja millä strategisella bisnesalueella ne kilpailevat (Kaplan ym. 1996, 85). Sisäisten prosessien näkökulma voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat innovaatioprosessi, palvelujen

tuottaminen ja myynnin jälkeinen palvelu, esim. reklamaatiosta johtuva hyvitys (Kaplan ym. 1996, 96—107). Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mitataan organisaation jäsenten ominaisuuksia, tyytyväisyyttä ja työn tuottavuutta sekä tietojärjestelmien toimivuutta. (Kaplan ym. 126—144).

3 ANALYYSIT CASE-YRITYKSEN STRATEGIAN KULMAKIVENÄ

3.1 Analyysi ja sen tarkoitus liiketoiminnassa

Kuten sana strategia, myös sana analysoida tulee kreikan kielestä. Analysointi tarkoittaa aineen jaottelemista osiin. Se on tiedon keräämistä ja sen tulkitsemista. Analyysien tarkoitus on johtaa toimenpide-ehdotuksiin. Yrityksen liiketoiminnan jakaminen osiin auttaa analysoijaa yrityksen laadulliseen ja määrälliseen tutkimiseen. Analyysit luovat myös pohjan menestyvälle liiketoiminnalle. (Kamensky 2004, 117, 123—127.)

Analyysityön kolme keskeistä tavoitetta (Kamensky 2004, 117)

- 1 saada perusta liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle
- 2 kehittää lähtötilanteen tuntemusta niin ympäristöstä kuin yrityksestä
- 3 kehittää ihmisten analysointitaitoja ja luoda edellytyksiä organisaation yhteisen näkemyksen syntymiselle

3.2 Case-yrityksen esittely

Case-yritys on toimistotarvikkeiden tukkukauppaa harjoittava yhden henkilön työllistävä pienyritys, jonka omistaa kaksi henkilöä. Ainoana työntekijänä toimiva yrittäjä omistaa suurimman osan yrityksestä. Yritys on toiminut vuodesta 1994 Lahden talousalueella. (Yrittäjä 2007.) Sen liikevaihto helmikuussa 2006 päättyneellä tilikaudella oli noin 145 000 euroa ja tulos noin 2 000 euroa (Kuvio 10, s. 34). Sijoitetun pääoman tuotto on ollut vastaavana aikana 15,4 % (Suomen Asiakastieto Oy. 2006b.)

Case-yrityksen keskeisimmät tunnusluvut					
	12kk	12kk	12kk	12kk	12kk
	03/2006	03/2005	03/2004	03/2003	03/2002
Liikevaihto tEUR	145,0	146,0	160,8	181,2	179,0
Liikevaihdon muutos %	-0,7	-9,2	-11,2	1,2	1,5
Tilikauden tulos tEUR	2,0	0,0	1,6	1,3	2,6
Liikevoitto %	1,4	0,0	1,5	1,3	2,2
Taseen loppusumma	28,0	30,0	33,6	38,6	37,8
Sijoitetun pääoman tuotto %	15,4	0,0	11,4	9,8	20,2
Omavaraisuusaste	50,0	46,7	45,4	38,6	39,2

Kuvio 10. Case-yrityksen keskeisiä tunnuslukuja (Suomen Asiakastieto Oy 2006b).

Case-yrityksen merkittävimpiä tuoteryhmiä ovat tulostuspaperit, kevyet toimistokoneet ja arkistointivälineet. Myytävillä tuotteilla on useita toimittajia, joista kolme voidaan pitää merkittävänä. Tuotteensa yritys toimittaa ilman erillistä toimitusmaksua suoraan asiakasyrityksensä osoittamaan toimipisteeseen Lahden talousalueella. Kaikki sen asiakkaat koostuvat pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Yrityksellä ei ole kuluttajamyyntiä. Yritys toimii vuokratiloissa Lahden kaupunkialueella, jossa sillä on vuokrattua toimisto- sekä varastotilaa.

3.3 Toimialan rakenneanalyysi valitulta toimialalta

Case-yrityksen tuotevalikoima voidaan sisällyttää kahdelle eri toimialalle, jotka ovat 51473 paperi- ja toimistotarvikkeiden tukkukauppa sekä toimistokoneiden tukkukauppa, toimialanumero 51851. Yrityksellä voidaan katsoa olevan toimintaa myös muilla tukkukaupan toimialoilla, mutta toiminnan vähäisyyden vuoksi niitä ei oteta vertailuun mukaan. Vaikka case yrityksen asiakkaat ovat yrityksiä ja siten tuotteiden loppukäyttäjiä, case yritys luokitellaan tukkukaupaksi. Jos sillä olisi myymälä, se voitaisiin luokitella myös toimialalle 52471, joka on paperi- ja toimistotarvikkeiden vähittäiskauppa. (Tilastokeskus 2002.) Jatkossa yrityksen toimialalla tarkoitetaan toimialoja 51473 sekä 51851 ellei toisin mainita.

Keskeisiä tunnuslukuja					
Toimiala 51473, paperi- ja toimistotarvikkeiden tukkukauppa					
Yrityksiä vertailussa 508 kappaletta					
	2006	2005	2004	2003	2002
Liikevaihto tEUR/henkilö	179,6	150,0	142,7	159,5	164,3
Liikevaihdon muutos %	-3,8	-0,9	-3,1	-3,8	0,0
Liikevoitto %	4,4	3,1	3,5	3,6	4,4
Sijoitetun pääoman tuotto %	14,5	9,5	11,2	12,0	15,3
Omavaraisuusaste	43,5	39,4	40,0	43,9	45,0

Kuvio 11. Toimialan 51473 keskeisiä tunnuslukuja (Suomen Asiakastieto Oy 2006b).

Rakenneanalyysiä varten kerätty aineisto perustuu kilpailevien yritysten julkisiin tilinpäätöstietoihin ja yritysten internet-kotisivuilta löytyvään informaatioon. Yrittäjän vahva tuntemus toimialasta on helpottanut rakenneanalyysin laadintaa. Rakenneanalyysi koostuu viidestä kilpailuun vaikuttavasta tekijästä (Luku 2, s. 12).

Ensimmäinen arvioitava rakenteellinen tekijä ovat potentiaaliset alalle tulijat (Luku 2, s.13—14). Alalle tulemiselle on sitä paremmat edellytykset mitä pienempiä ovat toimialan alalletulon esteet. Case-yrityksen toimialalla voi saavuttaa taloudellisen koon etuja. Yritykset joilla on suuret kaupankäyntivolyymit, ovat paremmassa neuvotteluasemassa suhteessa toimittajiinsa, kuin niiden pienemmät kilpailijansa. Neuvotteluasema takaa niille alhaisemmat hankintahinnat. Valmistajat ja suuret maahantuojat tarjoavat suurissa erissä toimitettavia tuotteita huomattavasti edullisemmin verrattuna pieniin ostoeriin (Yrittäjä 2007).

Toimialan tuotteet koostuvat toimistoissa tarvittavista kulutustuotteista ja niitä on jokseenkin vaikea differentioida. Erilaistaminen on helpompi toteuttaa palvelun kohdalla. Monella kilpailijalla onkin varsin kattava palveluvalikoima, siten että suurimmat yritykset tarjoavat keskimäärin kattavampia palveluratkaisuja. Tällaisia kattavia palveluja tarjoavia kilpailijoita ovat mm. Lindell, Beltton ja Tamore. Moni kilpailija on differentioinut tuotevalikoimaansa diversifioitumalla läheisille toimialoille, esimerkiksi graafiselle alalle tai liike- ja mainoslahjoihin. Joillakin alan toimijoilla on tapana tehdä pidempiaikainen sopimus asiakkaansa kanssa,

joka tarkoittaa ainakin näiden asiakkaiden kohdalla jonkinlaista estettä toimittajan vaihtamiseksi (Yrittäjä 2007).

Pääomakustannukset eivät ole suuri este alalle tulemiselle, kuten ei myöskään asiakkaalle toimittajan vaihdosta aiheutuvat kustannukset. Jos potentiaalinen toimialalle tuleva yritys aikoo myydä jälleenmyyjille, sillä saattaa olla vaikeuksia saavuttaa hyvä asema jälleenmyyjän jakelukanavassa. Tukkukaupat ovat myös itsessään jakelukanavia. Toimiala on kypsässä vaiheessa, ja se saattaa myös toimia eräänlaisena alalletuloesteena (Kuvio 11, s. 35). Ala on kypsässä vaiheessa kun sen liikevaihdon kasvu hidastuu oleellisesti (Luku 2, s. 21). Teknisesti ottaen alalle on helppo tulla, mutta kannattavasti toteutettuna se näyttäisi vaativan kohtalaisen suuria panostuksia. Lahden talousalueella alalle onkin syntynyt varsin vähän uusia yrityksiä.

Toimistotarvikkeita myyvät yritykset ovat diversifioituneet aktiivisesti painopalveluita tuottavalle graafiselle alalle. Päinvastainen diversifikaatio on harvinaisempaa. On mahdollista, että toimistotarvikkeita myyvät tukkukaupat jotka tarjoavat painotuotteita, eivät itse painattaisi tuotteitaan vaan hankkisivat palvelun alihankintana joltakin graafisen alan yritykseltä. Tällöin tuote voidaan differentoida ilman merkittävää diversifioitumista. Merkittävää uhkaa lähitoimialoilla toimivien yritysten tulemisesta alalle pidetään jokseenkin epätodennäköisenä.

Toisena kilpailuun vaikuttavana tekijänä arvioidaan korvaavien tuotteiden aiheuttamaa uhkaa (Luku 2, s. 14). Asiakkaat tarvitsevat case-yrityksen tarjoamia tuotteita hallinnon arkirutiineissa, esimerkiksi tiedon käsittelyssä, dokumenttien tuottamisessa ja viestinnässä. Tietotekniikan kehittyminen on tuonut uusia vaihtoehtoja tietojen käsittelylle ja viestinnälle, ja muodostaa siten merkittävän uhkan eräänlaisena korvaavana tuotteena.

Suomen Asiakastiedon (2006b) mukaan Suomessa on 508 yritystä, jotka toimivat case-yrityksen toimialalla. Patentti ja rekisterihallintokeskuksen (2007) mukaan Suomessa on vuoden 2006 lopussa toiminut noin 180 000 osakeyhtiötä, jotka ovat potentiaalisia toimialan asiakkaita. Näiden lisäksi potentiaalisia asiakkaita ovat

myös kommandiittiyhtiöt ja suurimmat elinkeinonharjoittajat. Ostajia on huomattavasti toimittajia enemmän. Ostajat ovat hajaantuneet ja siten heikommassa neuvotteluasemassa. Toimistotarvikkeet tukevat asiakasyritysten varsinaista toimintaa ja toimistotarvikkeiden osuus yritysten kokonaisostoista on usein jokseenkin vähäinen. Asiakasryhmissä on kuitenkin eroja. Tilitoimistot kuluttavat enemmän toimistotarvikkeita verrattuna tuotantoa harjoittaviin yrityksiin. (Yrittäjä 2007.)

Toimialan tuotteilla on vähäisiä eroja, joten asiakkaiden on helppo siirtyä käyttämään minkä tahansa toimittajan palveluita. Alan suuret toimijat ovat merkittävästi paremmassa neuvotteluasemassa suhteessa asiakkaisiinsa kuin pienet toimijat, jotka eivät kykene saavuttamaan hintaetua suurilla volyyymeilla. Asiakkaat pystyvät kilpailuttamaan tuotteiden hinnat alhaisiksi. Vähäisiä ostoja tekevät asiakkaat eivät välttämättä ole hintatietoisia.

