

SUOMEN LASTULEVYTEOLLISUUDEN  
VIENTIOPERAATIOMUODOT JA NIIDEN  
SOPIVUUS MARKKINA-ALUEITTAIN

Case-Koskisen Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden laitos  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2009  
Heidi Henttonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden laitos  
Kansainvälinen kauppa

HEIDI HENTTONEN

Suomen lastulevyteollisuuden vientioperaatiomuodot ja niiden sopivuus markkina-alueittain  
Case: Koskisen Oy

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 70 sivua, 2 liitesivua.

Kevät 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyöni selvittää Suomen lastulevyteollisuuden vientioperaatiomuotoja ja niiden sopivuutta markkina-alueittain. Case-yrityksenä työssäni on Koskisen Oy, joka on suomalainen perheyritys valmistaen mekaanisen metsäteollisuuden tuotteita. Yrityksen toimintayksiköt ovat puunhankinta, saha- ja höylätavarateollisuus, vaneri, -koivutuote, -talo- ja sisustustuoteteollisuus sekä lastulevyteollisuus, johon opinnäytetyöni erityisesti liittyy ja syventyy.

Koskisen Oy:n Lastulevyteollisuuden vientioperaatiomuodot koostuvat myyntiedustustojen toiminnasta, sillä agentuuritoimintaa ei käytetä, koska edustustot ovat todettu olevan hyvä vientitoiminnan muoto sekä paikallisen tuntemuksensa avulla markkinointi ja myynti kansainvälisillä markkina-alueilla ovat sujuneet hyvin.

Opinnäytetyöni yleisessä osuudessa syvennyn Suomen puuteollisuuteen ja lastulevyteollisuuteen ja niiden vientitoimintaan yleisesti, neljään kilpailijaan Suomessa ja ulkomailla, vientioperaatiomuotoihin, epäsuoraan ja suoraan vientiin sekä myyntiedustustojen operaatioihin. Käsittelen Koskisen Oy:tä yleisesti, yrityksen toimintatapoja, lastulevyä tuotteena, hintaa ja pakkausta. Esitän myös lyhyesti tapahtuneita muutoksia päämarkkina-alueilla ja vientitoiminnassa.

Opinnäytetyöni empiriaosuudessa käyn läpi kvalitatiivisen kyselytutkimukseni vastauksia, joiden perusteella esitän tutkimustulokset perustuen Lastulevyteollisuuden henkilöstön vastauksiin ja mielipiteisiin sekä teen johtopäätöksen myös oman ehdotukseni ohella.

Tutkimukseni perusteella Koskisen Lastulevyteollisuuden henkilöstö on yleisesti tyytyväinen nykyisiin vientioperaatioihin. Ehdottaisin tutkimuksen perusteella, että Koskisen Lastulevyteollisuus rekrytoisi vientipäällikön vastaamaan kaikista vientioperaatiomuodoista.

Avainsanat: Koskisen Lastulevyteollisuus, Koskisen Oy, vientioperaatiot, epäsuora ja suora vienti, myyntiedustusto.

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies  
Degree Programme in International Trade

HEIDI HENTTONEN: Export operation forms in Finnish chipboard industry and their suitability by market area  
Case: Koskisen Oy

Bachelor's Thesis in International Trade, 70 pages, 2 appendices

Spring 2009

## ABSTRACT

---

The aim of this thesis is to examine export operation forms in the Finnish chipboard industry and their suitability by market area. The case company is Koskisen Oy which is a Finnish family owned company. Koskisen Oy manufactures products for the mechanical forest industry.

Koskisen business units are timber industry, plywood industry, birch industry, construction components, wood procurement and chipboard industry which this thesis is specially related to.

The export operation forms in the Koskisen chipboard industry consist of operations of sales representative offices. Agents are not used because sales representative offices have proven to be a good form of export operation. With the help of local knowledge, marketing and sales in international marketing areas have fared well.

The general part of the thesis discusses the Finnish wood and chipboard industry and its export operations. Four competitors in Finland and abroad are reviewed. Export operation forms, indirect and direct export and also operations of sales representative offices are discussed in detail. General facts of Koskisen Oy are processed, its business methods, chipboard as a product, price and packaging. Also the changes in the company's main market areas and export operations are shortly presented.

The empirical part of the thesis consists of the replies of the qualitative questionnaire which was presented to the personnel of Koskisen chipboard industry. These replies are the basis for the research results and conclusions. As a result of my questionnaire I see the personnel of Koskisen are generally satisfied to current export operation forms and co-operation will be continued with sales representative offices. As a conclusion I suggest that Koskisen chipboard industry would recruit an export manager which would be corresponded to all export operations.

Key words: Koskisen chipboard industry, Koskisen Oy, export operations, indirect and direct export, sales representative office

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Perustelut opinnäytetyöni aiheen valintaan	1
1.2	Tutkimusongelmat ja menetelmät	2
2	YLEISTÄ SUOMEN PUUTEOLLISUUDESTA	3
2.1	Lastulevyteollisuus	7
2.2	Kilpailijat	10
2.2.1	Puhos Board Oy	10
2.2.2	Sorbes AG	12
2.2.3	Kronospan	13
2.2.4	Swedspan	13
2.3	Kilpailija-analyysi	14
2.4	Swot-analyysi	17
2.5	Puuteollisuuden vienti	19
2.6	Lastulevyteollisuuden vienti	23
3	VIENTIOPERAATIOMUODOT SUOMALAISESSA LASTULEVYTEOLLISUUDESSA	25
3.1	Epäsuora vienti	27
3.2	Suora vienti	28
3.3	Tytäryhtiöiden operaatiot	30
3.4	Vientioperaatiomuodot markkina-alueittain	33
3.5	Kilpailijoiden vientioperaatiomallit	36
4	CASE: KOSKISEN OY	38
4.1	Yritys yleisesti	38
4.2	Lastulevyteollisuus Koskisen Oy:ssä	42
4.3	Nykyiset operaatiomuodot markkina-alueittain	43
4.4	Muutokset markkina-alueilla	44
4.5	Muutokset vientitoiminnassa	45
4.6	Lastulevy tuotteena	47
4.6.1	Pakkaus ja kuljetus	51
4.6.2	Hinta	51
4.7	Markkinointiviestintä	52

5	TUTKIMUSTULOKSET	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
7	YHTEENVETO	64
8	LÄHTEET	66
9	LIITTEET	71

# 1 JOHDANTO

Suomi on metsäteollisuuden maa, joka on kautta vuosikymmenien elänyt ja tehnyt kauppaa metsäteollisuuden alalla. On aina uskottu, että se on teollisuuden ala, joka ei tule loppumaan ja jolla on aina työpaikkoja ja tuotteita tarjolla.

Suomalainen puuteollisuus on ollut ajankohtaisesti uutisotsikoissa sekä lehtien palstoilla jo vuosia. Sen tulevaisuuden näkymät ovat herättäneet paljolti keskustelua mediassa sekä puualan yrityksissä ja asiakkaiden keskuudessa.

Puuteollisuus ja puutuoteteollisuus ovat vakiinnuttaneet markkina-asemansa Suomessa sekä kansainvälisillä markkinoilla maailman globaalin talouskasvun ohella. Talousennusteet ovat nyt hiljentäneet myös mekaanisen metsäteollisuuden kotimaan vientiä sekä vientiä ulkomaille, jolla on suuria vaikutuksia Suomen työllisyyteen sekä markkinatilanteeseen kotimaassa sekä kansainvälisessä kaupassa.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää Suomen lastulevyteollisuuden vientiopeeraatiomuotoja sekä niiden sopivuutta markkina-alueittain. Tutkin myös mahdollisia ongelmatekijöitä ja pohdin, millaisilla asioilla vientitoimintaa pystytään tulevaisuudessa parantamaan. Työssäni toimeksiantajana on Koskisen Oy, joka toimii vahvassa asemassa puuteollisuuden jatkojalostuksessa valmistuen ja markkinoiden mekaanisen metsäteollisuuden tuotteita.

## 1.1 Perustelut opinnäytetyöni aiheen valintaan

Opinnäytetyöni tutkimuksesta liittyen Suomen puuteollisuuteen ja syventyen lastulevyteollisuuteen, on ollut itseäni kiinnostava aihe. Koska olen opiskellut aikaisemmin puualaa, joten tuntemus alalta on suhteellisen vahva ja olen jopa itse valmistanut lastulevyä, joten sekin vahvasti aihevalintaani. Aihe on aina ajankohtainen Suomen teollisuudessa ja taloudessa, joten se herättää myös keskustelua.

Koskisen Oy on yrityksenä tuttu työpaikkana itselleni muutamalta kesältä ja vaikutti valintaan kysyä yritystä ja varsinkin Lastulevyteollisuuden yksikköä toimeksiantajaksi opinnäytetyöhöni.

## 1.2 Tutkimusongelmat ja menetelmät

Tavoitteenani on selvittää teoreettisia vaihtoehtoja lastulevyteollisuuden vientioperaatiomuodoiksi ja selvittää alalla käytettyjä operaatiomuotoja sekä verrata niitä case yrityksen Koskisen Oy:n käyttämiin operaatiomuotoihin markkina-alueittain. Pohdin epäsuoran ja suoran viennin vaikutuksia sekä tytäryhtiöiden operaatiota ulkomaan yksiköissä. Selvitän myös, millä tavoin nykyisiä vientioperaatiomuotoja pystyttäisiin parantamaan ja niiden avulla kehittämään vientiä entisestään.

Tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista kyselytutkimusta, jonka suoritin yksilöhaastatteluina Koskisen Oy:n Lastulevyteollisuuden henkilöstölle.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse analyysin pääpainosta mielipiteiden, niiden syiden ja seurausten tutkimuksessa, keskittyen johtopäätöksien tekemiseen haastatteluista ja ryhmäkeskusteluista pohjautuvasta aineistoista. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa usein miksi, mitä ja kuinka (Taloustutkimus Oy 2009.)

Haastatteluissa esitin kysymyksiä nykyisestä tilanteesta, muuttuneesta tilanteesta, vientioperaatioista, mahdollisista parannusehdotuksista, myyntiedustustojen toiminnasta ja vaikutuksista vientitoimintaan. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin pystyin helposti tekemään täydennyskysymyksiä vastauksen jälkeen sekä keskustelemaan asiasta syvemmin.

## 2 YLEISTÄ SUOMEN PUUTEOLLISUUDESTA

Suomen metsät kasvavat noin 100 miljoonaa kuutiometriä vuodessa, mikä merkitsee, että kotimainen tuotanto kasvaa tasaisesti. Tähän on syynä se, että Suomen metsäteollisuudessa on jo pitkään ollut suuntana kehittää pieniä yrityksiä suuremmaksi kokonaisuudeksi, jolla saataisiin tuotantoa kehittymään entisestään. Kotimainen metsäteollisuus on edelleen vahvasti kansainvälistyvä teollisuuden ala, joka on vuodesta 1990 laajentanut toimintaansa maan rajojen ulkopuolelle. On laskettu, että joka kymmenes suomalainen saa elantonsa puuteollisuudesta, mikä osoittaa sen merkittävyyden kotimaisena teollisuuden alana. Viime vuosina on tosin ollut keskustelua eettisistä arvoista, joilla tarkoitetaan, että metsän muut arvot korvaisivat puun tuotantoon ja käyttöön perustuvia arvoja. Tämä on lisännyt tietyillä alueilla metsien suojelua ja hakkuukieltoja varsinkin vanhoilla metsäalueilla, erilaisten sertifiointien yleistymisen sekä laillisuuteen kohdistuvat tiedustelut ovat kasvaneet. Mekaaninen puuteollisuus on luonut Suomessa jo pitkään vakiintuneen markkina-asemansa. Puutuoteteollisuus on kehittynyt monipuoliseksi ja kansainväliseksi alaksi, tarjoten monipuolisia työtehtäviä kotimaassa sekä ulkomailla. Puuteollisuus on osa laajempaa metsäklusteria, joka työllistää satoja tuhansia suomalaisia. (Janatuinen 2008, 469, 472–475.)

Mekaaninen metsäteollisuus on laaja-alainen, koska siihen lukeutuvat saha-, lastulevy-, vaneri-, huonekalu-, ja taloteollisuuden alat. Suomen puuteollisuus on elänyt taloudellisesti hyvää aikaa, mutta viime vuosien aikana vienti on vähentynyt ja puuteollisuuden tuotanto on hiljalleen hiipumassa. Hiljentymiseen ovat syinä kohonneet raaka-ainekustannukset ja tuotantokustannukset, jotka ovat Suomessa korkeammat kuin useissa muissa maissa. Venäjän puutulleilla ja viennin hiipumisella on omat vaikutuksensa, koska yhä useampi ulkomainen asiakasyritys ostaa joko kotimaastaan tai halvemmalla toisesta maasta. Puutuoteteollisuudessa perustuotteita toimitetaan suoraan sekä jatkojalostajille, että loppukäyttäjille. Niitä käytetään esimerkiksi huonekalu-, ja taloteollisuudessa sekä kuljetusvälineteollisuudessa. Useimmiten alkuperäinen jalostaja jalostaa suuren osan perustuotteista samalla tai erillisellä tuotantolaitoksella.



Puutuoteteollisuuden ensiasteen jalosteita ovat höylätyt tuotteet, sahatavara tai vaneri ja lastulevy. Toisen asteen tuotteita ovat loppukäytössä käytettävät ikkunat, ovet ja huonekalut, joissa puuta käytetään yhdessä muiden materiaalien kanssa. Puulevyteollisuus valmistaa Suomessa vaneri-, lastu-, ja kuitulevyä. Lastulevyn valmistus on jatkunut Suomessa jo vuosikymmenten ajan, ja tuotantotekniikka sekä jalostusaste ovat muuttuneet merkittävästi vuosien aikana. Julkisessa rakentamisessa puun käyttö on suosittua ja se onkin ainoa rakennusmateriaali, joka perustuu uusiutuvaan luonnonvaraan. (Janatuinen 2008, 469, 472–475.)

Metsäakatemian (2009) mukaan puulevyjen tuotanto on parin viime vuosikymmenen kuluessa kasvanut lähes kolme prosenttia vuodessa. Puulevyissä suurin tuottaja on Pohjois-Amerikka 56 miljoonalla kuutiolla. Aasia ja Länsi-Eurooppa ovat seuraavina lähes yhtä suurina neljänneksen osuudella.

Kolmen viimeisen vuosikymmenen aikana puulevyjen kysyntä kasvoi maailmassa enemmän kuin minkään muun tuotteen kysyntä, joka on nähtävissä seuraavasta taulukosta. Tuotantomenetelmien kehittymisen myötä raaka-aineiden laatuvaatimukset ovat alentuneet ja tästä syystä puulevyjen hinnat ovat pysyneet kilpailukyisinä ja niiden kysyntä on vahvistunut. (Reunala, Tikkanen & Åsvik 1998, 75–76.)

TAULUKKO 1. Puulevyjen kulutuksen kasvu (Reunala, Tikkanen & Åsvik 1998, 75).

Puulevyjen kulutus kasvaa							
Vientialue	Suomen vienti 1994, milj. m <sup>3</sup>	Vientialueen kulutus, milj. m <sup>3</sup>			Vientialueen tuotanto, milj. m <sup>3</sup>		
		1990	2000e	2010e	1990	2000e	2010e
Iso-Britannia	0,2	5,1	5,0 – 5,9	5,8 – 7,2	1,7	2,1 – 2,5	2,6 – 2,9
Saksa	0,2	10,3	11,6 – 12,7	13,1 – 14,7	8,9	10,1 – 10,8	11,5 – 11,6
Alankomaat	0,1	1,5	1,3 – 1,8	1,5 – 2,2	0,1	0,1 – 0,2	0,1 – 0,5
Ranska	0,1	3,6	3,6 – 4,6	4,1 – 6,0	3,2	3,3 – 4,0	3,6 – 4,7
Tanska	0	0,8	0,9 – 1,0	1,1 – 1,2	0,3	0,4 – 0,6	0,4 – 0,9
Muu Eurooppa	0,3	20,6	19,8 – 23,1	24,0 – 26,7	23,8	24,4 – 26,8	30,6 – 31,1
Aasia	0,1	26,7	–	54			
Afrikka	0	1,5	–	2			
<b>Koko maailma</b>	<b>1,0</b>	<b>125,5</b>	<b>143</b>	<b>173</b>			

*Suomen puulevyjen tuotanto oli vuonna 1995 1,5 ja vuonna 1996 1,6 miljoonaa kuutiometriä, josta vietiin ulkomaille noin 65 prosenttia. Taulukossa Suomen tärkeimpien vientimarkkinoiden puulevyjen kulutus ja oma tuotanto sekä Suomen puulevyjen vienti näille markkinoille vuonna 1994.*

Lähteet: ETTS V:n ja FAO:n (1997) tilastot ja ennusteet

Puuteollisuus voi nostaa jalostusastetta ja tuotannon laatua, koska Suomen puuteollisuuden kehitys ei voi perustua raaka-ainevarojen ja tuotannon määrän merkittävään kasvattamiseen. Suurin osa tuotannosta on kotimarkkinateollisuutta ja sen viennillä on merkitystä vain Suomelle ja muille Pohjoismaille, Kanadalle, Itävalle, Venäjälle ja myös lisääntyvässä määrin entisen Itä-Euroopan maille. Suomalaisen sahatavaran markkinat ovat olleet hyvälaatuisen sahatavaran markkinoilla, kuten puutuoteteollisuudessa. Kilpailu laadukkaana sahatavaran markkinoilla on tiukkaa, koska puun kanssa kilpailevat myös muut materiaalit. (Reunala, Tikkanen & Åsvik 1998, 80–82.)

