

Sanna Joensuu-Salo, Salla Kettunen ja Kirsti Sorama

# Puutuotealan pk-yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä -katsaus uusimpiin tutkimuksiin-

Puutuotealan kasvuhankkeen selvitys  
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

2017

**SeAMK**  
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

  
**metsäkeskus**  
forest centre



Euroopan maaseudun  
kehittämisen maatalousrahasto:  
Eurooppa investoi maaseutualueisiin



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus



MAASEUTU 2020

## TIIVISTELMÄ

Sanna Joensuu-Salo, Kirsti Sorama & Salla Kettunen 2017. Puutuotealan pk-yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä - katsaus uusimpiin tutkimuksiin.

Tämä selvitys on toteutettu osana Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Suomen metsäkeskuksen Puutuotealan kasvuhanketta. Hanketta rahoittaa Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014-2020, Etelä-Pohjanmaan Ely-keskus ja Pohjanmaan Ely-keskus Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta. Selvityksen tarkoituksena on tuottaa uusinta tutkimustietoa puutuotealan pk-yrityksille erilaisista kasvuun ja kansainvälistymiseen vaikuttavista tekijöistä.

Selvitykseen on haettu uusinta tutkimustietoa sekä kansallisista että kansainvälisistä tutkimuksista. Tutkimuksia yrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen vaikuttavista tekijöistä erityisesti puutuotealan yritysten näkökulmasta, mutta selvitykseen on tarpeen mukaan otettu näkökulmia myös yleisemmistä, ei alakohtaisista, tutkimuksista.

Selvityksessä on esitetty ensin tilannekatsaus puutuotealan kasvun ja kansainvälistymisen osalta, jonka jälkeen erikseen on käyty läpi yleisesti pk-yritysten kasvua ja kasvustrategioita, niihin vaikuttavia tekijöitä sekä kansainvälistymistä.

Puutuoteala kokonaisuudessaan on suurten muutosten äärellä. Kypsät teollisuuden alat tarvitsevat uusia tuotteita ja palveluja. Haasteita aiheuttavat myös uudet teknologiat ja digitaalisuus, sillä kuluttajat etsivät yhä enemmän tietoa verkosta ja ovat valmiita myös tekemään ostoksia siellä. Yritysten kansainvälistymisen osalta voi todeta, että kansainväliset kilpailijat rantautuvat Suomen markkinoille vähintäänkin siinä muodossa, että toimittavat verkon kautta löytyviä tuotteita.

Uusia innovaatioita voi löytyä niin tuotteiden ja uusien materiaalien puolelta, mutta myös palveluista. Palveluiden osuus on korostumassa. Osin sen takia on hyvin olennaista panostaa markkinointiviestintään. Viestintää on muistettava suunnata niin jälleenmyyjille kuin loppukäyttäjällekin.

Avainsanat: puutuoteala, pk-yritykset, kasvu, kansainvälistyminen

### **Yhteystiedot:**

Sanna Joensuu-Salo  
Seinäjoen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö  
PL 412, 60101 Seinäjoki  
sanna.joensuu-salo@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-78-6 (verkkójulkaisu)

# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ .....	1
KUVIOT JA TAULUKOT .....	3
1 JOHDANTO .....	4
1.1 Tausta.....	4
1.2 Selvityksen tavoitteet ja toteutus .....	5
2 TILANNEKATSAUS PUUTUOTEALALLA .....	6
2.1 Suomen puutuoteala kansainvälisesti tarkasteltuna .....	6
2.2 Trendit.....	9
2.3 Innovaatiot .....	14
3 PK-YRITYSTEN KASVU JA KASVUSTRATEGIAT .....	17
3.1 Yleistä kasvusta ja kasvustrategioista .....	17
3.2 Uusimpia tutkimuksia pk-yritysten kasvustrategioista .....	20
4 MARKKINOINTI JA DIGITALISAATIO MENESTYMISEN TEKIJÖINÄ .....	24
4.1 Yrityksen markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys .....	24
4.2 Digitalisaatio.....	28
5 KANSAINVÄLISTYMINEN .....	34
6 LOPUKSI .....	38
LÄHTEET .....	41

## KUVIOT

Kuvio 1. Liikevaihdon indeksin kehitys ja ennuste 2010-2018 puutuotealalla.

Kuvio 2. Yritysten digitaalisuuden taso.

Kuvio 3. Kansainvälisen toiminnan aloittaminen.

Kuvio 4. Ulkomaankaupan tärkein tavoite.

## TAULUKOT

Taulukko 1. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia yrityksille yleisestä tilanteesta puutuotealalla.

Taulukko 2. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia yrityksille trendeistä.

Taulukko 3. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia yrityksille innovaatioista.

Taulukko 4. Kasvustrategioiden typologiat.

Taulukko 5. Pk-yritysten luokat kasvutavoitteiden ja kasvutoteuman mukaan.

Taulukko 6. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia yrityksille kasvusta ja kasvustrategioista.

Taulukko 7. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia yrityksille kasvusta ja kasvustrategioista.

Taulukko 8. Digitalisaatiosta saadut hyödyt teollisuuden yrityksissä.

Taulukko 9. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia pk-yrityksille digitalisaatiosta.

Taulukko 10. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia pk-yrityksille kansainvälistymisestä.

# 1 JOHDANTO

Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla mekaanisen puunjalostuksen eri toimialat (pk-sahaus, taloteollisuus, rakennuspuusepänteollisuus, muu puutuoteteollisuus) ja huonekalujen valmistus muodostavat koko Suomen mittakaavassakin merkittävän yrityskeskittymän, jolla on suuri merkitys molempien maakuntien työllisyydelle erityisesti maaseutualueilla. Molemmissa maakunnissa valtaosa puutuotealan yrityksistä on mikroyrityksiä tai pieniä yrityksiä. Yli 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä on erittäin vähän. Puutuotealan pienet yritykset toimivat pääosin paikallisesti tai korkeintaan kotimaan markkinoilla. Vienti on pk-sahoja lukuun ottamatta vähäistä.

Rakentaminen on elpynyt taantuman jäljiltä. Mekaanisen puunjalostuksen tilinpäätöstietojen perusteella vaikuttaa sille, että taloudellisesti tarkasteltuna kenttä on jonkin verran polarisoitunut. Noin 33 prosenttia alan yrityksistä on yltänyt kasvuun ajanjaksolla 2013-2016. Toisaalta 55 prosentilla yrityksistä kumulatiivinen kasvu niiden vuosien aikana on ollut negatiivinen.

Jotta yritykset kykenevät menestymään ja kasvamaan, on niillä oltava ympäröivän yhteiskunnan luomia edellytyksiä toiminnalleen. Yritykset tarvitsevat tietoa oman toimintansa kehittämiseksi ja siihen, miten voi ennakoita reagoida maailman ja markkinoiden muutoksiin oman kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Kansainvälistyminen tarjoaa mahdollisuuksia kasvaa, mutta tietoa sekä kasvustrategioista että kasvuun vaikuttavista tekijöistä tarvitaan yrityksissä.

## 1.1 Tausta

Tämä selvitys on toteutettu osana Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Suomen metsäkeskuksen toteuttamaa puutuotealan kasvuhanketta. Puutuotealan kasvuhankkeen tavoitteena on tukea ja aktivoita Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla toimivien puutuotealan mikro- ja pienten yritysten kasvua, uudistumista ja kansainvälistymistä sekä lisätä puun käyttöä erityisesti maaseuturakentamisessa. Hankkeessa tuetaan yritysten kasvua, uusiutumista ja kansainvälistymistä tukevia esiselvityksiä.

Tämä selvitys tuottaa tietoa erityisesti uusimmista kansallisista ja kansainvälisistä tutkimuksista koskien pk-yritysten kasvua, kasvustrategioita, kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja kansainvälistymistä. Selvityksen tarkoituksena on tukea puutuotealan pk-yrityksiä oman liiketoimintansa kehittämisessä. Tutkimustieto on koottu selvitykseen eri teemojen alle, joita ovat: 1) yleinen kehitys puutuotealalla, 2) pk-yritysten kasvu ja kasvustrategiat, 3) markkinointi ja digitalisaatio sekä 4) kansainvälistyminen. Tavoitteena on uusimpien tutkimustulosten kautta antaa puutuotealan pk-yrityksille käytännön vinkkejä oman

toiminnan kehittämiseen. Jokaisen teeman alle on koottu tiivistelmä tärkeimmistä soveltamisehdotuksista.

## 1.2 Selvityksen tavoitteet ja toteutus

Selvityksessä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on yleistilanne puutuotealan pk-yrityksissä kasvun ja kansainvälistymisen näkökulmasta?
- Mitä uusimpia tutkimustuloksia löytyy pk-yritysten kasvusta ja kasvustrategioista?
- Mitä uusimpia tutkimustuloksia löytyy puutuotealan markkinointiin ja digitalisaatioon liittyvistä tekijöistä?
- Mitä uusimpia tutkimustuloksia löytyy pk-yritysten kansainvälistymisestä?

Selvityksen luonne on eksploratiivinen ja se on toteutettu kirjoituspöytä tutkimuksena. Tutkimuksessa on hyödynnetty Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjaston kansainvälisiä tietokantoja (Ebsco host, Proquest, ABI/INFORM Complete, Emerald insight, Sage journals). Lisäksi tietoa on haettu kansallisista puutuotealaa koskevista tutkimuksista.

Kasvuun vaikuttavien tekijöiden osalta otettiin huomioon Seinäjoen ammattikorkeakoulussa aiemmin toteutetun kasvututkimuksen tulokset (ks. Sorama ym. 2015), jossa yritysten kasvu nähtiin olevan yhteydessä menestymiseen. Yksi menestymiseen vaikuttavista tekijöistä oli markkinaorientaatio. Lisäksi puutuotealan kasvuhankkeessa on selvitetty alueen pk-yritysten menestymistä, jossa yhtenä tekijänä markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden lisäksi nousi yritysten digitalisaatio. Tämän vuoksi selvitykseen on otettu alaluvut markkinoinnista ja digitalisaatiosta.

Tämän selvityksen tarkoituksena on koota uusimpia tutkimustuloksia sellaiseen muotoon, josta olisi hyötyä puutuotealan pk-yrityksille. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan teoreettisen tiedon tuottaminen, joten selvityksessä ei lähdetä rakentamaan teoreettista viitekehystä suhteessa kasvuun, kasvustrategioihin tai kansainvälistymiseen. Näihin voi tarkemmin tutustua muissa kasvututkimuksissa.

## 2 TILANNEKATSAUS PUUTUOTEALALLA

### 2.1 Suomen puutuoteala kansainvälisesti tarkasteltuna

Sahatavaran viejänä Suomi oli maailmanlaajuisessa viennissä vuonna 2015 Kanadan (23 %), Venäjän (18 %) ja Ruotsin (19 %) jälkeen neljäntenä (6 %). Sellun ja paperin viejänä Suomi oli kuudentena. Edellä ovat Brasilia, Kanada, USA, Chile ja Indonesia. Kartongin ja pahvin osalta Suomi on kolmantena. Toisaalta Suomi oli samana vuonna myös viidenneksi tärkein raakapuun tuoja. (FAO, 2017.) Sahatavaran kysyntä Kiinassa on kasvanut voimakkaasti. Suomi on Euroopan mittakaavassa suurin viejä, valliten vuonna 2016 50 % Euroopan Kiinan viennistä (IHB 2017a).

Sahateollisuus käyttää Euroopassa yli puolet kaikesta pyöreästä teollisesta puusta. Kysyntä laski 2000-luvun alkupuolen laman myötä ja kysymys onkin, kuinka hyvin kysyntä palautuu, sillä kilpailevia tuotteita on tullut paljon ja tulee edelleen. Suomessa, Virossa ja Itävallassa kysyntä näyttää olevaan edelleen korkealla tasolla ja jopa kasvavan. (Hetemäki 2014.) Mutanen ja Viitanen (2015) ovat vertailleet Venäjän, Viron, Ruotsin ja Suomen sahateteollisuuden kansainvälistä kustannuskilpailukykyä 2000-luvulla. Venäjään verrattuna kustannuskilpailukyky on hieman parantunut. Vaikka hankintahinta on alhainen, ovat työvoima- ja energiakustannukset suhteessa suurempia, sillä ne ovat nousseet Suomea nopeammin. Myös Virossa yleinen kustannustason nousu tasoitti kilpailua aina vuoteen 2008 saakka. Ruotsi on saanut etua valuuttakursseista. Sieltä on myös lyhyempi matka Britannian markkinoille. Hintaa ovat laskeneet myrskyjen kaatamat puut, toisaalta työntekijöistä koituvat kustannukset ovat Suomea suuremmat. Muutoin kustannusrakenteet ovat Suomessa ja Ruotsissa hyvin samankaltaiset. **Selvimmän kustannuskilpailukykyyn ovat vaikuttaneet tukkipuun suhteellisten hintojen vaihtelut Suomen ja kilpailijamaiden välillä sekä valuuttakurssien vaihtelut.**

Hetemäki (2014) on tutkinut eri tuoteryhmien kysyntään vaikuttavia tekijöitä. Sahateollisuuden tuotteiden, puupohjaisten paneelien ja puutuotteiden (huonekalut, rakentaminen, pakkaukset) käytön pääasialliset kysyntään vaikuttavat syyt ovat hintataso, kotitalouksien tulotaso ja rakentamisen määrä. Muutokset rakennussektorilla vaikuttavat siihen, että on tarve vähentää energiaintensiivistä rakentamista ja riippuvuutta fossiilisista polttoaineista, mikä lisää puupohjaisten ratkaisujen kysyntää. Esimerkiksi CLT-levyn kysyntä on kasvanut vuosittain 15 % vuosien 2008 ja 2012 välillä. Esivalmistettujen moduulien hyvät puolet ovat nousemassa esiin. CLT levyn ja vastaavien ratkaisujen kysyntä vaikuttaisi olevan vahvalla pohjalla. IHB (2017a) uutisoi, että USA:n ensimmäinen täyspuinen 12-kerroksinen talo rakennetaan CLT:stä ja liimapuusta. Rakennukseen tulee kauppatilaa, toimistoja ja asuntoja. Tällä hetkellä korkeinta puutalon titteliä pitää Vancouverissa sijaitseva puusta ja betonista rakennettu 53 metriä korkea talo (16-18 kerrosta, laskutavasta riippuen). Suunnitteilla on hybridirakenteisina 24-kerroksinen rakennus (puu ja betoni) Wieniin, 26-kerroksinen puu ja terästorni Lagosiin, Nigeriaan sekä 26-kerroksinen puu- ja teräsrakennus Pariisiin.

Yleistykseen monikerroksiset puurakennukset tarvitsevat vastaavia esimerkkejä. Kuitenkin betoni on vahva raaka-aine rakentamisen alueella ja pysynee sellaisena. Tietyillä segmenteillä ja alueilla puurakenteisia ratkaisuja voidaan edistää. Samoin hybridirakentaminen, eri materiaalien yhdistäminen ja käyttäminen niille parhaissa paikoissa on huomionarvoinen mahdollisuus. Hurmekoski, Jonsson & Nord (2015) toteavat, että monikerroksiset puurakennukset haastavat vallitsevaa rakennustyyliä alueilla jossa hallituksilla on taloudellista ja kulttuurista painetta edistää kotimaisen puun käyttöä rakentamisessa. Näitä ovat Euroopassa erityisesti Pohjoismaat, jotkut Alppiseudut ja Britannia. Heidän arvionsa mukaan monikerroksisen puurakentamisen tekniikoita tulee olemaan useita, riippuen alueellisista teknisistä ratkaisuista, liiketalousmalleista ja vallitsevasta teollisuudesta. **Puurakentamisen on kuitenkin saatava tarpeeksi kapasiteettia ja uskottavuutta arvoketjussa tullakseen vakavasti otettavaksi kilpailijaksi.**

Metsäsektori kohtaa tällä hetkellä suurempia muutoksia kuin mitä se on kohdannut viimeisen sadan vuoden aikana. Teollistuminen, ICT kehitys, materiaalitekniikka, säädökset ja ohjeistukset tulevat muuttamaan toimintaympäristöä edelleen. **Metsäteollisuuden kypsät alat tarvitsevat uusia strategioita, teknologioita, tuotteita ja palveluja.** Suunnaksi tulee ottaa korkean lisäarvon tuotteet ja palvelut. Nousevia asioita ovat esimerkiksi hybridi- ja komposiittimateriaalit, pintakäsittelyt, biopohjaiset materiaaliratkaisut ja älykkäiden ominaisuuksien lisääminen esineisiin. **Hyvät ratkaisut nousevat paikallisesta osaamisesta, jossa eri alojen tietoa yhdistellään.** (Hetemäki 2014.)

Erytisesti Euroopan ja Pohjois-Amerikan suuret rakenteelliset muutokset johtuvat yhtäältä muuttuvista globaaleista kilpailueduista. Investointien painopiste ja markkinat painottuvat yhä enemmän Aasiaan. Toisaalta OECD-maissa kysyntä pysyy paikoillaan. Lisänä on ollut ennätyspitkä taantuma samalla kun uusia biotalouden tuotteita tulee markkinoille. (Hetemäki & Hurmekoski 2016.)