Suomessa toimistotarvikkeita välittävät yritykset hankkivat myytävät tuotteensa suurilta kansainvälisiltä toimistotarvikkeiden toimittajilta tai suoraan valmistajilta. Mikään yritys ei ilmoita valmistavansa tuotteita. Suuret kansainväliset toimistotarviketukut toimivat samalla toimialalla kuin pienemmät Suomessa toimivat yritykset. Suurillakin suomalaisilla yrityksillä on neuvottelukumppaneinaan suuria kansainvälisiä toimistotarvikkeiden ostajia. Tällaisia liittoutumia ovat mm. Corporate Express, Office Union sekä Nordic Office Alliance. Yhteenliittymät ovat paremmassa neuvotteluasemassa suhteessa toimistotarvikkeiden valmistajiin, kuin jos kaikki yritykset toimisivat ainoastaan omaan lukuunsa.

Case-yritys ei harjoita maahantuontia, vaan se ostaa tuotteensa alan suurilta kotimaisilta toimijoilta. Yksi case-yrityksen suuri toimittaja myy myös loppukäyttäjille, eli yrityksille. Se on siten sekä case-yrityksen tavaran toimittaja, että sen kilpailija. Toimittajan myynnistä case-yrityksen ostot ovat häviävän pieni osa. Koska case-yrityksen Toimittajalta hankkimat tuotteet liittyvät oleellisesti case-yrityksen toimintaan, se on hyvin hintatietoinen alan hinnoittelusta. Kummallakin on omat voimasuhteensa neuvottelutilanteessa. Alan suurena toimijana toimittaja voi hinnoitella tuotteensa case-yritystä alhaisemmalle tasolle. Suurten toimijoiden perimät pienlaskutuslisät sekä toimitusmaksut nostavat hintatasoa varsinkin pienissä

toimituserissä. Tämä mahdollistaa pienten yritysten toiminnan, joskin suuret ovat jo saaneet valita suurimmat asiakkaat itselleen.

Alan kilpailu on jokseenkin intensiivistä, johtuen alan elinkaaren vaiheesta. Kilpailijat ovat kehittäneet palvelujaan ja diversifioituneet lähitoimialoille. Sijoitetun pääoman tuotto on toimialalla 51473 ollut 9,5 % - 16,2 % välillä vuosina 2000 – 2006. Toimialan 51473 liikevaihto on laskenut vuodesta 2001 vuoteen 2006 tultessa hieman yli 11 %. (Suomen Asiakastieto Oy 2006b; Kuvio 11, s. 35.) Tästä voitaisiin tehdä johtopäätös, että toimiala on siirtymässä taantumavaiheeseen, joka aiheuttaisi kilpailun intensiivisyyden lisääntymistä. Kilpailijoiden keskuudessa on tapahtunut lukuisia yritysjärjestelyitä, joissa pienempi yritys on fuusioitu osaksi suurempaa yritystä (Yrittäjä 2007). Toimialalla on hajanaisia piirteitä, sillä alalla toimivia yrityksiä on Suomessa 508 kappaletta (Suomen Asiakastieto Oy 2006b; Kuvio 11, s. 35). Ilmeisesti hajaantumisen esteet ovat ainakin osittain poistuneet, koska ala on keskittymässä. Alan markkinajohtaja arvion mukaan toimiala tulee keskittymään (Belton Oy 2007, 10).

3.4 Kilpailija-analyysi valituista kilpailijoista

Kilpailija-analyysiin on valittu sellaisia yrityksiä, joiden toimintatavat ovat lähimpänä case-yrityksen toimintatapoja. Vertailtavia kilpailijoita yhdistää se, että ne myyvät toimistotarvikkeita ja toimistokoneita ensisijaisesti yrityksille. Ainoastaan Suomalainen Kirjakauppa poikkeaa tästä määritelmästä, sillä se myy ensisijaisesti kuluttajille. Joillakin kilpailijoilla on laajempi valikoima ja laajempi kohderyhmä asiakkaiden suhteen. Osa kilpailijoista harjoittaa myös vähittäiskauppaa. Suomalainen Kirjakauppa on integroitunut case-yrityksen toimialalle, siirtymällä toimituspalvelujen tarjoajaksi yritysasiakkaille. Kilpailijoita ovat myös yritykset, jotka myyvät ainoastaan toimistokoneita. Uusimpina tulokkaina kilpailukentällä ovat tulostimien mustekasetteja täyttävät ja uusiokäyttävät yritykset. Analyysi kattaa kaikki merkittävimmät case-yrityksen toiminta-alueella toimivat kilpailijat.

Rakennepöytätyössä on arvioitu muilla toimialoilla toimivien yritysten mahdollisuuksia tulla alalle. Uusien tulokkaiden todennäköisyyttä pidetään jokseenkin vähäisenä, joten analyysissä keskitytään jo alalla toimiviin yrityksiin. Kuviossa 12 esitetään analysoitaviksi valitut kilpailijat ja joitakin niiden toimintatapoja. Tiedot perustuvat näiden kilpailijoiden internet-kotisivuillaan ilmoittamiin tietoihin, sekä julkisiin tilinpäätöstietoihin (Suomen Asiakastieto Oy, 2006a). Kilpailijoilla saattaa olla esitettyä kattavampi tuoteryhmävalikoima tai laajempi palveluiden kirjo, joista ne eivät ole kuitenkaan viestineet niissä lähteissä jotka on tarkastettu tätä opinnäytetyötä varten. Kuviossa on esitetty joitakin Beltttonin ja Canncolorin tytäryrityksiä. Jos kilpailijaan liittyvään informaatioon ei ole lähdeviittausta, tieto on peräisin kilpailijan internet-kotisivulta.

Taulukko 1. Kilpailijamatriisi.

Case-yritys	Liikevaihto yli 10 miljoonaa euroa vuodessa	Liikevaihto 1 - 10 miljoonaa euroa vuodessa	Liikevaihto alle miljoona euroa vuodessa	Harjoittaa maahantuontia	Harjoittaa kuluttajamyyntiä	Tarjoaa kattavia ratkaisupalveluja	Tuotevalikoimassa painotuotteet	Tuotevalikoimassa liikelahjat	Yritykseltä voi tilata sähköisesti
Case-yritys			x						
Oy Lindell Ab	x			x	x	x	x	x	x
Belttton Oyj	x			x				x	
Wulff Oy Ab	x				x	x	x		x
Torkkelin Paperi Oy		x			x	x			
Oy Canncolor Ab	x								
Korpinen Toimistotarvikkeet Oy			x	x		x			
Office Masters Oy		x					x	x	
Tamore Oy	x			x	x	x	x	x	x
Konttoritarvike Promesa Oy			x				x	x	
Lahden Paperitukku Oy			x		x				
Martten Finland Oy		x					x	x	

Practical Tools 4every1 Oy			x					
Suomalainen Kirjakauppa	x				x			x

Alan suuret yritykset ovat kasvaneet rakenteellisesti ostamalla kilpailijoitaan. Lukuiset tytäryritykset tekevät yrityksen kokonaisuuden arvioimisesta haastavaa, mutta mahdollistaa toisaalta myös paikallisten yksiköiden tarkastelun. Suuret kotimaiset yritykset ilmoittavat liittoutuneensa hankinnoissa jonkin suuren kansainvälisen toimijan kanssa. Lindell kuuluu Corporate Expressiin, Cannicolor Nordic Office Allianssiin ja Tamore Office Unioniin. Edellä mainitut kotimaiset yritykset tekevät hankintojaan oletettavasti monelta yritykseltä. Yhteenliittymän oletetaan kuitenkin olevan niiden ensisijainen hankintakanava. (Yrittäjä 2007.)

Kilpailijat voidaan luokitella strategisiin ryhmiin (Luku 2, s. 17—18). Suurilla yrityksillä on lukuisia tytäryrityksiä, joita ne voivat käsitellä erillisinä liiketoimintayksiköinä. Siten ne voivat toteuttaa eri perusstrategioita eri yksiköissään. Jako strategisiin ryhmiin on hyvin karkea, mutta suuntaa antava (Kuvio 12, s. 41). Markkinajohtajaa arvioidaan muista erillisenä toimijana. Toisen ryhmän muodostavat Lindell Oy, Wulff Oy, Tamore Oy sekä Suomalainen Kirjakauppa Oy. Edellä mainituilla on joitakin noutotukkumyymälöitä ja ne ovat kooltaan merkittäviä. Suomalainen Kirjakauppa Oy tunnetaan kuluttajille myyvänä kirja- sekä toimistotarvikekauppana, mutta se tarjoaa myös toimituspalvelua yrityksille. Yritys ei ilmoita minkä osuuden yritysmyynti tuo sen liikevaihdosta.

Kolmanteen ryhmään sisältyvät Oy Cannicolor Ab, Konttoritarvike Promesa Oy sekä Martten Finland Oy. Varovaisesti arvioituna näiden yritysten perusstrategia olisi differentiointi. Ne pyrkivät tuomaan täysin uusia tuotteita markkinoille ja osa näistä tarjoaa sekä painatuspalveluita että liikelahjoja. Mikään tämän ryhmän yritys ei ilmoita harjoittavansa myymäläkauppaa. Ryhmän yritysten liikevaihto on alan suuria yrityksiä pienempi.

Case-yrityksen kanssa samaan strategiseen ryhmään kuuluvat Lahden Paperitukku Oy ja Practical Tools 4every1 Oy. Näiden lisäksi alalla arvioidaan olevan joitakin erittäin pieniä toimijoita, jotka voitaisiin luokitella samaan ryhmään. Koska pie-

nistä yrityksistä on ollut vaikea löytää informaatiota julkisista lähteistä, ne on jätetty arvioinnin ulkopuolelle. Paikallisella markkinajohtajalla on suuri konserni taustalla, joten se voitaisiin sisällyttää myös suurempaan kokonaisuuteen. Kuviossa 12 esitetystä ryhmityksessä se esitetään kuitenkin erillisenä yrityksenä.

Ryhmä 1	Beltton Oyj	Markkinajohtaja, toimii Pohjoismaissa, 19 tytäryritystä.
Ryhmä 2	Oy Lindell Ab Wulff Oy Ab Tamore Oy Suomalainen Kirjakauppa Oy	Liikevaihdoltaan suuria, toimintaa ympäri Suomea. Myyvät kuluttajille noutotukkumyymälöistään / myymälöistään.
Ryhmä 3	Oy Cannicolor Ab Martten Finland Oy Konttoritarvike Promesa Oy	Liikevaihdoltaan huomattavasti alan suuria pienempiä, kohtalaisen differentioitu tuotevalikoima. Ei kuluttajamyyntiä
Ryhmä 4	Case-yritys Practical Tools 4every1 Oy Lahden Paperitukku Oy	Paikallisia toimijoita, joilla on pieni liikevaihto.
Ryhmä 5	Torkkelin Paperi Oy	Ilmoittaa olevansa maakunnan markkinajohtaja. Osa Wulff Oy:tä, joka on osa Beltton Oyj:tä

Kuvio 12. Strategiset ryhmät

Rakenneanalyysistä voidaan todeta toimialan olevan kypsässä vaiheessa, jonka seurauksena kilpailun intensiteetin voidaan odottaa entisestään lisääntyvän. Case-yritys on moniin sen kilpailijoihinsa verrattuna hyvin pieni. Muutokset case-yrityksen strategisissa toimenpiteissä saattaa jäädä monelta, varsinkin alan suurelta kilpailijalta huomioimatta, koska toimenpiteillä on niille erittäin vähäinen merkitys. Kilpailijat reagoivat oletettavasti viiveellä case-yrityksen mahdollisiin strate-

gisiin muutoksiin (Yrittäjä 2007.) Suurimpien kilpailijoiden ei odoteta reagoivan muutamien pienten asiakkaiden menetyksiin yhtä voimakkaasti, kuin mitä pienimmät toimijat saattaisivat reagoida.