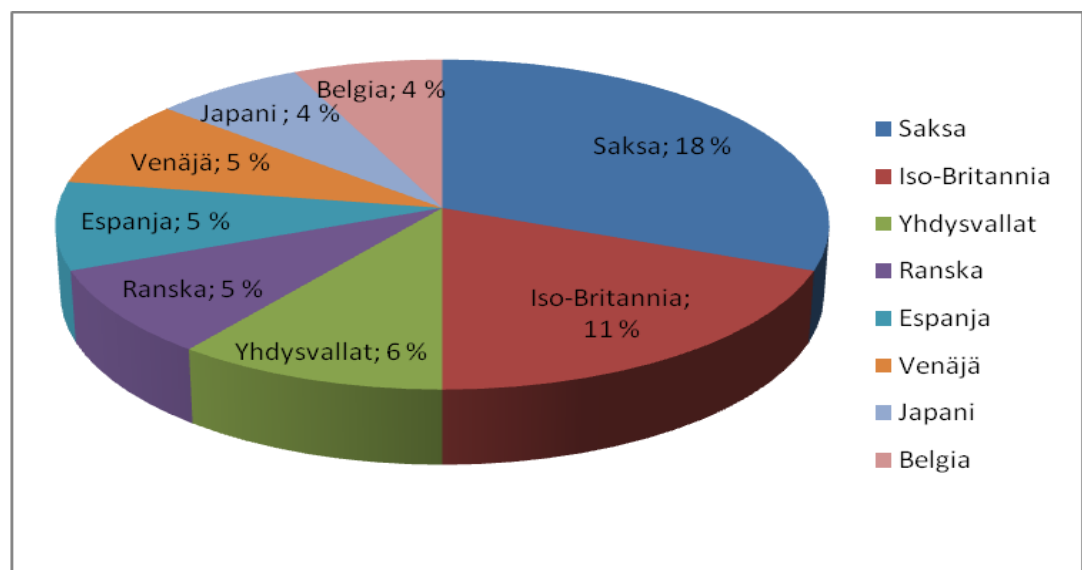
Puuteollisuuden markkinoiden näkökulmasta teollisuuden avainkysymyksiä ovat tuotteiden kehitys ja tuotekohtainen puunhankinta. Nämä tavoitteet vaativat sellaista tietojärjestelmää, jossa asiakkaan toivomukset välittyvät aina metsässä ahke-roivalle hakkuukoneelle asti, mikä on nykyisin jo mahdollista. Edellytyksenä uuden teknologian käytölle on se, että tunnetaan puun materiaali- ja tuoteominaisuudet hyvin sekä tuotantoprosessit. Puuteollisuuden tuotantoprosessissa on tiedettävä asiakkaidensa vaatimukset, jolloin sillä on parhaat mahdollisuudet hyödyntää tuote- ja markkinointiketjunsä osaamista. Seuraavassa kuvio selvittää miten Suomen puuteollisuuden tuotantolaitokset ovat laajentuneet eri puolille Eurooppaa.



KUVIO 1. Suomalaisen puuteollisuuden tuotantolaitokset Euroopassa. (Metsäteollisuus Ry 2008).

Useimmiten puutuotteita käytetään rakentamisessa, joka on kaikissa maissa paikallisiin perinteisiin sidottua. Uusien puutuotteiden kehittämisen lähtökohdat ovat haettava näiltä markkinoilta. Mitä pidemmälle puun jalostusketjussa mennään, sitä paremmin on osattava tunnistaa tuotteiden menestystekijät ja jalostuksen mahdollisuudet. Kun pääosa suomen puutuotteista menee vientiin, on tähän prosessiin liitettävä erilaisia kuljetus-, markkinointi-, varastointi-, ja rahoituspalveluja, jotka lisäävät niiden arvoa ja aiheuttavat hieman kustannuksia. Tuotteisiin liittyy myös erilaisia teknisiä jalostustoimenpiteitä, kuten tuotekohtaiset lajittelut, erikoiskuivaus, höyläys ja halkaisu, jatkaminen, liimaus ja maalaus sekä pakkaus asiakaskohtaisiksi toimituseriksi. (Reunala, Tikkanen & Åsvik 1998, 84–85.)

Suomen puutuotteiden asiakkaat ovat pääosin vientimarkkinoilla, mikä merkitsee, että loppukäytön osaaminen on jakautunut moneen eri maahan. Seuraava kuvio havainnollistaa miten metsäteollisuuden päämarkkina-alueet ovat jakautuneet.



KUVIO 2. Metsäteollisuuden päämarkkina-alueet. Metsäteollisuuden viennin kokonaisarvo vuonna 2007 oli 12,5 mrd. euroa. (Metsäteollisuus Ry 2008).

Puutuoteteollisuuden jalostusarvon lisäämisen kannalta on olennaista, että suomalaisella puulla ei ole sinänsä mitään ainutkertaista tai korvaamatonta asemaa. Kilpailu eri käyttökohteissa ja eri käyttösovellutuksissa käydään sekä muiden puutuotevaihtoehtojen että myös korvaavien materiaalien kesken. Kun lähdetään ar-

vioimaan eri puuteollisuuden tuotteiden kannattavuusperiaatteita, on laskettava eri raaka-aineiden ja valmistusprosessien hyötysuhde ja kustannustekijät, tuotteista saatava myyntihinta ja mahdollisten kilpailevien tuotteiden ja materiaalien asettamat rajoitukset. (Reunala, Tikkanen & Åsvik 1998, 84–85.)

## 2.1 Lastulevyteollisuus

Lastulevyllä tarkoitetaan puusta tai puumaisista kasvinosista tehdyistä lastuista valmistettua levyä, jossa lastut on liitetty toisiinsa niihin lisätyn sideaineen avulla painetta ja lämpöä hyväksikäyttäen (Pekkinen 1998, 9).

Lastulevyteollisuus on varsin nuori mekaanisen teollisuuden haara, jonka ensimmäinen ajatus lastulevymäisen tuotteen valmistamisesta on vuodelta 1887. Silloin Ernst Hubbard esitti idean keinotekoisesta puun valmistamisesta sahajauhoista ja albumiiniliimasta puristuksen ja lämmön avulla (Juvonen, Pekkinen 1987, 11.)

Lastulevyn historiassa 50 vuoden ajan etsittiin ideoita ja haettiin erilaisia patenteja. Silloin ei ollut sellaisia liimoja, joilla lastulevyn teollinen valmistaminen suurissa määrissä olisi ollut mahdollista. Vuonna 1936 saksalainen A. Pfohl sai patentin levyille, jota voidaan pitää nykyaikaisen lastulevyn esikuvana, josta hän esitti idean tehdä levyistä kolmikerroksisia käyttämällä pinnassa ohuempia lastuja (Pekkinen 1998, 12.)

Lastulevyn valmistus alkoi Suomessa v. 1956 ja siihen vaikuttavia tekijöitä olivat lastulevytehtaiden rakentaminen ulkomailla ja Suomen mekaanisen metsäteollisuuden pyrkimys hyödyntää tehtaissa syntyvä jätepuu paremmin. Ensimmäinen lastulevytehdas oli Viiala Oy, seuraavaksi käynnistyivät Osuuskunta Metsäliiton Hämeen Vaneri Oy Hämeenlinnassa sekä Schauman Ab Jyväskylässä. Alussa ongelmia tuottivat tekninen osaaminen, koska lastulevyteollisuus oli pidemmälle automatisoitua kuin muu mekaaninen metsäteollisuus ja sen prosessi pääasiassa jatkuvatoiminen. Lastujen liimaaminen aiheutti myös ongelmia, koska se oli aikai-

semmasta poikkeavaa ja vaikka ulkomaisilta liimatehtailta saatiin tietoa, oli sen käyttäminen silti kokemusperäistä. (Pekkinen 1998, 12.)

Vuonna 1975 Koskisen Saha Oy (nykyinen Koskisen Oy) perusti Järvelään vaneritehtaan ja sahan yhteyteen niiden jätteitä puristavan 2- linjaisen lastulevytehtaan, jossa oli pienet yksivälipuristimet, yhteistuotannoltaan n. 100 kuutiometriä vuorokaudessa. (Pekkinen 1998, 12.)

Lastulevyn valmistuksen alkaessa Suomessa oli Euroopassa niin paljon tehtaita, että niistä oli mahdollisuus ottaa mallia, mutta se ei kuitenkaan ollut helppoa. Ensimmäisinä valittiin menetelmät, jotka tuottivat paljon ongelmia ja jotka puristinta lukuun ottamatta jouduttiin uusimaan kymmenen vuoden kuluessa täydellisesti. Teknologian nopean kehityksen vuoksi kapasiteettia voitiin nostaa huomattavasti pienillä investoinneilla käyttämällä samaa puristinta. Viiden ensimmäisen lastulevytehtaan jälkeen uusia tehtaita rakennettiin ja Suomessa pysyttiin hyvin tekniikan kehityksessä mukana, jopa raaka-aineen käytössä kärjessä. Voimakas saneeraus ja vanhimpien tehtaiden lopettaminen loivat mahdollisuuden toimia kotimaan markkinoilla ja rajoitettuna vientitoimintana. (Pekkinen 1998, 12.)

Lastulevy on tuote, jonka valmistuksessa voidaan käyttää mitä puulajia tahansa. Teollisuusjätteet olivat alusta alkaen lastulevyteollisuuden eräs osa. Sahanpurun käyttö aloitettiin ja sitä lisättiin sitä mukaan, kun tehtaan koneisto ja liiman hinta antoivat sille mielekkyyttä. Sahanpurusta tuli 1970-luvulla lastulevyn pääraaka-aine. Nykyään teollista puujätettä käytetään tarkasti Suomessa ja lastulevyteollisuuden raaka-aineesta maksukyky ei riitä kilpailemaan kemiallisen metsäteollisuuden kanssa. Teknologian kehittyminen ja liiman hinnan alentuminen ovat mahdollistaneet myös huonolaatuisen jätteen käyttämisen ja kilpailemisen puuta polttoaineena käyttävien laitosten kanssa. Lastulevyteollisuutta voidaan pitää jätteen teollisen hyötykäytön edelläkävijänä. (Pekkinen 1998, 12, 67, 103–107, 124.)

Lastulevyn tuotanto on kasvanut voimakkaasti ja samalla sen valmistus on levinnyt erittäin laajalle. Nykyisin lastulevyä valmistetaan kaikissa maanosissa ja raa-

ka-aineena käytetään puun lisäksi myös muita puumaisia tuotteita. Euroopassa lastulevyä valmistetaan Islantia lukuun ottamatta kaikissa maissa. Sitä valmistetaan useimmissa maissa kotimaista käyttöä varten. Vähäisin tuotanto on Afrikassa ja sen osuus maailman tuotannosta on ollut alle prosentin luokkaa. Tämä johtuu Afrikan eri osien ympäristötekijöiden vaikutuksesta lastulevyn valmistukseen. Puutuotteita on erikoiskäsiteltävä, jotta ne kestävät kosteutta. Afrikan ilmaston kosteus on suurempi kuin Euroopassa, joten se vähentää myös osaltaan lastulevyn menekkiä siellä. (Kärkkäinen 2005, 139.)

Lastulevyt ovat monikäyttöisiä ja niitä käytetään sisustuslevyinä, verhouksissa ja kiinteissä kalusteissa, rakennuspuusepänteollisuudessa sekä huonekaluteollisuudessa useisiin käyttökohteisiin. Yksikköhinnaltaan halpana tuotteena lastulevyn kilpailukyky ei kestä pitkiä rahtauksia, minkä vuoksi sitä vain poikkeustapauksissa on viety valtamerikuljetuksina maanosasta toiseen (Juvonen, Pekkinen 1987, 11).

Erikoistapauksina esimerkiksi fenolipinnoitetut lastulevyt, joissa on myös korkeampi myyntihinta ja mahdollisesti ei kilpailijoilta vastaavaa tuotetta, kestävät kovempaa rahtia. Valtamerikuljetukset asettavat omia rajoituksiaan, koska lastulevyä ei pystytä lastaamaan normaaleihin merikontteihin, jotka aukeavat perästä, lyhyeltä sivulta.

Esimerkkinä kuljetustapauksista lyhyesti Koskisen lastulevyn kuljetukset, joissa käytetään aluspuita, jotka ovat pitkällä sivulla lyhyen sivun suuntaisesti. Tässä tapauksessa palleit pitäisi saada lastattua sivusta. Jos asiakas haluaisi jotain pienempää kokoa, jossa levyn pituus olisi pienempi kuin kontin suuaukko, niin se voisi olla mahdollista. Tosiasiassa asiakkaat haluavat yleensä isoja levykokoja, joten valtamerirahdit ovat myös kalliita. Merikuljetukset Euroopan sisällä toimivat hyvin, esimerkiksi Englantiin ja Islantiin Koskisen Oy:ltä on mennyt isojakin määriä. Englannin osalta palleit lastataan ns. mafeille, eli pyörällisten alustojen päälle, jotka sidotaan niihin kiinni ja ne vedetään laivan sisälle sellaisenaan.

On arvioitu, että lastulevymarkkinat kasvavat vuoteen 2020 mennessä voimakkaasti. Tähän uskotaan olevan syynä Aasian maiden kulutuksen kasvun, joka on joutunut kasvanut voimakkaasti vuodesta 2000 asti. Maailman kokonaistuotannon uskotaan olevan 110 miljoonaa kuutiometriä (Kärkkäinen 2005, 144.)

Taloustaantumien kysynnän kasvun voidaan olettaa siirtyvän jonkin verran, ja nostavan kysyntää jo vuoden 2010 puolella. Sahatavarateollisuus on kuitenkin jatkuva teollisuuden haara, joka pitää markkinoita yllä, vaikka talouden taantuma aiheuttaa kysynnän laskua eripuolilla maailmaa.

## 2.2 Kilpailijat

Suomessa Koskisen Oy:n kilpailijoina lastulevyteollisuudessa on Puhos Board Oy. Ulkomaisia kilpailijoita ovat Virossa Sorbes AG, Swedspan Ruotsissa ja Englannissa Kronospan.

### 2.2.1 Puhos Board Oy

Puhos Board Oy on Suomen johtava lastulevyn valmistaja Itä-Suomesta ja alallaan suurimpia Pohjoismaissa. Yritys tuottaa korkealaatuisia kaluste- ja rakennuslevyjä myös vientiin, jonka osuus on 40 % ja kotimaan toimitusten osuus 60 % yrityksen tuotannosta. Puhos Boardin liikevaihto vuonna 2008 oli noin 40 miljoonaa euroa. Myyntiosuus yrityksellä Suomeen oli noin 70 prosenttia ja tuotantokapasiteettia 300 000 kuutiota. (Finnforest 2009.)

Yrityksen tuotteiden taustalla on jatkuva tuotekehitys, viimeisin teknologia ja ammattitaitoinen henkilöstö. Yrityksen eräs tärkeä osa laatupolitiikkaa on puhtaasta luonnosta ja ensiluokkaisesta raaka-aineesta huolehtiminen. Pääosa puuraaka-aineesta on muun puunjalostusteollisuuden sivutuotetta. Vuonna 1999 Puhos Boardille myönnettiin ISO 14001-ympäristösertifikaatti. Yrityksessä panostetaan myös kustannustehokkuuteen ja henkilöstön kehittämiseen, joilla taataan asiak-

kaan käyttötarkoitukseen sopiva laadukas levymateriaali. Lastulevyn valmistukseen käytettävät liimat yritys hankkii samalla tehdasalueella sijaitsevalta liimatehtaalta, josta ne pumpataan putkea pitkin lastulevytehtaalle. Tuotteet toimitetaan markkinoille maantie-, rautatie- ja laivakuljetuksina. Puhos Board Oy:n Wilhelmi-lastulevyt valmistetaan suomalaisesta puusta ja ne täyttävät E1 luokan vaatimukset. Wilhelmi-lastulevyissä löytyy jokaiseen käyttötarkoitukseen runsaasti valinnan varaa. Vakiolevyinä ne soveltuvat käytettäväksi kosteusluokan 1 mukaisissa tiloissa ja P5 luokan levyjä voidaan käyttää myös kosteusluokan 2 mukaisissa tiloissa. (Finnforest 2009.)

Kosteusluokka 1 tarkoittaa, että lastulevyn sisältämä suhteellinen kosteus on alle 60 %. Sisäkäyttöön tarkoitettuja levyjä luokitellaan seuraavalla tavalla. Kosteusluokka 1 eli RH alle 60 %, johon lukeutuvat yleislastulevy P1, kalustelevy 2, kuormitusta kestävämpi levy sisäkäyttöön P4 ja raskasta kuormitusta kestävä lattialastulevy P6, joka on tavallisesti pontattu kaikilta sivuilta. Nämä edellä mainitut levyt sopivat vain kuivaan sisäkäyttöön. Muita lastulevyjä ovat kosteutta kestävä lastulevy P5 (entinen V313 levy), joka ei kestä jatkuvaa vesialtistusta ja rakentamisessa kosteusluokka 2, jolloin levy on vihertävä väriltään. (Puuproffa 2009.)

Puhos Boardin rakennuslevyjä on saatavilla seinä-, lattia, rakennus- ja kosteudenkestävänä levynä. Kalustelevyjä on saatavilla neljää eri vaihtoehtoa, melamiinipinnoitettuna lastulevynä, hyllylevyinä, pinnoittamattomana P2- lastulevynä ja P3- levynä, joka on vakiolevyjä paremmin kosteutta kestävä. (Puhos Board Oy 2009.)

Metsäliiton Puutuoteteollisuus ja Puhos Board Oy ovat sopineet Puhoksen lastulevytuotteiden kotimaan myynnin siirtymisestä Metsäliiton Puutuoteteollisuudelle vuoden 2009 alusta alkaen. (Finnforest 2009).



### 2.2.2 Sorbes AG

Sorbes AG toimii Virossa Koskisen Oyn:n ulkomaisena kilpailijana, joka valmistaa tuotteita laajalla pinta-valikoimalla ja korkealla laadulla. Konsernia yhdistää nopea reagointi paikallisiin markkinatrendeihin ja pitkän tähtäimen suunnitelmien kehittäminen. Yritykselle tärkeimpiä asioita ovat asiakastyytyväisyys, hyvin motivoituneet työntekijät ja ympäristöystävällinen toiminta. Sorbes Ag:n puumateriaalit ovat pitkään olleet paljon muuta kuin edullisia kokopuukorvikkeita. Puulastun ja puukuidun käyttöä he kehittävät jatkuvasti. Nykyaikaiset pintakäsittelymenetelmät sallivat niin monenlaisten pintakäsittelyvaihtoehtojen käyttämisen, että levyjä voidaan käyttää itsenäisinä sisustuselementteinä. (Sorbes Group AG 2009.)