Esimerkiksi EU-tasoinen politiikka ei välttämättä ole toimivaa. **Euroopan sisällä on runsaasti alueellisia eroja kulutuksessa.** Alueilla, joilla on paljon metsää ja harva asutus, on helpompaa käyttää puuta rakentamisessa. Tiheästi asutuilla alueilla metsällä ei ole tärkeää asemaa yhteiskunnallisena resurssina ja siellä painottuvatkin enemmän esim. virkistys- ja suojeluarvot. Poliittisen ohjauksen, edistämiskampanjoiden ja teknologia-alustojen vaikutus voisikin olla hyvin erilainen eri puolilla Eurooppaa. (Hurmekoski, Hetemäki & Linden 2015.) Harrinkari, Korhonen ja Pajuoja (2014) esittävätkin, että EU:n metsäpolitiikkaan vaikuttavat useat politiikat: metsien suojelu, ympäristö, maatalous- ja maaseudun kehitys, teollisuus, T&K, kauppa, energia, väestönsuojelu, kehitysyhteistyö, kasvien ja terveyden suojelu, ilmastonmuutos ja biodiversiteetti. Tällaisen kokonaisuuden osalta Euroopan laajuisen yksimielisyyden saavuttaminen on erittäin hankalaa, etenkin kun metsä näissä asioissa näyttäytyy eri puolilla Eurooppaa erilaisessa roolissa.



Puutuotealalla kehiteltävät hybridi- ja komposiittimateriaalituotteet menevät useiden eri teollisuuden sektoreiden alle ja kietoutuvat toisiinsa. Tämä merkitsee myös sitä, että poliittiset päätökset, jotka ohjaavat alan toimintaa, hajautuvat useisiin eri paikkoihin. Lisäksi arvoketjussa tuotanto voi olla eri paikassa kuin esimerkiksi suunnittelu, pääkonttori, tuotekehitys, brändin luonti ja markkinointi. Digitalisaatio antaa vielä uusia mahdollisuuksia kansainväliseen toimintaan. Tulevaisuudessa ei niinkään enää myydä tuotteita kuin ratkaisuja ostajan tarpeisiin. (Hetemäki 2014.)

Rakenteellisten kilpailukykytekijöiden (koulutus, innovaatiokapasiteetti) pitkän aikavälin vertailussa Suomi menestyy hyvin. Lyhyen aikavälin tekijöiden (työvoima- ja raaka-ainekustannukset) tarkastelussa kilpailukyky on heikentynyt. Suomen osalta koneellistuminen kompensoi osaltaan korkeita toimintakustannuksia.

Taulukko 1. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia yrityksille yleisestä tilanteesta puutuotealalla.

<b>TIIVISTELMÄ JA SOVELLUSEHDOTUKSIA: YLEINEN TILANNE PUUTUOTEALALLA</b>	
<i>Tutkimustulos</i>	<i>Huomioita puutuotealan pk-yrityksen toimintaan</i>
Selvimmän kustannuskilpailukykyyn ovat vaikuttaneet tukkipuun suhteellisten hintojen vaihtelut Suomen ja kilpailijamaiden välillä sekä valuuttakurssien vaihtelut.	→Valuuttakurssien vaihtelut kannattaa huomioida omassa kansainvälisessä kaupassa: iso merkitys on sillä, millä valuutalla sovitaan maksut. Pankin asiantuntemusta kannattaa käyttää hyväksi.
Puurakentamisen on kuitenkin saatava tarpeeksi kapasiteettia ja uskottavuutta arvoketjussa tullakseen vakavasti otettavaksi kilpailijaksi.	→Verkostoituminen eri toimijoiden kanssa lisää uskottavuutta ja mahdollistaa suuremman yhteiskapasiteetin.
Metsäteollisuuden kypsät alat tarvitsevat uusia strategioita, teknologioita, tuotteita ja palveluja.	→Yrityksen on panostettava tuote- ja palvelukehitykseen: uusien teknologioiden käyttöönotto mahdollistaa uudenlaiset palvelut ja tuotteet. On oltava mieluummin edelläkävijä kuin reagoija.
Puu saa jatkuvasti kilpailijoita uusista materiaaleista ja erilaisten materiaalien yhdistelmästä, jotka muuttavat kilpailuasemaa (komposiitit, nanomateriaalit). Niissä piilee myös suuria mahdollisuuksia.	→Yrityksen on seurattava aktiivisesti trendien muuttumista: yhdistämällä eri materiaaleja omiin tuotteisiin voi löytää aivan uusia markkinoita.
Hyvät ratkaisut nousevat paikallisesta osaamisesta, jossa eri alojen tietoa yhdistellään.	→Tiedon jakaminen paikallisissa verkostoissa on tärkeää: enää ei kilpailla paikallisia toimijoita vastaan vaan suurempia kokonaisuuksia vastaan. Yhdistämällä voimat voidaan löytää kokonaan uusia ratkaisuja.
Euroopan sisällä on runsaasti alueellisia eroja kulutuksessa.	→Kansainvälistymistä harkitessa on hyvin selvitettävä kunkin maan tilanne.

## 2.2 Trendit

Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna metsäalan analyttikko Don Roberts esittää kolme puunkäyttöä mullistavaa käyttötapaa. Ensimmäinen on seuraavan sukupolven **genomiikka**, jonka avulla voidaan kloonata esim. nopeasti kasvavaa eukalyptuspuuta sekä vaikuttaa kuiturakenteeseen, ligniinipitoisuuksiin. Tähän saakka pohjoisen puun etuna ovat olleet pitkät kuidut, tämä kilpailuetu voi olla uhattuna. Toinen muutos ovat **puusta tehtävät korkeat rakennukset**. Vancouveriin rakennettiin hybridirakenteinen 18-kerroksinen talo

vain 9, 5 viikossa (2 betoniydintä, loppu puusta). Hyvälaatuinen eukalyptus toimii myös rakentamisessa (esim. CLT raaka-aineena), korkeiden talojen rakentaminen on mahdollista myös muusta kuin havupuumateriaalista. Tämä tietenkin lisää kilpailua myös Suomen rakennuspuutuotteiden sektorilla. (Roberts 2017.)

Kolmantena hän huomioi **3D tulostuksen**, jossa rakennemassana voidaan käyttää myös puusekoitteista biomassaa. Kiina ja Hollanti ovat tällä hetkellä alan johtavia maita. 3D tulostuksen avulla voidaan valmistaa erinäisiä osia, huonekaluja ja elementtejä – jopa kokonaisia taloja on pystytetty tämän rakennusmateriaalia pursottavan suuttimen avulla. Pienempiä voidaan tulostaa suoraan ja suurempiin elementtejä. Rakennusajan on arvioitu kutistuvan ainakin kahdeksanteen osaan. Rakentamista ei vielä ole automatisoitu, mutta mahdollisuuksia sillekin on siis jo olemassa. Parhaillaan tämä mahdollistaa lyhyitä rakennusaikoja ja jätteen minimoimista. Tämä edellyttäisi kuitenkin bio- ja puupohjaisten massojen kehittämistä edelleen ja niiden käyttämistä. Toteutuessaan skenaario muuttaisi suuresti rakennusteollisuuden työllisyysrakennetta. (Roberts 2017.)

Biopohjaiset energialähteet ovat joutuneet kovaan kilpailuun. Aurinkoenergian tuotantokustannukset ovat pienentyneet 90 % vuoden 2009 tasosta ja tuulienergian 50%. Tuloksia on saavutettu teknologisilla parannuksilla ja tuotannon skaalautumisella. Samaan aikaan biomassaan perustuvat (esim. pelletti) tuotantokustannukset ovat pysyneet jotakuinkin samoina. (Roberts 2017.)

Hänninen, Katila ja Västilä (2013) ovat tarkastelleet metsäalan megatrendejä. **Pitkällä aikavälillä puutuoteteollisuuden näkymät ovat Euroopassa paremmat** kuin paperiteollisuuden. Muutokset kaupankäynnissä (Internet-kauppa) lisäävät pakkauksien tarvetta. Elintarvikepakkauksiin tulee älykkäitä osiota (esim. värin vaihtuminen tuoreusasteen mukaan), hygienia- ja pehmopapereiden kysyntä on kasvussa. Samaan aikaan **metsänkäytön tavat moninaistuvat**. Virkistyskäyttö ja luontomatkailu ovat kasvussa, samoin luonnosta nousevat terveys- ja hyvinvointipalvelut. Bioenergiaa halutaan hyödyntää, puutuotteita käyttää rakentamisessa ja sisustamisessa. Samalla kuluttajajoukko pirstaloituu, kysyntää tulee erikoistuotteille ja pidemmälle jalostetuille tuotteille.

Vielä avoinna oleva kysymys on, syntyykö uusia markkinoita esimerkiksi metsien hiilensidonnalle, maisemalle, vesitaloudelle ja biodiversiteetille. EU:n ministerikokouksessa lokakuussa 2017 hyväksytty LUCLUF-asetusehdotus vaikuttaa siihen, kuinka metsien hiilensidontaa tarkastellaan. Mikäli vertailutaso jää kovin alas, joutuu Suomi hankkimaan päästöyksiköitä muilta mailta. Syntyneen päätöksen mukaan hakkuita voidaan lisätä, kunhan metsien hiilinielut pysyvät ennallaan tai kasvavat vuoteen 2050 mennessä. (Ympäristöministerit pyrkivät sopuun... 2017.)

Ministeri Tiilikainen painottaa, että kasvava puunkäyttö perustuu Suomessa kestäväen metsätalouden tarpeisiin. Metsiä tarvitaan siirtymisessä fossiilitaloudesta laajempaan uusiutuvien raaka-aineiden käyttöön. Mikäli metsien käyttö lisääntyy Suomen kansallisessa metsästrategiassa suunnitellusti 80 miljoonaan kuutiometriin vuoteen 2024 mennessä,

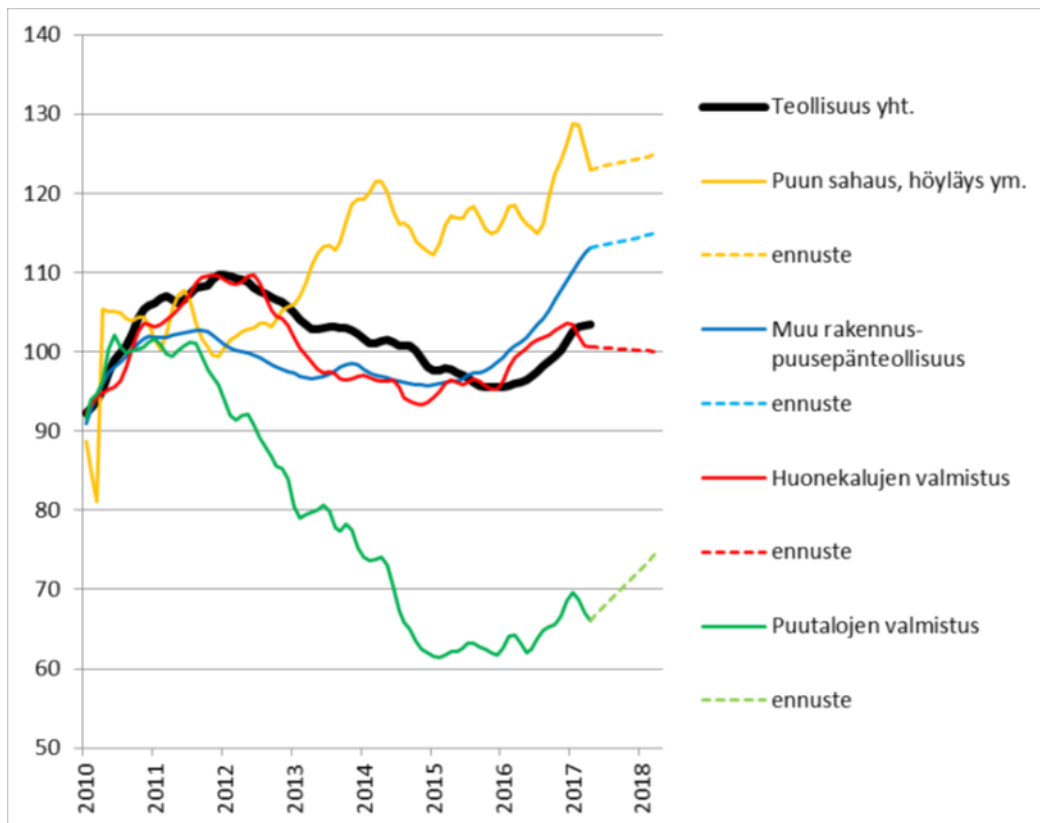
metsistä voisi syntyä Suomelle laskennallinen päästö. Tämän suuruus riippuu jatkoneuvotteluissa sovittavista lopullisista laskentasäännöistä, aseteltavasta vertailutasosta sekä metsien kasvun ja hakkuiden todellisesta kehittymisestä. (Ministeri Tiilikainen: Ympäristöneuvoston LULUCF-päätös Suomelle pettymys...2017.)

Päätöksentekoa tulee mutkistamaan **eri toimijaryhmien määrän kasvu metsäsektorilla ja tästä aiheutuvat ristiriidat käyttötapojen välillä**. (Hänninen, Katila & Västilä 2013). Uudesta ansaintalogiikasta esimerkkinä voi mainita Halipuu nimisen yrityksen. Heidän metsästään saa adoptoida itselleen halipuun tietyllä hinnalla viideksi vuodeksi. Puulle voi ostaa myös joitakin koristeita. Voit joko olla tyytyväinen tietäen, että sinulla on oma puu tai voit vieraila puun luona. Tässä tulee yhteys luontomatkailuun.

Myös Hänninen ym. (2013) huomauttavat, että **merkittävä osa uusista työpaikoista syntyy uusissa tuoteryhmissä, jotka ovat lähempänä muita toimialoja kuin metsäalaa**. Kasvunäkymiä on bioenergiassa, sellussa ja uudenlaisissa korkeamman lisäarvon puutuotteissa, puuperäisissä kemikaaleissa, tekstiileissä sekä muissa biomateriaaleissa sekä palveluissa. Viitala (2014) huomauttaakin, että selluteollisuuden sivuvirtabisneksistä onkin tullut cleantech-yrityksiä. Suomessa monet metsäyhtiöt ovat myyneet pois metsäkemian laitoksiaan, MetsäGroup aloittaa toimintaa uudelleen Äänekoskella elokuussa 2017 toimintaansa aloitelleen tehtaan myötä.

Yksi vallitsevista trendeistä myös puualalla on **digitalisaatio**. Innovatiivisten teknologioiden käyttö etenkin prosessien optimoinnissa on noussut sahateollisuudessa kasvun nopeuttajaksi (IHB 2017b). Sahalinjastoja on automatisoitu jo pitkän aikaa ja sama trendi jatkuu edelleen. Digitalisaatio nousee esiin jäljitettävyydessä sovelluksina tuotteissa ja palveluissa. Markkinointiviestinnässä voidaan hyödyntää uusia kanavia ja asiakaskokemusten mittaamisessa uusia sovelluksia. (Hänninen 2016).

Kuviossa 1 on esitetty liikevaihdon indeksin kehitys ja ennuste vuosilta 2010-2018. Tarkastelun aloina ovat puun sahaus, höyläys, kyllästys ja huonekalujen, puutalojen sekä rakennuspuusepäntuotteiden valmistus. (TEM toimialapalvelu: katsaus 2017.)



Kuvio 1. Liikevaihdon indeksin kehitys ja ennuste 2010-2018 puutuotealalla (TEM toimialapalvelu: katsaus 2017).

Kestävä kehitys ja kestävyys ovat olleet pinnalla keskusteluissa jo kauan. Suomessa ja Ruotsissa toteutetussa puurakentamiseen keskittyvässä tulevaisuustarkastelussa havaittiin, että kestävyys heijastelee enemmän yhteiskunnallisia tarpeita. Vain muutamat asiantuntijat liittivät sen suoraan muuttuviin asiakastarpeisiin. Etenkin nuorempien asiakassegmenttien keskuudessa puumateriaalin hyötyjä nostetaan esiin. (Toppinen ym. 2017.) **Viestinnässä tulisi keskittyä entistä paremmin kohdennettuihin viesteihin hyvin kohdennetuille kohderyhmille.** Jotta metsäsektori voidaan mieltää kestäväksi, täytyy sekä raaka-ainehankinnan että jalostuksen toimintojen olla kestäviä. Muutoin on olemassa riski, että toiminta katsotaan viherpesuksi tai mahdollisuuksien tuhlaamiseksi. Esimerkiksi kestävyiden vähimmäismääritelmien ylittäminen ja vapaaehtoinen suojelu ovat saaneet Suomessa hyvää julkisuutta ja vastakaikua. Erityisesti viestintään ja imagon rakennukseen olisi panostettava enemmän. (Lähtinen ym. 2017).

Vaikuttaa sille, että tulevaisuudessa olisi merkityksellistä mieltä entistä tarkemmin viestintää: kenelle, mitä ja kuinka. Viestinnän tulee olla myös suoraan kuluttaja-asiakkaille suunnattua ja sen tulisi vedota myös tunnepuoleen. Esimerkiksi globaalin kestävyiden haasteiden, puutuotteen turvallisuuden tai terveysnäkökulmien esiin nostaminen joko yksilön tai yhteiskunnan tasolla vaatii taitoa, mutta auttaa viestin viemisessä. **Viestinnän yhtenä vaikeutena kuluttajan kannalta on ristiriitaisuus. Suurin hyöty tavoitetaan, jos kuluttajille kohdennetussa viestinnässä keskitytään yleisiin vahvuuksiin ja positiivisiin asioihin,** ei oman edun suoraan tavoitteluun. (Ranacher ym. 2017.)

Potentiaalisista asiakkaista ne, joilla on kosketusta metsäalaan (esim. koulutuksen tai metsän omistajuuden kautta) tulkitsevat saman viestin eri tavalla kuin ne, joilta yhteyttä ei löydy. Osin tästä syystä keskustelussa tulee käyttää helposti ymmärrettävää kieltä. Tietoa tulisi myös jakaa sopivina ajankohtina. Esimerkiksi tieto avohakkuun merkityksestä ja metsän uusiutumisesta pienentää negatiivista reaktiota metsän virkistyskäyttäjien taholta. (Ranacher ym. 2017.)

Taulukko 2. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia yrityksille trendeistä.