Markkinajohtaja on pörssiyhtiö, ja siten velvollinen raportoimaan omistajilleen vuosikertomusten ja neljännesvuosikatsausten muodossa. Vuosikertomukset ovat hyvä tapa selvittää kilpailijoiden käsityksiä toimialasta ja heidän asemoitumisestaan toimialalle (Porter 1996, 419—420). Markkinajohtaja arvioi vuosikertomuksessaan markkinaosuudekseen Suomessa 15 % toimistomaailman kokonaismarkkinoista, jonka se arvioi noin 430 miljoonan euron suuruiseksi loppuvuonna 2006. Toimistomaailman kokonaismarkkinat koostuvat toimistotarvikkeista, atk-alan oheistuotteista sekä imago- ja ergonomiatuotteiden myymisestä ja valmistamisesta. Alan kasvuksi yritys arvioi jatkossakin noin 1 – 4 % vuotuista kasvua. (Belton Oyj 2007, 19—20.) Tarkkaa tietoa toimistomaailman tarvikkeiden myynnin kehityksestä ei ole, mutta markkinajohtajan viestinnästä päätellen alan kokonaismyynti on ollut hienoisessa kasvussa viimeisten vuosien aikana. Toimistotarvikkeiden tukkukaupan kasvu on tilastojen mukaan negatiivinen (Kuvio 11, s. 35) joten muiden toimistomaailman tuoteryhmien liikevaihdon on siis täytynyt hieman kasvaa.

Suomen väkiluku oli vuoden 2006 lopussa noin 5,28 miljoonaa henkeä, Päijät-Hämeen maakunnan väkiluvun ollessa kyseisenä ajankohtana noin 200 000 henkeä (Verkkotietokeskus 2007.) Päijät-Hämeen osuus Suomen väestöstä olisi siten noin 3,8 % ($200\,000 / 5\,280\,000 \times 100$). Toimistotarvikkeiden myyntiä ei tietenkään voida suhteuttaa asukaslukuun, mutta ehkä siitä saadaan hyvin karkea arvio maakunnan markkinoiden koosta, joka olisi samaa logiikkaa käyttäen noin 16 miljoonaa euroa ($3,8\% \times 430\text{ milj. euroa}$). Koska yritysten hallinto on keskittynyt suuriin kasvukeskuksiin, maakunnan markkinoiden koon voidaan olettaa olevan tätä pienempi, kenties jotakin 10 ja 16 miljoonan euron väliltä. Luvut ovat arvioita. Maakunnan markkinajohtajaksi ilmoittautuvan Torckelin Paperin liikevaihto oli 2005 päättyneellä tilikaudella noin 2,5 miljoonaa euroa (Suomen Asiakastieto Oy 2006a).

Belton tavoittelee markkinajohtajuutta Pohjoismaissa. Se hakee kasvua ja panostaa myyntiin tavoitteenaan lisätä myyntineuvottelijoiden määrää 25 %:la. (Belton Oyj 2007, 5, 16). Yritys ei siis selvästikään ole tyytyväinen nykyiseen asemaansa, vaan se pyrkii kasvattamaan markkinaosuutta kilpailijoidensa kustannuksella. Suurena konsernina sillä on resursseja toteuttaa eri perusstrategioita eri liiketoimintayksiköissään. Yritys arvioi asemansa hyväksi toimialallaan (Belton Oyj 2007, 10). Case-yrityksen strategisilla toimenpiteillä on erittäin vähäinen merkitys markkinajohtajan toimintaan, koska se on kooltaan monikymmenkertaisesti markkinajohtajaa pienempi.

Toinen strateginen ryhmä koostuu myös alan suurista toimijoista. Niitä ovat Oy Lindell Ab, Tamore Oy, Belton konserniin kuuluva Wulff Oy Ab sekä Suomalainen Kirjakauppa Oy. Parhaat edellytykset markkinajohtajan haastamiseen olisi Lindell Oy:llä, joka on Suomen toiseksi suurin alan yritys. Yritys ilmoittaa pyrkivänsä kasvattamaan markkinaosuuttaan, joka lisää entisestään kilpailun intensiteettiä. Myös Tamore Oy arvioi olevansa Suomen johtava toimistotarviketukku. Yritys siirtyi uuden omistajan hallintaan maaliskuussa 2007, joten sen strategisia päämääriä on vaikea arvioida.

Suomalaisen Kirjakaupan yritysmyyntin osuudesta ei ole tarkkaa tietoa. Myynnin oletetaan olevan alan suurimpia toimijoita vähäisempää. Oletus perustuu yrittäjän käsitykseen sekä asiakkaille suunnattuun kyselyyn, jossa Suomalainen Kirjakauppa sai hyvin vähän mainintoja. Kyselyssä vastaajia pyydettiin nimeämään kolme merkittävintä toimistotarvikkeiden toimittajaa Lahden alueella. Ryhmän kaksi yrityksillä on parhaat resurssit yhdessä markkinajohtajan kanssa, ja ne ovat parhaassa asemassa toimialan keskittyessä. Alan keskittymisen odotetaan johtavan suurten yritysten rakenteelliseen kasvamiseen.

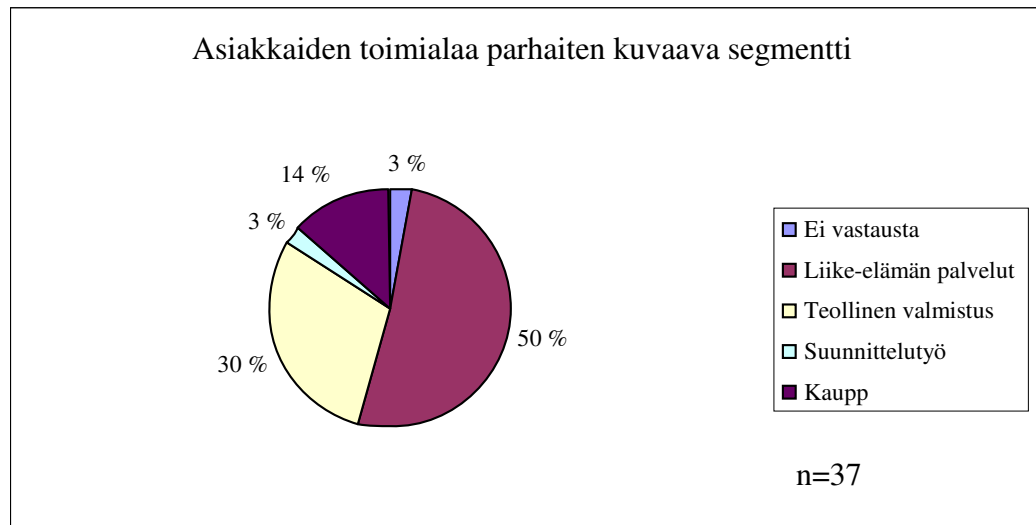
Ryhmän kolme yritykset edustavat liikevaihdoltaan hieman pienempiä yrityksiä. Näistä Oy Cannicolor Ab on selvästi suurin ja merkittävin case-yrityksen kilpailija. Yritys edustaa tuotemerkkejä, joita mikään muu yritys ei Suomessa edusta. Konttoritarvike Promesa Oy ja Martten Finland Oy ovat pienempiä ja tuovat itseään esille vahvasti myös yritysten imago tuotteiden, eli mainos- ja liikelahjojen myyji-

nä. Oy Canncolor Ab on ilmoittaa myös olevansa selvästi kasvuhaluinen. Ryhmän kolme yritysten uskotaan differentioituvan. Yritysten ei uskota reagoivan voimakkaasti case-yrityksen strategiaan toimenpiteisiin.

Ryhmien neljä ja viisi yritykset näyttäisivät tilinpäätöstietojen mukaan menettäneen liikevaihtoaan lähivuosien aikana, lukuun ottamatta Practical Tools 4every1 Oy:tä. Yritys on perustettu vuonna 2004. Lahden Paperitukku Oy:n liikevaihto on pudonnut yli 50 % vuodesta 2001 vuoteen 2005. Viimeisin tilikausi osoittaa yrityksen vuotuiseksi liikevaihdoksi noin 300 000 euroa. Maakunnan markkinajohtajan liikevaihto on laskenut vastaavalla ajanjaksolla noin 22 %. (Suomen Asiakastieto Oy 2006a.) Maakunnan markkinajohtaja on kuitenkin paremmassa asemassa kuin ryhmän neljä yritykset, koska se on Belton Oy:n tytäryhtiö. Case-yrityksen strategisilla toimenpiteillä on eniten vaikutusta ryhmien neljä ja viisi yrityksiin. Maakunnan markkinajohtajalta on mahdollisesti odotettavissa vastatoimenpiteitä, jos case-yritys menestyy uusasiakashankinnassaan ja alkaa saavuttaa merkittävämpää markkinaosuutta maakunnassa.

3.5 Asiakaskyselyn tulokset

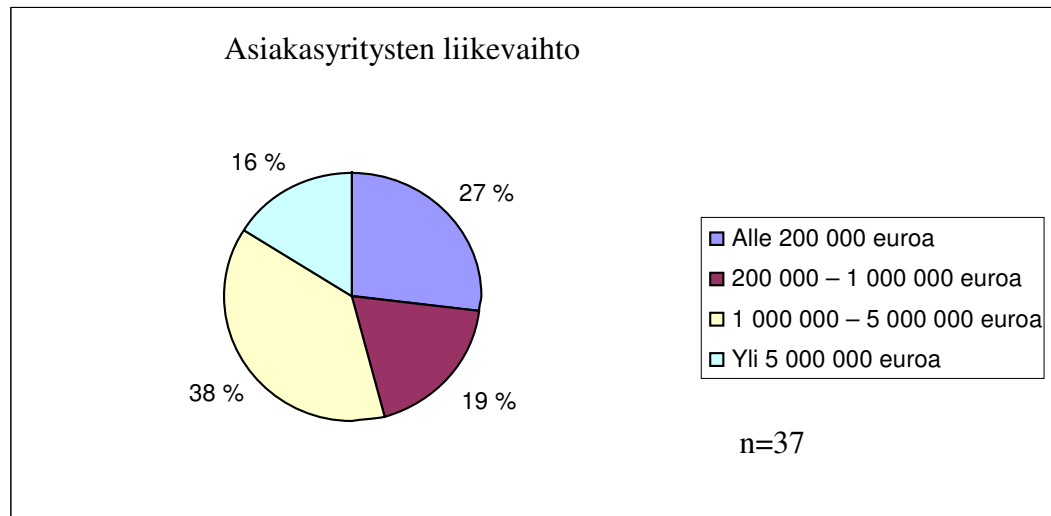
Case-yritykselle haluttiin löytää kilpailuetuja, joten osalle sen asiakkaista lähetettiin kyselylomake. Kysymyksillä haluttiin saada käsitys millaisia asiakkuuksia case-yrityksellä on, miten asiakkaat arvioivat case-yrityksen tuotteita ja palvelua ja asiakasyritysten tarvetta ja halukkuutta ostaa painotuotteita case-yritykseltä. Kysely lähetettiin 54 yritykselle, jotka valikoitiin sattumanvaraisesti case-yrityksen asiakkaita käsittävästä osoitetietokannasta. Tietokanta kattaa satoja yrityksiä. Kyselyyn vastasi 37 yritystä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 69 %. Osoitetietokannassa on lukuisia yrityksiä, jotka eivät ole vuosien ostaneet case-yritykseltä. Kyselylomake haluttiin tehdä mahdollisimman lyhyeksi ja kysymysten vaihtoehtojen määrä mahdollisimman vähäiseksi, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman korkea. Kysely lähetettiin kirjeenä postin välityksellä. Kyselylomake saatekirjeineen on liitteenä sivuilla 66—69.