Sorbes on toiminut vuodesta 2003 lähtien konsernina. Kansainvälinen laajentuminen on ollut menestys yritykselle sekä Virossa että myös Ukrainassa, joissa yritys on saanut mukaan alansa parhaat yritykset. Yrityksellä on myös vahva suuntaus Pohjoismaihin päin, joten se lisää Suomen lastulevyteollisuuden toimijoiden kilpailutilannetta. Konsernin tuotanto nelinkertaistui jo ensimmäisten kolmen vuoden aikana ja miljoonan kuutiometrin raja ylitettiin vuonna 2006. Samalla dynaamisella toiminnalla hoidetaan ja kehitetään myös tuotevalikoimaa ja jokainen tuotelinja on pintakäsittelyn osalta alansa markkinajohtaja. On jatkuvan markkinatilanteen seurannan ansiota, että Sorbes pystyy lukemaan asiakkaidensa toiveet. Myös kaikkien huonekaluvalmistajien tai tukkukauppioiden kehitysehdotukset otetaan aina vastaan. (Sorbes Group AG 2009.)

Kansainvälisenä konsernina Sorbes tarjoaa yksittäisille ja eri maissa toimiville yhtiölleen tarvittavaa taustatukea joko liikeneuvotteluissa, uusien laitteiden käsittelyssä tai tuoreimman tietotaidon käytäntöön soveltamisessa. Tärkeää on myös riittävä sijoitusvara tuotantoprosessien optimointiin tai uusien markkinoiden luomiseen. Sorbesin lastulevytuotteita ovat Repo by Sorbes melamiinipintaist lastulevyt. Sorbes AG:n lastulevyt ovat korkealaatuisia, E1 laatuluokituksen levyjä, jotka ovat kestäviä ja helppoja työstää, mahdollistaen huonekaluvalmistajien energiasäästön ja sahauskustannusten vähenemisen. (Sorbes Group AG 2009.)

### 2.2.3 Kronospan

Kronospan on johtava lastulevyn valmistaja Englannissa, joka on toiminut vuodesta 1970 lähtien ja, jolla on laaja levyjä tuotevalikoima eri käyttötarkoituksiin. Innovatiivisuus ja dynaamisuus ovat yrityksen avainsanoja, joilla se 100 hehtaarin alueella Pohjois-Walesissa työllistää 600 henkilöä. Yrityksen sijainti on valittu hyvän asiakaspohjan sekä raaka-ainetoimitusten vuoksi.

Kronospanin jatkuva investointi takaa, että yritys pysyy modernien tuotantoprosessien etuasemassa ja tämän takaavat myös optimaalinen tuotteiden laatu ja tehokkuus. Laaja tuotevalikoima tukeutuu yrityksen arvoon ja asiakaspalvelun tärkeyteen. Avain menestykseen ja ennennäkemättömään liiketoiminnan kasvuun nähdään jatkuvassa laadun ja tuotevalikoiman kehityksessä.

Kronospanin lastulevytuotteet ylittävät UK:n ja Euroopan teollisuus standardit ja ovat valmistettu BS EN ISO 9001:2000 laatujärjestelmän alla.

Lastulevyvalikoima on täysin tuettu laajalla teknisellä tuella, mutta käsittelyyn ja käyttöön on laaja lastulevyohjelehti. Kronospanilta löytyy melamiinipinnoitettua lastulevyä, peruslevyä rakentamiseen ja puutöihin, hienoa lastulevyä, joka soveltuu paremman viimeistelyn tarkoituksiin sekä myös keittiötasoihin soveltuvaa levyä ja lattialevyjä. (Kronospan 2009.)

### 2.2.4 Swedspan

Swedwood Hultsfred AB on yksi Euroopan modernein lastulevyteollisuus yritys ja Pohjoismaiden isoin lastulevyjen tuottaja rakennus ja teollisuustarkoituksiin. Tehdas sijaitsee Hultsfredissä Smålandissa Ruotsissa, ja se kuuluu Swedwood konserniin, joka on yksi osa Ikea-ryhmää. Tuotantoa on ollut vuodesta 2003 asti ja tuotteet valmistetaan ainoastaan ruotsalaisesta puusta. Yrityksen tuotantokapasiteetti on 400 00m<sup>3</sup>/vuosi, työntekijöitä yritys työllistää noin 135 ja liikevaihto vuonna 2007 oli noin 500 miljoonaa SEK. (Swedspan 2009.)

Tuotteita on saatavilla lattia-, katto-, seinä- ja rakennusmateriaaleina. Lattiarakenteisiin on tärkeää voida luottaa, joten yrityksellä löytyy lattialastulevyjä 10mm -

22mm paksuuksina, joita voidaan asentaa betoni-, puu-, muovi, ja hiekkamateriaalien päälle. Seinälastulevyt takaavat vahvan ja tasapainoisen seinän, johon on helppo ruuvata ja naulata. Kattomateriaaleina lastulevyjä on saatavilla kolmena erilaisena kuviona. Rakennettu foliopinta ja profiloitu kanttilevy luovat elävyyttä ja viihtyisyyttä kaikkiin huoneisiin. Yritykseltä löytyy lastulevyjä myös rakennus-, ja huonekalurakentamiseen. Swedspan lastulevytuotteiden jälleenmyyjät sijaitsevat Ruotsissa ja Norjassa. (Swedspan 2009.)

Swedwood Hultsfred AB oli Ruotsin ensimmäinen lastulevyvalmistaja Joutsen ympäristömerkillä ISO 9001 sekä laatu- ja ympäristösertifikaatilla ISO 14001. Swedwood Hultsfred AB käyttää puuraaka-aineita, jotka ovat suojelluista metsistä. Heidän laatutavoitteenaan on täyttää asiakkaiden vaatimukset ja odotukset pyrkimyksessä pitkäaikaisiin asiakas-, ja toimitussuhteisiin. Yritys noudattaa ympäristöarvoja ottaen huomioon asiakasvaatimukset jatkuvalla kehityksellä ja uusien ympäristötavoitteiden asettamisella kohti menestyksestä työtä ja kestävä kehitystä. (Swedspan 2009.)

### 2.3 Kilpailija-analyysi

Lastulevyteollisuudessa on kilpailijoita kotimaassa ja ulkomailla. Kilpailu tarkoittaa, että asiakkaalla on olemassa vaihtoehtoisia mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan ja kaikki samaa asiakkaan tarvetta tyydyttävät tuotteet voidaan lukea kilpailiviksi tuotteiksi. Menestyäkseen markkinoilla tulee yrityksen vertailla tuotteitaan kilpailijoiden tuotteisiin ja pyrkiä tyydyttämään asiakkaan tarpeet paremmin kuin kilpailijat.

Kilpailua koskevat avainkysymykset, joita yrityksen tulisi miettiä ovat mitkä yritykset ja tuotteet ovat kilpailijoitamme, millä tavalla kilpailijamme markkinoivat, mitkä ovat heidän vahvat ja heikot puolet, joita pystyisi hyödyntämään. Onko markkinoille tulossa tai poistumassa kilpailijoita, millä tavalla kilpailijat reagoivat mahdollisiin toimenpiteisiimme ja millaista yhteistyötä voisimme tehdä kilpailijoiden kanssa. (Koski 2009.)

Kilpailija-analyysissä pääpaino on tiedon keräämisessä kilpailijoista, joka on jatkuva prosessi, jonka avulla pyritään löytämään markkinarakoja sekä mahdollisia kilpailuetuja. Analyysi koostuu eri vaiheista, on tunnistettava yrityksen kilpailijat, arvioitava kilpailijoiden tavoitteet, strategiat, vahvuudet ja heikkoudet, johon kuuluvat henkilökohtaiset kokemukset ja huhupuheet. Markkinointitutkimus tehdään yleensä asiakkaiden, toimittajien ja jälleenmyyjien kokemuksista. Benchmarkingin avulla verrataan yrityksen tuotteita ja prosesseja kilpailijoihin tai muiden alojen johtaviin yrityksiin. Kilpailijoista on myös strategista hyötyä, esimerkiksi kokonaiskysynnän kasvamisella, tuotekehityskustannusten jakamisella ja vähemmän houkuttelevien asiakassegmenttien palvelemisella. Yrityksen toimintatapa ratkaisee tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. (Koski 2009.)

Kilpailukyky syntyy myös tuotteen hinnan, laadun, erikoistuotteiden ja jatkuvan tuotekehityksen lisäksi myös toimitusvarmuudesta ja yrityksen toimintatavoista. Asiakassuhteiden ylläpitämiseksi on tärkeää, että lastulevyt toimitetaan nopeasti myös maan rajojen ulkopuolelle. Tämä on yksi syy, minkä takia entistä enemmän Pohjoismaissa, esimerkiksi Norjassa ostetaan suoraan Ruotsista tai omasta maastaan lastulevyä, koska he saavat sen halvemmalla jo kuljetuskustannuksien vähenemisen vuoksi. Ei tarvita suuria rahtauksia maasta toiseen ja näin pakkauksien osaltakin säästytään turhilta kustannuksilta.

Suomen sisäinen kilpailu lastulevymarkkinoilla koostuu toimitusajasta ja hinnasta, jolla kaksi kilpailijaa Koskisen Oy ja Puhos Board Oy kilpailevat keskenään asiakkaistaan. On myös selvää, että molemmilla on vakiintunut asiakasryhmä, joka on vuosien ajan ostanut kyseiseltä yritykseltä myös muuta sahatavaraa ja näin ollen heille on itsestään selvää hankkia samoihin kuljetuksiin samalta yritykseltä myös lastulevyä.

Markkinat kovenevat kansainvälistyvän talouden myötä, halpamaatuotanto osittain vetää kuluttajaa puoleensa ja laatutuotteiden menekki pienenee. Eurooppalaisen lastulevyn viennin tyrehtyminen johtuu osaltaan siitä, että lastulevyä tuotetaan melkein kaikissa maanosissa nykyään.

On myös ennustettu, että Aasian markkinat tulevat kymmenen vuoden sisällä kasvattamaan lastulevyn kulutusta, joka lisää sen valmistusta ja mahdollisia potentiaalisia markkina-alueita myös Suomen lastulevyvalmistajille.

Suomalaisista kilpailijoista Koskisen Oy:n kanssa kilpailee Puhos Board Oy Wilhelmilastulevyillä, joista löytyy jokaiseen käyttötarkoitukseen runsaasti valinnanvaraa.

Virolaisella Sorbes Ag:lla on Repo by Sorbes melamiinipintaia, korkealaatuisia ja kestäviä lastulevyjä. Sorbes Ag:llä on vahva markkina-asema Baltian alueella, mutta raakalevyn puuttumisen vuoksi Koskisen Oy pysyy hyvin Baltian kilpailussa mukana vakio- ja erikoislevyjen valmistajana.

Englantilainen Kronospan valmistaa peruslevyä, melamiinipinnoitettua lastulevyä sekä myös keittiötasoihin soveltuvaa levyä ja lattialevyjä. Kronospanilla on vahva markkina-asema Englannin ja Keski-Euroopan markkinoille, joten on vahvana kilpailijana Koskisen Oy:lle.

Ruotsalainen Swedspan valmistaa lastulevyä, joita löytyy lattia-, katto-, seinä- ja rakennusmateriaaleina. Ruotsalainen valmistaja on potentiaalinen uhka Skandinavian markkinoilla, koska Norjaan ja Islantiin on lyhyempi rahtimatka ja halvemat hinnat Ruotsista kuin Suomalaiselta valmistajalta.

Suomalainen lastulevyteollisuus pystyy kilpailemaan vastaavien ulkomaalaisten kanssa hinnalla, jolloin se on tarkkaan laskettava, jotta se kattaa rahtikustannukset, mutta on laadultaan hinnan kanssa tasapainossa. Markkinoinnissa tulisi panostaa tuotteen monikäyttöisyyteen, mahdollisuuksiin eri käyttökohteissa, pakkausmateriaaleihin ja toimitusvarmuuteen.

## 2.4 Swot-analyysi

Swot-analyysi on lyhenne sanojen strength (vahvuus), weakness (heikkous), opportunity (mahdollisuus) ja threat (uhka) alkukirjaimista. SWOT-analyysi on ruudukon muotoinen. Se täytetään siten, että esimerkiksi vahvuudet-ruutuun kirjataan ne kehitettävän tuotteen ominaisuudet, jotka ovat vahvuuksia verrattuna kilpailuviin tuotteisiin. Halpaa hintaa ei yleensä voi pitää kilpailuetuna. Hyvä tuote ei myöskään riitä, sillä tavallisesti myös kilpailijoilla on hyvät tuotteet. Vahvuuksia kirjatessa kannattaa todeta, koskevatko tuotteen ominaisuudet vain tiettyä käyttäjäryhmää tai tuoteominaisuutta. (Pasanen 2005, 23.)

TAULUKKO 2. Swot kilpailija-analyysi

	Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
Puhos Board Oy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suomen johtava lastulevyn valmistaja ja alan yksi suurimmista Pohjoismaissa</li> <li>– Tuotekehitys, ja ammattitaitoinen henkilöstö</li> <li>– Raaka-aineen, liiman nopea saanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kuljetukset maantiekuljetuksina hitaita</li> <li>– Vähän räätälöityjä tuotteita asiakaskohtaisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Viennin lisäys ja markkina-alueen laajentaminen</li> <li>– Panostus kustannustehokkuuteen ja henkilöstön kehittämiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Koskisen Oy laajalla valikoimalla</li> <li>– Ulkomaiset kilpailijat</li> </ul>
Sorbes AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Laaja tuotteiden pintavalikoima ja korkea laatu</li> <li>– Nopea reagointi markkinatrendeihin ja pitkän tähtäimen suunnitelmien kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konserni-keskeinen ajattelu, ehkä enemmän arvoa myös tuuille</li> <li>– Asiakaskohtaisten tuotteiden puute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakastyytyväisyys</li> <li>– Motivoituneet työntekijät</li> <li>– Ympäristöystävällisyys</li> <li>– Nykyaikaiset menetelmät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suomen lastulevyvalmistajat</li> <li>– Baltian alueen nousuvat valmistajat</li> </ul>
Kronospan	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Johtava lastulevyn valmistaja Englannissa</li> <li>– Laaja tuotevalikoima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jatkuva investointi lisää kustannuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Innovatiivisuus ja dynaamisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Englannin alueen muut valmistajat ja tuontilevy</li> </ul>
Swedspan	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Euroopan modernin lastulevyteollisuus</li> <li>– Monipuolinen tuotevalikoima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ikean tuotteiden maine, onko hyvä kaikkialla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ikea-ryhmä tuo tunnetuksi yritystä</li> <li>– Viennin laajentuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakaskohtaisten tuotteiden puute</li> </ul>

Koskisen Oy:n tulisi tarkastella kilpailijoidensa Puhos Board Oy, Sorbes AG, Kronospan ja Swedspan vahvoja ja heikkoja puolia, ja niitä täydentämällä pystyisi kehittämään yritystä entistä voimakkaampaan kilpailuun. Kaikilla kilpailijoilla on samoja tai samankaltaisia tuotteita, joita yritykset markkinoivat joko Pohjoismaissa tai Baltiassa ja Euroopassa asiakkailleen sijaiten maantieteellisesti lähellä.

Koskisen Oy:n kilpailuetuna ovat laadukkaat lastulevytuotteet, joita on tarjolla vakio-, ja erikoislevyinä asiakaskohtaisesti sekä hyvät pakkausmateriaalit. Piileviä kilpailijoita ovat tulevat lastulevyvalmistajat Euroopassa ja Amerikassa. Vahvoja puolia Koskisen Oy:lla on tällä hetkellä jatkuva tuotekehitys ja koneiden investointi, jonka avulla pyritään parantamaan tuotantokapasiteettia ja nopeuttamaan tuotantoprosesseja vaikuttaen merkittävästi tuotteen toimitusvarmuuteen ja siihen, miten nopeasti asiakkaalle on saatavilla kukin tuote.

Puuteollisuudessa kilpailukykyä ei ratkaista tulevaisuudessa enää yksikkökustannuksia alentamalla, koska sahatavaran alenevat hintapaineet markkinoilla jatkuvat pitkällä tähtäyksellä ylitarjonnan vuoksi. Sen takia nykyrakenteiden kehittämisen lisäksi rakenteelliset muutokset ovat välttämättömiä. Innovaatio- ja liiketoiminta, puunkäytön edistäminen, puun hinnoittelu ja hankinta, uudet markkinat, bioenergia ja kansainvälistyminen sekä puun ympäristöedut ovat arvioitu keskeisimmiksi puuteollisuuden tulevaisuuden kannalta.

Tiivis yhteistyö on nykyään liiketoiminnan yksi tärkeä osa-alue, koska tarvitaan verkottumista arvoketjun eri vaiheissa toimivien yritysten kanssa ja partnership-tyyppisiä ratkaisuja, alihankintaa sekä yhteismarkkinointia. Yhteistyössä yritykset voivat tarjota asiakkailleen heitä miellyttäviä tuote-palvelupaketteja, laajoja tuoteperheitä ja nopeita toimitusaikoja.

Yhteinen intressi on löytää markkinoilla kilpailukykyisiä toimintamalleja verrattuna muiden materiaalien valmistajiin. Jakelukanavien lyheneminen helpottaisi asiakkaiden tarpeiden välittymistä tuottajille, jolloin ei tarvitse käyttää erilaisia agenteja tai myyntioperaatioita, mutta tätä ei ole helppoa toteuttaa.

Kauppa keskittyy ja kansainvälistyy, mutta ei välttämättä johda siihen, että kuluttajien tarpeet välittyvät selvemmin kaupalle tai näiden toimittajille. (Hänninen, Toppinen, Verkasalo, Ollonqvist, Rimmler, Enroth & Toivonen 2009.)