<b>TIIVISTELMÄ JA SOVELLUSEHDOTUKSIA: TRENDIT</b>	
<i>Tutkimustulos</i>	<i>Huomioita puutuotealan pk-yrityksen toimintaan</i>
Pitkällä aikavälillä puutuoteteollisuuden näkymät Euroopassa ovat hyvät.	→Yrityksen kannattaa investoida tulevaisuuteen ja kehittää toimintaansa.
Metsänkäytön tavat moninaistuvat, tämä tulee huomioida omassa toiminnassa. Etukäteen pohtimalla voi välttää käyttötapojen ristiriitoja eri toimijaryhmien määrän kasvaessa metsäsektorilla.	→Yrityksen on hyvä tehdä sidosryhmäanalyysi tarkoin: ristiriitojen ennakointi ja aktiivisuus eri toimijoiden välisissä verkostoissa on tärkeää.
Merkittävä osa uusista työpaikoista syntyy uusissa tuoteryhmissä, jotka ovat lähempänä muita toimialoja kuin metsäalaa.	→Yrityksen on oltava hereillä omassa tuote- ja palvelukehityksessään: uusia ideoita voi hakea muilta toimialoilta.
Digitalisaatio vaikuttaa niin tuotantoprosessien tehostamiseen, kuin jäljitettävyyden parantamiseen ja markkinointiviestintään.	→Yrityksen on huomioitava digitalisaation mahdollisuudet sekä prosessien kehittämisessä että asiakassuhteiden hallinnassa. Markkinointiviestintä uudistuu digitalisaation myötä, verkossa on näyttävä.
Kestävän kehityksen keskustelu heijastaa enemmän yhteiskunnan tarpeita, ei suoraan asiakkaan.	→Yritys voi omassa markkinointiviestinnässään ottaa huomioon kestävän kehityksen periaatteet ja kommunikoida niitä sekä asiakkaille että muille sidosryhmille.
Viestinnässä tulisi keskittyä entistä paremmin kohdennettuihin viesteihin hyvin kohdennetuille kohderyhmille.	→Yrityksen on mietittävä, mitkä ovat sen tärkeimmät kohderyhmät, kohderyhmien erilaiset tarpeet ja tietosisällöt. Viestit on räätälöitävä jokaiselle kohderyhmälle erikseen. Myös viestinnän kanavat poikkeavat eri kohderyhmien välillä.
Viestinnän yhtenä vaikeutena kuluttajan kannalta on ristiriitaisuus.	→Yrityksen on yhdenmukaistettava keskeiset viestit: viestinnässä on hyvä keskittyä positiivisuuteen ja yleisiin vahvuuksiin.

<b>TIIVISTELMÄ JA SOVELLUSEHDOTUKSIA: TRENDIT</b>	
<i>Tutkimustulos</i>	<i>Huomioita puutuotealan pk-yrityksen toimintaan</i>
Viestinnän tulee olla myös suoraan kuluttaja-asiakkaille suunnattua ja sen tulisi vedota myös tunnepuoleen.	→Yrityksen on suunniteltava viestinsä ottaen huomioon tietopohjaisen viestinnän, mutta myös tunnepohjaisen viestinnän. Tietopohjaisessa viestinnässä voi nostaa esille kestävän kehityksen periaatteita, puutuotteen turvallisuutta ja terveystieteellisiä näkökulmia. Tunteen merkitys korostuu ostopäätöksissä. Tässä voi hyödyntää esimerkiksi tarinallisuutta eri muodoissa.

### 2.3 Innovaatiot

Pöyry (2013) on kartoittanut jokunen vuosi sitten esteitä puutuotealan innovaatioille. Tuolloin he ovat kiinnittäneet huomiotaan puutuotteiden ja puutuottajien etäännyttämiseen loppukuluttajasta. Teollisuus optimoi tuotantoprosesseja ja tuotannon tehokkuutta, mutta etäännytyy samalla loppukäyttäjistä. **Käyttäjätarpeita ei ymmärretä**, eikä tilannetta lainkaan helpota se, että 70 % tuotteista kaupataan jälleenmyyjien kautta, jolloin tuottajat ja tekijät etäännyvät edelleen markkinoista. Tämä aiheuttaa tarpeen ajatella arvoketjun yhteistyö uudella tavalla, sillä jakelijat eivät käytä aikaa ja resursseja uusien tuotteiden lanseeraamiseen – he eivät ehkä edes halua uutta tuotetta valikoimiinsa.

Ratkaisuksi tilanteeseen Pöyry (2013) esittää, että **tulisi keskittyä liiketoimintaprosessiin, joka tukee ja parantaa tuoteinnovaatioita**. Loppukuluttajien, arkkitehtien, jälleenmyyjien, suunnittelijoiden, markkinaeksperttien ja poliitikkojen välille tulisi saada aikaan säännöllinen ja strukturoitu osallisuus, jotta voidaan ymmärtää paremmin markkinoiden tarpeet. Samoin tulisi kehittää linkkejä tutkijoiden, teknologian ja markkinoinnin toimintojen välillä, jolloin ideoiden virta asiakkaiden, tarjoajien ja jälleenmyyjien välillä toimisi sekä tehokkain reitti markkinoille tunnistetaan ja testataan.

Keskieuropalainen tutkimus osoittaa, että pienomistajien innovaatiot ovat enemmän uusien jo olemassa olevien menetelmien ja asioiden käyttöön ottamista kuin täysin uusia keksintöjä. Tällöin asiakkailta ja kuluttajilta ei käytännössä ole roolia palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä. Metsänomistajat kuitenkin näkevät mahdollisuuksia uusissa tuotteissa ja palveluissa. (Ramsteiner & Weiss 2004.)

Yksi merkittävä innovaatioiden alue on palveluinnovaatiot. Metsäsektorin markkina- ja kysyntämuutokset sekä kypsät teollisuuden alat tarvitsevat uusia strategioita, teknologioita tuotteita ja palveluja. Euroopassa suuntana ovat korkean lisäarvon tuotteet ja palvelut raaka-ainetuotannon sijaan. (Hetemäki 2014; Hetemäki & Hurmekoski 2016.)

Palvelut sisältävät tapoja myydä yrityksen osaamista ja ratkaisuja sekä tapoja tehdä asiakas tietoiseksi yrityksen osaamisesta ja tuotteista (Ruohomäki, Hakanen & Kivimaa 2013, 34). Kilpailijoiden valmistamat tuotteet eivät välttämättä poikkea toisistaan merkittävästi. Asiakkaan kannalta ratkaisevampaa on se, saako hän itselleen sopivaa palvelua. Kauppa voi ratketa saadun palvelun perusteella. Sama pätee, kun pyritään ulkomaisille markkinoille.

Ruohomäki, Hakanen & Kivimaa (2013, 34-25) tuovat esiin puutuotealan palveluina mm. ratkaisu- ja suunnittelupalvelut, asennus- ja käyttöönottopalvelut, käyttö- ja ylläpitopalvelut, käytöstä poisto- ja kierrätyspalvelut sekä muut asiantuntijapalvelut. Palvelut ovat yrityksille merkittävämmässä roolissa kuin mitä voisi kassavirran perusteella päätellä. Palvelut tukevat liiketoimintakokonaisuutta, niiden avulla syvennetään asiakassuhteita, myydään lisää tuotteita ja ollaan jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa asiakkaisiin. Toisin sanoen, samalla saadaan tärkeää tietoa asiakkaan toiveista, kuluttajakäyttäytymisestä sekä vaatimuksista tuotetta kohtaan. Näin tuotetta ja palvelua voidaan kehittää edelleen.

Nuutinen ja Lappalainen (2012) painottavat, että palvelukilpailu tuo haasteita ja toisaalta myös mahdollisuuksia yritysten uusille liiketoimintamalleille ja strategioille. Heidän mukaansa on erityisen tärkeää kehittää teollisuuden alalle palvelukulttuuri, joka tukee yrityksiä radikaalissa muutoksessa tuotannollisesta yrityksestä palveluyritykseksi. Nuutisen ja Lappalaisen kehittämässä mallissa palvelukulttuurin muutos tapahtuu kolmella tasolla: 1) työyhteisön ja asiakkaiden arvotasolla, 2) motivaation ja identiteetin tasolla sekä 3) palvelukyvykkyyden tasolla. Palvelukyvykkyys vuorostaan käsittää ymmärryksen palvelukilpailusta, johtamisjärjestelmän, palvelukehityksen ja asiakassuhteet. On siis huomattava, että palvelukulttuurin luominen vaatii yritykseltä suuria muutoksia useilla osa-alueilla.

Palvelu voidaan liittää esimerkiksi osaksi yrityksen brändiä, tuote-/laatumerkkiä. Palveluyrityksessä on kiinnitettävä huomiota siihen, että asia on sisäistetty läpi koko organisaation. Hyviä tuloksia on saavutettu yrityksessä, kun brändin arvo on tiedostettu ja palvelu on otettu osaksi sitä. Käytännössä laatumerkkiä ja laatua kehitellään jatkuvasti eteenpäin yrityksen edustajien (kaikki tasot lattialta johtoon), asiakkaiden ja sidosryhmien yhteistyönä. (Lappalainen ym. 2017.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä kuunnellaan herkällä korvalla toiveita, palautteita ja uusia mahdollisuuksia avaavia tapoja toimia sekä uskalletaan kehittää jatkuvasti omaa toimintaa ja tuotteita.



Taulukko 3. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia yrityksille innovaatioista.

<b>TIIVISTELMÄ JA SOVELLUSEHDOTUKSIA: INNOVAATIOT</b>	
<i>Tutkimustulos</i>	<i>Huomioita puutuotealan pk-yrityksen toimintaan</i>
Puutuotealan tuottajat ja loppukuluttajat ovat usein etäänntyneet toisistaan, jolloin käyttäjätarpeita ei ymmärretä.	→Yrityksen on ajateltava arvoketjun yhteistyö uusiksi: asiakkaat on tuotava lähemmäksi tuotteen valmistajaa. Yritykselle ei riitä jakeluketjun hallinta vaan myös loppukäyttäjän arvot, tarpeet ja niiden kehitys on otettava huomioon.
Yritysten tulisi keskittyä liiketoimintaprosessiin, joka tukee ja parantaa tuoteinnovaatioita.	→Yrityksen on kehitettävä omia verkostojaan, johon kuuluu koko arvoketjun toimijoita. Olemalla aktiivinen läheisten korkeakoulujen ja tutkimusryhmien hankkeissa, voi saadun tiedon perusteella kehittää omaa markkinointia ja teknologiaa yhä paremmaksi.
Palveluinnovaatiot tukevat tuotteiden myyntiä.	→Itse tuotteeseen voi löytyä siihen liittyvä palveluinnovaatio, joka tekee tuotteen hankkimisen/käyttämisen/hävittämisen helpoksi.
Palvelukilpailussa menestymien vaatii uudenlaisen palvelukulttuurin tuotannollisissa yrityksissä.	→Yrityksen on kehitettävä aivan uudenlainen ajatusmalli omista arvoista, identiteetistä, kehittämismenetelmistä, johtamisesta ja asiakassuhteista.

### 3 PK-YRITYSTEN KASVU JA KASVUSTRATEGIAT

#### 3.1 Yleistä kasvusta ja kasvustrategioista

Kasvu on yksi tapa tuottaa lisäarvoa yritykselle. Tällöin on päätettävä kasvustrategia ja kasvutapa. Yksi tapa luokitella kasvustrategia on yksinkertaisesti se, haetaanko kasvua nykyisten tuotteiden/palveluiden ja nykyisten markkinoiden kautta vai luomalla kokonaan uusia tuotteita/palveluita uusille markkinoille. Näistä voidaan muodostaa nelikenttä, joka on nimeltään Ansoffin matriisi (Ansoff 1957). Ansoffin strategioista ensimmäinen on markkinapenetraatio eli markkinaosuuden lisääminen nykyisillä tuotteilla/palveluilla nykyisillä markkinoilla. Toinen on tuotekehitys eli tarjottavien tuotteiden/palveluiden lisääminen nykyisillä markkinoilla. Kolmantena on markkinoiden laajentaminen eli tarjotaan nykyisiä tuotteita/palveluita uusilla markkinoilla ja neljäntenä diversifikaatio (liiketoiminnan monipuolistaminen) eli tarjotaan uusia tuotteita/palveluita uusille markkinoille. Diversifiointia voidaan tehdä joko siirtymällä sellaiseen liiketoimintaan, joka ei liity aikaisempaan yrityksessä jo olemassa olevaan liiketoimintaan tai se voi olla siihen liittyvää. Markkinaosuuden lisäämisen vaihtoehtoina puolestaan on joko jämähtäminen tai markkinoilta vetäytyminen. Erilaisia luokitteluja kasvustrategioista on esitetty myös Ansoffin matriisin jälkeen. Navarro, Casillas & Baringer (2012) ovat tehneet yhteenvedon esitetyistä kasvustrategioiden tyypeistä, jotka on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Kasvustrategioiden typologiat (Navarro, Casillas & Baringer 2012).

<i>Tutkimus</i>	<i>Kasvustrategioiden määrä</i>	<i>Typologia (strategiat)</i>
Ansoff (1957)	Neljä kasvustrategia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Markkinapenetraatio</li><li>• Markkinoiden kehittäminen</li><li>• Tuotekehitys</li><li>• Diversifikaatio</li></ul>
Treacy (2003)	Viisi kasvustrategiaa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversifikaatio</li><li>• Asiakassuhteiden säilyttäminen (Customer retention)</li><li>• Markkinaosuuden kasvattaminen</li><li>• Positointi kasvaville markkinoille/sektoreille</li><li>• Laajentuminen lähimarkkinoille</li><li>• Investoiminen uuteen liiketoimintaan</li></ul>
Baghai ym. (1999)	Seitsemän kasvustrategiaa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nykyisten asiakassuhteiden maksimointi</li><li>• Uusien asiakkaiden hankinta</li><li>• Tuote/palveluinnovaatiot</li></ul>

<i>Tutkimus</i>	<i>Kasvustrategioiden määrä</i>	<i>Typologia (strategiat)</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvontuotannon innovaatiot</li> <li>• Yrityskauppa</li> <li>• Maantieteellinen laajentuminen</li> <li>• Laajentuminen uusille sektoreille</li> </ul>
McDougall ym. (1994)	Neljä kasvustrategiaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nopea kasvu ja laajat markkinat</li> <li>• Nopea kasvu ja keskittyminen</li> <li>• Hidas kasvu ja laajat markkinat</li> <li>• Hidas kasvu ja keskittyminen</li> </ul>
Gilbert ym. (2006)	Kaksi kasvustrategiaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäinen kasvu</li> <li>• Ulkoinen kasvu</li> </ul>
McKelvie & Wiklund (2010)	Kolme kasvustrategiaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orgaaninen kasvu</li> <li>• Epäorgaaninen kasvu (yrityskaupat ym.)</li> <li>• Hybridi</li> </ul>

Kuten taulukosta voidaan havaita, kaikki liittyvät jollakin tavalla Ansoffin matriisiin mutta asia esitetty vain hieman eri tavoin. Sen sijaan, kun puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta kasvusta tai orgaanisesta ja epäorgaanisesta kasvusta, puhutaan ennemminkin kasvun lähteistä. Sisäiset kasvun lähteet liittyvät orgaaniseen kasvuun, kun taas ulkoiset kasvun lähteet liittyvät yritysostoihin ja yhteisyrityksiin. Hybridi puolestaan liittyy siihen, että yritys kasvaa samanaikaisesti sekä orgaanisesti että yritysostoin.

Periaatteessa voidaan siis lähteä siitä, että kasvustrategia valitaan neljästä päävaihtoehdosta. **Kun mietitään, mikä vaihtoehdoista valitaan, täytyy analysoida, mitkä ovat yrityksen vahvuuksia, mitä valitun strategian toteuttaminen edellyttää sekä mitä mahdollisuuksia valitun strategian toteuttamiselle on.**

Seuraavassa lyhyesti eri kasvustrategioihin liittyvät ydinasiat:

1) Markkinaosuuden lisääminen (olemassa olevat tuotteet olemassa oleville markkinoille)  
 Jos valitaan markkinaosuuden kasvattaminen kasvustrategiaksi, pitää ottaa kantaa siihen, onko markkina kasvava, stabiili vai taantuva. Kaikki nämä vaativat täysin erilaisen lähestymistavan. Jos markkina on kasvava, voi yrityksen liiketoiminnassa tapahtua kasvua. Tämä voi kuitenkin olla näennäistä kasvua, jos markkina kasvaa nopeammin. Toisin sanoen yritys itse asiassa jää jälkeen markkinoiden kasvusta. Stabiileilla markkinoilla markkinaosuuden kasvattaminen edellyttää, että kyetään viemään kilpailijoiden markkinaosuuksia ja taantuvilla markkinoilla puolestaan voi pyrkiä hyödyntämään markkinoilta vetäytyviltä kilpailijoilta jääviä tyhjiöitä. Lisäksi tässä strategiassa pitää miettiä tuotteen ominaisuuksia, jos edelleen halutaan pitää samat tuotteet. Mahdollisesti tuotteeseen joudutaan tekemään jonkinlaista uudistamista, jotta sillä kyetään valtaamaan markkinaosuuksia kilpailijoilta. Joka tapauksessa tämän strategian valitseminen edellyttää

yritykseltä vahvaa kilpailuedun kehittämistä ja sen ylläpitämistä. Kehittämisessä keskitytään erityisesti tehokkuuden parantamiseen, prosessien hallintaan, toimintatapojen hiomiseen asiakassuuntautuneesti sekä liiketoimintamallien hiomiseen. Näiden kehittämisessä kilpailijoiden benchmarkkaus on avainasemassa: pitää pyrkiä olemaan vähintään yhtä hyvä kuin toimialan parhaimmat.