Kuvio 13. Asiakkaiden toimialaa parhaiten kuvaava segmentti.

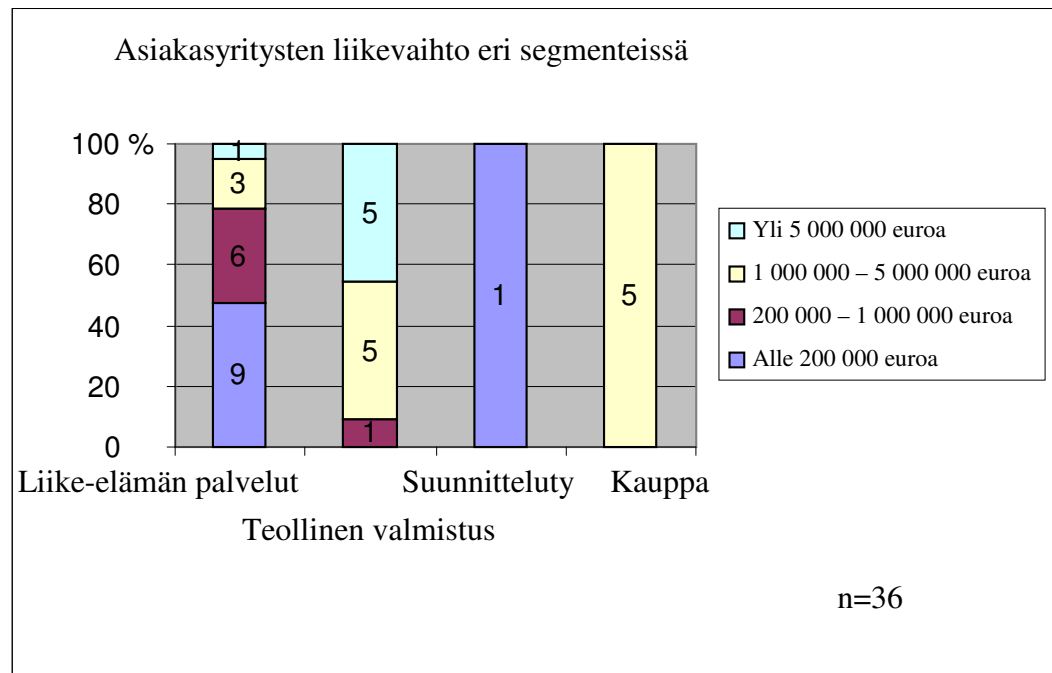
Kuviossa 13 esitetään asiakkaiden toimiala karkealla tasolla. 50 % vastaajista luokitui liike-elämän palveluita tarjoaviksi yrityksiksi. Liike-elämänpalvelut pitävät sisällään mm. tilitoimistoja. 30 % yrityksistä oli teollisuusyrityksiä ja 14 % kaupan alan yrityksiä. Case-yrityksellä ei ole asiakkainaan jälleenmyyjiä. Yhden yrityksen toimialaa kuvasi parhaiten suunnittelutyö.

Case-yrityksen asiakkuudet koostuvat pienistä yrityksistä. Case-yrityksen asiakkaista yli 80 %:lla liikevaihtoa oli alle 5 miljoonaa euroa vuodessa. 28 % vastaajista ilmoitti yrityksensä liikevaihdoksi alle 200 000 euroa vuodessa. Kuten liikevaihdon, myös henkilöstön lukumäärän puolesta asiakkuudet koostuvat pienistä yrityksistä. 76 %:a vastanneista ilmoitti organisaatioonsa kuuluvan alle 20 henkilöä. Liikevaihdoltaan suurimmat yritykset ovat vientiä harjoittavia teollisuusyrityksiä. Vastaajista noin puolet oli paikallisia Lahden talousalueella toimivia yrityksiä. Kuviossa 15 (s. 46) on esitetty asiakasyritysten liikevaihdon jakauma.



Kuvio 14. Asiakasyritysten liikevaihto.

Liike-elämän palveluita tarjoavat yritykset ovat keskimääräistä pienempiä. Tähän segmenttiin lukeutuu mm. monia pieniä toimistoja ja asiantuntijapalveluita tarjoavia yrityksiä. Teollisuusyritykset edustavat liikevaihdoltaan case-yrityksen suurimpia asiakkaita. Kaupan alan yrityksiin lukeutuu esimerkiksi varaosia myyvät yritykset. Liikevaihdoltaan case-yrityksen suurimpia asiakkaita ovat teolliset yritykset sekä kaupan alan yritykset. Yrityksien toimistotarvikkeiden käyttö saattaa vaihdella hyvinkin paljon riippuen niiden toiminnan luonteesta. Pieni tilitoimisto saattaa olla asiakkaana huomattavasti liikevaihdoltaan samankokoista teollisuusyritystä suurempi. (Yrittäjä 2007.) Kuviossa 15 (s. 47) on luokiteltu asiakasyritysten liikevaihto niiden toiminnan luonteen mukaan.

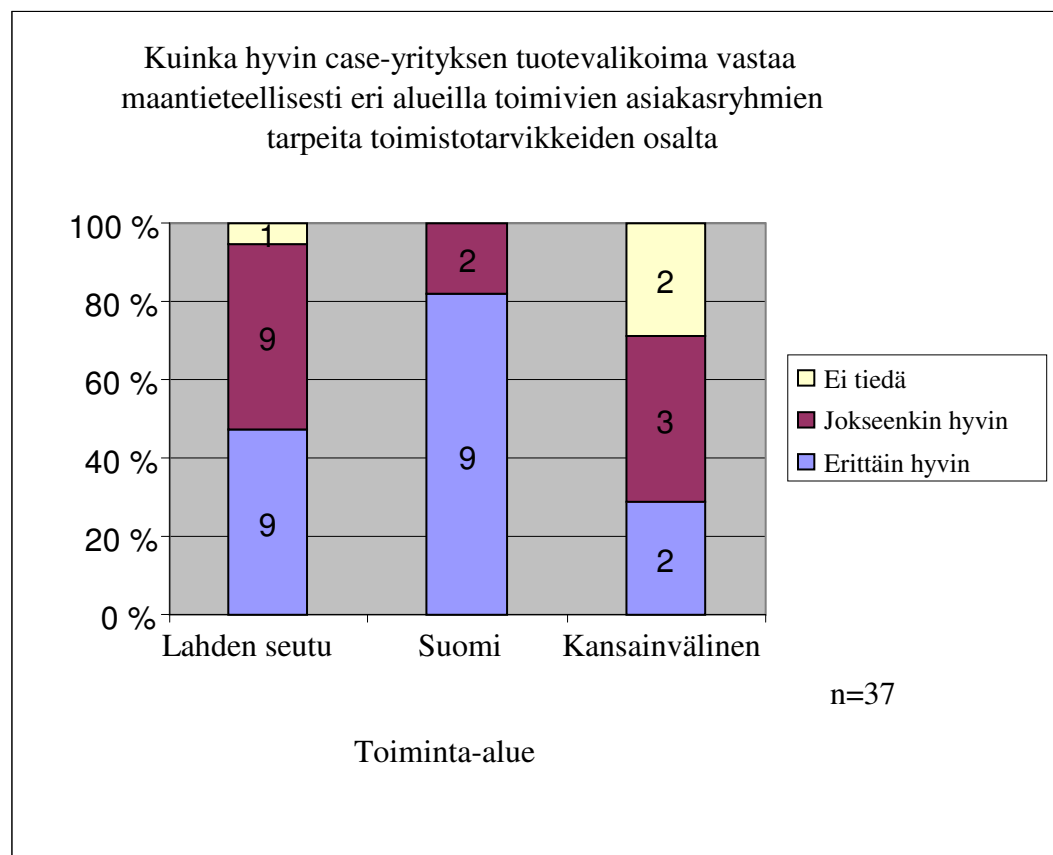


Kuvio 15. Vastaajayritysten liikevaihto toiminnan luonteen mukaan

Aktiivisimmat asiakkaat tilaavan case-yritykseltä kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa (Yrittäjä 2007). Näitä asiakkaita on noin viidennes koko asiakaskannasta. 1 – 3 kuukauden välein tilaavia asiakkaita oli tutkimuksen mukaan 59 %. 19 % asiakkaista ostaa harvemmin kuin kerran kolmessa kuukaudessa. Aktiivisimmat asiakkaat löytyvät liike-elämän palveluista ja teollisuudesta. Näiden segmenttien asiakkaista hieman yli 20 % ostaa case-yritykseltä kuukausittain. Toimistotarvikkeet, tulostuspaperi ja värikasetit tulostimiin olivat yleisimmin myytyjä tuoteryhmiä. Koneita ja laitteita oli viimeisen kuuden kuukauden aikana ostanut 16 % asiakkaista.

Vastaajista 92 % piti case-yrityksen asiakaspalvelua erittäin hyvänä. Toimitusnopeutta piti erittäin hyvänä 89 % vastanneista. Enemmän hajontaa aiheutti kysymys case-yrityksen myymien tuotteiden laadusta, jota 67 % piti erittäin hyvänä ja 30 % jokseenkin hyvänä. Myytävät tuotteet ovat suurimmaksi osaksi samaa toimistojen kulutustavaraa mitä myös kilpailijat myyvät. Kokemus tuotteiden laadusta ei ollut heikompi missään asiakassegmentissä. Vastaajista kukaan ei pitänyt huonona case-yrityksen myymien tuotteiden laatua, asiakaspalvelua, tai toimitusnopeutta.

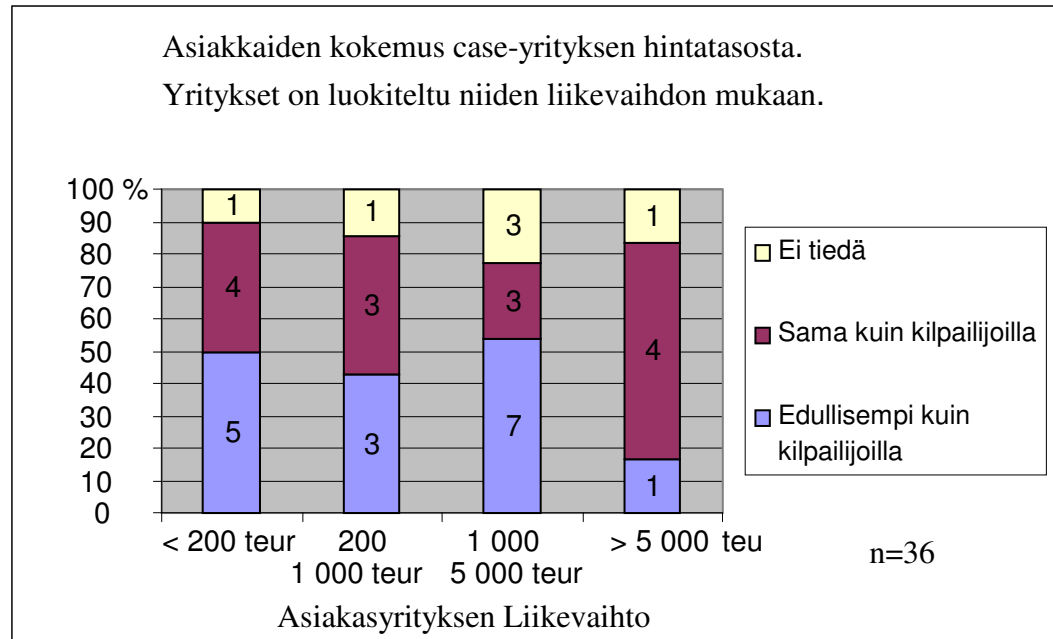
54 %:a asiakkaista arvioi case yrityksen toimistotarvikkeiden valikoiman vastaavan erittäin hyvin yrityksen tarpeita. 38 %:a asiakkaista arvioi tuotevalikoiman vastaavan jokseenkin hyvin yrityksen tarpeitaan. 8 % ei tiennyt, kuinka hyvin tuotevalikoima vastaa yrityksen tarpeita. Yhdessä palautetussa asiakaskyselylomakkeessa asiakas ilmoitti kaipaavansa enemmän informaatiota case-yrityksen tuotevalikoimasta. Kansainvälisistä yrityksistä noin 30 % arvioi tuotevalikoiman vastaavan erittäin hyvin heidän tarpeitaan, mutta toisaalta 30 % ei tiennyt miten case-yrityksen tuotevalikoima vastaa yrityksen tarpeita toimistotarvikkeiden osalta (Kuvio 16).