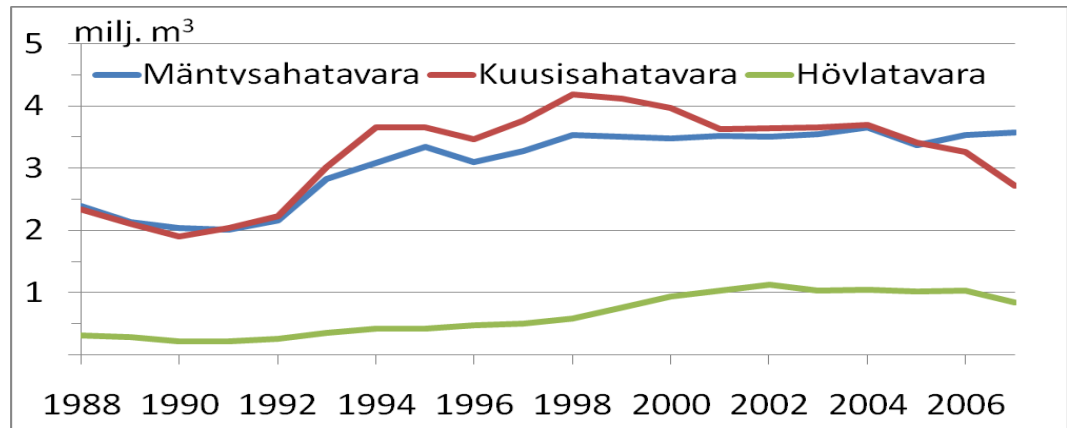
Kilpailukyvyn turvaamiseksi puutuoteteollisuudelle tulee rakentaa tehokas asiakasohjautuva ja kansainvälisesti verkottunut innovaatioympäristö, joka tekee tarvittavan osaamisperustan rakentamisen ja kehitystyön nopean hyödyntämisen mahdolliseksi (Mauno, Paajanen & Vahtikari 2009).

## 2.5 Puuteollisuuden vienti

Puutuoteteollisuuden toimintaympäristössä on viime vuosina tapahtunut huomattavia muutoksia kilpailutilanteessa. Euroopassa tuotannon kasvu on ollut kulutuksen kasvua nopeampaa, mikä on johtanut ylitarjontaan ja heikkoon pitkän aikavälin hintakehitykseen. Maailmanlaajuisesti eivät perustuotteiden markkinat juuri kasva eikä kovan hintakilpailun vuoksi perustuotteiden vienti anna menestymismahdollisuuksia. Suomen on etsittävä kilpailukykyä muista kuin perustuotteista. Liiketoiminnan uudistamiselle luo paineita siirtyminen perustuotteiden tuotannosta uusiin tuotteisiin, koska niiden kehittämisessä asiakaskunnan tarpeiden huomiointaminen nousee eri asemaan kuin massatuotteiden tuotannossa.

Eettiset kysymykset ja ympäristön ohella terveys sekä hyvinvointi nousevat tutkimusten mukaan kuluttajien tarpeissa korkealle sijalle. Puutuotteiden terveysvaikutuksiin tulisi panostaa sekä tutkimuksessa että tuotekehityksessä. Puutuotealalla ovat kotimaan kasvumahdollisuudet rajalliset, ja alan kasvu voi tapahtua vain vientiä lisäämällä. Nousevat kansantaloudet Aasiassa ja Itä-Euroopassa tuovat uusia mahdollisuuksia puutuotteiden markkinoiden laajentamiseksi. Ongelmana näiden maiden osalta on se, että markkinoilta vielä puuttuu puurakentamisen kulttuuri tai se on vähäistä. (Hänninen, Toppinen, Verkasalo, Ollonqvist, Rimmler, Enroth & Toivonen 2009.)





KUVIO 3. Suomen sahatavaran viennin muutokset 1988 - 2007. (Tullihallitus 2008).

Edellinen kuvio havainnollisti miten puuteollisuuden viennissä on tapahtunut muutoksia vuodesta 1988 vuoteen 2007 asti. Suomalaisen sahatavaran ja puuteollisuuden tärkein vientialue on edelleen Eurooppa ja varsinkin Iso-Britannia. Suomesta vietiin metsäteollisuustuotteita eniten Saksaan (viennin arvo 2,2 mrd. €, v.2006), jonka osuus metsäteollisuuden viennistä oli tavanomainen 18 %. Britannia oli Suomelle toiseksi tärkein kauppakumppani (1,4 mrd. €), vaikka sen osuus metsäteollisuuden viennistä jatkoi vähentymistään 11 prosenttiin. Britannia oli edelleen tärkein kauppakumppani vuonna 2006 puutuoteteollisuuden tuotteissa ennen Japania ja Saksaa. (Metla 2009.)

Vuonna 2007 sahatavaran vienti laski 9 %. Syynä viennin heikkenemiseen voidaan pitää Venäjän puuviennin kasvua Baltian maihin ja muualle Eurooppaan, jolloin sillä oli selviä heijasteita myös Suomen puutavaran vientiin. Metsäntutkimuslaitos Metla julkaisi vuonna 2007 metsäsektorin suhdannekatsauksen, jonka mukaan koko sahatavaran tuotannon arvioitiin olevan 12,8 miljoonaa kuutiota ja kasvua edellisvuoteen oli noin kuusi prosenttia. Vuodeksi 2008 tuotannon ennustettiin laskevan 12,4 miljoonaan kuutioon, mutta tuotannon arvioitiin kuitenkin olevan yli edellisvuoden tason. Suomen koko sahatavaran vienti oli vuoden 2007 tammi-heinäkuussa noin 4 prosenttia edellisvuotta alempana. (Metla 2009.)

Suomalaisyhtiöillä on Venäjällä ja Baltiassa noin kahden miljoonan kuution sahauskapasiteetti ja se mahdollistaa tuotannon suunnittelun, jolloin kotimaista tuotantoa voidaan korvata tuotannolla ulkomaisissa yksiköissä. Suomen markkinaosuus Länsi-Euroopan sahatavaran tuonnista on pudonnut vuosituhaten alun noin 20 prosentista noin 15 prosenttiin vuonna 2007. Ruotsin osuus on pysynyt keskimäärin kolmanneksessa, vaikka senkin osuus laski hieman vuoden 2007 alkupuoliskolla. Baltian maat ovat lisänneet jatkojalostusta, joten niiden perussahatavaran viennin suhteellinen osuus on kääntynyt laskuun. Venäjän markkinaosuus on noussut lähes 15 prosenttiin ja Saksa on tullut Euroopan suurin tuottaja lisäten toimituksiaan muihin Euroopan maihin. Myös Kanada on lisännyt vientiään Eurooppaan. (Metla 2009.)

TAULUKKO 3. Suomen puutuoteteollisuuden toimialojen visiot vuodelle 2020. (Kairi, 2009).

<b>Puutuoteteollisuus</b>			
<i>Tuotantonsa arvon kaksinkertaistanut suomalainen puutuoteteollisuusklusteri on kytkeytynyt loppukäyttöaloihin ja toimii kannattavasti kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti.</i>			
<b>Sahateollisuus</b>	<b>Levyteollisuus</b>	<b>Rakennuspuusepän- ja taloteollisuus</b>	<b>Huonekaluteollisuus</b>
<i>Rakentamisen ja energian arvoketjuun kytketty kannattava sahateteollisuus vuonna 2020.</i>	<i>Teollisten asiakas-segmenttien sekä rakentamisen prosesseihin kytketty innovatiivinen ja kannattava levyteollisuus vuonna 2020.</i>	<i>Kasvava ja kannattava asumisen ehdoilla toimiva ja ympäristö-suorituskykyinen rakennuspuusepän-, tuoteosa- ja taloteollisuus vuonna 2020</i>	<i>Kansainvälistyneen design- ja teknologia-intensiivisen huonekaluteollisuuden arvo on kasvanut kaksinkertaiseksi vuoteen 2020 mennessä.</i>

Ylläolevan taulukon puutuoteteollisuuden eri toimialojen visioiden toteuttaminen edellyttää selkeää muutosta nykyiseen raaka-ainelähtöiseen ja tuotannon tehokkuuteen keskittyneeseen perusteollisuuden toimintatapaan. Suomen puutuoteteollisuus on 1990-luvun lamavuosien jälkeen kehittynyt voimakkaasti. Puutuoteteollisuuden tuotannon arvo on noussut, mutta kannattavuus on 2000-luvulla heikentynyt voimakkaasti. Tuotannon arvon kaksinkertaistaminen merkitsee selkeää panostusta vientiin. (Kairi 2009.)

Puutuoteteollisuuden viennin arvosta perusteellisuuden, sahatavaran ja puulevytuotteiden osuus on pysynyt edelleen yli 80 %:ssa. Puutuoteteollisuudessa tapahtunut varsinainen kehitys on perustunut kotimaan markkinoiden ja siellä erityisesti talonrakentamisen hyvään kehitykseen.

Sahatavaran tuotanto on eri tuotevariaatioineen volyymiltaan selkeästi suurempi kuin koko muu puutuoteteollisuus yhteensä, koska sahateollisuus on kehittynyt vasta viimeisinä vuosikymmeninä moderniksi prosessimaiseksi toiminnaksi niin Suomessa kuin muualla EU:n alueella. Sen valmistuskustannuksista raaka-aineen osuus on edelleen yli 60 %, joten alan kannattavuus on ratkaisevasti riippuvainen maakohtaisista raaka-aineen hintasuhteista. Suomessa sahateollisuuden tuotantoa ei raaka-aineen riittävyysohjelmien vuoksi juuri pystytä lisäämään nykyisestä (2007) 12 milj. m<sup>3</sup>/a tasosta. (Kairi 2009.)

Markkinoiden tiukentuvassa kilpailutilanteessa yrityksillä ei ole varaa passiivisuuteen vaan on tärkeää tarttua avautuviin mahdollisuuksiin ennakkoluulottomasti. Kilpailukyvyyn nostaminen tulevaisuudessa vaatii lisää panostusta nykytuotteiden kehittämiseen, niiden jalostusarvon kasvattamiseen, verkostoitumiseen, liiketoimintaosaamiseen ja yrittäjyyden vahvistamiseen, samalla, kun varmistetaan raaka-aineen ja ammattitaitoisen työvoiman saatavuus. (Hänninen, Toppinen, Verkasalo, Ollonqvist, Rimmler, Enroth & Toivonen 2009.)

Tärkeimpiä Suomen puutuoteteollisuuden tulevaisuuden markkinoiden toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat vienti- ja kilpailijamaiden talouskasvu ja metsäteollisuustuotteiden hinnat. Kansainvälisessä sahatavarakaupassa Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Aasia ovat yhä enemmän sidoksissa keskenään ja muutokset Yhdysvaltain sahatavaran kysynnässä voivat muuttaa nopeastikin kilpailutilannetta Suomen vientimarkkinoilla. Puurakentamisen tuotteiden vientimahdollisuudet rajoittunevat lähitulevaisuudessa rakennepuutavaran ja puurakenneosien vientiin, sillä kasvumahdollisuudet puurakenteiden ja tuoteosien osalta ovat epävarmat. (Hänninen, Toppinen, Verkasalo, Ollonqvist, Rimmler, Enroth & Toivonen 2009.)

## 2.6 Lastulevyteollisuuden vienti

Kansainvälistyminen on lisännyt kilpailua lopputuote- ja raaka-ainemarkkinoilla, eikä kannattavuuden kohottamiseen kotimaassa ole enää juuri mahdollisuuksia yksikkökustannuksia alentamalla. Suomalaisyriyten sahatavaran tuotannon uusinvestoinnit ovatkin 1990-luvun jälkeen suuntautuneet alemman kustannustason maihin, Baltiaan ja Venäjälle. Nykyrakenteiden kehittämisen skenaariossa kotimaan sahatavaran tuotannon arvioidaankin asettuvan nykyistä tasoa alemmaksi vuoteen 2015 mennessä. Alan kehittämisen painopistettä on tarvetta siirtää nykyisenlaisesta perussahatavaran tuotannosta yhä enemmän sahatavaran jatkojalosteisiin, komponentteihin. (Hänninen, Toppinen, Verkasalo, Ollonqvist, Rimmler, Enroth & Toivonen 2009.)

Lastulevyä on viimeisen kymmenen vuoden aikana tuotettu 0,4 - 0,5 miljoonaa kuutiometriä vuodessa, josta alle puolet on valmistettu vientiin. Valmistuksessa tarvittavan työvoiman määrä on pudonnut vajaasta tuhannesta runsaaseen kolmeensataan henkilöön. Työvoiman vähentymistä ei ole lieventänyt levyjen pinnoittamisen ja muun jatkojalostuksen vaatima lisätyö. Lastulevyvalmistuksen työllistävyys on siksi alentunut 5 - 7 prosentin vuosivauhdilla, aivan viime vuosina hieman vähemmän. Lastulevyteollisuuden tuotanto ja vientinäkymät säilynevät lähivuosina entisen kaltaisina. Työvoiman määrän lasku saattaa sen sijaan pysähtyä, sillä tuotanto on jo varsin keskittynyttä ja tehtaiden miehitys on ajettu pieneksi. Alan tuotannon määrä pysynee noin 0,5 miljoonassa kuutiometrissä, joka riittää niin kotimaan rakennustuotannon ja huonekaluteollisuuden tarpeisiin, kuin vientiin Suomen lähialueille. Kilpailevan tuonnin merkitys on viimeaikoina myös hieman vähentynyt. (Puuliitto 2009.)

Lastulevyn viennin osuus on kasvanut ja sen odotetaan kasvavan myös lähitulevaisuudessa. Uusia valmistustekniikoita kehitetään jatkuvasti, joka lisää tuotantokapasiteettia ja nopeaa valmistumista. Tämä edesauttaa kysynnän kasvussa ja viennin lisäämisessä myös kansainvälisille markkinoille.

Seuraavassa taulukossa on esitetty Suomen metsäteollisuuden tuotannon ja viennin osuus kuutioittain eri tuoteryhminä sekä viennin osuus kokonaistuotannosta vuonna 2007.

TAULUKKO 4. Suomen metsäteollisuuden tuotteiden jakauma tuoteryhmittäin 2007. (Helsingin yliopisto 2009).

Tuoteryhmät	Tuotanto milj. t/m <sup>3</sup>	Vienti milj. t/m <sup>3</sup>	Viennin osuus tuotannosta, %	Tuotantolaitosten lukumäärä (*)
<b>Paperi</b>	11,3	10,2	90	27
<b>Kartonki</b>	3,1	2,6	86	14
<b>Massa</b>	12,9	2,5	19	41
<b>- Markkinasellu</b>	2,6	2,3	88	14
<b>Sahatavara</b>	12,4	7,1	58	170**
<b>Vaneri</b>	1,4	1,2	87	11
<b>Lastulevy</b>	0,4	0,2	44	2
<b>Kuitulevy</b>	0,1	0,1	63	2

19.5.2008

### 3 VIENTIOPERAATIOMUODOT SUOMALAISESSA LASTULEVYTEOLLISUUDESSA

Yrityksen toimiessa kansainvälisessä kaupassa, on erilaisia operaatiomuotoja, joilla saadaan tuote ulkomaisille asiakkaille, tai päinvastoin ulkomaiselta asiakkaalta kotimaahan. Tyypillisimpiä ovat vienti ja tuonti, jolloin lastulevyn valmistaja vie tavaran suoraan asiakkaalleen tai käyttää apunaan välijäseniä, kuten agentteja, jotka sijaitsevat joko ulkomailla tai yrityksen kotimaassa.

Suomalaisen vientiä harjoittavan yrityksen on harkittava, miten pienillä kustannuksilla voidaan tavoittaa myös kaukaisimmat markkinat. Operaatiomuotojen valintaan vaikuttavat yrityksen strategia, koko ja olemassa olevat resurssit, yrityksen viennille asettamat tavoitteet sekä tuote ja asiakas.

Operaatiomuotojen näkökulmasta kansainvälistyminen tarkoittaa yrityksen tapaa palvella ulkomaisia asiakkaitaan. Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat erityisesti yrityksen osaamistaso: tarvitaanko esimerkiksi vieraiden kielten hallintaa ja ulkomaisten markkinoiden hallintaa. Toinen tapa on tarkastella operaatiomuotoja strategisesti; silloin arvioidaan operaatioihin tarvittavia panostuksia ja sitoutumista, operaatioiden sisältämiä riskejä, kontrolloitavuutta sekä niiden mahdollistamaa voittopotentiaalia. (Ahokangas & Pihkala 2002, 25.)

Yritykset, jotka toimivat kansainvälisillä markkinoilla kohtaavat erilaisia ongelmia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen viennin kehitykseen. Ongelmat voivat vaikuttaa siihen, miten yritys sitoutuu vientioperaatioidensa kehittämiseen tai niiden jatkamiseen. Viennin esteet saattavat olla osasyynä siihen, että yritys on epäonnistunut vientioperaatioissaan. Nämä vaikuttavat yrityksen kokemiin taloudellisiin tappioihin, jotka usein myös vaikuttavat yrityksen johdon asenteeseen. Sen vuoksi ongelmien havainnointi tai niiden vaikutuksen vähentäminen edesauttavat yrityksen vientioperaatioiden onnistumista. Valintoja tehdessä kannattaa ottaa huomioon, miten jakelutiet kehittyvät tulevaisuudessa ja miten nyt valittu vaihtoehto voidaan tarvittaessa vaihtaa paremmin tarpeisiin soveltuvaksi. (Fintra 2001, 25.)