## 2) Tuotekehitys (uusilla tuotteilla olemassa oleville markkinoille)

Ensimmäinen kysymys liittyy tuotteen uutuuteen: onko tuote uusi markkinoilla vai vain yritykselle? Jos tuote on uusi yritykselle, mutta vastaavia on jo tarjolla markkinoilla, on yrityksen siis kyettävä tunkeutumaan olemassa oleville markkinoille ja kilpailemaan markkinoilla jo olevien yritysten kanssa. Tällöin pitää kyetä löytämään sellaiset kilpailukeinot, joilla tämä onnistuu. Lisäksi yrityksen on kyettävä luomaan vahva kilpailuetu. Kun taas siinä tapauksessa, jossa tuote on uusi jopa markkinoille, on tilanne aivan erilainen. Silloin joudutaan erityisesti kiinnittämään huomiota yrityksen markkinointikyvykkyyteen. Lisäksi uuden tuotteen lanseeraus voi olla kallista, jolloin pitää miettiä riittävätkö yrityksen resurssit. Etuna tässä strategiassa on, että yrityksellä on jo markkinatuntemus, jota voidaan hyödyntää mietittäessä kilpailukeinoja ja kilpailuetua. Lisäksi myös esimerkiksi jakelukanavien tuntemus on hyödyksi. Kuitenkin tämä strategia edellyttää tki-toiminnan hallintaa.

## 3) Markkinoiden laajentaminen eli nykyisiä tuotteita uusille markkinoille

Tällaisesta esimerkkinä voi olla vaikkapa yrityksen siirtyminen kansainvälisille markkinoille. Ensimmäinen kysymys liittyy olemassa olevan tuotteen sopimiseen markkinoille: onko tuotetta sopeutettava jollain tavalla uusille markkinoille. Tämä saattaa johtua esimerkiksi erilaisista standardeista. Lisäksi yritys joutuu sopeuttamaan toimintatapaansa ja liiketoimintamallinsa uudenlaiseen toimintaympäristöön sopivaksi. Tässä esimerkiksi erilaisten yhteistyöverkostojen hyödyntäminen saattaa olla merkittävää, jolloin yrityksellä tulisi olla myös verkostojen johtamisen osaamista. Yleisestikin tämä strategia edellyttää yritykseltä nopean oppimisen hallintaa. Mitä nopeammin yritys kykenee oppimaan, sitä lyhyemmässä ajassa kyetään toimintaa sopeuttamaan uuteen ympäristöön.

## 4) Liiketoiminnan monipuolistaminen eli uudet tuotteet ja markkinat

Tätä voidaan luonnehtia kasvustrategiaksi, joka edellyttää sekä nopeaa oppimista että tki-toiminnan hallintaa. Vaihtoehtona tämä on vaativa kasvustrategia, koska sekä tuotteet että markkinat ovat uusia. Kuitenkin näillä voi olla liittymäpinta nykyiseen liiketoimintaan, esimerkiksi integroituminen alavirtaan, jolloin yrityksestä tulee oma toimittajansa (materiaalitoimittaja, palvelutoimittaja, kuljetus tai rahoittaja). Integraatiota voi tapahtua myös ylävirtaan eli yritys ottaa haltuunsa jakelukanavaa. Horisontaalinen integroituminen puolestaan tapahtuu silloin, kun kehitetään toimintoja, jotka ovat joko täydentäviä tai kilpailevia yrityksen nykyisten omien toimintojen kanssa. Diversifiointi voi tapahtua myös nykyiseen liiketoimintaan liittymättömään liiketoimintaan. Erityisesti tässä suuri riski epäonnistua. Sopii paremmin palveluihin kuin tuotantoon.

### 3.2 Uusimpia tutkimuksia pk-yritysten kasvustrategioista

Ortiz-de-Urbina-Criado, Guerras-Martin ja Montoro-Sanchez (2014) määrittelivät hieman eri tavalla kasvustrategian ja kasvutavan. Kasvustrategiaksi he määrittelivät Ansoffia yksinkertaistaen specialisaation (nykyiset tuotteet ja nykyiset markkinat) ja diversifikaation (uudet tuotteet ja uudet markkinat). Kasvutavaksi taas määriteltiin joko orgaaninen (nykyisen liiketoiminnan kasvaminen) tai epäorgaaninen (kasvaminen yrityskaupan/omistajanvaihdoksen avulla). Ortiz-de-Urbina-Ciradon ym. tutkimus osoitti, että **yritykset, jotka hakevat kasvua nykyisten tuotteiden/palveluiden kautta suosivat useammin orgaanista kasvutapaa kun taas ne yritykset, jotka hakevat kasvua kokonaan uusien tuotteiden/palveluiden kautta, suosivat epäorgaanista kasvutapaa.**

McKelvie & Wiklund (2010) painottavat, että kasvututkimus on keskittynyt lähinnä selittämään kasvun eroja yrityksissä, mutta vain vähän on huomioitu laadullisia tekijöitä liittyen siihen, *miten* yritykset saavuttavat kasvua. Tähän vastauksena Navarro, Casillas & Baringer (2012) selvittivät, millaisilla kasvustrategioiden yhdistelmillä pk-yritykset ovat saavuttaneet nopeaa kasvua. Kasvustrategiat oli aiempien kasvututkimusten perusteella jaettu markkinoiden kehittämiseen tai tuotekehitykseen. Markkinoiden kehittäminen jakautuu vuorostaan maantieteelliseen laajentumiseen (kotimarkkinat/ulkomaan markkinat) ja asiakassuhteiden kehittämiseen (uusien asiakkaiden hankinta/nykyisten asiakassuhteiden kehittäminen). Tuotekehitysstrategia vuorostaan pitää sisällään kolme eri näkökulmaa: nykyiset tuotteet, kokonaan uudet tuotteet ja uudet tuotteet, jotka liittyvät aiempiin tuotteisiin. Näin jaotellen strategioita löytyy yhteensä seitsemän. Heidän mukaansa on **tärkeää tunnistaa erilaisia kasvustrategioiden yhdistelmiä, jotka toimivat tilannesidonnaisesti. Tilanteeseen vaikuttavat sisäiset tekijät kuten resurssit ja kyvykkyydet, yrittäjämäinen orientaatio ja hallinto, sekä ulkoiset tekijät kuten toimialan tilanne ja ympäristötekijät.**

Navarron ym. (2012) tutkimuksessa analysoitiin 89 nopean kasvun pk-yritystä, joilla kasvuaste oli vähintään 10 % viiden vuoden aikana. He tunnistivat neljä erilaista kasvustrategioiden yhdistelmää. Ensimmäisen ryhmän muodostivat yritykset, joiden kasvustrategiana oli maantieteellinen laajentuminen kotimaan markkinoilla sekä nykyisten tuotteiden/nykyisiin tuotteisiin liittyvien uusien tuotteiden kehitys. Tämä ryhmä käytti strategiana myös uusien asiakkaiden hankintaa. Nämä yritykset olivat keskikokoisia, joiden myynti kasvoi vahvasti. Kasvu oli päätavoite ja koko henkilökunta osallistui tavoitteen saavuttamiseen. Tässä ryhmässä käytettiin laajasti erilaisten kasvustrategioiden yhdistelmiä eikä henkilökuntaa ollut kovin paljon. Toisen ryhmän muodostivat yritykset, jotka hankkivat uusia asiakkaita tuotekehityksen avulla ja käyttivät laajentumista kansainvälisille markkinoille useammin kuin muut ryhmät. Nämä olivat yrityksiä, jotka olivat keskikokoisia suurempia eikä kasvu ollut päätavoite. Kasvuun osallistuivat lähinnä yrityksen ylin johto. Kolmannen ryhmän muodostivat yritykset, joilla oli pääasiallisena strategiana maantieteellinen laajentuminen kotimaan markkinoilla ja uusien asiakkaiden saavuttaminen. Nämä yritykset olivat hieman suurempia ja arvioivat kasvunsa olevan suurempaa kuin kilpailijoilla. Kasvuun osallistuivat lähinnä markkinoinnin ja myynnin johtohenkilöt. Neljännen

ryhmän muodostivat yritykset, jotka kasvoivat laajentamalla ulkomaan markkinoille ja innovoimalla täysin uusia tuotteita tai kehittämällä nykyisiä. Näissä yrityksissä suurin osa henkilöstöstä osallistui kasvuun, henkilöstö oli keskenään tasavertaista, mutta kasvu vaati rahallisia investointeja ja sitä kautta yrityksillä oli paljon velkaa. Myynnin kasvu oli suurta.

Mielenkiintoista on, että Navarron ym. (2012) tutkimuksessa **yritykset, jotka käyttivät useita kasvustrategioita ja osallistivat koko henkilökunnan kasvun saavuttamiseen, kasvoivat voimakkaimmin. Kasvu oli myös tärkein tavoite yrityksessä.** Toinen ryhmä kasvoi hitaammin kuin muut. Sille kasvu ei ollut tärkeä tavoite, kasvuun ei osallistettu henkilökuntaa ja palkkakulut olivat korkeat. Seuraava ryhmä kasvoi nopeasti panostamalla innovointiin, mutta käänköpuolena velkaantuneisuus oli suurta. Viimeinen ryhmä käytti vain kahta kasvustrategiaa. Vaikka näillä yrityksillä on suuri usko omaan kasvuun, todellisuudessa ne eivät kasvaneet yhtä nopeasti kuin ne yritykset, jotka käyttivät useita kasvustrategioita ja osallistivat koko henkilökunnan kasvun saavuttamiseen tai ne, jotka panostivat innovointiin. Pk-yritykset voivat oppia tutkimuksesta, **että varsinkin pienemmissä pk-yrityksissä kannattaa yhdistää useita kasvustrategioita, osallistaa henkilökunta kasvuun ja ottaa kasvu myös selkeäksi tavoitteeksi. Näin saavutetaan nopeaa kasvua.** Nämä yritykset yhdistivät kasvua kotimaan markkinoilla, uusien asiakkaiden hankintaa sekä tuotekehitystä.

Senderovitz & Rostgaard (2016) ottavat huomioon myös sen, että pk-yritys saattaa kasvaa "vahingossa". He nostavat esille yleisen käsityksen siitä, että pk-yritys haluaa kasvaa, jos sillä on siihen mahdollisuuksia ja keinoja. Toisaalta taas suurin osa pienistä yrityksistä säilyy edelleen pieninä ja kasvua pikemminkin vältellään. Näihin kahteen edelliseen vaihtoehtoon voidaan lisätä tilanne, jossa kasvu tapahtuu ilman varsinaista kasvutavoitetta ja kasvu koetaan myös ongelmalliseksi ja epätoivotuksi tilanteeksi. Aiemman kirjallisuuden perusteella Senderovitz & Rostgaard kategorisoivat taulukon 5 mukaisesti yritykset kasvutavoitteiden ja toteuman mukaan. Ensimmäisen ryhmän muodostavat yritykset, joilla on selkeä kasvutavoite ja kasvu on onnistuttu myös saavuttamaan (ns. proaktiiviset kasvuyritykset). Toisen ryhmän muodostavat yritykset, joilla kyllä on kasvutavoite, mutta kasvu ei toteudu tavoitteista huolimatta (ns. kunnianhimoiset, ei-kasvavat yritykset). Kolmannen ryhmän muodostavat yritykset, joilla ei ole kasvutavoitteita eikä kasvua myöskään tapahdu (ns. tyytyväiset, ei-kasvavat yritykset). Neljännen ryhmän muodostavat aiemmin vain vähän tutkitut tapaukset eli yritykset, joilla ei ole kasvutavoitetta, mutta kasvua tapahtuu silti (ns. vahingossa kasvavat yritykset).

Taulukko 5. Pk-yritysten luokat kasvutavoitteiden ja kasvutoteuman mukaan (Senderovitz & Rostgaard 2016).

Kasvutavoitteet			
	Kyllä	Ei	
Kasvun toteutuminen	Ei	Yritykset, joilla on kasvutavoitteet, mutta kasvu ei realisoidu. <i>Kunnianhimoiset, ei-kasvavat yritykset, ryhmä 2.</i>	Yritykset, joilla ei kasvutavoitetta eikä kasvun toteumaa. <i>Tyytyväiset, ei-kasvavat yritykset, ryhmä 3.</i>
	Kyllä	Yritykset, joilla sekä kasvutavoite, että kasvu toteutuu. <i>Proaktiiviset kasvuyritykset, ryhmä 1.</i>	Yritykset, joilla ei kasvutavoitetta, mutta kasvua tapahtuu haluamatta. <i>Vahingossa kasvavat yritykset, ryhmä 4.</i>

Senderovitz & Rostgaard (2016) tutkivat erityisesti ryhmän 4 yrityksiä, joilla kasvu tapahtuu vahingossa. Näissä yrityksissä kasvu aiheuttaa sekä organisaatioon että johtamiseen liittyviä haasteita. Kasvu on tapahtunut joko ulkoapäin aiheutuvista tekijöistä kuten uusista asiakkaista ja kysynnän kasvusta tai sisäisistä tekijöistä kuten onnistuneesta tutkimus- ja kehitystoiminnasta, jonka avulla yritys pystyy tarjoamaan parempia tuotteita asiakkailleen. Tilanteesta selviämiseksi yritys voi käyttää erilaisia selviytymisstrategioita kuten priorisoida vanhoja asiakkaita ennen uusien asiakkaiden ottamista, työllistää itseorganisoituvia ja autonomisia työntekijöitä ja säilyttää joustava ja ketterä organisaatorakenne. Senderovitzin & Rostgaardin tutkimuksesta voi oppia, että **pk-yritys voi kasvaa myös vahingossa. Pk-yritysten kannalta tilannetta ei kuitenkaan tarvitse pelätä vaan sopeuttamalla omia toimintojaan kasvu saadaan hallintaan.**

Taulukko 6. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia yrityksille kasvusta ja kasvustrategioista.

<b>TIIVISTELMÄ JA SOVELLUSEHDOTUKSIA: KASVU JA KASVUSTRATEGIAT</b>	
<i>Tutkimustulos</i>	<i>Huomioita puutuotealan pk-yrityksen toimintaan</i>
Kasvustrategioita on perinteisesti neljä: markkinapenetraatio, markkinoiden kehittäminen, tuotekehitys ja diversifikaatio.	→Kun mietitään, mikä vaihtoehdoista valitaan, täytyy analysoida, mitkä ovat yrityksen vahvuuksia, mitä valitun strategian toteuttaminen edellyttää sekä mitä mahdollisuuksia valitun strategian toteuttamiselle on.
Yritykset, jotka hakevat kasvua nykyisten tuotteiden/palveluiden kautta suosivat useammin orgaanista kasvutapaa kun taas ne yritykset, jotka hakevat kasvua kokonaan uusien tuotteiden/palveluiden kautta, suosivat epäorgaanista kasvutapaa.	→Jos yritys hakee kokonaan uusia tuotteita/palveluita, on syytä miettiä yritysostojen tarjoamia mahdollisuuksia.
On tärkeää tunnistaa erilaisia kasvustrategioiden yhdistelmiä, jotka toimivat tilannesidonnaisesti.	→Yrityksen on otettava huomioon omat resurssit ja kyvykkyydet, hallinto, toimialan tilanne ja ympäristötekijät kun harkitaan kasvustrategioiden yhdistelmiä. Yrityksen kannattaa kehittää omaa yrittäjämäistä orientaatiota eli riskinottoa, innovointia ja uusien mahdollisuuksien huomaamista sekä niiden hyödyntämistä.
Yritykset, jotka käyttivät useita kasvustrategioita ja osallistivat koko henkilökunnan kasvun saavuttamiseen, kasvoivat voimakkaimmin. Kasvu oli myös tärkein tavoite yrityksessä.	→Jos yritys tavoittelee kasvua: aseta kasvu tavoitteeksi, kerro se henkilökunnalle, ota henkilökunta mukaan kasvun saavuttamiseen ja käytä useita kasvustrategioita tilanteen edellyttämällä tavalla.
Pk-yritys voi kasvaa myös vahingossa.	Jos yritys kasvaa vahingossa, omia toimia voi sopeuttaa ja saada kasvu hallintaan. Palvele vanhat asiakkaat hyvin, suosi itseorganisoituvia työntekijöitä, säilytä joustava ja ketterä organisaatorakenne.



## 4 MARKKINOINTI JA DIGITALISAATIO MENESTYMISEN TEKIJÖINÄ

### 4.1 Yrityksen markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys

Markkinaorientaatiolla tarkoitetaan sitä, miten yritys toteuttaa markkinointikonseptiaan käytännössä (Jaworski & Kohli 1993). Markkinointikonseptilla viitataan siihen, miten organisaatio löytää ja hyödyntää markkinoilla vallitsevia tarpeita ja haluja sekä vastaa niihin paremmin kuin kilpailijansa (Slater & Narver 1998). Markkinaorientaatiolla voidaan nähdä kolme eri toiminnallista elementtiä: asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio ja sisäisten toimintojen koordinointi yrityksessä (Narver & Slater 1990). Asiakas- ja kilpailijaorientaatiolla tarkoitetaan aktiivista tiedon hankkimista asiakkaista ja kilpailijoista sekä tämän tiedon levittämistä koko organisaation käyttöön. Sisäinen koordinaatio viittaa kykyyn käyttää tätä informaatiota siten, että asiakkaalle tuotetaan arvoa organisaation tuotteiden ja palveluiden kautta. Jaworski ja Kohli (1993) tiivistävät nämä kolmeen toimintatapaan: 1) markkinatiedon saaminen asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista, 2) markkinatiedon välittäminen organisaatiossa ja 3) vastaaminen asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin. Coley, Mentzer ja Cooper (2010) ehdottavat, että kuluttajamarkkinoilla kuluttajaorientaatio olisi lisättävä neljänneksi osatekijäksi markkinaorientaation käsitteeseen. Muut kolme tekijää ovat asiakas- ja kilpailijaorientaatio sekä sisäisten toimintojen koordinointi.