Kuvio 16. Kuinka hyvin case-yrityksen tuotevalikoima vastaa asiakkaiden tarpeita.

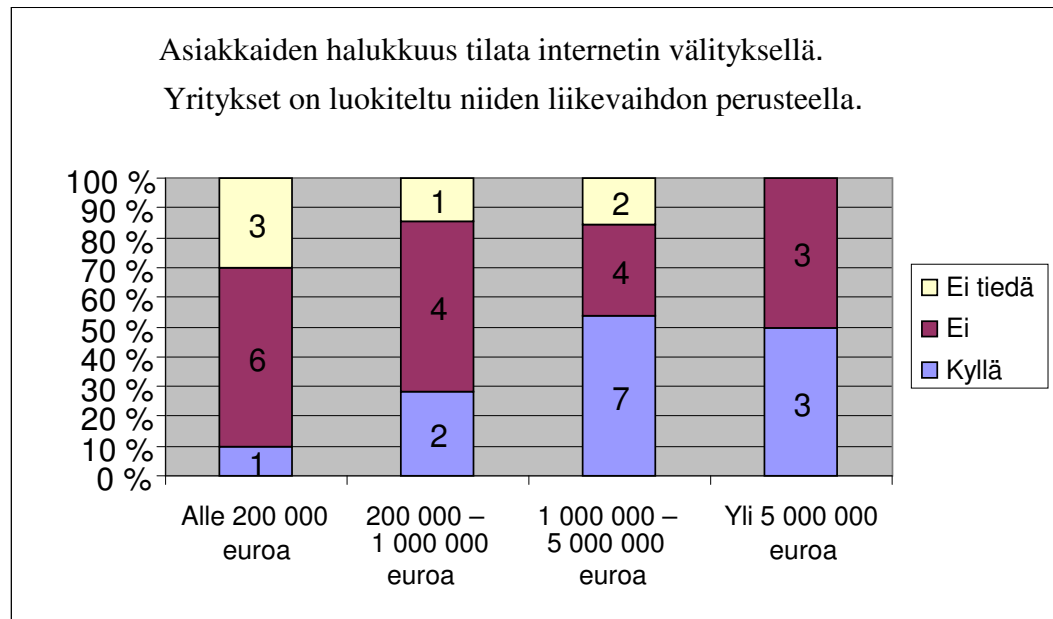
Tuotteet, joita case yritys myy asiakkailleen, ovat suurelta osin toimistojen kulutustavaraa. Moni tuote on vaikeasti differentioitavissa, koska asiakas ei ole valmis maksamaan ylimääräistä, johtuen alan kypsyyssvaiheesta. Kaikista vastaajista 43 % arvioi case-yrityksen hintatason olevan sen kilpailijoita edullisempi. 38 % arvioi hintatason olevan sama kuin kilpailijoilla ja 19 % ei tiennyt mikä case-yrityksen

hintataso on suhteessa sen kilpailijoihin. Vastaajista joiden liikevaihto oli alle 5 miljoonaa euroa, noin puolet koki case-yrityksen hintatason sen kilpailijoita edullisemmaksi. Case-yrityksen liikevaihdoltaan suurimmat asiakkaat kokivat hintatason samaksi kuin kilpailijoilla. Segmentit joissa case-yrityksellä on suurin hintakilpailuetu, on esitetty kuviossa 17. Yritys on kyennyt antamaan asiakkailleen hyvän arvolupauksen ja onnistunut sen myös hyvin lunastamaan.



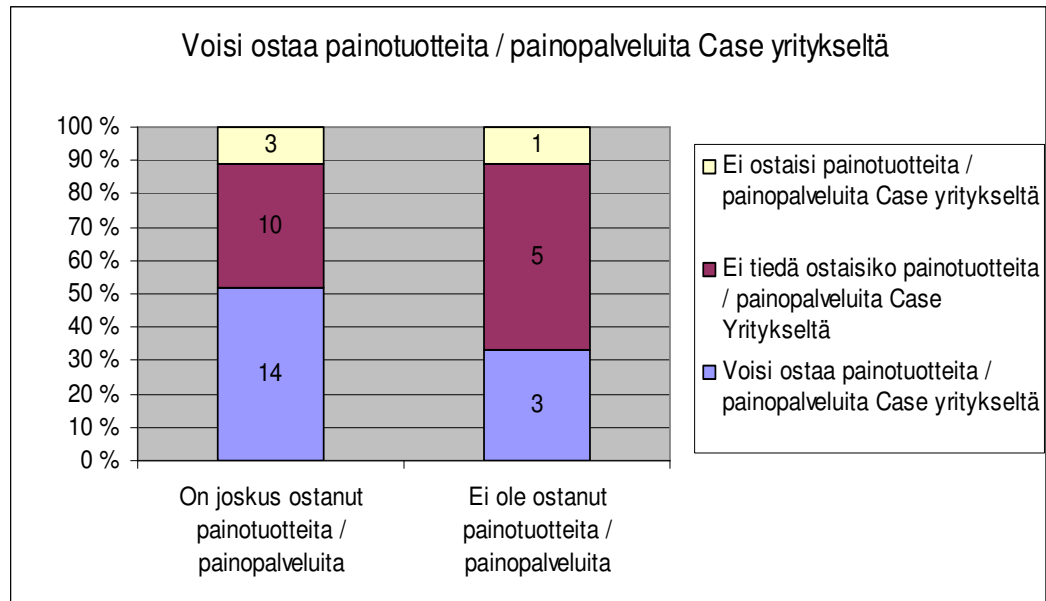
Kuvio 17. Asiakkaiden kokemus case-yrityksen hintatasosta

Tuotteensa case-yritys tilaa merkittävimmiltä toimittajiltaan sähköisesti. Yrityksen asiakkaista 35 % olisi valmis tekemään tilauksensa sähköisesti. 46 % vastaajista ilmoitti haluttomuutensa siirtyä sähköiseen tilaukseen. Sähköisellä tilauksella tarkoitetaan internetin välityksellä tapahtuvaa tilausta. Yritykset olisivat sitä halukkaampia tilaamaan sähköisesti, mitä suurempi niiden liikevaihto on. Kuviosta 18 (s. 50) ilmenee asiakasyritysten halukkuus siirtyä sähköiseen tilaukseen.



Kuvio 18. Asiakkaiden halukkuus tehdä tilauksia internetin välityksellä.

Kyselylomakkeessa kysyttiin myös asiakkaiden halukkuutta ostaa lähitoimialan palveluja case-yrityksen välityksellä. Tällaiseksi lähitoimialaksi kyselylomakkeeseen valittiin painotuotteet sekä painopalvelut. Painopalvelu sisältää eri menetelmillä valmistettuja painotuotteita, joista tunnetuimpia ovat käyntikortit ja painatuksella varustetut kirjekuoret. 73 % ilmoitti joskus ostaneensa painopalveluja. Näistä yrityksistä noin 50 % saattaisi ostaa niitä case-yritykseltä. Kaikista vastaajista hieman yli 10 % ilmoitti ettei tulisi ostamaan painotuotteita case-yritykseltä. Yksi vastanneista yrityksistä olisi muuten valmis ostamaan painotuotteita case-yritykseltä, mutta suurempaan konserniin kuuluvana heidän täytyy tehdä painotuotteiden ja mainosmateriaalien hankinnat määrättyltä toimittajalta. Kuvioista 19 (s. 51) selviävät potentiaaliset painotuotteiden ostajat case-yrityksen asiakkaista.



Kuvio 19. Case-yrityksen potentiaaliset painotuotteiden ostajat.

Asiakaskysely vastasi jokseenkin hyvin odotuksia. Tulokset tukevat käsityksiä, joiden mukaan yrityksellä on hyvä liiketoimintamalli. Hieman yllättävää oli asiakkaiden kokemus case-yrityksen hintatasosta, jonka 43 % vastanneista koki edullisemmaksi kuin kilpailijoilla. Alan suuret toimijat ovat todennäköisesti kiinnostuneempia suurista asiakkaista. Ne pystyvät myymään tuotteitaan case-yritystä edullisemmin, mutta niiden perimät pienlaskutuslisät ja toimitusmaksut saattavat nostaa niiden hintatason case-yritystä korkeammalle (Yrittäjä 2007). Hinta case-yrityksen kilpailuetuna on merkittävin pienten yritysten kohdalla. Jos alan suuret toimijat pystyvät myymään tuotteitaan kokonaisuudessaan kilpailukykyisempään hintaan pienille yrityksille, se luo uhkakuvan case-yrityksen tulevaisuudelle.

3.6 Sisäisen tehokkuuden analyysi

Sisäisen tehokkuuden analyyseissä paneudutaan case yrityksen hallinnon tarkasteluun. Yrityksen toiminnot jaetaan arvoketjun mukaisesti (Kuvio 9, s. 27). Suurin potentiaali yrityksen toimintojen kehittämiseksi ja tehostamiseksi piilee tietotekniikassa ja sen tehokkaammassa käyttöönotossa. Reskontrat ja varastokirjanpito hoituvat Microsoft Excel -ohjelmistolla. Saapuvien tuotteiden mukana seuraava lähetylista syötetään koneelle manuaalisesti. Se on vielä jokseenkin yleistä. Asi-

akkaille toimitettavien tuotteiden mukana seuraa lähetyslista. Lähetyslistat joudutaan kirjoittamaan käsin, ja se kuluttaa turhaa aikaa yrittäjältä. Toimivamman tietojärjestelmän avulla yrityksen hallinta helpottuisi ja aikaa vapautuisi esimerkiksi yritykselle tulevaisuuden kannalta tärkeään uusasiakashankintaan. Tietotekniikan kehittäminen on merkittävin tukitoimintojen osa-alue, jossa yrityksellä on varaa kehittyä.

Perustoiminnoista tulo- ja lähtölogistiikka on tehokasta. Tavara saapuu, se tarkistetaan, varastoidaan, tiedot syötetään koneelle, myydään ja toimitetaan. Tietojärjestelmillä voidaan nopeuttaa paperityötä. Toimituksissa logistista tehokkuutta edistetään toimittamalla saman alueen toimitukset saman päivän aikana. Jos toimitus suuntautuu lähikuntiin, yrittäjä tiedustelee muilta alueen asiakkailta tarvitsevatko nämä yrityksen tuotteita. Logistiikkaa on mahdollista tehostaa tiivistämällä yhteistyötä yrityksen toimittajien kanssa. Tällöin toimitus voisi mennä suoraan case-yrityksen toimittajalta case-yrityksen asiakkaalta. Case-yritys joutuisi maksamaan toimituskulut, mutta säästyisi monelta työvaiheelta.