TAULUKKO 5. Viennin esteiden luokittelu. (Leonidou 1995b, 19, modifioitu)

	Sisäiset esteet	Ulkoiset esteet
Kotimarkkinalähtöiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ammattitaidoton henkilöstö</li> <li>– riittämätön tuotantokapasiteetti ja johdon ajan puute</li> <li>– riittämätön käyttöpääoma</li> <li>– vientimarkkinatiedon puute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ongelmalliset vientikäytänteet</li> <li>– valtion vientituen puute</li> </ul>
Vientimarkkinalähtöiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poikkeavat tuotestandardit</li> <li>– vientisaatavien perintä</li> <li>– jälleenmyyjän löytäminen</li> <li>– ulkomaantoimintojen korkea riski</li> <li>– hintakilpailukyvyyn puute</li> <li>– teknisten/myynnin jälkeisten palvelujen puute</li> <li>– korkeat toimituskulut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– asiakkaiden poikkeavat tavat</li> <li>– erilaiset liiketoimintatavat</li> <li>– kulttuurien väliset viestintäongelmat</li> <li>– kova kilpailu kohdemarkkinoilla</li> <li>– korkeat tullit tai tariffit</li> </ul>

Vientioperaatiomuotoja valittaessa tulee myös ottaa huomioon markkina-aluesegmentointi, jolla kartoitetaan ensiksi mitkä alueet ovat potentiaalisia maantieteellisesti, kulttuurillisesti sekä tuotteen kannalta. Poliittiset, oikeudelliset ja taloudelliset tekijät voivat vaikuttaa myös kohdemaan valintaan. Hyvä valintakeino vientioperaatioita mietittäessä on tehdä Swot-analyysi kartoittamaan mahdollisuuksia ja uhkia, vahvuuksia ja heikkouksia.

Ulkomaisen myyntiyksikön perustaminen tarkoittaa juridisen ja fyysisen läsnäolon aloittamista kohdemarkkinoilla. Ulkomaisen myyntiyksikön perustaminen on viennille luonteva jatke, mutta se vaatii kansainvälistä osaamista, kielitaitoa ja paikalliseen lainsäädäntöön perehtymistä. Yritys saa kuitenkin ulkomaan yksikön avulla tietoa nopeasti paikallisista markkinoista, taloustilanteen vaihteluista, joihin se pystyy ennakoimaan ja mukautumaan tilanteen vaativalla tavalla.

Ulkomainen myyntikonttori voidaan perustaa joko sivukonttoriksi, jolloin se kuuluu erottamattomasti emoyhtiöön, tai tytäryhtiöksi, jolloin se on itsenäinen paikal-

listen lakien mukaisesti toimiva yksikkö. Sivukonttori on helpompi ja halvempi perustaa kuin tytäryhtiö ja sen toimintaa on helpompi valvoa kuin tytäryhtiön. Tytäryhtiön etuina nähdään paikallisuus, josta on myös apua esimerkiksi veroasioissa, koska paikallinen verottaja saattaa pitää myyntiyksikköä kiinteänä toimipaikkana. Jos myyntiyksikkö harjoittaa säännönmukaista myyntiä eikä pelkästään tilauksien välittämistä emoyhtiölle, on verotussyistä järkevämpää perustaa tytäryhtiö. (Nissinen 1998, 71.)

Vientimuodot ovat jaettu epäsuoraan ja suoraan vientiin, sekä tytäryhtiöoperaatioihin, joista kerron tarkemmin seuraavassa.

### 3.1 Epäsuora vienti

Epäsuorassa viennissä yritys myy tuotteensa kotimaassa olevan välijäsenen kautta, joka voi olla vientiagentti, vientiliike tai vientiyhdistys.

Vientiagentilla tarkoitetaan elinkeinonharjoittajaa, joka päämiehen kanssa tekevänsä edustussopimuksessa on sitoutunut tämän lukuun jatkuvasti edistämään tavaroiden myyntiä tai ostoa hankkimalla tarjouksia päämiehelle tai päättämällä tämän nimissä myynti- tai ostosopimuksia. Agentti voi olla fyysinen tai juridinen henkilö. (Pehkonen, 1995, 55.)

Epäsuorassa vientitoiminnassa sopimus tehdään vapaamuotoisesti, mutta se on laadittava kirjallisesti, jos jompikumpi sopijapuoli niin vaatii. Vientiagentin tehtävänä on hankkia oma-aloitteisesti ostotarjouksia ulkomaisilta asiakkailtaan ja kiinnitettävä huomio asiakkaiden maksukykyyn ja luottokelpoisuuteen. Agentin on tarkkailtava markkinoiden kehitystä ulkomailla ja tiedotettava suomalaiselle päämiehelleen kilpailutilanteesta, hinnoista ja viranomaisten määräyksistä ulkomailla. Agentilla on vaitiolovelvollisuus päämiehensä teknisiin ja taloudellisiin ammatti- ja liikesalaisuuksiin nähden. Vientiagentin ulkomaisia asiakkaita ovat vähittäis- ja tukkuliikkeet, maahantuontiliikkeet ja erilaiset jakeluyritykset. (Pehkonen, 1995, 57.)



Jos yritys käyttää agenttiedustusta, se joutuu itse huolehtimaan kaikista vientiin liittyvästä, kuten kuljetuksen järjestäminen, tullaus, asiakirjat, laskutus, perintä sekä viejällä on riski koko tapahtumaketjusta. Eniten agenteja käytetään Suomessa puutavaran vientikaupassa.

Vientiliike on ulkomaankauppaan erikoistunut yritys, joka ostaa tuotteet valmistajalta ja vie ne omilla nimissään ja omaan lukuunsa ulkomaille. Vientiliikkeen käyttämät hinnat ja kaupan ehdot voivat jäädä valmistajalle tuntemattomiksi. Valmistajalle ulkomaan markkinat jäävät etäisiksi. Vientiliikkeen käytöstä on etuja, koska se hoitaa kaiken vientitapahtumaan liittyvän ja kantaa niistä myös riskin. Vientiliikettä käyttäessä ei viejän tarvitse olla kovin kielitaitoinen tai tuntee ulkomaan kauppaa, koska viejä saa maksun tavaran toimitusvaiheessa ja luottoriski jää vientiliikkeelle. Vientiliikkeet ovat erikoistuneet markkina-alueittain, jolloin se myy maantieteellisesti etäisille markkinoille. Tuotteittain erikoistuneet vientiliikkeet harjoittavat Suomessa erityisesti metsäteollisuuden tuotteiden vientiä. (Pehkonen, 1995, 57–58.)

Vientiyhdistys on kahden tai useamman yrityksen perustama organisaatio, joka hoitaa jäsenyritystensä viennin. Vientiyhdistysten markkinointikustannukset jakaantuvat useamman kesken ja vientirutiinien hoitaminen on keskitetysti tehokasta ja yhteistyö vähentää riskiä. (Pehkonen, 1995, 58.)

### 3.2 Suora vienti

Suoralla viennillä tarkoitetaan tilannetta, jossa viejä on suorassa yhteydessä ulkomaiseen edustajaan ja ulkomailta toimiviin jakelukanaviin. Tämä on yleisin suomalaisten yritysten käyttämä vientioperaatiomuoto. Jotta viejä voi valita omalle tuotteelleen sopivan edustusmuodon, on tunnettava vientimaan kaupan rakenne ja asiakkaiden asettamat vaatimukset. (Pehkonen 1995, 58–59.)

Tuontiagentti toimii kotimaassa olevan vientiagentin tavoin välittäen päämiehelleen ostotarjouksia tai tämän valtuuttamana päättäen kauppvoja. Agentin ollessa

ulkomaalainen Suomen kauppa-agenttia koskeva lainsäädäntö tulee harvoin sovellettavaksi. Eri maiden agenttilainsäädännössä pyritään pitämään oman maan heikomman osapuolen eli agentin puolta. EU-maiden jäsenvaltioille on jäänyt direktiivien puitteissa säätää omat lait. Osa säännöistä on pakottavia, kuten agentin ja päämiehen yleiset velvollisuudet, provisio, sen erääntyminen ja maksuaika, sopimuksen irtisanomisaika, kilpailukiello ja goodwill-hyvitys, jolla tarkoitetaan yrityksen aineetonta arvoa, liikearvoa. (Pehkonen 1995, 59–60.)

Maahantuojaa ostaa tavaran omaan lukuunsa ja myy ne omissa nimissään asiakkailleen. Maahantuojan asiakkaita ovat tukku- ja vähittäisliikkeet tai teollisuuslaitokset. Edustussopimus (*Exclusive Distribution Agreement*) muistuttaa monien asioiden osalta agenttisopimusta. Maahantuojaa koskeva erityislainsäädäntö on vain harvoissa maissa. (Pehkonen 1995, 60.)

Komissionääri muistuttaa toiminnaltaan agenttia, mutta toimii omissa nimissään päämiehen eli komitenttin lukuun. Asiakas ei useinkaan tiedä kenen puolesta kauppa päätetään. Komissiosuhteeseen liittyy useimmiten varaston pito ja tällöin ulkomaankaupan komissionääristä käytetään nimitystä signatääri, päämiehestä nimitystä konsignantti ja edustussuhteesta konsignaatiomyynti. (Pehkonen 1995 62.)

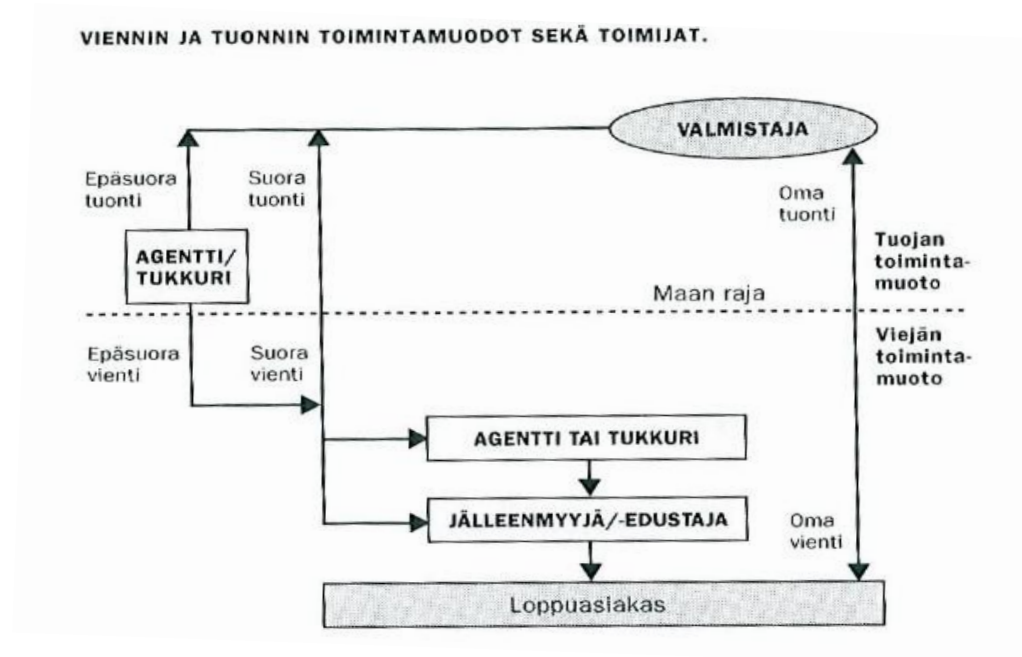
Brokereiden toiminta on lähellä agenttuuria. Brokerit ottavat maksua vastaan hoitaakseen päämiehen kaiken myynti- ja menekinedistämistyön sekä laskutuksen, varastoinnin ja mainonnan. (Pehkonen 1995 62.)

Jos yritys on päättänyt käyttämään suoraa vientiä, se saa varautua aikaa ja kustannuksia vaativaan prosessiin. On hyvä varmistaa viennin onnistuminen kullekin markkina-alueelle, sillä epäonnistuneen viennin seurauksena saatetaan menettää maine ja asiakkaat. Eri tietolähteitä hyväksi käyttäen löytyy useimmiten sopivia ehdokkaita, joiden joukosta valinnan voi tehdä. Vientikeskukset, kotimaiset viennityritykset, kauppakamarit, näyttelyt, pankit, lehti-ilmoitukset, alan julkaisut ja konsulttien haku edesauttaa hyvän edustajan löydössä. Valintakriteerit edustajan valintaan ovat seuraavat: omistuspohja, taloudellinen tila, nykyinen asiakaskunta,

myyntivoima, kilpailijoiden ja asiakkaiden kommentit, tulevaisuuden suunnitelmat, tapa toimia, kiinnostuksen syyt tuotetta kohtaan ja yhteensopivuus henkilöstön ja organisaation toiminnassa. (Fintra 2001, 25–29.)

Työn jako päämiehen ja edustajan välillä on seuraavanlainen. Edustaja hoitaa ilmoitukset, asiakaskäynnit, uusien asiakkaiden hankinnan, kyselyt, tarjousten laadinnan, teknisen neuvonnan ja tilauslomakkeen täytön.

Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu viennin ja tuonnin toimintamuotoja sekä toimijoita.



KUVIO 4. Viennin ja tuonnin toimintamuodot sekä toimijat. (Seristö 2002, 104).

### 3.3 Tytäryhtiöiden operaatiot

Tytäryritys määritellään ulkomailla sijaitsevaksi yksiköksi, jossa yrityksellä on vähintään 10 prosentin omistusosuus. Yrityksen tulee hallinnoida ja johtaa kyseistä yksikköään aktiivisesti, jotta tytäryritys-termiä voidaan käyttää.

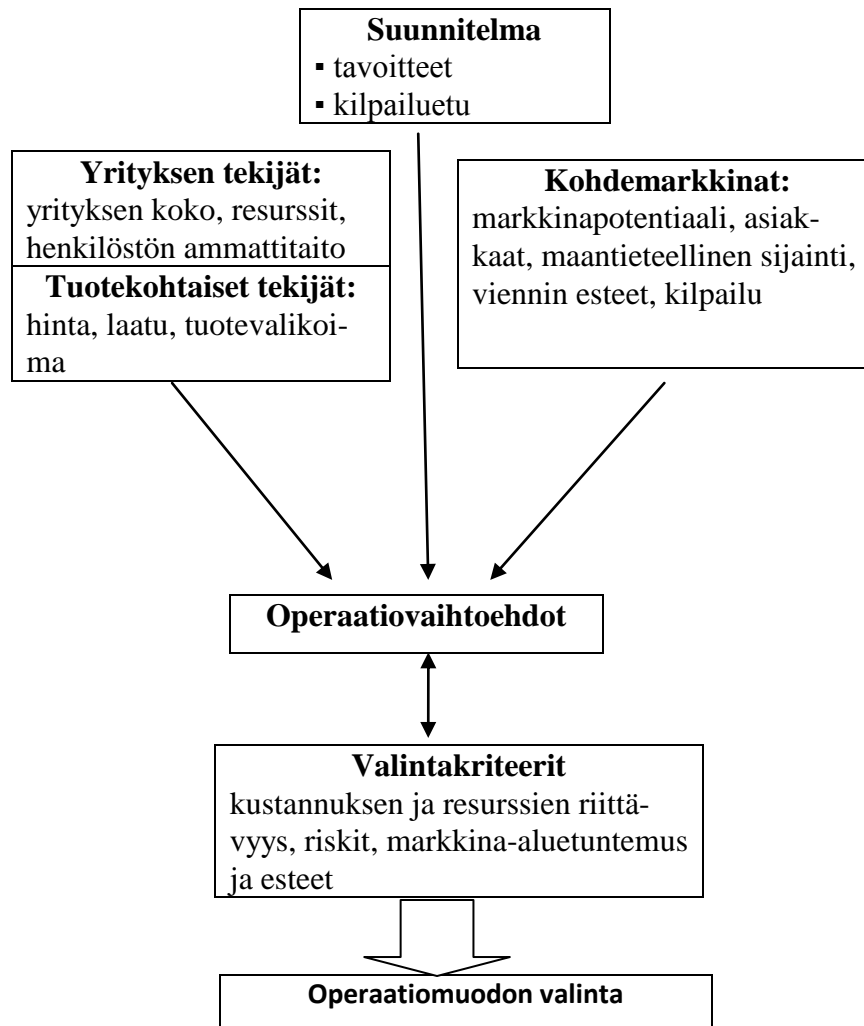
Peruslähtökohtana perustaessa tytäryhtiötä on parempi tuotto-odotus ja kontrolli, kuin mihin muilla sopimus pohjaisilla operaatiomuodoilla voidaan päästä.

Yritys pääsee tytäryhtiön avulla lähemmäksi asiakkaitaan ja saa viestittyä aikomuksensa olla pitkäaikainen ja varteenotettava tekijä alalla paremmin kuin muilla toimintamuodoilla. (Seristö 2002, 118–121.)

Informaationsaanti ja tiedonkulku yrityksen markkinoista ja muista sidosryhmiin liittyvistä asioista on tehokkaampaa kuin sopimus pohjaisissa operaatioissa. Tytäryhtiöiden kautta yritys saa oman nimensä paremmin näkyville sekä voidaan myös saavuttaa paremmin paikallista imagoa. Tytäryhtiö sitoo jo alkuun pääomaa ja aiheuttaa kiinteitä kustannuksia, joita sopimus pohjaiset toimintamuodot eivät aiheuta. (Seristö 2002, 119.)

Tytäryhtiöiden kautta voidaan päästä myös viennin suhteen suljetuille markkinoille, koska erilaiset tuontikiintiöt voivat estää suoran viennin. Tytäryhtiöiden kautta avautuu myös uusi kanava yrityksen talouden kansainväliseen suunnitteluun, tuloista voidaan siirrellä maasta toiseen ja näyttää sitä siellä missä tarvitaan. Jonkin maan tarjoama tukipaketti voi kallistaa yrityksen operaatiomuodon tytäryrityksen puolelle. Tytäryhtiö on kansainvälisistä operaatiomuodoista kaikkein vaativin, koska se sitoo yrityksen resursseja enemmän kuin muuta operaatiomuodot. Tytäryhtiöillä on erilaisia toimintamuotoja, kuten esimerkiksi myyntiyksiköt, tuotantoyksiköt, tutkimus-, ja tuotekehitysyksiköt, logistiset yksiköt sekä talousyksiköt. (Seristö 2002, 120–121.)