Markkinaorientaation tutkimus on keskittynyt erityisesti markkinaorientaation ja organisaation menestymisen väliseen suhteeseen. Tutkimusten mukaan markkinaorientaatio vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti organisaation menestykseen (Verhoef ym, 2011; Narver & Slater, 1990; Pelham 2000; Maydey-Olivares & Lado 2003; Matsuno ym. 2002). Myös meta-analyysit markkinaorientaatiotutkimuksista vahvistavat positiivisen vaikutuksen yrityksen menestymiseen (Cano ym. 2004; Kirca ym. 2005). Markkinaorientaatiolla on todettu olevan yhteys tuottavuuteen (Narver & Slater 1990) ja myynnin kasvuun (Slater & Narver 1994). Markkinaorientaatiolla on myös ratkaiseva rooli kasvustrategian toteuttamisessa erityisesti pienillä yrityksillä (Pelham 2000).

Yksi uusimmista tutkimuksista puutuotealan markkinaorientaatioon liittyen on Hansenin & Nybakkin v. 2016 julkaisema tutkimus, jossa tutkittiin innovatiivisuuden vaikutusta yrityksen markkinaorientaatioon erityisesti laman aikana. Heidän mukaansa firmoilla, joilla ennen lamaa oli innovatiivista toimintaa sekä tuoteinnovaatioiden että liiketoiminnan uudistamisen puolella, oli laman jälkeen korkeampi asiakas- ja kilpailijaorientaatio sekä sisäisten toimintojen koordinointi. Yritysten innovatiivisuus siis sekä tuotteiden että liiketoiminnan osalta johti laman jälkeiseen parempaan asiakassuuntautuneisuuteen ja sitä kautta taloudelliseen tuloksenteeseen. Selvityksen tärkein tulos on siis se, että myös **laman aikana yritysten kannattaa panostaa tki-toimintaan yrityksessä**, koska se vuorostaan johtaa korkeampaan markkinaorientaatioon ja sitä kautta menestymiseen.

Hansen & Nybakk (2016) tutkivat markkinaorientaation ja innovatiivisuuden suhdetta metsäsektorilla lama-aikaan. He toteavat, että **innovatiivisuus itse asiassa vaikuttaa**

**positiivisesti yrityksen markkinaorientaation kehittämiseen** laman aikana. Samaan aikaan **innovatiivisuus prosesseissa ja liiketoiminnan uudistamisessa vaikuttaa suoraan yrityksen menestymiseen**. Yllättävää kyllä, tutkimuksen mukaan markkinaorientaatio ei taas vuorostaan vaikuttanut suoraan menestymiseen. Toisaalta sama tutkimustulos on saatu myös eteläpohjalaisia yrityksiä koskeneessa tutkimuksessa, jossa **markkinaorientaatio vaikutti ensin markkinointikyvykkyteen, joka vuorostaan vaikutti yrityksen menestymiseen** (Joensuu ym. 2015). Markkinointikyvykkyys nousee siis erittäin tärkeäksi tekijäksi yrityksen menestymisessä.

Markkinointikyvykkyys perustuu resurssiperustaiseen näkemykseen yrityksestä. Siinä kilpailuetu kumpuaa arvokkaista ja harvinaisista resursseista. Näkemyksen lisäksi markkinointikyvykkyys –ajattelu liittyy dynaamisiin kyvykkyysiin, jossa pelkkien resurssien lisäksi tarkastellaan kilpailuedun lähteenä yrityksen kykyä muokata prosessejaan siten, että resurssit tulevat hyödynnetyksi muuttavassa liiketoimintaympäristössä (Cavusgil, Seggie & Talay 2007). Day (1994) kategorisoi markkinointikyvykkyudet ulkoa-sisään -kyvykkyysiin (esim. markkinatieto ja asiakasyhteydet), sisältä-ulos -kyvykkyysiin (logistiikka, kustannusten hallinta) ja näiden integrointiin suuntautuviin kyvykkyysiin (hinnoittelu, tuote- ja palvelukehitys). Monissa tutkimuksissa on havaittu, että markkinaorientaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen välillisesti markkinointikyvykkyuden kautta (Shin & Aiken 2012; Merrilees, Rundle-Thiele & Lye 2011). Pk-yritysbarometrin mukaan puutuoteteollisuuden toimialalla koettiin, että kehittämistarvetta on eniten myynnin ja markkinoinnin alalla (60% vastaajista). Seuraavaksi eniten (36% vastaajista) kehittämistarvetta koettiin tuotannon, materiaalitoimintojen, tietotekniikan, tuotekehityksen ja laadun luokassa. (Pk-toimialabarometri, puutuoteteollisuus 2016.)

Joensuun ym. (2015) eteläpohjalaisia pk-yrityksiä koskeneessa tutkimuksessa ei-kasvaneet ja kasvaneet eteläpohjalaiset pk-yritykset erosivat siinä, mikä eniten vaikutti menestymiseen. **Kasvaneilla yrityksillä suurin merkitys oli markkinointikyvykkyydellä ja sen jälkeen markkinaorientaatiolla. Markkinaorientaation vaikutus menestymiseen välittyi markkinointikyvykkyuden ja uuden kehittämisen kautta.** Markkinointikyvykkyys voidaan nähdä kahdeksan eri osa-alueen kautta (Joensuu ym. 2015), joita ovat markkinatutkimus, hinnoittelu, tuotekehitys, kanavat, markkinointiviestintä, markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen, asiakassuhteet sekä brändimielikuva. Kaikkien näiden merkitys yrityksen markkinoinnin kokonaisuudessa on tärkeä.

Yksi tärkeä osa-alue markkinointikyvykkyudessa on markkinointiviestintä, koska sillä on suora yhteys sekä asiakassuhteiden hoitamiseen että brändimielikuvan syntymiseen. Rätty ym. (2016) tutkivat ympäristönäkökulmien huomioimista puutuotealan yritysten markkinointiviestinnässä. Heidän mukaansa **ympäristönäkökulmien huomioiminen katsotaan tärkeäksi asiaksi pohjoismaisessa puutuoteteollisuudessa**. Sertifikaateilla viestitään asiakkaille asioiden tulleen huomioiduksi, vaikka onkin huomattava, etteivät asiakkaat ole valmiita maksamaan lisähintaa ympäristöystävällisyydestä. Rädyn ym. tutkimuksen mukaan yritykset eivät osaa hyödyntää esimerkiksi puun hiilensidonnann kykyä kilpailukyvyksi omassa arvoketjussaan. Tutkimuksen mukaan puutuotealan yritysten tulisi

toiminnassaan ja markkinointiviestinnässään huomioida seuraavat asiat: **1) urbaanit puutuotteiden käyttäjät haluavat tuotteet kestävän metsänhoidon parista ja sertifioituista metsistä ja 2) laadullisten ympäristöargumenttien lisänä tulisi käyttää myös määrällisiä mittareita.** Puutuotealan yritysten kannattaa huomioida ympäristönäkökulmien viestiminen.

Watson & Dal Bosco (2014) selvittivät puutuotealan yritysten tiedonlähteitä ja tuotteiden/palveluiden markkinointia. Tutkimuksen tulosten mukaan palveluiden ja tuotteiden tärkein markkinointikanava on edelleen kasvokkain kohtaaminen. Tämän jälkeen tärkeissä tulevat yrityksen www-sivut, verkostot, konferenssit, sosiaalinen media, esitteet, esitykset, sektorin/alan yhdistykset ja näyttelyt. Pehmeät arvot ja kestävä kehitys ovat tärkeitä näkökulmia. **Hyvä maine ja ammattitaito ovat keskiössä, toiminnan tulee olla ympäristöllisesti ja sosiaalisesti kestävä ja näistä tulee viestiä ulospäin.** Metsäsektorin tärkeimpiä tiedonlähteitä olivat **www-sivut ja blogit (74 %), ammattijulkaisut (74 %), WOM eli puskaradio (64 %) ja konferenssit (59 %).** Puutuotealan yritysten on hyvä miettiä, miten omassa toiminnassa voidaan ottaa kestävä kehityksen periaatteet huomioon ja viestiä näistä tehokkaasti. Tärkeää on myös itse näkyä verkossa, seurata ammattijulkaisuja ja olla osallinen alan verkostoissa.

Holopainen, Toppinen ja Perttula (2015) tutkivat EU:n säädösten vaikutuksia sertifiointistrategioihin Suomen puutuotealan arvontuotantoketjussa. Osa säädöksistä näyttää vahvistaneen tuottaja-asiakas yhteyksiä suomalaisen puuteollisuuden arvoketjussa ulkomaankaupan osalta. **Puutuoteollisuudessa sertifioitujen tuotteiden käytöstä ei viestitä loppukuluttajille, tietoisuus sertifikaateista ja sertifioituista tuotteista ei ole suurta** (vuosien 2011-2015 välillä ei ollut tapahtunut muutosta). Esimerkiksi PEFC sertifikaatti on pakollinen kaupankäynnissä yritysten kanssa. Valmistavilla yrityksillä on sertifikaatit, mutta seuraava porras ei koe, että suomalainen ostaja olisi kiinnostunut niistä. Näin ollen sertifikaatti ei muodostu kilpailutekijäksi kuluttajamarkkinoilla. **Osa yrityksistä halusi viestiä omia eettisiä arvojaan asiakkaalle mm. merkkien kautta, mutta ei ollutkaan tietoinen siitä, mitä asiakas tai sidosryhmä arvostaa.** Ideaalitalanteessa yrityksillä on ulospäin suuntautuva strategia, jossa kerrotaan yrityksen arvot asiakkaille ja sidosryhmille. Päälekkäiset, etupäässä teollisuuden ja kaupan keskinäiselle kanssakäymiselle perustuvat sertifikaatit (FCS ja PEFC) näyttävät estävän tehokasta kommunikointia kestävien puunkäyttötapojen imagon rakennukselle rakentamisen ja kuluttajien välillä. **Edelleen on tarve valmistavan osapuolen ja kuluttajien välisen tiedonvälityksen parantamiseen.** Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta yrityksillä ja sidosryhmillä ei ole yhteistyötä, jonka avulla julkisesti tiedotettaisiin kestävyysasioista ja puuraaka-aineen sertifikaateista. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksissä on oltava tietoinen loppuasiakkaan arvostuksista ja tämä olisi ulotettava strategiselle tasolle. Yhteistyötä tarvitaan lisää, jotta tietoisuus sertifikaateista leviäisi.

Toppinen ym. (2013) selvittivät suomalaisten kuluttajien näkemyksiä puutuotteiden ympäristöystävällisyyteen ja kestäväan kehitykseen liittyvistä asioista. Tutkimuksessa kysyttiin rakennustarvikekaupasta puutavaraa ostaneilta asiakkailta ympäristöön ja

kestävään kehitykseen liittyvistä näkemyksistä. Pääosa vastanneista oli miehiä, joilla oli omakotitalo, olivat keskituloisia ja kolmannes omisti metsää tai kesämökin. 70 prosenttia vastaajista väitti olevansa valmis maksamaan hieman enemmän ensiluokkaisista tai kestävästä kehitystä tukevista tuotteista. Naisvastaajista löytyi kuitenkin yksi ryhmä, joka huomioi erityisesti ympäristöasioita. Näitä vastaajia yhdisti sukupuolen lisäksi korkeahko ikä ja kesämökin omistajuus. Nuoremmille vastaajille ympäristöllä ei ollut yhtä suurta merkitystä. **Pohjoismaiselle puutuoteteollisuudelle voisi olla etua, jos se panostaisi tuotteisiin, joissa on huomioitu ympäristö ja kestävä kehityksen periaatteet.** Tieto on pystyttävä välittämään kaupanteon yhteydessä asiakkaalle. Paras hyöty saadaan kuluttajalle tärkeiden asioiden painottamisesta kuten esim. suorista terveysvaikutuksista. **Yritysten kannattaisi luoda vastuullinen yritysimage, johon sisältyy turvalliset ja kotimaassa tuotetut tuotteet.**

Taulukko 7. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia yrityksille kasvusta ja kasvustrategioista.

<b>TIIVISTELMÄ JA SOVELLUSEHDOTUKSIA: MARKKINOINTI</b>	
<i>Tutkimustulos</i>	<i>Huomioita puutuotealan pk-yrityksen toimintaan</i>
Taantuman aikana TKI toimintaan panostaneet yritykset toipuivat nopeimmin markkinoiden elyessä.	→ Laman aikana yritysten kannattaa panostaa tki-toimintaan, vaikka se vaatiikin resursseja.
Puutuotealan yritysten tulisi toiminnassaan ja markkinointiviestinnässään huomioida seuraavat asiat: 1) urbaanit puutuotteiden käyttäjät haluavat tuotteet kestävän metsänhoidon parista ja sertifioituista metsistä 2) laadullisten ympäristöargumenttien lisänä tulisi käyttää myös määrällisiä mittareita.	→Puutuotealan yritysten kannattaa huomioida ympäristönäkökulmien viestiminen ei vain välittäjäportaalle, vaan loppukuluttajaa ajatellen.
Hyvä maine ja ammattitaito ovat keskiössä, toiminnan tulee olla ympäristöllisesti ja sosiaalisesti kestävä ja näistä tulee viestiä ulospäin. Tärkeimpiä tiedonlähteitä olivat www-sivut ja blogit, ammattijulkaisut, WOM eli puskaradio ja konferenssit.	→Puutuotealan yritysten on hyvä miettiä, miten omassa toiminnassa voidaan ottaa kestävä kehityksen periaatteet huomioon ja viestiä näistä tehokkaasti. Tärkeää on myös itse näkyä verkossa, seurata ammattijulkaisuja ja olla osallinen alan verkostoissa.
Yrityksissä on oltava tietoinen loppuasiakkaan arvostuksista ja tämä olisi ulotuttava strategiselle tasolle. Yhteistyötä tarvitaan lisää, jotta tietoisuus sertifikaateista leviäisi.	→Yritysten on kehitettävä tiedonvälitystä valmistajalta suoraan kuluttajalle. Yritysten on luotava laajoja sidosryhmäverkostoja, joiden avulla julkisesti tiedotetaan kestävyysasioista ja puuraaka-aineen sertifikaateista.
Pohjoismaiselle puutuoteteollisuudelle voisi olla etua, jos se panostaisi tuotteisiin, joissa on huomioitu ympäristö ja kestävän kehityksen periaatteet.	→Yritysten kannattaisi luoda vastuullinen yritysimage, johon sisältyy turvalliset ja kotimaassa tuotetut tuotteet. Tämä tapahtuu kehittämällä markkinointiviestinnän keinoja ja sidosryhmäviestintää.

## 4.2 Digitalisaatio

Kevään 2016 Pk-yritysbarometrin (Pk-Yritysbarometri 1/2016) mukaan Etelä-Pohjanmaan Pk-yritykset ovat edelleen maan keskiarvoa jäljessä sähköisen kaupankäynnin ja omien toimintojen digitalisoinnissa. Positiivisena uutisena oli se, että seuraavan vuoden aikana sosiaalisen median ja verkkokaupan käyttöönottoa suunnittelee Etelä-Pohjanmaalla hieman maan keskiarvoa suurempi määrä (n. 10 prosenttia vastaajista). Teollisen internetin tai big

datan hyödyntäminen liiketoiminnassa kuitenkin koetaan edelleen täysin vieraana, ja huolestuttavasti yli 60 prosenttia vastaajista ei suunnitellut minkään digitaalisen työkalun tai palvelun käyttöönottoa tänä vuonna.

Pk-toimialabarometrissä (2016) mukaan puutuotealan yrityksistä 90 %:lla on olemassa omat internetsivut. 46 % käyttää sosiaalista mediaa ja 31 % pilvipalveluja. Digitaalisten kanavien hyödyntäminen jakelussa ja markkinoinnissa on 14 % ja verkkokauppaa 9% vastaajista. Komulaisen (2016) tarkastelussa puutuotealalla havaittiin myös, että www-sivut vaikuttavat olevan tärkein kanava. Taloushallinnossa ja tuotannossa digitaalisia välineitä käytetään, samoin digimainontaa ja sosiaalisen median kanavia löytyy reilusti alle puolella vastaajista. Mielikuvatasolla digitalisaation nähdään mahdollistavan paremman asiakaspalvelun, parantavan asiakastyytyvyyttä ja tuovan uusia asiakkaita. Mitattavien asioiden osalta kokemukset eivät ole yhtä positiivisia. Kuluttajakäyttäytymisen seuraamiseen, kustannussäästöihin ja apuun työvoiman saamisessa luotti hieman reilut puolet vastaajista.

Digitalisaation käyttöönottoa hidasti alhaiseksi koettu kustannustehokkuus ja toiseksi riskit tai puuttuva tieto. Digitalisaation odotetaan eniten vaikuttavan tiedon jakamiseen ja väliportaan ohittamiseen myynnissä (esim. verkkokaupan avulla). **Vaikuttaisi sille, että kotimainen asiakaskunta on siirtymässä monikanavaiseen maailmaan ja ostokäyttäytymiseen.** Mikro- ja pienyrityksillä ei vaikuta olevan kuvaa siitä, kuinka tähän voitaisiin vastata. Vastaukset olivat ristiriitaisia, sillä todennäköisyys verkkokaupan käymiselle nähtiin vähäisenä, mutta **verkkokaupan tärkeys kaupankäynnille nähtiin tärkeimpien trendien joukossa.** (Komulainen 2016.)