Myynti ja markkinointi ovat kohdistuneet lähinnä vanhoihin asiakkaisiin. Myynti on tapahtunut enimmäkseen puhelimitse. Ajankohta jolloin asiakkaaseen otetaan yhteyttä, arvioidaan asiakkaan ostohistoriasta. Kampanjointi ja uusasiakashankinta ovat olleet harvinaisia (Yrittäjä 2007). Yrittäjän tuntemus toimistokoneista on helpottanut huoltotoimenpiteitä. Asiakas saattaa saada tukea tekniseen ongelmaan paikan päällä ja vain ongelmallisimmissa tapauksissa kone on lähetetty huoltoon tai vaihdettu uuteen. Vialliset tuotteet, joiden arvo on vähäisempi, on vaihdettu uusiin asiakaskäyntien yhteydessä. Reklamaatiot ovat olleet harvinaisia.

3.7 SWOT –analyysi

Analysoimalla toimialan rakennetta, kilpailijoita ja niiden reaktioprofiilia sekä asiakaskyselyn tuloksia, yritykselle löytyi vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. SWOT -analyysi on synteesi edellä mainituista. Case-yrityksen SWOT -analyysi on esitetty kuviossa 20 (s. 53).

<p>Strenghts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyvä asiakaspalvelu • Edullinen kohderyhmässään • Vakiintuneet asiakassuhteet • Henkilökohtaiset suhteet asiakaskaisiin • Joustava kokonsa puolesta • Talous hyvässä kunnossa 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen pieni koko vaikeuttaa neuvotteluasemaa • Vähäiset resurssit
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Myynnin kasvattaminen uusasiakashankinnan myötä • Myynnin kasvattaminen suuremmalla valikoimalla • Korvaavista tuotteista muodostuu avaintekijä yrityksen strategiassa 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailun intensiteetti johtaa myyntihintojen laskuun • Alan suuret yritykset myyvät aktiivisemmin pienyrityksille • Alan taantuminen • Yritykset siirtyvät käyttämään korvaavia tuotteita

Kuvio 20. Yrityksen SWOT -analyysi

Asiakkaat ovat olleet erittäin tyytyväisiä case-yrityksen palveluihin. Yritys on selvästi pystynyt tuottamaan arvoa asiakkailleen, koska ne pitävät yrityksen hintatasoa edullisena. Yrityksellä on mahdollisuus lisätä myyntiään aktivoimalla uusasiakashankintaa ja laajentamalla asiakaskohtaista tuotevalikoimaansa, eli asiakkaan tarpeet pyritään tunnistamaan paremmin. Vaikka yrityksen pieni koko mahdollistaa joustavan toiminnan, se myös heikentää yrityksen neuvotteluasemaa. Uhkakuvana on toimialan keskittyminen, joka saattaisi johtaa kilpailun kiristymiseen. Toimiala saattaa taantua, jos yritykset siirtyvät käyttämään korvaavia tuotteita toimistoissaan. Korvaavilla tuotteilla tarkoitetaan tietotekniikkaa ja sen tehokasta käyttöönottoa arkistoinnissa. Korvaavista tuotteista voidaan tehdä avaintekijä yrityksen strategiassa. Lähtötoimialojen tuotteet täydentäisivät yrityksen tuotevalikoimaa. Yrityksen merkittävimpiä nykyisiä kilpailuetuja ovat hyvä asiakaspalvelu sekä onnistunut hinnoittelu.

4 DIFFERENTIOINTIFOKUKSELLA KOHTI KASVUA

4.1 Case-yrityksen elämäntehtävä

Case-yritys on perustettu vuonna 1994. Sen toiminta-ajatus on perustamisesta lähtien ollut asiakaslähtöinen palvelu, joka tarkoittaa asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja niihin oikean ratkaisun löytämistä. (Yrittäjä 2007.) Asiakkaille teetetyn kyselyn mukaan 92 % asiakkaista piti case-yrityksen asiakaspalvelua erittäin hyvänä. Yrityksen perusarvoja ovat luotettavuus ja oikeudenmukaisuus. Sopimukset pitävät ja työt hoituvat aikataulussaan. (Yrittäjä 2007.)

Yrityksen tavoite on lisätä tunnettuutta ja saavuttaa uusia asiakaskontakteja pienten paikallisten yritysten keskuudessa. Yrityksen visiona on olla halutuimien toimistotarvikkeiden toimittaja Lahden talousalueella pienten yritysten keskuudessa. Sen visiona on myös löytää asemansa kilpailuympäristössä ja kasvaa siten, että se työllistäisi viiden vuoden sisällä yrittäjän lisäksi myös toisen henkilön. Visio on saavutettavissa korkealla motivaatiotasolla. (Yrittäjä.)

4.2 Case-yrityksen kilpailustrategia

Ala, jolla case yritys toimii, on intensiivisesti kilpailtu. Vaikka toimistomaailman tarvikkeiden myynti on markkinajohtajan arvion mukaan hienoisessa kasvussa, itse toimistotarvikkeiden myynti saattaa jatkaa laskevaa trendiään tulevaisuudessa. Alan myynti saattaa myös laskea yritysten siirtyessä käyttämään uusinta teknologiaa tiedonkäsittelyssään. Suuret yritykset tavoittelevat kasvua, ja se saattaa johtaa hintakilpailun kiristymiseen. Case-yrityksellä täytyy olla hyvä puolustusstrategia pärjätäkseen kilpailukentällään (ks. luku 2, s. 20—26). Myyntireskontraa ja asiakaskyselyä tulkitsemalla yrityksen asiakassuhteiden voidaan todeta olevan pitkä-

kestoisia ja vakaita. Uusiasiakashankinta on ollut passiivista yrityksen viimeisten vuosien aikana, joten myynti on kertynyt lähes yksinomaan jo olemassa olevilta asiakkailta (Yrittäjä 2007).

Yhteenvedona (Luku 3) esitetyistä toimialan rakenne- ja kilpailija-analyyseistä voidaan todeta, että case-yrityksen toimiala on kypsässä vaiheessa ja saattaa olla kehittymässä kohti taantumaa. Ala on keskittymässä, joskin sillä on vielä hajanaisia piirteitä. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi kireä kilpailutilanne johtaa siihen, että ala on epävakaassa tilassa. Nämä tekijät otetaan huomioon asemoidessa case-yritystä kilpailuympäristöönsä (ks. luku 2, s 20—26).

Case-yrityksellä on jo valmiiksi selvä fokus. Se keskittyy tarkkaan rajatulle maantieteelliselle alueelle ja rajattuun kohderyhmään. Yrityksen resurssit riittäisivät myös suurten asiakkaiden palvelemiseen. Kokemuksen mukaan kilpailu suurista asiakkaista on ankaraa, ja todennäköisyys tällaisen asiakkuuden syntymiseen on jokseenkin vähäinen (Yrittäjä 2007). Myyntiresurssit kannattaa siis kohdentaa sellaisiin yrityksiin, joissa asiakkuudet ovat todennäköisempiä. Asiakkaille suoritettuna kyselytutkimuksen mukaan lähes puolet yrityksistä, joiden liikevaihto oli alle 5 miljoonaa euroa, piti case-yrityksen hintatasoa sen kilpailijoita edullisempaan (Luku 3, s. 49). Toimialan ollessa kypsässä vaiheessa, asiakkaat kiinnittävät keskimääräistä enemmän huomiota tuotteiden hintatasoon. Tämä tulisi ottaa huomioon tuotteiden hinnoittelussa. Case-yrityksen perustrategia on differentiointifokus, jossa kilpailualueena on Päijät-Häme ja asiakaskohderyhmänä pienet yritykset.

Case-yritykselle olisi suotavaa tiivistää yhteistyötään toimittajien, asiakkaiden ja kenties joidenkin lähitoimialoilla toimivien yritysten kanssa. Lähitoimialoista graafinen ala ja siihen liittyvät palvelut, tai liike- ja mainoslahjat voisivat olla luonteva lisä yrityksen tuotevalikoimaan. Kyselytutkimuksen mukaan yrityksen asiakkailta on tarvetta painotuotteille ja kiinnostusta ostaa niitä case-yritykseltä. Case-yrityksen kannattaa etsiä lähitulevaisuudessa strategista kumppania painotuotteita ja painopalveluja tarjoavista yrityksistä.

Toimittajia koskevan strategian kulmakivi alusta lähtien on ollut yhteistyön tiivistäminen nykyisten toimittajien kanssa. Strategiassa otetaan huomioon myös toimittajien intressit. Yksi case-yrityksen suuri toimittaja on samalla myös sen kilpailija. Toimittaja myy Suomessa suoraan suurille yrityksille ja yhteisöille, samalla hakien aktiivisesti jälleenmyyjiä. Kumppanuuden syventäminen Toimittajan kanssa hyödyttäisi kumpaakin osapuolta. Se ei todennäköisesti vähentäisi Toimittajan myyntiä maakunnassa, vaan mahdollistaisi sille case-yrityksen kautta myynnin lisäyksen nimenomaan pienten yritysten keskuudessa. Välillisesti Toimittajan asema parantuisi case-yrityksen toiminta-alueella.

Toimittaja on vaihtanut omistajaa, joten sen tulevaisuutta on vaikea ennustaa. Jos uusi omistaja ei ole halukas tiivistämään yhteistyötä case-yrityksen kanssa, case-yritys voi yrittää löytää itselleen jonkin toisen suuren kumppanin, tai hajauttaa ostojaan useammalle toimittajalle vähentääkseen toimittajariippuvuutta. Parhaana vaihtoehtona nähdään tiivis yhteistyö tutun toimittajan kanssa.

Toinen tärkeä toimittaja toimittaa case-yritykselle toimistokoneet ja tulostimissa käytettävät värikasetit. Toimittaja on viestinyt halukkuudesta syventää yhteistyötä case-yrityksen kanssa. Yhteistyö mahdollistaisi case-yritykselle reaaliaikaisen informaation kulun toimittajan ja asiakkaan välillä. Case-yrityksellä olisi mahdollisuus tehdä toimistokoneiden ja niiden oheistarvikkeiden hankinnat usealta toimittajalta, ja se saattaisi olla jopa hieman nykyistä edullisempaa. Toimitushintojen laskusta aiheutuva hyöty saattaisi mitätöityä muiden kustannusten kasvaessa, joten case-yritys aikoo jatkossakin tehdä toimistokoneiden ja niihin liittyvien oheistuotteiden hankinnat edellä mainitulta toimittajalta, mahdollisesti tiiviimmän yhteistyön muodossa (Yrittäjä 2007.) Yhteistyö toimittajien kanssa saattaisi parhaimmillaan johtaa logistiseen yhteistyöhön, jolloin case-yritys myisi tuotteen asiakkaalle ja toimittaja lähettäisi tuotteen suoraan sen tilanneelle asiakkaalle. Tavaran toimittaja laskuttaisi case-yritystä ja case-yritys asiakastaan.