Ulkomaisen toimiston etuina ovat kielellinen ymmärrys, markkina-alue tuntemus, lainsäädännön tuntemus alueittain. Haittoina voidaan nähdä toimeksiantoon sitoutumista, yrityksen tuntemuksen puute, kulttuurishokki, ajattelu omalla äidinkielellä, joka saattaa johtaa kommunikointiongelmien aiheuttamien väärinymmärrysten, mahdollisia sopimusongelmia ja asiakaskontakteissa väärää tietoa.



KUVIO 5. Operaatiomuotojen valintaan vaikuttavat tekijät.

Ylläolevan kuvion avulla yritys voi pohtia omaan vientiinsä soveltuvaa vientiopeeraatiomuotoa ja siihen vaikuttavia erinäisiä tekijöitä.

Suomalaisessa lastulevyteollisuudessa käytetään useimmiten vientiopeeraatiomuotona suoraa vientiä ja tytäryhtiö tai edustustotoimintaa. Tämä luo hyvän markkinapotentiaalin, koska paikallista tuntemusta tarvitaan viedessä ulkomaisille markkinoille. Suora yhteys ulkomaiseen edustustoon ja asiakkaisiin antaa hyvän tiedon olemassa olevista markkinoista ja taloustilanteesta, joita voidaan hyödyntää vientisuunnittelussa.

Suora vienti sopii asiakaskohtaisten tuotteiden vientiin ulkomailla, jolloin edustaja on koulutettu tuotekohtaisesti ja näin saa välitettyä asiakkaille oikeanlaista tietoa tuotteista. Suorassa viennissä viejä asioi suoraan ulkomaisen tahon kanssa, joten

on helpompi tarkkailla tuotteiden myyntiä ja toimintaa muutenkin edustustojen osalta.

Lastulevyn vientioperaatiomuotoja valittaessa on hyvä kartoittaa kohdemarkkina-alueen kilpailijoiden toiminta sekä millaista toimintatapaa yritykset käyttävät kohdemarkkinoilla toimiessa. Joskus agentuuritoiminta on hyvä vaihtoehto, tosin sitä käytetään enemmän sahateollisuuden puolella. Edustusto toiminta on hyvä tapa pitää asiakaskontaktia yllä, koska edustaja luo sopimuksia emoyrityksen toimesta asiakkaan kanssa.

Epäsuora vienti toimii lastulevyteollisuudessa raakalevyn osalta, koska epäsuoraa vientiä pidetään passiivisena tapana toimia, joka soveltuu hyvin bulkki (tukkuta-vara, irtotavara) tavaralle. Tämän avulla vienti tapahtuu esimerkiksi vientiagentin tai vientiliikkeen avulla. Raakalevyille tämä soveltuu paremmin, koska tällöin ei tarvita edustajaa, joka on koulutettu asiakasräätelöidyille tuotteille ja niiden kertomiseen asiakkaille.

#### 3.4 Vientioperaatiomuodot markkina-alueittain

Venäjälle ja USA:han soveltuu suoran viennin ohella tytäryhtiö, koska tällöin paikallisen tuntemuksen avulla päästään paremmin myös suljetuille markkinoille, joille ilman erillistä yhtiötä ei pääse. Tytäryhtiöoperaatiot antavat kotimaiselle yritykselle suojan maksukyvyttömyys- ja konkurssiasioissa, koska näistä tytäryhtiö vastaa itse. Usein edellytetään tietyissä maissa, että on olemassa oleva yhtiö, jotta saadaan esimerkiksi verotusapua ja tuote markkinoille paremmin kuin agentin avulla.

Venäjän markkinoilla toimiessa agentuuritoiminta on varsin hyvä vaihtoehto, koska tällöin agentti tuntee kielen, maan tavat ja osaa toimia monimutkaisissakin tilanteissa. Tytäryhtiön ohella USA:han soveltuu maahantuontiyritys, joka ostaa omissa nimissään ja omaan lukuunsa. Varasto sijaitsisi USA:ssa, johon muutaman kerran kuukaudessa esimerkiksi lähetettäisiin Suomesta tuotteita tilausta vastaan.

Skandinavian maihin soveltuu myyntiedustustotoiminta, joka eroaa myyntikonttorista sillä tavalla, että edustusto ei tee sopimusta itse, vaan kotimaan konserniyrittäjä. Edustuston voisi sanoa olevan myyntitoimintaa edistävä toimipiste ulkomailta. Skandinavian markkinoilla on hyvä olla yksi edustusto, joka hoitaa naapurimaidensa vientitoimintaa ja hankkii asiakkaita. Tässäkin tapauksessa vienti on suoraa ja pystytään paremmin valvomaan edustustojen toimintaa.

Edustustot välittävät asiakkaiden tilauksia tuotantolaitokselle, joka laskuttaa edustuston kautta asiakkaita. Edustustot pystyvät paremmin luomaan asiakaskontakteja ja yrityksen myyntiedustuston sijoittaminen Skandinaviaan keskitetyille markkinoille, luo kanavan uusille asiakkaille tulla tutuksi yrityksen kanssa. Edustustot hoitavat asiakaskontaktit ja sopivat asioista, kunnes varsinainen sopimus tehdään emoyrityksen kanssa.

Euroopan markkinoilla toimiessa oman vientiagentin käyttö on mielestäni hyvä valinta, koska agentuuritoiminnan avulla hoidetaan keskitetysti asiakaskontaktit, myynti ja markkinointi. Epäsuoran viennin avulla pystytään jakelemaan laajalle erijälleenmyyjien avulla. Agentti on edustus sopimuksensa kautta sitoutunut toimimaan yrityksen nimiin haaliessa lisää markkinapotentiaalia. Vientiagentti palkataan yrityksen ulkopuolelta hoitamaan provisiopalkalla sopimuksen mukaan yrityksen nimiin asioita. Hänellä on sitoumus työhön ja agentilta odotetaan lukuja ja myyntejä.

Agentuuritoiminta sopii Euroopan eriosiin, joilla tavoitettaisiin mahdollisimman laaja markkina-alue käyttämällä useaa agenttia eri maissa. Euroopassa yksi mahdollisuus on pitää yllä konsignaatiovarastoa, joka tarkoittaa kaupintavarastoa eli myyntivarastoa, jota edustaja pitää varastoidakseen päämiehensä omistuksessa olevia tavaroita siihen asti kunnes ne on myyty asiakkaille. Tämän osalta agentin on otettava huomioon myös se mahdollisuus, että agenttia pidetään tuotevastuulainsäädännössä tarkoitettuna maahantuojana.

Yritys voi Swot-analyysin avulla selvittää mitkä vientioperaatiomuodot olisivat juuri kyseiselle yritykselle ja potentiaalisille markkinoille sopivia sekä kustannus-

tehokkaita. Swot-analyysin avulla selvittää markkinatilanteen, segmentoinin asiakkaiden ja potentiaalisten alueiden kesken sekä kilpailutilanteen. (Pasanen 2005, 23).

Seuraavan Swot-analyysin tarkoituksena on selvittää eri vientioperaatiomuotojen, eli epäsuoran viennin, suoran viennin ja tytäryhtiöoperaatioiden vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia.

TAULUKKO 6. Swot-analyysi vientioperaatiomuodoista. (Tekes 2009).

	Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
Epäsuora vienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vientiagentin käyttö</li> <li>– Kirjalliset sopimukset</li> <li>– Vientiliike luo turvan</li> <li>– Vientiyhdistys: alhaiset markkinointikustannukset, yhteistyö vähentää riskiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Viejällä on riski vientitahtumasta</li> <li>– Tunteimat tomat kaupanehdot valmistajalle</li> <li>– Usea yritys samassa, kilpailuedun heikentyminen</li> <li>– Menestys riippuvainen välikäden tehokkuudesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yritys huolehtii itse: kuljetuksen järjestäminen, tullaus, asiakirjat, laskutus, perintä.</li> <li>– Vientiliike voi laajentaa markkinoita.</li> <li>– Enemmän kontakteja ja yrityssuhteita</li> <li>– Vähäiset riskit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agenttien luotettavuus ja vaihtolovelvollisuus</li> <li>– Samat vientiliikkeet kilpailijoilla.</li> <li>– Eristää kohdemarkkinoista</li> <li>– Viennin rutineista ei kokemusta</li> <li>– Yritys jää pimentoon</li> </ul>
Suora vienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suora yhteys</li> <li>– Tuontiagentti välittää päämiehelleen ostotarjouksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agentteja koskeva lainsäädäntö</li> <li>– Maahan tuojan osto ja myynti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maahan tuojan asiakkaat monipuolisia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Riski viejällä</li> <li>– Ulkoisten jakelukanavien väheneminen</li> </ul>
Tytäryhtiöoperaatiot	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yritys pääsee näin lähemmäksi asiakkaitaan</li> <li>– Nimi paremmin näkyville ja imago</li> <li>– Kielellinen ymmärrys</li> <li>– Paremmat tulokset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sitoo pääomaa ja aiheuttaa kiinteitä kustannuksia</li> <li>– Kielitaito ja kommunikatio-ongelmat</li> <li>– Itsenäinen toiminta maan lakisäädösten mukaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yrityksen pääsy suljetuille markkinoille.</li> <li>– Uusi kanava yrityksen talouden kansainväliseen suunnitteluun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Viennin hiipuminen</li> <li>– Ammattitaitoinen työvoima</li> <li>– Keskittyminen hyviin asiakkaisiin</li> <li>– Kilpailijoiden ottaminen asiakkaikseen</li> </ul>



### 3.5 Kilpailijoiden vientioperaatiomallit

Puhos Board Oy:n vientioperaatiot ovat epäsuoraa vientiä, joka on Suomesta käsin tukkumyyntiä, jota hoitavat tuotepäälliköt Suomessa. Yrityksellä on kotimaisia jälleenmyyjiä ympäri Suomen, ja ulkomaille yritys toimittaa tuotteitaan päämarkkina-alueelleen Eurooppaan. Englannissa sijaitsee yrityksen tytäryhtiö Puhos Board Ltd, jonka avulla yritys markkinoi suoraan kohdemarkkinoilleen. Tytäryhtiö ulkomailla helpottaa yrityksen liiketapahtumia, koska näin päästään lähemmäksi asiakasta ja paikallisia markkinoita.

Sorbes Groupin myyntiedustustot sijaitsevat Sveitsissä ja Ukrainassa Viron ohella. Myyntiedustustot etsivät asiakkaat kohdemarkkinoilta, jolloin he välittävät tilauksia ja ovat aktiivisesti yhteydessä tuotantolaitosten ja asiakkaidensa kanssa. Yritys toimittaa tuotteitaan Sveitsiin, Ukrainaan, Venäjälle ja Kazakhstaniin. Venäjä on hyvä päämarkkina-alue, koska Sorbes Groupin yritykset sijaitsevat Venäjän rajanaapureina ja nopeuttavat toimituksia sekä näkyvät positiivisena hinnoissa.

Kronospanin päätuotantolaitos sijaitsee UK:ssa ja yrityksen tytäryhtiö sijaitsee Slovakiassa. Yritys toimittaa Eurooppaan ja Englannin alueelle lastulevyä jälleenmyyjille sekä suorana jakeluna asiakkailleen Iso-Britanniaan Pohjois-Walesista.

Swedspanin vientioperaatiomalli on epäsuoraa vientiä jälleenmyyjien kautta Ruotsin ja Norjan asiakkaille. Tunnetuimpana loppuasiakkaana Swedspanin lastulevytuotteille on Ikea. Yritys ei ole suorassa kontaktissa loppuasiakkaisiin, vain tukkurit tilaavat tuotteita kulutuksen mukaan.

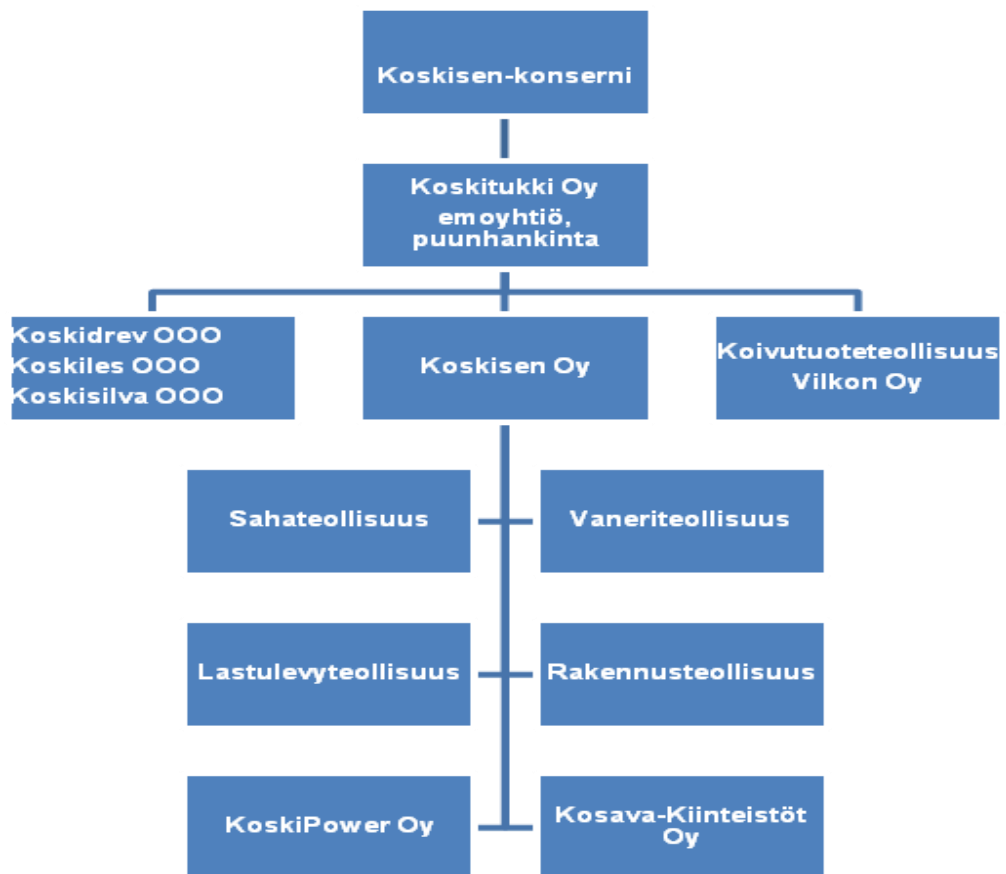
TAULUKKO 7. Swot. Kilpailijoiden vientioperaatiomallit.

	Operaatiomuoto	Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
Puhos Board Oy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Epäsuoraa vientiä</li> <li>– Tytäryhtiö Puhos Board Ltd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kansainvälistä markkinaa</li> <li>– Tytäryhtiö:hyvät kanavat ulkomaisiin asiakkaisiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jälleenmyyjien tuotetuntemus, tarvitaanko lisää koulutusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jälleenmyyjää kotimaassa</li> <li>– Ulkomailla päämarkkina-alue Eurooppa</li> <li>– Lähemmäs asiakasta, paikallisia markkinoita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ulkomaiset valmistajat</li> <li>– Ulkomainen jalkelukanava</li> </ul>
Sorbes AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suoraa vientiä</li> <li>– Myyntiedustustot Sveitsissä, Ukrainassa ja Virossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Laaja Baltian markkina-alue</li> <li>– Nopeat toimitukset Baltiaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakaskontaktien vähyys suoraan Sorbesille</li> <li>– Ei paljoa vientiä muualle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Myyntiedustustot etsivät asiakkaat kohdemarkkinoilta.</li> <li>– Lisää potentiaalia</li> <li>– Uusi myyntiedustusto Skandinaviaan tai Etelä-Eurooppaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suomalaiset kilpailijat</li> </ul>
Kronospan	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suora vienti ja epäsuora</li> <li>– Tytäryhtiö sijaitsee Slovakiassa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nopeat kuljetukset suorana vientinä Iso-Britanniaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eurooppaan ja Englannin alueille jälleenmyyjien kautta</li> <li>– Ei suoraa asiakaskontaktia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Slovakian markkina-alueen kasvu ja laajentuminen</li> <li>– Agenttien käyttö Keski-Euroopassa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kilpailijat Englannissa</li> <li>– Markkina-alueen tuntemuksen puute</li> </ul>
Swedspan	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Epäsuoraa vientiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Osa Ikea-ryhmää, maine ympäri maailman</li> <li>– Kotimarkkinat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vain Ruotsin ja Norjan asiakaskunta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Muualle Eurooppaan levittäytyminen agenttuurien avulla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ruotsissa sijaitsevat kilpailijoiden edustustot</li> </ul>

## 4 CASE: KOSKISEN OY

### 4.1 Yritys yleisesti

Koskisen Oy on Järvelässä toimiva vuonna 1931 perustettu suomalainen kansainvälisesti toimiva kolmannen sukupolven ylläpitämä perheyrittäjä. Yritys valmistaa mekaanisen metsäteollisuuden tuotteita ja on kasvanut vuosikymmenten aikana kansainvälisesti arvostetuksi puunjalostuskonserniksi, johon kuuluvat puunhankinta Koskitukki Oy, saha- ja höylätavarateollisuus, vaneri- ja lastulevyteollisuus, koivutuoteteollisuus sekä talo- ja sisustustuoteteollisuus. (Koskisen Oy 2009.)



KUVIO 6. Koskisen konsernirakenne ja tulosityksiköt. (Koskisen PowerPoint esitys 2009).

Koskisen suku on vaalinut toiminnassaan sadan vuoden aikana saatua kokemusta ja näkemystä puutuoteteollisuudesta. Omistajan mukanaolo toiminnassa takaa joustavan päätöksenteon ja nopeuden vastata asiakkaiden vaatimuksiin. Vuonna 2007 Koskisen Oy:n hallituksen puheenjohtajaksi on nimitetty yrityksen perustajan pojantytär M. Sc. Eva Paksuniemi. Toinen perustajan pojanpojista DI Markku Koskinen toimii Koskitukki Oy:n hallituksen puheenjohtajana ja toinen pojanpoika, KTM Kari Koskinen, toimii vaneriteollisuuden johtajana sekä Venäjän toimintojen johtajana. (Koskisen Oy 2009.)