Ulkorakentamisen kate-/lattiamateriaalien valintoja suomalaisten kuluttajien osalta selvitettäessä kävi ilmi, että tärkeimpiä tekijöitä ovat materiaali, hinta, alkuperä ja sertifiointi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että **sähköisen kaupankäynnin areenoilla aineettomien ominaisuuksien (mm. kotimaisuuden ja ympäristösertifikaattien) esiin nostamisella saatiin lisää kilpailukykyä ja markkinaosuuksia.** Sähköiset markkinapaikat mahdollistavat laajemman informaation liittämisen tuotteeseen sekä vertailujen tekemisen. Tulosten valossa vaikuttaa sille, että sähköisiä markkinointityökaluja tulisi valjastaa puutuotealan käyttöön. (Holopainen ym. 2017.)

Kansainvälisessä digibarometrissä (Digibarometri 2016) ilmeni, että digitalisaatiossa ja sen onnistumisessa keskeiseksi nousee kyvykyys rakentaa uusista mahdollisuuksista uutta liiketoimintaa tekniikan hallinnan sijaan. Digitaalinen kyvykyys on yhteydessä yrityksen nopean kasvun kanssa. Vaikka joillakin osa-alueilla Suomi on kärjessä, hyödyntämisessä ollaan vielä jälkijunassa. Myös verkkokaupan kansainvälinen kilpailu kiristyy. Suomalaiset kaupat ovat tutkimuksen mukaan passiivisia kansainvälisillä markkinoilla, mutta ulkomaiset toimijat tulevat suomalaisten asiakkaiden perään hanakasti. Suomalaiset yritykset käyttävät hyvin pilvipalveluita, mutta toiminnanohjausjärjestelmien käytössä ollaan jäljessä muita Pohjoismaita. Yhteenvetona tutkimuksesta Suomen kohdalla voidaan todeta, että digitalisaatiossa painopiste on turhan paljon laitteissa ja turhan vähän varsinaisessa

hyödyntämisessä. Digitaalisuus on edelleen Suomessa suuri, mutta hyödyntämätön mahdollisuus.

Verkkokauppojen merkitys on kasvanut vuosi vuodelta ja Suomessa toimii paljon ulkomaisia verkkokauppoja. Korhonen (2015) analysoi eri kansainvälisten ja suomalaisten aineistojen pohjalta sitä, miksi suomalaisten verkkokauppojen osuus on niin alhainen verrattuna muihin Euroopan maihin, vaikka edellytykset verkkokauppojen hyödyntämiselle ovat suomalaisessa yhteiskunnassa hyvät. Hänen mukaansa **ongelma on suomalaisten yritysten liiketoimintamalleissa ja ansaintalogiikoissa**. Myös johtamisella ja yrityskulttuurilla on vaikutus verkkokauppojen alhaiseen hyödyntämiseen. Digitalisaation hyödyntäminen yrityksen verkoston hallinnassa on todettu hyödyttävän yritystä monella tavalla. Bughin ja Chui (2010) selvittivät teknologiaa verkostoitumisessa hyödyntävien yritysten menestymistä ja totesivat, että mitä enemmän yritys verkostoituu teknologian avulla, sitä todennäköisemmin sen markkinaosuus kasvoi. **Teknologia edesauttoi suhteita sekä asiakkaisiin että toimittajiin ja sitä kautta loi syvempiä asiakassuhteita**. Asiakkaat hyötyvät paremmasta palvelusta ja toisaalta yritys pystyy osallistamaan asiakkaita paremmin tuotekehitykseen. Myös Tarofder, Azam ja Jalal (2017) tutkivat internet-teknologioiden käyttöönottoa toimitusketjun hallinnassa ja totesivat, että **käyttönotolla on merkittäviä etuja sekä operatiivisella että strategisella tasolla**. Tärkein vaikuttava tekijä teknologioiden käyttöönoton suhteen on johdon tuki.

Myös puuteollisuudessa digitalisaatio avaa uusia mahdollisuuksia. Komulainen (2016) selvitti puutuoteollisuuden digitalisaation tilaa Suomessa ja totesi, että digitalisaation vaikutukset koettiin yrityksissä positiivisina. Digitalisaatio oli avannut uusia markkinoita ja myös auttanut ylläpitämään saavutettua markkina-asemaa. **Suurimmat hyödyt oli saatu suhteessa uusasiakashankintaan, asiakastyytyvyyteen ja asiakaspalvelun paranemiseen**. Kuitenkin useimmissa pienissä yrityksissä digitalisaation taso oli hyvin alhainen.

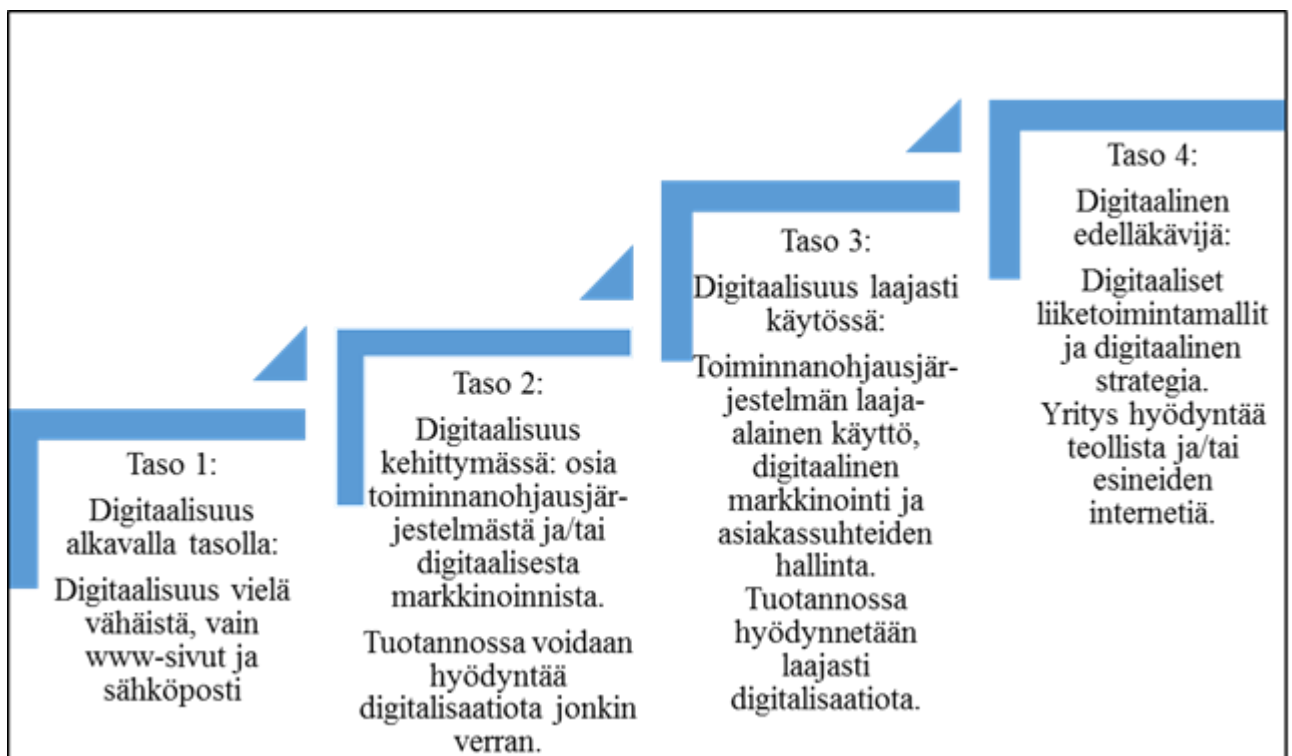
Joensuu-Salo ym. (2017) selvittivät eteläpohjalaisten yritysten digitalisaation tasoa, digitalisaation vaikutusta menestymiseen, digitalisaatiosta saatuja hyötyjä sekä osaamisen tasoa. Päätuloksena voi todeta, että digitalisaatio näkyy vielä kohtalaisen huonosti eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä. Vain muutamat yritykset ovat kehittäneet toimintojaan digitaalisiksi. Digitaalisuutta ei kovin paljon hyödynnetä myöskään tuotteiden ja palveluiden myynnissä. Joensuu-Salon ym. (2017) tutkimuksessa tunnistettiin neljällä digitalisaation eri tasolla olevia yrityksiä. Ensimmäisellä tasolla olivat yritykset, joissa digitalisointi on vasta alussa ja neljännellä tasolla yritykset, joissa oli olemassa digitaalinen strategia ja uusia digitaalisia liiketoimintamalleja oli otettu käyttöön. Tasot on esitetty seuraavassa ja havainnollistettu kuviossa 2:

Taso 1: Yrityksen digitalisointi on aivan alussa. Internet ja sähköposti ovat käytössä, mutta yritys ei käytä toiminnanohjausjärjestelmiä tai tuotantoa/prosesseja ei ole millään tavalla digitalisoitu. Yritys ei ole suunnitellut digitalisointia lainkaan.

Taso 2: Yrityksen digitalisointi on kehittymässä. Osia toiminnanohjausjärjestelmästä on otettu käyttöön, mutta tuotantoa/prosesseja ei ole täysin digitalisoitu. Yritys on aloittanut digitalisaation suunnittelemisen ja ottanut käyttöön joko pilvipalveluita ja/tai digitaalista markkinointia.

Taso 3: Yrityksessä on laaja-alaisesti käytössä toiminnanohjausjärjestelmä tuotannon ja asiakkaiden hallinnassa. Prosessit ja tuotanto on pääosin digitalisoitu. Yritys suunnittelee digitaalista strategiaa ja liiketoimintamalleja.

Taso 4: Yritys on edelläkävijä digitalisaation suhteen. Yrityksessä on olemassa digitaalinen strategia ja uusia, digitaalisia liiketoimintamalleja on otettu käyttöön. Digitalisaatiota kehitetään koko ajan. Yritys hyödyntää teollista internetiä.



Kuvio 2. Yritysten digitaalisuuden taso.

Joensuu-Salon ym. (2017) mukaan **digitalisaation käyttöönotto vaikutti yrityksen menestymiseen erityisesti liiketoiminnallisen kehittymisen näkökulmasta.** Keskeisessä asemassa on prosessien digitalisointi. Eniten hyötyä digitalisaatiosta oli saatu **yrityskuvan vahvistumiseen, uusien asiakkaiden tavoittamiseen, asiakaspalvelun parantumiseen ja kilpailukyvyn kehittymiseen.** Kolmannekselle yrityksistä digitalisaatiolla oli ollut suuri vaikutus uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseen, yhteistyön tiivistymiseen yhteistyökumppanien kanssa sekä liiketoimintaprosessien tehostumiseen. Merkittävimiksi esteiksi digitalisaation hyödyntämisessä nousivat ulkopuolisen asiantuntija-avun kalleus ja hyvän asiantuntijan löytäminen. Taulukossa 8 on esitetty digitalisaatiosta saatuja hyötyjä teollisuuden yritysten kohdalla.



Taulukko 8. Digitalisaatiosta saadut hyödyt teollisuuden yrityksissä (Joensuu-Salo ym. 2017).

Digitalisaatiosta saadut hyödyt	
<b>Tuotanto ja toimitukset</b>	Parempi toimitusvarmuus
	Parempi laatu
	Oikeat tuotteet asiakkaille, reklamaatioiden vähentyminen
	Tuotannon tehostuminen
	Ennakoitavuus: sekä omat asiakastilaukset että toimittajat, myyntiennusteet myös omille jälleenmyyjille (palvelu)
<b>Markkinointi ja asiakkaat</b>	Kilpailukykyinen hinta
	Asiakaspalvelun helpottuminen, asiakassuhteiden hoidon helpottuminen
	Tyytyväisemmät asiakkaat <input type="checkbox"/>
	asiakasuskollisuus
	Luottamus, maine ja brändi
<b>Strategia</b>	Verkoston hyötyminen: paremmat kilpailuedellytykset koko verkoston tasolla
	Uudet liiketoimintamallit, uudet digitalisaatioon perustuvat palvelut

Digitalisaatiolla on yritykselle kaikki toiminnot läpileikkaavia vaikutuksia. Se vaikuttaa sekä liiketoiminnan luonteeseen, strategiaan että prosesseihin. Digitalisaatio on mahdollisuus, mutta se saattaa olla myös uhka yrityksille, jotka eivät sitä hyödynnä. Näissä yrityksissä on suuri riski jäädä kehityksen jälkeen siten, että omat prosessit eivät enää palvele asiakkaiden tarpeita markkinatilanteen vaatimalla tavalla. Seuraavassa on esitetty tiivistelmä digitalisaatiosta puutuotealan pk-yrityksille.

Taulukko 9. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia pk-yrityksille digitalisaatiosta.

TIIVISTELMÄ JA SOVELLUSEHDOTUKSIA: DIGITALISAATIO	
<i>Tutkimustulos</i>	<i>Huomioita puutuotealan pk-yrityksen toimintaan</i>
Kaikki puutuotealan yritykset eivät edelleenkään ole lainkaan mukana digitaalisten välineiden käytössä.	→Yritys voi erottua markkinoilla digitalisaation avulla: mahdollisuus toimia alalla edelläkävijänä, kun muut eivät vielä osaa hyödyntää digitalisaation mahdollisuuksia.
Kotimainen asiakaskunta on siirtymässä monikanavaiseseen maailmaan ja ostokäyttäytymiseen. Verkkokaupan tärkeys kaupankäynnille nähtiin tärkeimpien trendien joukossa.	→Yrityksen kannattaa harkita verkkokaupan perustamista tai verkkokaupan mahdollistamista jonkin kolmannen osapuolen avulla. Verkossa on

<b>TIIVISTELMÄ JA SOVELLUSEHDOTUKSIA: DIGITALISAATIO</b>	
<i>Tutkimustulos</i>	<i>Huomioita puutuotealan pk-yrityksen toimintaan</i>
	näyttävä, koska suurin osa asiakkaista hakee tietoa verkosta.
Sähköisen kaupankäynnin areenoilla aineettomien ominaisuuksien (mm. kotimaisuuden ja ympäristösertifikaattien) esiin nostamisella saatiin lisää kilpailukykyä ja markkinaosuuksia.	→Yrityksen kannattaa kehittää omaa viestintäänsä sähköisissä verkostoissa korostamalla kotimaisuutta ja ympäristösertifikaatteja.
Suomalaisen yritysten liiketoimintamalleissa ja ansaintalogiikoissa on vielä ongelmia.	→Yritys voi saada kilpailuetua toimimalla edelläkävijänä uusissa digitaalisissa liiketoimintamalleissa ja ansaintalogiikoissa.
Teknologia edesauttoi suhteita sekä asiakkaisiin että toimittajiin ja sitä kautta loi syvempiä asiakassuhteita. Asiakkaat hyötyvät paremmasta palvelusta ja toisaalta yritys pystyy osallistamaan asiakkaita paremmin tuote-kehitykseen. Markkinaosuuden kasvu oli sitä voimakkaampaa, mitä paremmin yritys oli teknologian avulla verkostoitunut.	→Yrityksen kannattaa panostaa uusien teknologioiden käyttöönottoon. Sen avulla voidaan kehittää useita suhteita ja parantaa palvelua. Teknologian hyödyntäminen verkostoitumisessa vaikuttaa markkinaosuuden kasvuun.
Suurimmat hyödyt digitalisaatiosta oli saatu suhteessa uusasiakashankintaan, asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspalvelun paranemiseen. Digitalisaation käyttöönotto vaikuttaa yrityksen menestymiseen erityisesti liiketoiminnallisen kehittymisen näkökulmasta. Se vaikuttaa myös yrityskuvan vahvistumiseen, uusien asiakkaiden tavoittamiseen, asiakaspalvelun parantumiseen ja kilpailukykyyn kehittymiseen.	→Yrityksen kannattaa ottaa vakavasti digitalisaation mahdollisuudet sekä markkinointiviestinnässä että prosessien digitalisoinnissa. Digitalisaatiossa voi edetä vähitellen perusasioista strategiselle tasolle. Kaikkea ei tarvitse tehdä kerralla.

## 5 KANSAINVÄLISTYMINEN

Kansainvälistyminen tuo yritykset uuden asian eteen. Yhtäältä on kotimaassaan pitkään toimineita, jotka haluavat ryhtyä kansainvälistymään, toisaalta yrityksiä, jotka jo toimintansa alkuvaiheessa hakevat markkinoita useasta eri maasta. Näiden väliin jää lisäksi useita eri variaatioita. Yhteistä näille kaikille on se, että kansainvälisistä markkinoista, ja etenkin kohdemaan markkinoista, tulee olla tuntemusta ja tietoa.

Yritysten kansainvälistymisen teoriassa ei ole olemassa mitään yksittäistä selittävää tekijää, joten tutkijat ehdottavat, että kansainvälistymistä on tarkasteltava usean eri näkökulman yhdistelmänä (Chetty & Campbell-Hunt 2003). Kansainvälistyminen saattaa olla yritykselle monimutkainen ja kallis prosessi, joka vaatii mahdollisuuksien huolellista arviointia ja useiden strategioiden kehittämistä ja toimeenpanoa (George ym. 2005). Tästä syystä ei kansainvälistymistä voidakaan selittää yhdellä teorialla. Aikaisemmassa tutkimuksessa merkittävimmät kansainvälistymisen taustateoriat ovat olleet resurssiperustainen näkemys (RBV), Uppsalan malli, ja verkostomallit. Resurssiperustainen näkemys korostaa, että yritysten toteuttaessa kansainvälistymisstrategiaa, ne pyrkivät kontrolloimaan arvokkaita resursseja ja kyvykkyyksiä (Ekeledo & Sivakumar 2004). Lisäksi resurssiperustainen näkemys esittää, että yrityksen resurssit ja kyvykkyydet ovat sen kilpailuedun lähde. Resurssit ovat eri yrityksissä erilaisia sekä useimmiten alitehoisesti käytettyjä (Barney 2001). Resurssiperustainen näkemys esittää, että yritys voi saada kilpailullista hyötyä vain, jos se pääsee hyödyntämään erityisen arvokkaita resursseja, joita kukaan sen kilpailijoista ei kykene vaivattomasti imitoimaan. Vain tällaisten resurssien käyttö voi johtaa pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen (Hamel & Prahalad 1990).