Voimakas kasvun tavoittelu edustaa hyökkäävää strategiaa. Case-yrityksen kilpailijoista Lahden paperitukku vaikuttaisi epäonnistuneen strategiassaan, sillä sen liikevaihto on puolittunut viiden viimeisen toimintavuotensa aikana (Suomen

Asiakastieto Oy 2006a). Tästä voisi tehdä myös johtopäätöksen, että edellä mainittu yritys ei olisi kyennyt vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin, ja että yrityksen strategia on epäonnistunut. Yksi erittäin aggressiivinen case-yritykselle mahdollinen hyökkäysstrategia olisi houkutella Lahden Paperitukun asiakkaita case-yrityksen asiakkaiksi. Nämä asiakkaat saattaisivat olla helpoimmin houkuteltavissa. Tämä ei tietenkään ole kaikilta osin mahdollista, koska siihen vaadittaisiin kilpailijan asiakasrekisterin tuntemusta. Mikäli muut kilpailijat havaitsisivat jonkin yrityksen käyttävän tällaista strategiaa, se saattaisi johtaa niiden osalla vastaustoimenpiteisiin.

Yrityksen on vaikea kilpailla hinnoilla, mutta se voi kilpailla hyvällä palvelulla ja täsmällisillä toimituksilla. Case-yrityksen kilpailuedut liittyvät hyvään asiakaspalveluun, kohtalaiseen edulliseen hintaan, täsmällisiin toimituksiin sekä asiakastuntemukseen. Kilpailuetua voidaan parantaa laajemmalla tuotevalikoimalla ja harjoittamalla horisontaalista strategiaa eli yritysten välistä yhteiskäyttöä. Yhteistyön toimittajien kanssa odotetaan vähentävän kustannuksia, joka parantaa kustannusetua.

4.3 Liikevaihdon kasvattaminen orgaanisesti

Kasvu kypsällä toimialalla vaatii markkinaosuuden kasvattamista kilpailijoiden kustannuksella (Luku 2, s. 23—24, 29). Case-yritys tavoittelee orgaanista kasvua. Sillä ei ole aikeita ostaa kilpailijoita, eli kasvaa rakenteellisesti. Kasvustrategia rakentuu lukuisten yhteistyökumppanuuksien varaan, joiden avulla yritys pyrkii arvonluomiseen sekä itselleen, että kumppaneilleen. Yritykset uskovat verkostoitumisen hyötyihin yhä enenevässä määrin. Yritysten välinen yhteistyö on lukemattomien ristiriitaisten intressien yhteensovittamista. (Mattinen 2006, 141—143.) Kumppanuuksien odotetaan johtavan kilpailuetuun. Orgaaninen kasvu on esitelty tämän opinnäytetyön toisessa luvussa (s. 29—31).

Case-yrityksen tämänhetkinen toimiala on kypsässä vaiheessa. Tuotevalikoimaa kannattaisi laajentaa siten, että se olisi asiakaslähtöisempi ja palvelisi paremmin

asiakkaiden tarpeita. Case-yritys voisi yhteiskäyttää osia arvoketjustaan strategisten kumppaneidensa kanssa. Painoalalla toimiva yritys tukisi parhaiten case-yrityksen strategiaa. Yritys on tunnustellut alustavasti eräiden alalla toimivien yritysten kanssa mahdollisesta yhteistyöstä. Yhteistyön myötä yritykset voisivat suositella toistensa tuotteita omille asiakkailleen, jolloin kummallakin osapuolella olisi mahdollisuus kasvattaa myyntiään hyödyntämällä toistensa asiakaskuntaa. Laajentunut tuotevalikoima saattaisi sitouttaa asiakasyrityksiä pidempiaikaisiin asiakkuuksiin, koska ne saisivat suuremman osan tarvitsemistaan tuotteista yhdeltä yritykseltä. Arvoketjujen yhteiskäyttö johtaisi oletettavasti jonkin asteiseen kustannustehokkuuteen, joka lisäisi kustannusetua.

Tärkeimmäksi asiakskohderyhmäksi case-yritykselle on valittu pienet yritykset, joiden liikevaihto on alle 5 miljoonaa euroa. Valintaa puoltavat rakenneanalyysin sekä asiakaskyselyn tulokset. Analyysien mukaan tuotteen hinnalla on ratkaiseva merkitys asiakkuuden syntymiselle ja yritys on hinnoittelunsa puolesta kilpailukykyisin valitsemassaan kohderyhmässä. Case-yritys voi käydä kauppaa myös valitun kohderyhmän ulkopuolisten, eli suurempien yritysten kanssa, keskittyen kuitenkin pieniin yrityksiin. Kapea kohderyhmävalinta rajoittaa yrityksen kasvua (ks. luku 2, s. 30). Case-yrityksen kannattaa tarkistaa strategiaansa kohderyhmänsä osalta, mikäli siihen on tarvetta. Strategian tarkastus on ajankohtaista viimeistään siinä vaiheessa kun myynnin kasvattaminen on mahdotonta tai erittäin vaikeaa valitussa kohderyhmässä. Mikäli kilpailukentässä ei tapahdu oleellisia muutoksia, edellä mainittu tilanne on ajankohtainen todennäköisesti useiden vuosien kuluttua. Jos strategian voidaan todeta onnistuneen viiden vuoden sisällä, silloin yrityksellä pitäisi olla paremmat resurssit joiden avulla se voisi laajentaa kohderyhmäänsä.

Orgaanista kasvua voidaan hakea olemassa olevilta asiakkailta tai uusilta asiakkailta (ks. luku 2, s. 29—31). Asiakaskyselyn tulokset viittaavat siihen, että case-yrityksen tuotevalikoima voisi palvella paremmin asiakkaita. Markkinointiviestintää tulisi lisätä myös vanhoille asiakkaille. Näin varmistettaisiin asiakkaiden tietoisuus case-yrityksen tuotevalikoimasta. Painotuotteiden myynnistä case-yritys saisi mahdollisesti pienen provision. Se ei kuitenkaan saisi nostaa tuotteen hintaa. Tehokkaammalla markkinointiviestinnällä ja uuden tuoteryhmän avulla yri-

tyksellä on mahdollisuus kasvattaa myyntiään vanhojen asiakkaidensa keskuudessa. Asiakasyritysten toiminnan kasvun oletetaan myös heijastuvan case-yrityksen myyntiin.

Uusasiakashankintaa on tarkoitus aktivoida myynnin kasvattamiseksi. Koska asiakashankinta on työlästä ja kallista, siihen tulisi kiinnittää runsaasti huomiota. Yrityksen kannattaa tehdä suunnitelma, jonka avulla asiakashankinta helpottuu. Tavoitteena voisi olla esimerkiksi neljä kontaktia potentiaalisiin asiakkaisiin päivässä, jolloin viikossa kontakteja kertyisi 20 kappaletta ja vuodessa noin 1 000 kappaletta. Case-yrityksellä on noin 200 aktiivista asiakasta. Jos uusasiakashankinnalla saadaan vuodessa 50 uutta aktiivisesti hankintoja tekevää asiakasta, tämä tarkoittaisi 25 % lisäystä asiakaskuntaan. Tavoitteen täytyminen edellyttäisi, että edellä kuvatussa uusasiakashankintasuunnitelmassa joka 20. kontaktoitu yritys siirtyisi käyttämään case-yrityksen palveluja. Aktiivisesti hankintoja tekevillä asiakkailla tarkoitetaan yrityksiä jotka tekevät hankintojaan vähintään kerran kolmessa kuukaudessa. Tutkimustulosten mukaan aktiivisia asiakkaita olisi enemmän, kuin 200. Ilmeisesti kyselyyn vastanneet ovat yrityksen aktiivisimpia asiakkaita. Tarkistamalla myyntihistoriaa, aktiivisia asiakkaita voidaan todeta olevan noin 200 kappaletta.

Toimialan eri vaiheisiin on olemassa erilaisia myyntistrategioita (Luku 2, s. 30). Tuotemyynnin sijaan case-yrityksen kannattaisi soveltaa mieluummin ratkaisumyyntiä ja arvomyyntiä. Suuret kilpailijat tarjoavat erittäin kattavia ratkaisuja asiakkailleen. Tällainen ratkaisu on esimerkiksi hyllytyspalvelu, jossa toimistotarvikkeiden toimittaja pitää huolen että asiakkaalla on aina hänen tarvitsemiaan tarvikkeita. Arvomyyntistrategiaa toteuttavat yritykset auttavat asiakkaitaan heidän prosesseissaan ratkaisten asiakkaiden ongelmia. Yrityksen pitäisi pystyä osoittamaan ratkaisun tuomat hyödyt myös asiakkailleen ja saada korvaus tuottamastaan palvelusta. Oletettavasti suuret yritykset olisivat valmiimpia maksamaan lisäpalveluista verrattuna pieniin yrityksiin (Yrittäjä 2007). Yrityksen resurssit puoltavat case-yrityksen kohdalla tuotemyyntiä. Sen ei tarvitse tarkoittaa sitä, että tuote myytäisiin pelkästään sen ominaisuuksia korostaen, vaan asiakkaalle tarjotaan juuri hänen tarpeitaan vastaava tuote. Tulostimien värikasettien kohdalla tämä

tarkoittaa sitä, että asiakkaalle myydään värikasetti, josta koituu vähiten käyttökustannuksia asiakkaalle (Yrittäjä 2007). Värikaseteissa on erisuuruisia määriä mustetta.

4.4 Strategiset kasvutavoitteet

Case-yrityksen tavoitteet asetetaan neljästä näkökulmasta. Näkökulmat on esitetty toisessa luvussa (s. 31—32). Tärkeimmäksi taloudelliseksi tavoitteeksi asetetaan 25 % vuosittainen liikevaihdon kasvu. Myyntikatteen oletetaan pysyvän suurin piirtein samana kuin se on tähänkin asti ollut. Muuttuvat kustannukset edustavat jokseenkin vähäistä osaa yrityksen kuluista, joten myynnin kasvulla uskotaan olevan merkittävä tulosvaikutus.

Asiakastyytyväisyys on erittäin tärkeä onnistumisen mittari. Case-yritys ei aio teettää vuosittaista asiakastyytyväisyyskyselyä asiakkailleen, vaan tyytyväisyyttä yrityksen palveluun pyritään jatkuvasti arvioimaan asiakaskontaktien yhteydessä. Asiakastyytyväisyydelle ei aseteta mittaria, mutta sen uskotaan johtavan pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, joka tukee yrityksen kasvutavoitetta. Aktiivisesti tilaavien asiakkaiden kokonaismäärään kasvuksi asetetaan 25 % vuodessa. Toimituskoon odotetaan kasvavan strategisten toimenpiteiden johdosta 5 % vuodessa. Toisin sanoen laskun loppusummaan tavoitellaan keskimäärin viiden prosentin korotusta.

Sisäisen prosessin tavoite asetetaan varastoon sitoutuneen pääoman näkökulmasta. Tavoitteena on, että varastoon ei sitoudu jatkossa sen enempää pääomaa kuin sitä tällä hetkellä sitoutuu. Se ei saa kuitenkaan johtaa palvelutason heikentymiseen. Oppimisenäkökulman tavoitteeksi asetetaan uuden tietojärjestelmän hankkiminen ja internet kotisivujen luominen. Tavoitteena on, että hallintorutiineihin kuluisi jatkossa korkeintaan saman verran aikaa kuin sitä on tähänkin asti kulunut, vaikka tilauskanta kasvaisi.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimistotarvikkeiden tukkukauppaa harjoittavalle yritykselle strategia, jonka turvin yrityksellä olisi nykyistä paremmat edellytykset menestyä kilpailukentällään. Opinnäytetyössä selvitettiin yrityksen toimialan rakenne ja arvioitiin alalla toimivien yritysten mahdollisia toimenpiteitä. Analyysien avulla yritykselle löydettiin strateginen ryhmä johon se kuuluu ja strategiset toimenpiteet, joita sen kannattaisi soveltaa toimialan tämänhetkiseen tilanteeseen samalla varautuen tulevaisuuteen.