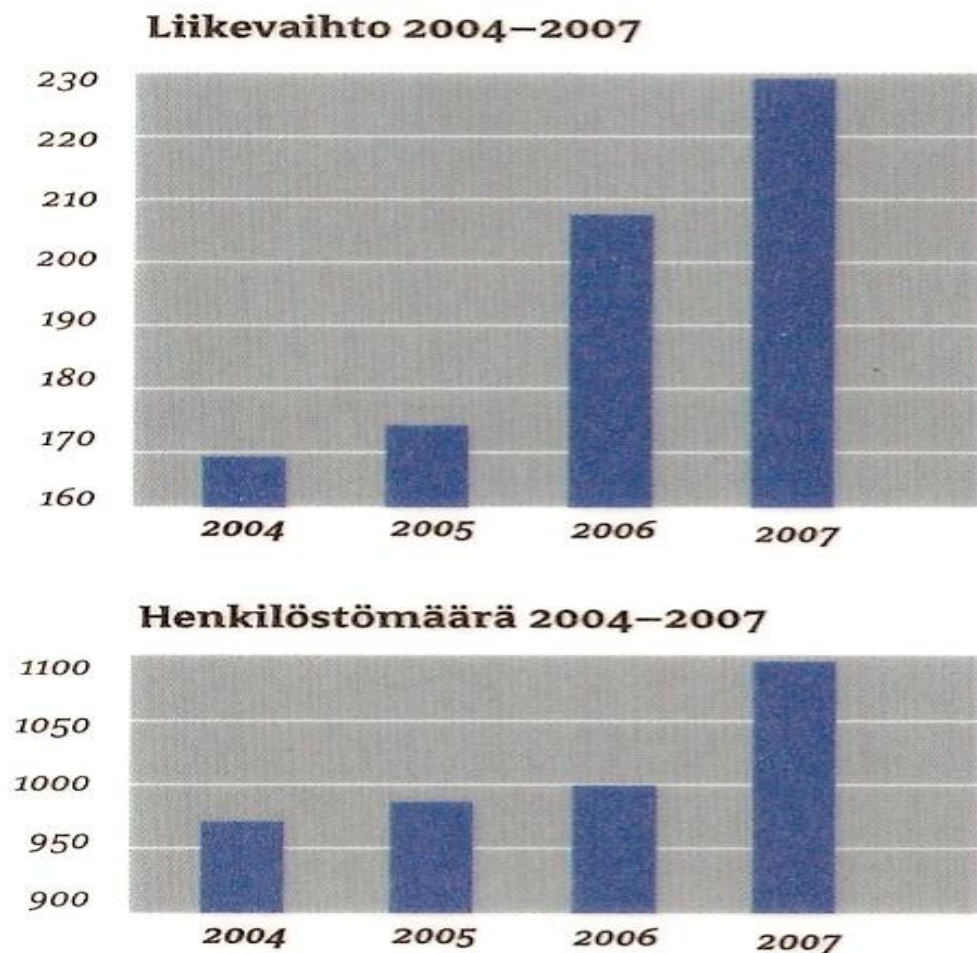
Yrityksen osaaminen näkyy rakentamisessa ja sisustamisessa, rakennus- ja puusepänteollisuudessa, kuljetusväline- ja huonekaluteollisuudessa. Koskisen Oy ottaa asiakkaat ja sidosryhmät huomioon auttamalla heitä menestymään räätälöimällä sopivia ratkaisuja heidän tarpeisiinsa.

Koskisen Oy:n toiminta pohjautuu seuraaviin arvoihin: luottamukseen, luovuuteen, rohkeuteen ja tuloksellisuuteen. Nämä arvot näkyvät avoimuudella ja molemminpuolisella luottamuksella sidosryhmiä kohtaan, ratkaisujen keksimisellä esiin tulevien ongelmien ratkaisemiseksi, henkilöstön antamalla palautteella ja kehitysehdotuksilla sekä jatkuvalla prosessien kehittämällä tehokkuuden ja tuloksellisuuden aikaansaamiseksi. Investointi uuteen teknologiaan on yrityksessä tietoinen valinta. Vaikka uudet ratkaisut maksavat, on panostus kannattavaa korkean laadun, tehokkaan toiminnan ja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. (Koskisen Oy 2009.)

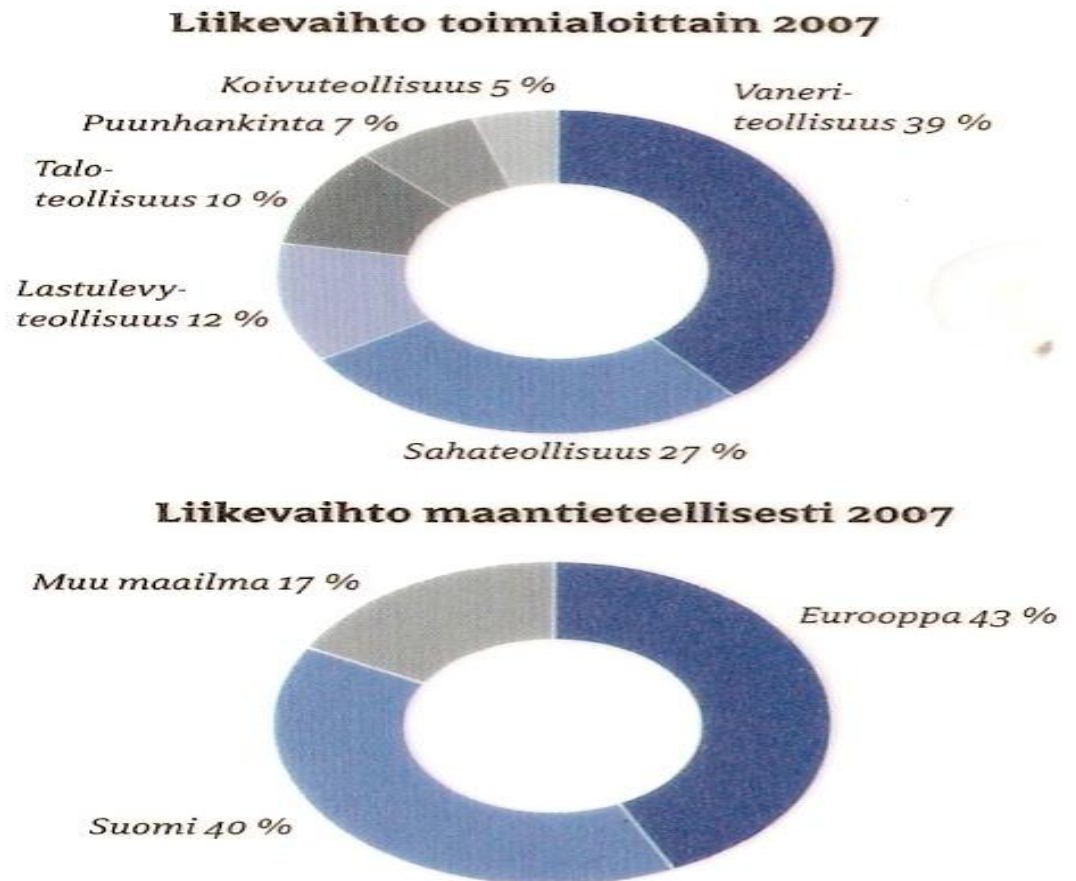
Yrityksen tavoitteena on kasvaa kannattavasti tuottamalla laadukkaimpia tuotteita ja palveluja tyytyväisille asiakkaille, pyrkien ylittämään asiakkaan odotukset joka kerta. Henkilöstö tuntee tuotteen loppukäytön asettamat vaatimukset ja näin edistää asiakkaidensa liiketoimintaa innovatiivisilla tuote- ja palveluratkaisuilla. Yrityksen tuotanto on asiakaslähtöistä, jota edistävät myynnin, tuotekehityksen ja tuotannon ammattilaiset, jotka tapaavat toisiaan päivittäin tehden päätöksenteosta joustavaa ja tehokasta. Monipuolinen jatkojalostus mahdollistaa pitkälle jalostetut asiakastuotteet sekä asennusvalmiit komponentit, jotka ovat oikean kokoisia ja mallisia sekä valmistettuja tiettyihin käyttötarkoituksiin. (Koskisen Oy 2009.)

Koskisen konserni työllistää yli 1000 henkilöä kotimaassa. Myyntiedustustoja on 11 eri maassa ja ulkomailla työtehtäviä suorittaa noin 100 henkilöä. Koskisen on tunnustettu henkilöstönsä kouluttaja ja heidän palveluksessaan on jo yli 450 mestaria ja kisälliä. Koulutuksen avulla huolehditaan siitä, että henkilökunta on ammattitaitoinen ja motivoitunut. (Koskisen Oy 2009.)

TAULUKKO 8. Koskisen liikevaihdon ja henkilöstön kehitys 2004–2007. (Koskisen Oy, asiakaslehtinen 2008).



Koskisen liikevaihto oli vuonna 2007 229 miljoonaa euroa, josta viennin osuus oli 60 prosenttia. Konsernin toimipisteet sijaitsevat kotimaan lisäksi Venäjällä, Virossa, Englannissa, Espanjassa, Hollannissa, Italiassa, Puolassa, Ranskassa, Ruotsissa, Saksassa ja USA:ssa.



KUVIO 7. Koskisen konsernin liikevaihdon jakaantuminen 2007. (Koskisen Oy asiakaslehti 2008).

Koskisen ympäristöjärjestelmälle myönnettiin vuonna 1997 ISO 14001 mukainen sertifikaatti ensimmäisenä mekaanisen metsäteollisuuden yrityksenä Suomessa. Koskisen Oy tarjoaa asiakkailleen kattavan tuotevalikoiman, huippuluokan teknologian, erinomaisen myyntiverkoston, asiakkaasta aidosti huolehtivan palvelun sekä valmiuden räätälöidä tuotteita. (Koskisen Oy, kalvosarja 2008.)

## 4.2 Lastulevyteollisuus Koskisen Oy:ssä

Koskisen lastulevytehdas on käynnistynyt vuonna 1975. Lastulevyteollisuuden liikevaihto vuonna 2007 oli 28 miljoonaa euroa, josta kotimaan osuus 55 % ja viennin osuus 45 %. Lastulevyteollisuus työllistää noin 80 henkilöä.

Koskisen Lastulevyteollisuus valmistaa lastulevyä puhtaasta puusta. Levyssä on puuta noin 90 %. Puhdas puuraaka-aine takaa lastulevyn korkean laadun ja helpon työstettävyyden. Tehtaan jatkojalostusta on kehitetty ja uudistettu useaan otteeseen. Ensimmäinen, nyt jo purettu, melamiinipinnoituslinja otettiin käyttöön vuonna 1984. Uusi pinnoituslinja käynnistyi vuonna 2007. Vuoden 2008 aikana käynnistyivät uudet entisiä tehokkaammat paloittelusaha- ja listoitulinjat.

Koskisen Oy:n Lastulevyteollisuus tarjoaakin tänä päivänä markkinoiden laajimman valikoiman lastulevytuotteita huonekalu- ja rakennusteollisuuden tarpeisiin. Nykyaikainen tuotanto- ja laadunvalvontalaitteisto on mahdollistanut tuotevalikoiman laajentamisen myös uudentyypisiin levyihin ja sitä kautta uusiin käyttökohteisiin. Koskisen Lastulevyteollisuus käyttää ISO-standardien mukaan sertifioituja laadun- ja ympäristönhallintajärjestelmiä. Sertifikaatit on myöntänyt Det Norske Veritas. Lastulevyteollisuuden menestys perustuu pitkälti joustavaan tuotantoprosessiin, joka mahdollistaa erityyppisten levyjen valmistamisen tehokkaasti pienissäkin valmistuserissä. Tehtaan tehokas teknologia on myös ympäristöystävällistä, koska raaka-aineena hyödynnetään konsernin muissa yksiköissä syntyviä sivutuotteita. Tuottavuus ja ympäristönsuojelu eivät ole ristiriidassa, vaan ne tukevat toisiaan. (Koskisen Oy, kalvosarja 2007,2008.)

Tehdas valmistaa vakiolevyjen lisäksi asiakaskohtaisia Koskipro- levyjä. Vakio-lastulevyt ovat perinteisiä lastulevyjä kaluste- ja rakennusteollisuuden tarpeisiin; lattioihin, kattoihin, seiniin, kalusteisiin, huonekaluihin ja oviin. Levyjä löytyy useita kokoja ja paksuuksia sekä pinnoitevaihtoehtoja, pontattuna, reunalistoitettuna ja määrämittaan paloitetuna asiakkaan toiveen mukaisesti. Laaja kokovalikoima vähentää materiaalihukkaa loppukäyttökohteessa.

KoskiPro-levyt ovat täsmätuotteita, jotka kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa mahdollisimman tarkkaan heidän tarpeitaan vastaavaksi. Loppukäyttökohteen vaatimusten mukaisesti muunneltavia ominaisuuksia ovat levyn koko ja paksuus, levyn rakenne ja sen lujuus sekä levyn pintalaatu ja erilaiset pinnoitevaihtoehdot. KoskiPro-tuotteiden etuja ovat levyn laatu, joka on loppukäyttäjän tarpeen mukainen, laaja kokovalikoima vähentää materiaalihukkaa, edullinen ratkaisu useissa erikoiskäyttökohteissa ja tuote on ympäristöystävällinen.

Koskipro-levyt ovat asiakaskohtaisesti tai käyttökohdevaatimusten mukaisesti toteutettuja erikoislevyjä, jotka kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa mahdollisimman tarkkaan heidän tarpeitaan vastaavaksi. Koon ja paksuuden lisäksi asiakas voi vaikuttaa levyn tiheyteen ja useimpiin teknisiin ominaisuuksiin tiettyjen mahdollisuuksien rajoissa loppukäyttökohteen vaatimusten mukaisesti. Koskipro – levyjä kuten vakiolevyjäkin on mahdollista pinnoittaa useilla erilaisilla pinnoitevaihtoehdoilla: melamiinipinnoitteilla, laminaatilla tai fenolifilmillä. Pinnoite voi olla sileä, martioitu tai kitkapintainen. KoskiPro-tuotteiden etuna on loppukäyttäjän tarpeen mukainen laatu.

Kerran määritellyt ominaisuudet ja parametrit tallennetaan tiedostoon, josta ne saadaan uudelleen käyttöön, kun asiakas tarvitsee jälleen samanlaista levyä, joten tällä Koskisen Oy varmistaa, että asiakas saa aina tasalaatuista levyä nopeasti ja varmasti. (Koskisen Oy asiakaslehti 2008.)

#### 4.3 Nykyiset operaatiomuodot markkina-alueittain

Koskisen Oy:n Lastulevyteollisuuden tuotteita viedään Venäjälle, Englantiin, Skandinaviaan ja Baltiaan (Viro, Latvia ja Liettua), sekä Ranskaan ja Islantiin. Koskisen Oy:llä on Venäjällä tytäryhtiö, muutoin eri maissa sijaitsevat myyntiedustustot. Yrityksellä on siis edustusto eikä myyntikonttori, ero on siinä, että edustusto ei tee myyntisopimusta vaan Koskisen Oy Suomessa.



Myyntiedustustot sijaitsevat Virossa, Englannissa, Espanjassa, Hollannissa, Italiassa, Puolassa, Ranskassa, Ruotsissa ja Saksassa. Edustustot hoitavat asiakassuhteet kotimaan myyntisihteerien ja myyntipäälliköiden kanssa yhteistyössä. Lastulevyteollisuus on yhteistyössä varsinkin Viron, Englannin, Ruotsin, Venäjän, Ranskan ja Hollannin myyntiedustustojen kanssa.

Edustustojen henkilöstön paikallinen markkinatuntemus, suorat ja tarvittaessa nopeat kontaktit asiakkaisiin helpottavat asioiden hoitamista erityisesti ongelmalanteissa. Koskisen myyntiedustustot ovat sitoutuneita yrityksen myyntiin ja markkinointiin sekä olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitäminen on erityisen tärkeää vientioperaatioille.

#### 4.4 Muutokset markkina-alueilla

Koskisen konsernin Lastulevyteollisuus on pystynyt käyttämään peruslevytuotantoaan lähes täydellä kapasiteetilla, vaikka maailmanlaajuinen talouskriisi on supistanut myös lastulevyn kysyntää kaikilla markkina-alueilla. Viennin osuus tammi-kuussa 2009 oli 30 %, kun vuotta aiemmin se oli 38 %. Vielä vuonna 2007 viennin osuus oli 48 %. Rakentamisen raju taantuma Englannissa ja lähellä Euroopassa oleva vapaa kapasiteetti, sekä Englannin oman teollisuuden viime vuosina kasvanut kapasiteetti on käytännössä pysäyttänyt viennin Englantiin.

Venäjällä on edelleen markkinapotentiaalia, mutta Venäjän talouden hiipuminen on edelleen vähentänyt vientimahdollisuuksia. Myös valuuttakurssikehitys kaikilla Koskisen Lastulevyteollisuuden vientimarkkinoilla on ollut epäedullinen.

Koskisen lastulevyn raaka-aineissa ja lähinnä liimojen hinnoissa on tapahtunut voimakasta nousua vuonna 2008, vaikka uutiset kertovatkin, että monien raaka-aineiden maailmanmarkkinahinnat ovat kääntyneet laskuun. Taustalla on maailmanlaajuinen pula ureasta. Joka johtuu pitkälti Kiinan rajusti nostamista vientituloista, jotka ovat nyt 100 %. Korkeilla tulleilla Kiina haluaa varmistaa oman ruoantuotantonsa jatkuvuuden.