Käytännön tasolla kansainvälistyminen vaatii ennen kaikkea tietoa markkinoista. **Tietoa voi hankkia kohdemaassa vierailemalla:** turistina, messuilla ja alan kaupoissa. Reissuilla kannattaa tarkastella ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä: ketkä kaupoissa käyvät, millaiset kuluttajaryhmät ovat ja kuka vaikuttaa päätöksentekoon. Lähes kaikilla aloilla järjestetään **messuja**, joilla alan toimijat tapaavat toisiaan, asiakkaitaan ja näkevät hieman sitä kuinka muut toimivat. Tällaisilla messuilla vierailu voi olla hyvin silmiä avaava kokemus. **Markkinatietoa saa etsittyä paljon netin avulla**, vaikka oman työpöydän ääreltä. Kannattaa kuitenkin käyttää useita eri lähteitä, sillä välillä tiedot ovat toistensa kanssa ristiriitaisia. Ne voi olla myös kirjoitettu hyvin kapean segmentin näkökulmasta, jolloin toisesta kulmasta katsottuna asia näyttääkin erilaiselle. **Markkinatutkimuksia voi teettää kohdennetusti** omaa tarvettaan ajatellen. Parhaan tuloksen tietenkin saa näitä keinoja yhdistelemällä.

Yhdeksi taustatekijäksi Pellegrino & McNaughton (2017) erottavat oppimisen tavan. **Pikkuhiljaa kansainvälistyvät yritykset perustavat oppimistaan vahvasti kokemuspohjaiseen ja tekemällä oppimiseen. Nopealla tahdilla kansainvälistyvät puolestaan käyttävät sitä osaamista, joka on heidän käytössään yritystä perustettaessa, joko perustajilla, johtajilla tai muilla avainhenkilöillä.** Tämä erottelu ei

ole kuitenkin aivan veden pitävä, vaan esimerkiksi verkostoituminen ja niiden avulla käyttöön saatavat yhteydet ja tiedot voivat nopeuttaa prosessia pikkuhiljaa kansainvälistyvien osalta ja muuttaa nopeasti kansainvälistyvien toimintamalleja. Kuitenkin voidaan todeta, että prosessin alkuvaiheessa molemmilla kokemuseräisen tiedon kartuttaminen ja tiedon etsiminen on olennaisessa asemassa.

Nopeasti kansainvälistyvillä yrityksillä kansainvälistymiseen tarvittavaa tietoa on oletettavasti olemassa jo perustamishetkellä. Kauemmin toimineiden yritysten osalta on näyttöä siitä, että kansainvälistyminen kannattaa kirjata selvästi strategiaan, jos sellaista kerran mietitään. Kun se on kirjattu ylös, alkaa tiedon kerääminen ja kartuttaminen toisella tapaa. Yhtäältä siihen käytetty aika muuttuu yrityksessä investoinniksi. (Ciszeska-Mlinaric 2016.) Toisaalta kun asia on tuotu tietoisuuteen, siihen alkaa kiinnittää huomiota ja kansainvälistymiseen liittyvään tietoa ja asioita alkaa seuloa tietovirrasta omaan hyötykäyttöön.

Yksi pk-yritys on pieni toimija markkinoilla. Kansainvälistymiseen voi hakea lisävoimaa edelläkin mainituista verkostoista tai muista yhteenliittymistä. **Pienten yritysten liittyessä yhteen, tarvitaan keskinäistä luottamusta, toiminnan koordinoitua ja kontrollointia sekä selvää sopimusta siitä kuinka verkostoa johdetaan** (Söderman 2014). Hyvin toimiessaan allianssit nostavat mukana olevien yritysten johtamisen tasoa. Johto saa lisää kykyä innovatiiviseen ja luovaan päätöksentekoon sekä rohkeutta modernisointiin. Markkinointikyvykyys kasvaa, kun lanseerataan yhteisiä kampanjoita, hinnoittelu täsmentyy, tulee mainontaa, myynnin edistämistoimia, brändäystä ja jakelua aivan toisella tavalla kuin aiemmin. Ulkopuolisen rahoituksen saaminen voi olla helpompaa hyvin johdetulle allianssille kuin yksittäiselle yritykselle. (Bose & Bristy 2016.)

Suurten yritysten voimavarat voivat paremmin riittää uusille markkinoille lähtemiseen ja pyrkimiseen. **Toisaalta, kun kansainvälisille markkinoille on päästy, ei yrityksen koolla vaikuttaisi olevan kovinkaan suurta merkitystä kansainvälistymisen strategian valintaan.** (Sastani & Eastin 2016.) Yritykset voivat lähteä markkinoille massatuotteella, jossa kilpailu on kovempaa tai sitten erikoistuotteella, jolloin voitot voivat olla suurempia, mutta markkinoita on niukemmin.

Yksi näkökulma kansainvälistymiseen on markkinoilla tapahtuvien vaihteluiden riskien tasaaminen. Jos toimintaa on eri maiden markkinoilla, yhden maan taantuma ei vielä vaikuta koko toimintaan. Tätä tukee osaltaan myös tutkimus, jonka mukaan vuonna 2009 alkaneen **talouskriisin aikana ”kunnianhimoiset viejäyritykset” keskittyivät enemmän kansainvälisyyden laajentamiseen kuin syventämiseen** (Trapczynski ym. 2016).

Suomalaisen ja kiinalaisen puuteollisuuden tuotantoketjun kilpailuetuja tarkastelevassa tutkimuksessaan Li, Toppinen ja Lantta (2016) havaitsivat, että **suomalaiset johtajat painottivat edistyksellistä ja hyvin optimoitua teknologiaa tuloksellisuuden taustalla. Kiinalaiset puolestaan liittivät enemmän huomiota parempaan tuottavuuteen, brändäykseen ja asiakaspalveluun.** Suomalaiset johtajat liittivät usein asiakaskeskeisen

strategian ja teknologiaan suuntautuneisuuden. Käytännössä se merkitsi mm. raaka-aineiden ja sivutuotteiden varastointia lähelle sekä raaka-aineiden tehokasta hyödyntämistä. He painottivat myös osaamista, hinnoittelun taitoa sekä hyviä suhteita kotimaisiin metsänomistajiin kilpailuedun lähteenä.

Odotettavissa on, että sidosryhmien odotukset pk-yrityksiä kohtaan ovat edelleen kasvussa. Siksi yritysten olisi tärkeätä olla alalla edelläkävijöitä. Vähintäänkin on **oltava selvillä yhteiskunnan ja markkinoiden kehityksestä**. Tutkijoiden mukaan **suomalaiset johtajat eivät useinkaan tuo esiin yritys vastuutaan vaikka toteuttavat siihen liittyviä asioita käytännössä**. Sitä kannattaisi nostaa enemmän näkyville. Sidosryhmäsuhteiden vahvistaminen ja muuntaminen strategiseksi voimavaraksi edellyttää, että sidosryhmien tärkeys ymmärretään ja niiden arvoja kunnioitetaan. Käytännössä tämä voi tarkoittaa työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista, tuoteturvallisuutta yms. Näin ruokittuna **yrityksen vastuullisuus voi muuttua toiminta- ja kilpailueduiksi johtamisen, tiedonvälityksen, tuottavuuden kasvun, kasvu- ja innovaatiomahdollisuuden tunnistamisen ja tehokkuuden muodossa**. (Li, Toppinen & Lantta 2016.)

Taulukko 10. Tiivistelmä ja sovellusehdotuksia pk-yrityksille kansainvälistymisestä.

<b>TIIVISTELMÄ JA SOVELLUSEHDOTUKSIA: KANSAINVÄLISTYMINEN</b>	
<i>Tutkimustulos</i>	<i>Huomioita puutuotealan pk-yrityksen toimintaan</i>
Kansainvälistyminen vaatii ennen kaikkea tietoa markkinoista.	→Yritys voi hankkia tietoa kohdemaassa vierailamalla ja esim. messuilla. Myös netistä löytyy paljon tietoa. Kannattaa teettää myös markkinatutkimus asiantuntijalla, jos omat resurssit eivät riitä. Esim. kauppakamareilta saa paljon apua.
Pikkuhiljaa kansainvälistyvät yritykset perustavat oppimistaan vahvasti kokemuspohjaiseen ja tekemällä oppimiseen. Nopealla tahdilla kansainvälistyvät puolestaan käyttävät sitä osaamista, joka on heidän käytössään yritystä perustettaessa, joko perustajilla, johtajilla tai muilla avainhenkilöillä.	→Kansainvälistymisen voi oppia. Jos ei ole kiire, tekemällä voi oppia. Nopeampaan tahtiin tarvitaan valmista osaamista joko omasta puolesta tai verkostoista.
Pienten yritysten liittyessä yhteen, tarvitaan keskinäistä luottamusta, toiminnan koordinoitua ja kontrolloitua sekä selvää sopimusta siitä kuinka verkostoa johdetaan.	→Kansainvälistyä voi yhdessä muiden kanssa, mikä voi olla pienelle yritykselle järkevä valinta. Tällöin on tärkeää tehdä selvät sopimukset verkoston toiminnasta.
Taluskriisin aikana ”kunnianhimoiset viejäyritykset” keskittyivät enemmän kansainvälisyyden laajentamiseen kuin syventämiseen.	→Kansainvälistymisessä kannattaa jo valmiiksi huomioida useat maat, jotta yksittäisen maan taluskriisi ei vaikuta liikaa.
Suomalaiset johtajat eivät useinkaan tuo esiin yritys vastuutaan vaikka toteuttavat siihen liittyviä asioita käytännössä.	→Yrityksen kannattaa muistaa viestiä yritys vastuusta kansainvälisillä markkinoilla.
Yrityksen vastuullisuus voi muuttua toiminta- ja kilpailueduiksi johtamisen, tiedonvälityksen, tuottavuuden kasvun, kasvu- ja innovaatiomahdollisuuden tunnistamisen ja tehokkuuden muodossa.	→Vastuullisuus tarjoaa yritykselle mahdollisuuden erottua kansainvälisesti kilpailijoista, kun se osataan viestiä ja hyödyntää laaja-alaisesti. Yrityksen on tärkeä seurata markkinoiden kehitystä aktiivisesti.

## 6 LOPUKSI

Tämän selvityksen tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa uusimmista kansallisista ja kansainvälisistä tutkimuksista koskien pk-yritysten kasvua, kasvustrategioita, kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja kansainvälistymistä. Tavoitteena on uusimpien tutkimustulosten kautta antaa puutuotealan pk-yrityksille käytännön vinkkejä oman toiminnan kehittämiseen.

Selvityksen ensimmäinen teema käsitteli yleistilannetta puutuotealan pk-yrityksissä kasvun ja kansainvälistymisen näkökulmasta. Tähän voidaan todeta, että puutuotealan kehitysnäkymät ovat parantuneet rohkaisevasti viimeisten vuosien aikana. Kotimaisen kysynnän kasvu on kääntynyt uudelleen nousuun. Alalla on kuitenkin huomattavaa polarisaatiota hyvin voivien yritysten ja tukalassa tilanteessa kamppailevien yritysten välillä. Kansainvälisesti tarkasteltuna eurooppalainen ja pohjoisamerikkalainen metsäteollisuus on suuren mullistuksen kourissa. Tuotteiden kysynnän painopisteet muuttuvat kauemmas vanhoilta tuotantoalueilta. Markkinoille tulee täysin uusia materiaaleja sekä materiaalien yhdistelmiä, mitkä haastavat perinteisiä tuotteita – myös tuotannon ja markkinoinnin rakenteita.

Muuttuva markkinatilanne ja osaltaan digitalisaatio merkitsevät sitä, että kansainväliset yritykset voivat helposti tulla toimimaan markkinoilla, joilla jokunen vuosi sitten oli ehkä vain kotimaisia kilpailijoita. Toisaalta, jakeluketjujen rakenne on muuttunut niin, että yhä useammin tuotteet lähetetään suoraan asiakkaalle. Näin ollen ei ehkä enää ole niin merkityksellistä, onko asiakas kotimaassa vai sen rajojen ulkopuolella. Kehitys asettaa uusia vaatimuksia ja odotuksia palveluja kohtaan. Palvelu voi ikään kuin olla irrallaan tuotteesta. Vaikka tuote kulki käyttäjä-asiakkaalle välikäsien kautta, haetaan tietoa usein juuri valmistajilta ja heidän verkkosivuiltaan.

Kansainvälistymisen osalta on huomioitava, että kotimainen puun hyvä maine ei välttämättä päde muualla. Jo Keski-Euroopassa on tärkeää argumentoida puun alkuperä ja se, ettei käyttö ole uhkana metsille tai luonnon monimuotoisuudelle. Tässä korostuu jälleenmyyjän tuoteymmärryksen tärkeys. Markkinoinnissa asiakkaan henkilökohtaisesti saamat hyödyt (mm. terveyshyödyt) painavat etenkin nuoremmilla sukupolvilla enemmän kuin itse materiaali.

Uusia tekniikoita ja teknologioita on kehitteillä. Kukaan ei vielä tiedä millä aikataululla ja missä laajuudessa ne tullaan ottamaan käyttöön. Laajentuessaan niiden käyttö voi kuitenkin tuoda huomattavia mullistuksia puutuotealan toimintaan. Parhaiten näihin voi varautua pitämällä silmät ja korvat auki ja kuulostelemalla mitä lähellä ja kaukana tapahtuu. Tämä pätee niin yhteiskunnan kehityssuuntiin, politiikkaan kuin teknologian ja asiakasodotusten kehittämiseenkin.

Toisena teemana selvityksessä oli uusimmat tutkimustulokset pk-yritysten kasvusta ja kasvustrategioista. Kasvun hakeminen alkaa yrityksen vahvuuksien miettimisestä. Tämän jälkeen on pohdittava strategiaa, valittava tavoitteet ja pohdittava keinot ja edellytykset niihin

pääsemiseksi. Pääsääntöisesti keinoja löytyy neljä. Ensimmäisenä on markkinaosuuden lisääminen, jolloin on pohdittava toimitaanko kasvavalla, vakiintuneella vai taantuvalla markkinalla. Kasvavalla markkinalla yritys voi kasvaa, vakiintuneilla markkinoilla pitää saada voitettua markkinaosuuksia muilta ja taantuvalla markkinalla voi pyrkiä hyödyntämään vetäytyvien kilpailijoiden jäljiltä jääviä markkinaosuuksia. Toisena on tuotekehitys, jolloin on huomioitava, onko tuote uusi vain yritykselle (ja tunnettu markkinoilla) vai uusi myös markkinoille. Tilanteet vaativat erilaisia kilpailukeinoja. Kolmantena keinona on laajentaa markkinoita eli nykyisille tuotteille etsitään uusia ostajia. Neljäntenä keinona on monipuolistaa liiketoimintaa tuottamalla uusia tuotteita uusille markkinoille. Tämä vaatii yritykseltä nopeaa oppimista sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan hallintaa.

Kasvun saavuttamiseksi pienen yrityksen koko henkilökunta olisi saatava työskentelemään tavoitteen eteen. Suuremmissa yrityksissä johdon, myynnin ja markkinoinnin henkilöstöllä on suurempi rooli. Käytännössä etenkin pienten pk-yritysten kannattaa yhdistää eri kasvustrategioita, osallistaa henkilökuntaa ja ottaa kasvu selväksi tavoitteeksi.

Yritys voi kasvaa myös "vahingossa". Tällöin voidaan sopeuttaa omia toimia uuteen tilanteeseen. Esimerkiksi uusien tehtävien ja vastuualueiden antaminen työntekijöille sekä vanhojen asiakkaiden palveleminen ennen uusien ottamista auttavat kasvuvauhdin ja yrityksen kehityksen sopeuttamista toisiinsa.

Selvityksen kolmas teema liittyi puutuotealan markkinointiin ja digitalisaatioon. Markkinointi lähtee siitä, kuinka organisaatio löytää ja hyödyntää markkinoilla vallitsevia tarpeita ja haluja sekä vastaa niihin kilpailijoitaan paremmin. Nämä tekijät vaikuttavat olennaisesti niin tuottavuuteen, myynnin kasvuun kuin kasvustrategian toteuttamiseenkin.

Tutkimukset osoittavat, että innovatiiviset yritykset panostivat laman aikana tuotteiden kehittelyyn ja liiketoiminnan uudistamiseen. Nämä yritykset olivat laman jälkeen paremmin asiakassuuntautuneita ja sitä kautta edellytykset paremman tuloksen tekoon olivat vahvat. Tiukat ajat voivat pakottaa karsimaan yrityksestä turhia rönsyjä pois ja keskittymään tärkeimpiin toimiin.

Puutuotealalla ympäristönäkökulmien huomioiminen ja niistä viestiminen on tärkeää. Vaikka ympäristöystävällisyydestä ei Pohjoismaissa olla valmiita maksamaan lisähintaa, on yrityksen pystyttävä (sertifikaatein) todistamaan ympäristön yhteiskunnan ja sosiaalisen kestävän kehityksen näkökulmien huomioiminen. Asioiden esiin tuominen on hyvä alkua, mittaristojen käyttäminen vielä parempi asia. Kaupan ketjuuntuminen on etäännyttänyt valmistajia ja loppukäyttäjää toisistaan. Ongelmana on, että välittäjäporras voi olla kiinnostunut eri asioista kuin loppukäyttäjä. Yrityksen tulisi olla tietoinen siitä mitä loppuasiakas arvostaa.