Asiakaskyselyn tulokset toivat esille paljon tärkeää informaatiota yrityksen asiakkaita ja sen kilpailueduista. Tuloksien avulla löydettiin myös asiakaskohderyhmä, johon yrityksen kannattaa keskittyä. Tulokset myös rohkaisivat yritystä harkitsemaan vakavasti strategisten kumppanien etsimistä.

Tämä opinnäytetyö rajoittui strategian laadintaan. Uskon opinnäytetyön antavan hyvän näkökulman siitä, mitä strategisia toimenpiteitä case-yritys voisi tulevaisuudessa tehdä menestyäkseen. Strategian toteuttaminen jää yrittäjän päätettäväksi. Tutkimus on herättänyt lukuisia jatkotutkimusehdotuksia, joista mielenkiintoisin olisi joidenkin vuosien kuluttua tehtävä strategian onnistumista koskeva tutkimus. Tarkempi tutkimus asiakkaista auttaisi yritystä kehittämään asiakkuusstrategiaansa. Yritykselle olisi suotavaa kehittää myös tietojärjestelmiään. Yhtenä tutkimusaiheena voisi olla kokonaisvaltaisen tietojärjestelmän toteuttaminen yritykseen.

Case-yrityksen toimiala on intensiivisesti kilpailtu. Ala on kypsässä vaiheessa ja keskittymässä, joskin sillä on vielä jonkin verran hajanaisia piirteitä. Pienikin yritys voi menestyä toimialalla tekemällä oikeita strategisia päätöksiä.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

- Christensen, C. M. & Raynor, M. E. 2003. The Innovator's Solution: Creating and sustaining successful growth. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Junkkari, M. 2007. Valtionyhtiön johtaja haukkuu valtion. Helsingin Sanomat 23.3.2007.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka K. & Mäkinen H-L. (toim.). 2004. Arvo- myynnillä kasvuun. WS Bookwell Oy, Juva.
- Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kallio, M., Korhonen, P. & Salo, S. 2001. Johdatus kvantitatiiviseen analyysiin taloustieteissä. 2. Uudistettu painos. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7., tarkistettu painos. Enterprise Adviser -kirjasarja nro 15. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The balanced scorecard : translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Karlöf, B., Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat – Peruskäsitteitä ja -malleja. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppateiteissä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. California Management Review, 30, 1, June 1987.
- Mintzberg, H., Ahlstrand B. & Lampel, J. 1998. Strategy Safari – The complete guide through the wilds of strategic management. The Free Press, New York.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisuja 12/2002. 2., uudistettu painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. WS Bookwell Oy, Juva.
- Porter, M. E. 1996. Strategia kilpailutilanteessa. 4. painos. Capella Finland Oy, Helsinki.
- Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu – Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Fram, Vaasa

Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia - Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. WS Bookwell Oy, Juva.

Elektroniset lähteet:

Beltton Oyj. 2007. Vuosikertomus 2006 [verkkajulkaisu]. Beltton Oyj [viitattu 8.4.2007]. Saatavissa:

http://www.beltton.fi/files/192/Vuosikertomus2006_Esiteosa_suom.pdf

Kilpailijayritysten internet-sivustot. [verkkajulkaisu]. [viitattu 16.3.2007]. Saatavissa:

<http://www.4every1.fi/>

<http://www.beltton.fi/>

<http://www.canncolor.fi/>

<http://www.korpinen.fi/>

<http://www.lahdenpaperitukku.fi/>

<http://www.lindell.fi/>

<http://www.martten.fi/>

<http://www.officemasters.fi/>

<http://www.promesa.fi/>

<http://www.suomalainen.com/sk/>

<http://www.tamore.fi/>

<http://www.torkkelinpaperi.fi/>

<http://www.wulff.fi/>

Patentti- ja rekisterihallitus. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä [verkkajulkaisu]. Patentti- ja rekisterihallitus [viitattu 8.4.2007]. Saatavissa:

<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/tietopalvelut/yritystenlkm/lkm.html>

Suomen Asiakastieto Oy. 2006a. Voitto+ 2/2006 - yritystietokanta.

Tilastokeskus. 2002. Toimialaluokitus 2002 [verkkajulkaisu]. Tilastokeskus [viitattu 8.4.2007]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/tk/tt/luokitukset/lk/toimiala_02_index.html

Tilastokeskus. 2007. Yritysrekisterin vuositilasto – käsitteet ja määritelmät [verkkajulkaisu]. Tilastokeskus [Viitattu 8.4.2007]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/til/syr/kas.html>

Verkkotietokeskus. 2007. Väestö Päijät-Häme [verkkajulkaisu]. Verkkotietokeskus [viitattu 9.4.2007] Saatavissa:

<http://www.verkkotietokeskus.fi/main.php?page=Vaesto/vaestoPH.htm>

Julkaisemattomat lähteet:

Suomen Asiakastieto Oy. 2006b. Yrityksen Talousraportti 24.10.2006.

Yrittäjä. Haastattelut aikavälillä 11.1. – 10.4.2007.

LIITTEET

LIITE 1 Tutkimuslomakkeen saatekirje (Liitteissä tutkittavan kohdeyrityksen nimi on korvattu sanalla case-yritys.)

Henri Sairanen
Vesitorninkatu 16 as 15
15150 LAHTI
puh. 044 - 50 21 481
e-mail: henri.sairanen@gmail.com

SAATEKIRJE

21.2.2007

Arvoisa vastaanottaja

KYSELYTUTKIMUS OPINNÄYTETYÖHÖN

Opiskelen liiketaloutta Lahden Ammattikorkeakoulussa, ja teen opinnäytetyötä, jossa tutkin yritystoimintaa. Osoitetietonne olen saanut case-yrityksen osoiterekisteristä. Olette valikoituneet tutkimukseen sattumanvaraisesti. Vastauksenne tilastoidaan ja niitä käsitellään luottamuksellisesti. Yrityksenne nimeä ei tulla mainitsemaan tutkimuksessa.

Vastauksenne voitte lähettää oheisessa kirjekuoressa, jonka postimaksu on maksettu puolestanne. Toivon teidän vastaavan 7.3.2007 mennessä. Vastajien kesken arvotaan 1Gt muistitikku. Kiitos mielenkiinnostanne!

Ystävällisin terveisin

Henri Sairanen

LIITE 2. Kyselylomake

KYSELYLOMAKE

Vastatkaa kuhunkin kysymykseen laittamalla rasti siihen ruutuun, joka parhaiten kuvaa yritystänne tai yrityksenne mielipidettä. Mikäli kysymyksen vastausvaihtoehdoissa ei ole mielestänne yritystänne tai sen mielipidettä vastaavaa kohtaa, voitte jättää vastaamatta kyseiseen kysymykseen.

1. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksenne toimialaa?

Liike-elämän palvelut	<input type="checkbox"/>
Teollinen valmistus	<input type="checkbox"/>
Suunnittelutyö	<input type="checkbox"/>
Kauppa	<input type="checkbox"/>

2. Kuinka suuri yrityksenne liikevaihto on?

Alle 200 000 euroa	<input type="checkbox"/>
200 000 – 1 000 000 euroa	<input type="checkbox"/>
1 000 000 – 5 000 000 euroa	<input type="checkbox"/>
Yli 5 000 000 euroa	<input type="checkbox"/>

3. Kuinka monta työntekijää yrityksessänne on?

1 – 5 henkilöä	<input type="checkbox"/>
6 – 20 henkilöä	<input type="checkbox"/>
Yli 20 henkilöä	<input type="checkbox"/>

4. Mikä on yrityksenne toiminta-alue?

Lahden seutu	<input type="checkbox"/>
Koko Suomi	<input type="checkbox"/>
Kansainvälinen	<input type="checkbox"/>

5. Tunnetteko yrityksen case-yritys?

Tunnen hyvin	<input type="checkbox"/>
Tunnen huonosti	<input type="checkbox"/>
En tunne	<input type="checkbox"/>

6. Kuinka usein olette tehneet hankintoja yllämainitulta yritykseltä?

Harvemmin kuin 3 kuukauden välein	<input type="checkbox"/>
1 – 3 kuukauden välein	<input type="checkbox"/>
Kuukausittain	<input type="checkbox"/>

7. Mitä tuotteita olette hankkineet case-yritykseltä viimeisen kuuden kuukauden aikana?

Värikasetteja tulostimiin	<input type="checkbox"/>
Toimistotarvikkeita*	<input type="checkbox"/>
Tulostuspapereita	<input type="checkbox"/>
Koneita ja laitteita	<input type="checkbox"/>

*Toimistotarvikkeilla tarkoitetaan mm. arkistointivälineitä, kyniä, nitoja ja muita toimiston pientarvikkeita.

8. Miten arvioisitte case-yrityksen myymien tuotteiden laadun?
- | | |
|------------------|--------------------------|
| Erittäin hyvä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin hyvä | <input type="checkbox"/> |
| En tiedä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin huono | <input type="checkbox"/> |
| Erittäin huono | <input type="checkbox"/> |
9. Miten arvioisitte case-yrityksen asiakaspalvelua?
- | | |
|------------------|--------------------------|
| Erittäin hyvä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin hyvä | <input type="checkbox"/> |
| En tiedä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin huono | <input type="checkbox"/> |
| Erittäin huono | <input type="checkbox"/> |
10. Miten arvioisitte case-yrityksen toimitusnopeuden?
- | | |
|------------------|--------------------------|
| Erittäin hyvä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin hyvä | <input type="checkbox"/> |
| En tiedä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin huono | <input type="checkbox"/> |
| Erittäin huono | <input type="checkbox"/> |
11. Kuinka hyvin case-yrityksen tuotevalikoima vastaa yrityksenne tarpeita toimistotarvikkeiden osalta?
- | | |
|---------------------|--------------------------|
| Erittäin hyvin | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin hyvin | <input type="checkbox"/> |
| En tiedä | <input type="checkbox"/> |
| Jokseenkin huonosti | <input type="checkbox"/> |
| Erittäin huonosti | <input type="checkbox"/> |
12. Miten arvioisitte case-yrityksen hintatasoa?
- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Edullisempi kuin kilpailijoilla | <input type="checkbox"/> |
| Sama kuin kilpailijoilla | <input type="checkbox"/> |
| Kalliimpi kuin kilpailijoilla | <input type="checkbox"/> |
| En tiedä | <input type="checkbox"/> |
13. Onko yrityksellänne halukkuutta suorittaa toimistotarvikkeiden tilauksia sähköisesti Verkkokaupasta?
- | | |
|----------|--------------------------|
| Kyllä | <input type="checkbox"/> |
| Ei | <input type="checkbox"/> |
| En tiedä | <input type="checkbox"/> |
14. Onko yrityksenne ostanut painopalveluja? Esimerkiksi käyntikortteja tai logollanne varustettuja kirjekuoria tai lomakkeita.
- | | |
|----------|--------------------------|
| Kyllä | <input type="checkbox"/> |
| Ei | <input type="checkbox"/> |
| En tiedä | <input type="checkbox"/> |

15. Olisitteko kiinnostuneita ostamaan painotuotteita case-yritykseltä, mikäli tuotteet kuuluisivat sen valikoimaan?

Kyllä
Ei
En tiedä

16. Mainitkaa kolme merkittävintä toimistotarvikkeiden toimittajaa Lahden seudulla.

17. Vapaaehtoista ja vapaamuotoista palautetta.

18. Yrityksenne nimi ja yhteystiedot mahdollista palkintoa varten.

Kiitos vastauksistanne.