Digitalisaatiota on jo tuotannon automatisaation muodossa ja usein (talous-)hallinnon käytössä. Tuotteiden vertailu tapahtuu suureksi osaksi verkossa. Valmistajalla olisi hyvä olla olemassa verkkosivut, joissa tuotteista, niiden valmistuksesta, yrityksen



toimintaperiaatteista ja kestäväen kehityksen periaatteista on tietoa. Mikäli itsellä ei ole verkkokauppaa sivuilla mainitaan jälleenmyyjien yhteystiedot. Teknologia voi edesauttaa suhteiden syntymistä asiakkaisiin ja toimittajiin. Yrityksen on varattava resursseja verkossa toimimiseen (nettisivujen ajantasaisuus, some), mutta se on osa markkinointia. Suurimmat hyödyt digitalisaatiosta on saatu uusasiakashankinnan, asiakastyytyvyyden ja asiakaspalvelun parantamisen osa-alueilla.

Selvityksen neljäs teema liittyi kansainvälistymiseen. Siinä vaiheessa, kun yritys harkitsee kansainvälisille markkinoille suuntaamista, tulee hankkia markkinatietoa alueesta. Omakohtainen vierailu kohdemaassa, vastaavia tuotteita myyvissä kaupoissa asiakaskuntaa tarkkaillen sekä ilmapiirin haasteleminen yleisesti auttavat kokonais kuvan saamisessa. Lisäksi kannattaa hyödyntää alan messutapahtumia, netistä löytyvää markkinatietoa ja muita tutkimuksia kohdealueesta. Tarvittavaa tietoa voi saada myös ihmisten mukana: avainhenkilöiden tieto-taito, verkostot ja niiden avulla saatavat yhteydet voivat nopeuttaa toimintaa paljon.

Kansainvälistymistä nopeuttaa se, että tarvittavat tiedot löytyvät yrityksestä. Kansainvälistymisen kirjaaminen strategiaan edesauttaa tavoitteen saavuttamisessa. Tähän liittyen on havaittu, että kun koko yrityksen henkilökunnalla on tavoitteena kansainvälistyminen, se onnistuu paremmin. Kyse voi siis olla osaksi onnistuneesta strategian jalkauttamisesta.

Yksittäisen pk-yrityksen voi olla hankala lähteä kansainvälisille markkinoille. Tällöin voi etsiä luotettavia kumppaneita, joiden kesken toiminnan koordinointi ja kontrollointi toimii. Pitää kuitenkin muistaa myös tehdä sopimukset siitä kuinka verkostoa johdetaan. Yhteisten kampanjoiden avulla tavoitetaan markkinat paremmin, brändäys, hinnoittelu ja myynnin edistämistoiminta terävöityvät.

Pitkän taantumana aikana useille eri talousalueille sijoittuvat kohdemarkkinat ovat auttaneet yrityksiä tasaamaan tulostaan. Vaikka taantuma on koetellut joitakin alueita pahemmin, ovat paremmin pärjänneet alueet auttaneet tilanteen kompensoimisessa.

Suomalaiset puutuotealan yritysten johtajat painottavat paljon edistyksellistä ja hyvin optimoitua teknologiaa tuloksellisuuden taustalla. Kilpailijamarkkinoilla kiinnitetään huomiota parempaan tuottavuuteen, brändäykseen ja asiakaspalveluun. Samoilla markkinoilla kilpailtaessa suomalaistenkin yritysten tulee löytää oikeat viestintäkanavat ja viestit asiakkailleen. Näitä ovat mm. yrityksen yhteiskuntavastuun kantaminen, vastuullinen metsien käyttö, hyvinvoivat työntekijät. Nämä ovat asioita, jotka useimmiten jo ovat kunnossa kotimaisissa yrityksissä, nyt pitää vielä pohtia kuinka tämä välitetään asiakkaille.

## LÄHTEET

- Ansoff, H. 1957. Corporate strategy. New York: McGraw Hill.
- Bose, T. K. & Bristy, J. F. 2016. Working together locally-performing better internationally: Alliance-FSAs-SME Internationalisation. Journal of entrepreneurship and management 5 (2), 1–13.
- Bughin, J. & Chui, M. 2010. The rise of the networked enterprise: web 2.0 finds its payday. [Verkköjulkaisu]. McKinsey Quarterly, December 2010. Seattle: McKinsey Global Institute. [Viitattu 17.3.2017]. Saatavana: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-rise-of-the-networked-enterprise-web-20-finds-its-payday>
- Cavusgil, E., Seggie, S. H. & Talay, M.B. 2007. Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda. Journal of marketing theory and practice 15 (2), 159–166.
- Cano, C., Carrillat, F. & Jaramillo, F. 2004. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. International journal of research in marketing 21, 179–200.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2003. Paths to internationalisation among small- to medium- sized firms: A global versus regional approach. European journal of marketing 37 (5/6), 796–820.
- Ciszewska-Mlinaric, M. 2016. Foreign market knowledge and SME's international performance: moderating effects of strategic intent and time-to-internationalization. Entrepreneurial business and economics review 4 (4), 51–66.
- Coley, L., Menzer, J. & Cooper, M. 2010. Is “consumer orientation” a dimension of market orientation in consumer markets? Journal of marketing theory and practice 18 (2), 141–154.
- Day, G.S. 1994. The capabilities of market-driven organizations. Journal of marketing 58 (4), 37–52.
- Digibarometri 2016. 16.6.2016 [Verkköjulkaisu]. Helsinki: Verkkoteollisuus ry. [Viitattu 20.6.2016]. Saatavana: <http://www.digibarometri.fi/uploads/5/8/8/7/58877615/digibarometri-2016.pdf>
- Ekeledo, I & Sivakumar, K. 2004. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource- based perspective. International Marketing Review 21 (1), 68–101.

- FAO. 2017. Forest products statistics 2015. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.10.2017]. Saatavana: <http://www.fao.org/forestry/statistics/80938@180723/en/>
- George, G., Wiklund, J. & Zahra, S. A. 2005. Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of management* 31 (2), 210–233.
- Gilbert, B., McDougall, P. & Audretsch, D. 2006. New venture growth: a review and extension. *Journal of management* 32, 926–950.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard business review* 68, 79–91.
- Hansen, E. & Nybakk, E. 2016. When innovativeness determines market orientation: the forest sector and the Great Recession. *BioProducts business* 1 (1), 1–12.
- Harrinkari, T., Korhonen, J. & Pajuoja H. 2014. Kansainvälisen sääntelyn vaikutukset suomalaisen metsätalouden kilpailukykyyn. *Metsätieteen aikakauskirja* 1/2014.
- Hetemäki, L. (toim.) 2014. Future of the European forest-based sector: structural changes towards bioeconomy. What Science can tell us. Joensuu: European forest institute.
- Hetemäki, L. & Hurmekoski, E. 2016. Forest products markets under change: review and research implications. *Fores policy, economics and social research* (2), 177–188.
- Holopainen, J., Toppinen, A., Lähtinen, K. & Rekola, M. 2017. Forest certification and country origin: choice experiment analysis of outdoors decking material selection in e-commerce market in Finland. *Forests* 8.
- Holopainen, J., Toppinen, A. & Perttula, S. 2015. Impact of the European Union timber regulation on forest certification strategies in the Finnish wood industry value chain. *Forests* 6, 2879–2896.
- Hurmekoski, E., Hetemäki, L. & Linden, M. 2015. Factors affecting sawnwood consumption in Europe. *Forest policy and economics* December 2015.
- Hurmekoski, E., Jonsson, R. & Nord, T. 2015. Context, drivers and future potential for wood-frame multi-story construction in Europe. *Technological forecasting & social change* 99, 181–196.
- Hänninen, R. 3.10. 2016. WoodBiz-symposiumista potkua puutuotealan uudistamiseen. [Ppt-esitys]. [Viitattu 22.11.2017]. Saatavana: <https://www.slideshare.net/LukeFinland/puutuoteala-uudistuu-biotalousavauksia-tutkimuksesta-elinkeinoelmn-ja-yhteiskunnan-hydyksi>

- Hänninen, R., Katila, P. & Västilä, S. 2013. Megatrendit muuttavat Suomen metsäalaa. *Metsätieteen aikakauskirja* (4), 675-678.
- IHB 2017b. Latest news. Innovative technologies accelerate the sawmill industry's growth. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.10.2017]. Saatavana: [www.ihb.de/wood/news](http://www.ihb.de/wood/news)
- IHB 2017a. Market info. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.10.2017]. Saatavana: [www.ihb.de/wood/news](http://www.ihb.de/wood/news)
- Jaworski, B. & Kohli, A. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of marketing* 57 (3), 53–70.
- Joensuu-Salo, S., Hakola, J., Katajavirta, M., Nieminen, T., Liukkonen, J., Pakkanen, J. & Nummela, J. 2017. Pk-yritysten digitalisaatio Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 125.
- Kirca, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. 2005. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing* 69 (2), 24–41.
- Komulainen, M. 2016. New business models and digitalization in micro firms and SMEs – Case study on wood products industry in Finland. [Verkkójulkaisu]. University of Eastern Finland. Master's Thesis in Business. [Viitattu 6.10.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20170045>
- Korhonen, M. 2015. Hidden opportunities - E-commerce in Finland. *International Conference on eHealth 2015*, 203-208.
- Lappalainen, I., Nuutinen, M. & Airola, M. 2017. Service culture as a source of renewal and differentiation. Conference paper in RENT 15.-17.11.2017, Lund, Sweden.
- Li, N., Toppinen, A. & Lantta, M. 2016. Managerial perceptions of SMEs in the wood industry supply chain on corporate responsibility and competitive advantage: evidence from China and Finland. *Journal of small business management* 54 (1), 162–186.
- Lähtinen, K., Toppinen, A., Suojanen, H., Stern, T., Ranacher, L., Burnard, M. & Kitek Kuzman, M. 2017. Sores sector sustainability communication in Europe: a systematic literature review on the contents and gaps. *Current forestry reports* 3, 173–187.
- Matsuno, K., Mentzer, J. & Özsomer, A. 2002. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of marketing* 66 (3), 18–32.

- Maydey-Olivares, A. & Lado, N. 2003. Market orientation and business economic performance. A mediated model. *International journal of service industry management* 14 (3), 284–309.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. 2010. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 34 (2), 261–288.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. 2011. Marketing capabilities: antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial marketing management* 40 (3), 368–375.
- Ministeri Tiilikainen: Ympäristöneuvoston LULUCF-päätös Suomelle pettymys. 13.10. 2017. [Verkkosivu]. Ympäristöministeriön tiedote. [Viitattu 27.11.2017]. Saatavana: [http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/ministeri-tiilikainen-ymparistoneuvoston-lulucf-paatos-suomelle-pettymys](http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ministeri-tiilikainen-ymparistoneuvoston-lulucf-paatos-suomelle-pettymys)
- Mutanen, A. & Viitanen, J. 2015. Suomen sahatöiden kansainvälinen kustannuskilpailukyky 2000-luvulla. *Metsätieteen aikakauskirja* (2), 29–85.
- Narver, J. & Slater, S. 1990. The effect of a marketing orientation on business profitability. *Journal of marketing* 54 (October), 20–35.
- Navarro, J., Casillas, J. & Barringer, B. 2012. Forms of growth: How SMEs combine forms of growth to achieve high growth. *Journal of management & organization* 18 (1), 81–97.
- Nuutinen, M. & Lappalainen, I. 2012. Towards service-oriented organizational culture in manufacturing companies. *International journal of quality and service sciences* 4 (2), 137–155.
- Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Guerras-Martin, L. & Montoro-Sánchez, A. 2014. The choice of growth method: strategies and resources. *Academia Revista Latinomericana de Administracion* 27 (1), 30–45.
- Pelham, A. 2000. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management* 38 (1), 48–67.
- Pellegrino, J. M. & McNaughton, R. B. 2017. Beyond learning by experience: The use of alternative learning process by incrementally and rapidly internationalizing SMEs. *International business review* 26 (4), 614–627.

- PK-toimialabarometri: puutuoteteollisuus. 2016. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 29.11.2017]. Saatavana: <http://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:NBN:fi-fe201705246856>
- PK-yritysbarometri 1/2016. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Pöyry. 2013. Survival innovation in the wood products industry. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.10.2017]. Saatavana: [http://www.poyry.com/sites/default/files/media/related\\_material/survival\\_innovation\\_in\\_the\\_wood\\_products\\_industry.pdf](http://www.poyry.com/sites/default/files/media/related_material/survival_innovation_in_the_wood_products_industry.pdf)
- Rametsteiner, E. & Weiss, G. 2004. Innovation and entrepreneurship in forestry in Central Europe. European forest institute. Research report 19.
- Ranacher, L., Stern, T. Wippel, B., Dieguez, L., Toppinen, A., Lähtinen, K., Kutnar, A., Burnard, M. & Kitek Kuzman, M. 2017. What we wood believe? Societal perceptions of the forest-based sector: Public report on major project results. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 23.11.2017]. Saatavana: [www.woodwisdom.net/wp-content/.../W3B\\_ReportMajorResults.pdf](http://www.woodwisdom.net/wp-content/.../W3B_ReportMajorResults.pdf)
- Roberts, D. 2017. Structural changes in the bio-products sector: an investment perspective. New value of bioeconomy seminar. [Verkkojulkaisu]. Pellervon taloudellinen tutkimuskeskus. Seminaariesitys 27.11.2017. [Viitattu 28.11.2017.] Saatavana: <http://www.ptt.fi/julkaisut-ja-hankkeet/uutiset/tiedote-suomella-on-tyokalut-parjata-biotalous-murroksissa-oltava-hereilla.html>
- Ruohomäki, I., Hakanen, T. & A. Kivimaa 2013. Asennuksista käyttöomaisuuden hallintapalveluihin. Haastattelututkimus puutuotealan yritysten palveluista. [Verkkojulkaisu]. Espoo: VTT. Technology 102. [Viitattu 28.1.2016]. Saatavana: [www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T102.pdf](http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T102.pdf)
- Räty, T., Toppinen, A., Roos, A., Riala, M. & Nyrud, A. Q. 2016. Environmental policy in the nordic wood product industry: insights into firms' strategies and communication. Business strategy and the environment 25, 10–27.
- Sastani, D. & Eastin, I. L. 2016. Significant factors impacting export decisions of small- and medium-sized softwood sawmill firms in North America. Canadian journal of forest research 46 (1), 67–76.
- Senderovitz, M. & Rostgaard, E. 2016. Controlling unintended growth: An exploratory study of coping with unintended growth in small and medium-sized firms. Journal of applied management and entrepreneurship 21 (3), 36–56.

- Shin, S. & Aiken, K. D. 2012. The mediating role of marketing capability: evidence from Korean companies. *Asia pacific journal of marketing and logistics* 24 (4), 65 –677.
- Slater, S. & Narver, J. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of marketing* 58, 46–55.
- Slater, S. & Narver, J. 1998. Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic marketing journal* 19, 1001–1006.
- Sorama, K., Varamäki, E., Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Petäjä, E., Lämsiluoto, A., Heikkilä, T. & Vuorinen, T. 2015. Mistä tunnet sä kasvajan – seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20
- Söderman, A. 2014. Verkostokyvykkyyden merkitys yritysjohton menestysreseptissä. Vaasa: Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 309. *Liiketaloustiede* 125. Väitösk.
- Tarofder, A. M., Azam, S. M. & Jalal, A. N. 2017. Operational or strategic benefits: empirical investigation of internet adoption in supply chain management. *Management research review* 40 (1), 28 – 52.
- TEM toimialapalvelu: katsaus 2017. Aktiivinen metsänhoito on parasta ympäristölle ja mahdollistaa biotalouden toteutumisen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 10.10.2017]. Saatavana: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80724>
- Timber regulation. 2017. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.10.2017]. Saatavana: [http://ec.europa.eu/environment/forests/timber\\_regulation.htm](http://ec.europa.eu/environment/forests/timber_regulation.htm)
- Toppinen, A., Toivonen, R., Valkeapää A. & Rämö A.-K. 2013. Consumer perceptions of environmental and social sustainability of wood products in the Finnish market. *Scandinavian journal of forest research* 28 (8), 775–783.
- Toppinen, A., Röhr, A., Pätäri, S., Lähtinen, K. & Toivonen, R. 2017. The future of wooden multistory construction in the forest bioeconomy: a Delphi study from Finland and Sweden. *Journal of forest economy*. Article in press.
- Trapczynski, P., Jankowska, B., Dzikowska, M. & Gorynia, M. 2016. Identification of linkages between the competitive potential and competitive position of SMEs related to their internationalization patterns shortly after the economic crisis. *Entrepreneurial business and economics review* 4 (4), 29–50.
- Watson, A. & Dal Bosco, G. 2014. Use of forest information technologies & marketing of forestry services and products. *Forestry sector market survey*. Bonn: Open forests.

- Verhoef, P., Leeflang, P., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A. Gustafsson, A., Morrison, P. & Saunders, J. 2011. Cross-national investigation into the marketing department's influence within the firm: Toward initial empirical generalizations. *Journal of international marketing* 19 (3), 59–86.
- Viitala, E.-J. 2014. Metsäteollisuuden miljardit ja megatrendit. *Metsätieteen aikakauskirja* (2).
- Viitanen, J. & Mutanen, A. 2015. Finnish forest sector economic outlook 2015-2016. Helsinki: Luonnonvarakeskus. *Natural resources and bioeconomy studies* 63/2015.
- Ympäristöministerit pyrkivät sopuun EU:n LULUCF-asetuksesta 2017. 12.10.2017. Maa- ja metsätalousministeriön tiedote. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.10.2017]. Saatavana: [http://mmm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/ymparistoministerit-pyrkivat-sopuun-eu-n-lulucf-asetuksesta](http://mmm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ymparistoministerit-pyrkivat-sopuun-eu-n-lulucf-asetuksesta)