Puuraaka-aineen hinta on noussut voimakkaasti. Sahateollisuuden vaikeudet vähentänevät sahausta Suomessa vuonna 2008 noin 30 %. Tämä heijastuu myös lastulevyn pääraaka-aineen sahanpurun hintaan, joka on edelleen nousussa. Lisäkustannuksia kertyy myös sahanpurun kuljetusmatkoissa, jotka ovat pidentyneet merkittävästi. Jatkojalostuksen uudistamisprojekti saatiin päätökseen kesän 2008 aikana. Viime vuonna käynnistyneen pinnoituslinjan lisäksi otettiin kesän alussa käyttöön uusi ja entistä tehokkaampi määrämittasaha sekä listoituslinja. Uudet mahdollisuudet erityisesti pinnoituksessa ja listoituksessa sekä parantunut mittatarkkuus sahauksessa mahdollistavat entistäkin kattavamman asiakaspalvelun aiempaa monipuolisemmalla tuotevalikoimalla. Tämä auttaa osaltaan myös asiakkaita selviytymään vaikeiden aikojen yli. (Koskisen Oy 2008.)

#### 4.5 Muutokset vientitoiminnassa

Vientitoiminta on muuttunut Koskisen Oy:n Lastulevyteollisuudessa viimeisen kahden vuoden aikana, koska tuontilevyä, jolla on halvempi hintataso, on paljon tarjolla. Laadulla tuontilevy ei pysty kilpailemaan, joten syntyy laadun ja hinnan ristiriitatilanne markkinoilla, koska mietitään ostavatko asiakkaat halpaa, mutta laadultaan huonompaa vai hieman kalliimpaa hyvälaatuista.

Venäjällä vientitoimintaa on helpottanut kotitullaus, joka vapauttaa yrityksen velvollisuudesta esittää tavarat tullitoimipaikassa. Tällöin rahtikuljetus pääsee suoraan rajalle, eikä joudu menemään välissä Koskisen Oy:n kotitulliin Lahdessa heti yrityksen pihasta lähdettyä. Luottovakuutus, joka korvaa menetetyt myyntisaamiset ja tekee suuristakin luottomyynteistä turvallisia, on helpottanut Venäjän vientiä osaltaan. Samoin nopeutusta kuljetuksiin on tehnyt se, että venäläiset hoitavat itse kuljetuksen, jonka ansiosta rahtikustannukset ovat laskeneet, koska ei enää toimiteta suomalaisella kalustolla.

Seuraavassa taulukossa on esitetty Koskisen Lastulevyteollisuuden edut ja haitat koskien vientioperaatiomuotoja ja soveltuvuutta markkina-alueittain.

Taulukosta on myös nähtävillä vientitoiminnan muutoksia aiheuttavien tekijöiden edut ja haitat.

TAULUKKO 9. Koskisen Lastulevyteollisuuden vientioperaatiomuodot ja soveltuvuus markkina-alueittain.

Markkina-alue	Vientioperaatiomuoto	Edut	Haitat
Venäjä	Suoraa vientiä, tytäryhtiö	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Paikallinen edustaja tuntee alueen markkinat, pääsy markkinoille</li> <li>– Maantieteellisesti hyvä sijainti ja infrastruktuurin kehittäminen</li> <li>– Luottovakuutus</li> <li>– Kuljetukset tapahtuvat noutoina</li> <li>– Jakelun valvonta ja vältytään ylimääräisiltä kuluilta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lastulevytuotteena rautatiekuljetus ei onnistu</li> <li>– Tullitoiminta hidastaa toimituksia.</li> <li>– Tullibroker lisää kustannuksia</li> <li>– Asiakirjat ja rahoitustenjärjestely</li> </ul>
Englanti	Suoraa vientiä, myyntiedustusto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suora asiakaskontakti edustustosta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Merikuljetuksessa riski pakkausten säilymisessä</li> </ul>
Skandinavia (Ruotsi, Islanti, Norja, Tanska)	Suoraa vientiä, myyntiedustusto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yhteys Norjan, Tanskan ja Islannin asiakkaisiin</li> <li>– Vakiintuneet asiakassuhteet myyntiedustuston avulla</li> <li>– Laaja markkinapotentiaali</li> <li>– Maantiekuljetukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Islantiin kuljetukset meriteitse, riski</li> <li>– Tarvitaan vientiselvitys ja asiakirjat, aikaa vieviä</li> <li>– Markkinointikeinot, hinnoittelu, toimitusajat</li> </ul>
Baltia (Viro, Latvia, Liettua)	Suoraa vientiä, Virossa myyntiedustusto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Myyntiedustuston avulla asiakaskontaktit</li> <li>– Naapuruus etu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Baltian maiden erilainen kulttuuriero liiketoiminnassa</li> <li>– Messujen vähyys</li> </ul>
Ranska	Suoraa vientiä, myyntiedustusto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oma myyntiedustusto, vie suoraan Ranskalaisille asiakkaille lastulevyä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kieliongelma suorana asiakaskontaktina Suomesta</li> </ul>

#### 4.6 Lastulevy tuotteena

Lastulevyt valmistetaan puulastuista ja liimasta puristamalla. Laakapuristamalla valmistettavissa levyissä lastut ovat pääasiassa pinnan suuntaisia. Pintakerroksen lastut ovat ohuempia kuin keskikerroksen lastut, joten lastulevyn pinta on tiiviimpi ja tiheämpi kuin keskusta. Vakiolastulevyissä liimana käytetään pääasiassa ureaformaldehydiliimaa, jonka määrä lastulevyssä on alle 10 %. Useat pinnoitetut levyvalmisteet on luokiteltu pintamateriaalien päästöluokkaan M1. Materiaali-luokitus sisältää sisätiloihin tarkoitettujen rakennusmateriaalien päästöjen raja-arvot ja niiden luokituksen. Luokkaan M1 kuuluvat emissiotestatut materiaalit, joiden epäpuhtauspäästöt alittavat tiukimmat vaatimukset. (Puuinfo 2009.)

Perusominaisuuksiltaan lastulevy on verrattavissa puuhun. Lisäksi sillä on valmistavasta johtuvia seuraavia etuja: ei syysuuntaa, lastulevy on tasa-aineinen ja sen tason eri suunnassa on samanlainen lujuus sekä levyn eläminen tason suunnassa on vähäistä. (Puuinfo 2009.)

Lastulevystä tekee vientituotteen kannalta hyvän se, että sitä on helppo työstää ja mahdollista tehdä asiakaskohtaisia erikoistuotteita laaja valikoima. Koska asiakasräätilöitytuote edistää lastulevyn vientiä ja mahdollisuutta kilpailla kansainvälisillä markkinoilla.

Kosteuden kestävät lastulevyt ovat kalusteiden valmistukseen ja rakentamiseen tarkoitettuja lastulevyjä, joiden kosteuden kestävyttä on merkittävästi parannettu käyttämällä levyn valmistuksessa melamiinivahvistettua liimaa. Lastulevyjä voidaan käyttää kalustelevynä, verhouslevynä ja kantavana rakenteena märkätiloissa (olosuhteissa, joissa ilman suhteellinen kosteus on 60...80 %). Vakiolastulevyistä ne eroavat vihertävän värinsä perusteella. Esimerkkeinä käyttökohteista ovat märkätilojen kalusteet ja vesitiiviiden päällysteiden alusta, vesikaton aluskate ja tuulensuojalevytykset, betonivalumuotit yms. tilapäiset rakenteet. Lisäksi niitä voidaan käyttää esimerkiksi talousrakennusten ulkoverhoukseen. (Puuinfo 2009.)

Koskisen Oy:ltä löytyy lastulevyä moneen eri käyttötarkoitukseen; tuotenimikkeinä KoskiFloor, KoskiKant, KoskiMel, KoskiPan, KoskiWall ja Ultitherm.

KoskiFloor on pontattu lattialevy, joka soveltuu sekä uudisrakentamis- että peruskorjauskohteisiin ja näistä lattialevyistä rakennetaan nopeasti kestävätkä käyttöä miellyttävät lattiat. Levyjä voi sahata, porata ja jyrsiä kaikilla puun työstämiseen sopivilla työkaluilla. Etuina KoskiFloorissa ovat nopea asennus, helppous työstää ja pinnoittaa, lujuus tason eri suunnissa vakio, yhtenäinen ja tiivis pinta, äänen eristävyys ja ympäristöystävällinen. Kuivien tilojen lattioihin soveltuu KoskiFloor P4 tai P6 lattialastulevy.

KoskiKant on melamiinipinnoitettu kalusteaihiolevy, jota valmistetaan lujuusluokissa P2 ja P5. KoskiKantin etuina ovat valmiiksi pinnoitettu kalustelevyaihio, joka on helppo ja nopea asentaa, helppo pitää puhtaana, sen lujuus vakio tason eri suunnissa ja lisäksi levy on ympäristöystävällinen. KoskiKant-aihio on 2750 mm pitkä, toiselta tai molemmilta pitkiltä sivuilta listoitettu kalusteaihio, levyn vakio-paksuudet ovat 12-18mm. Levyn vakioväri on valkoinen ja sen pinta voi olla sileä tai kristalli.

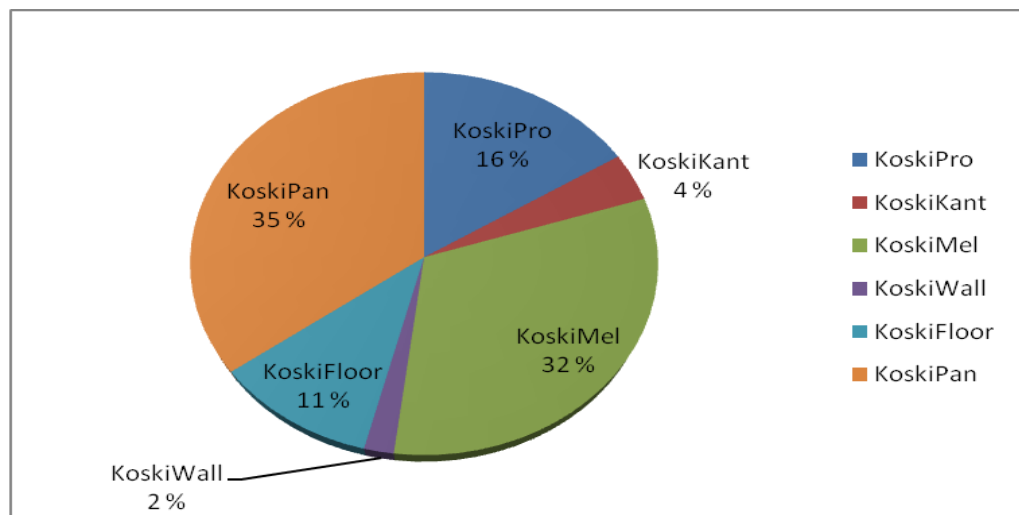
KoskiMel on melamiinipinnoitettu lastulevy, jota valmistetaan lujuusluokissa P2 ja P5. KoskiMel-levyillä on mahdollista toteuttaa nopeasti ja helposti kestävätkä käyttöä miellyttävät rakenteet. KoskiMel-levyn etuja ovat valmis, kulutusta kestävä pinta, laaja paksuusvalikoima (6 - 40mm), laaja valikoima värejä ja pintamuotoja. KoskiMel-levyllä on hyvä pinnan kosteudenkestävyys, se on helppo pitää puhtaana ja työstää sekä se on ympäristöystävällinen. KoskiMel-levyjä on saatavina useissa vakioväreissä sekä myös asiakaskohtaisissa erikoisväreissä. Levyä on saatavilla neljässä eri pintamuodossa.

KoskiPan on pinnoittamaton vakiolastulevy, jota voidaan sahata, porata ja jyrsiä. KoskiPanin etuja ovat seuraavat asiat: se on monikäyttöinen peruslevy, jota on helppo työstää, saatavilla on laaja mittavalikoima, levyn pinta on vaalea ja sen lujuus tason eri suunnissa vakio. Levyn varastopaksuudet ovat 6-40mm.

Levy eristää hyvin ääntä ja on ympäristöystävällinen ja sitä valmistetaan lujuusluokissa P1, P2, P4, P5 ja P6. Levyn tiivis pinta on erinomainen alusta erilaisiin pinnoituksiin.

KoskiWall on väliseiniin ja ulkoseinien sisäpintoihin tarkoitettu pinnoittamaton lastulevy, jonka kiinnittämisessä voidaan käyttää tavallisia lankanauvoja tai ruuveja. KoskiWallin etuja ovat asennuksen nopeus, se on helppo työstää, levyllä on yhtenäinen ja tiivis pinta ja sillä on helppo kiinnittää pitävästi raskaatkin esineet. KoskiWall eristää hyvin ääntä ja on ympäristöystävällinen. Kuivissa tiloissa käytetään pääasiassa suorareunaista 11 mm paksuista seinälevy ja sitä on saatavilla myös paremmin kosteutta kestävä P5-laatu.

Koskisen Oy on kehittänyt yhteistyössä Uponorin kanssa Ultitherm-lattialämmityslastulevyn, jonka avulla vesikiertoinen lattialämmitys voidaan toteuttaa puurakenteiseen ala- ja välipohjaan. Ultitherm-lattialämmityslastulevyn ansiosta saavutetaan säästöjä materiaalikustannusten lisäksi myös asennusajassa. Levy on nopea ja helppo asentaa, eikä asennuksessa tarvita erillisiä, kuivumisaikoja vaativia massoja. (Koskisen Oy 2009.)



KUVIO 8. Lastulevyteollisuuden tuotejakauma 2007. (Koskisen Oy 2008).

Eniten Koskisen Lastulevyteollisuudessa valmistetaan raakalevyä KoskiPan ja melamiinipinnoitettua KoskiMel levyä.

Koskisen lastulevyn lujuusluokkalajittelu on seuraavanlainen: lujuus P1/pinta B, lujuus P2/pinta A ja lujuus P2/pinta B. Vakiolevyjen pintalaadut ovat A ja B, erikoislevyissä Amaal sekä lajittelemattomat pintalaadut. Lastulevyluokkien ominaisuudet määritetään nykyisin yleiseurooppalaisen standardin EN 312 mukaisesti. Lastulevyluokat jakautuvat seitsemään eri luokkaan, jotka merkitään P-kirjaimella pienimmästä suurimpaan P1 - P7. Luokat P1, P2, P4 ja P6 on tarkoitettu käytettäväksi sisäkuivissa tiloissa (kosteusluokka 1). Luokat P3, P5 ja P7 on tarkoitettu käytettäväksi kosteusluokassa 2 eli ulkokuivissa tiloissa, kuitenkin suojattuna suoralta altistumiselta vedelle. Luokat P3, P4 ja P7 eivät ole toistaiseksi Suomessa yleisesti käytettyjä levyluokkia. Lastulevyjen koot vaihtelevat valmistajan mukaan, paksuus 6-44 mm, leveys 400–2530 mm ja pituus 1830-4580mm. (Koskisen Oy 2008.)

Seuraavan taulukon lujuusluokituksessa on selvitetty mihin eri käyttötarkoituksiin levyjä käytetään.

TAULUKKO 10. Lastulevyn lujuusluokat. (Puuinfo 2009).

P1	Rakennuslevyt sisäkäyttöön	(kosteusluokka 1)
P2	Kalustelevyt sisäkäyttöön	(kosteusluokka 1)
P3	Ei-kantava käyttö, vakiolastulevyä paremmin kosteutta kestävä levy	(kosteusluokka 2)
P4	Kuormitusta kestävät levyt sisäkäyttöön	(kosteusluokka 1)
P5	Kuormitusta kestävä käyttö, vakiolastulevyä paremmin kosteutta kestävä levy	(kosteusluokka 2)
P6	Raskasta kuormitusta kestävät lattialevyt sisäkäyttöön	(kosteusluokka 1)
P7	Raskasta kuormitusta kestävä käyttö, vakiolastulevyä paremmin kosteutta kestävä levy	(kosteusluokka 2)

Lastulevyn käyttökohteita ovat ulkoseinä- ja väliseinärakenteet, betonin valumuotit, seinä- ja kattopinnat, lattiat ja kiinteät kalusteet, komerot, kaapit ja hyllyt, seinä- ja kattoverhoukset, lattiat ja kiinteät kalusteet. Paikan päällä rakennettuja kalusteita ovat huonekalut, kalusteet ja erilaiset rakennelmat. (Koskisen Oy 2009.)

#### 4.6.1 Pakkaus ja kuljetus

Koskisen lastulevytuotteet pakataan normaalisti suojalevy alla ja pahvi päällä, jos asiakas ei toivo erikseen jotain muuta erityspakkausta. Tämän lisäksi asetetaan aluspuut ja muovivanteet pitämään pakettia kasassa kuljetuksen aikana.

Lastulevyn kuljetusvälineen valinta riippuu kuljetettavasta määrästä, traileriin mahtuu maasta riippuen noin 24–30 tonnia lastulevyä ja täysperäkuormiin n. 38 tonnia. Jos kuljetettava määrä on isompi, niin Koskisella jaetaan esimerkiksi kahden traileriin, tai traileriin ja osakuormaan. Autokuljetuksia käytetään mannerliikenteessä, kotimaahan, Pohjoismaihin pois lukien Islanti, sekä Baltiaan, Eurooppaan ja Venäjälle. Englannissa ja Islannissa käytetään laivakuljetuksia, jolloin levyt viedään ensin autokuljetuksena satamaan Helsinkiin tai Kotkaan. Siellä ne lastataan lauttavaunuille, jotka vedetään laivan sisään. Määräsatamassa lasti puretaan, ja kuljetetaan autokuljetuksina perille.

#### 4.6.2 Hinta

Koskisen lastulevyjen hinta koostuu tuotteen joustavuuden, palvelun, nopeiden toimitusten, tuotetuen, ongelmatilanteiden hallittavuuden, monipuolisen tuotevalikoiman ja asiakaskohtaisten tuotteiden kautta. Siihen vaikuttavat myös levyaihion optimointi ja määrämittasahaus, tasalaatuiset tuotteet, puhdas raaka-aine ja yhteiskuormat. Hintaan vaikuttavat myös markkinoilla olevien lastulevyliimojen nykyiset hinnat, pakkausmateriaalit sekä rahtikuljetukset.

Lastulevyn hinta loppukäyttäjälle muodostuu paketista, johon varsinaisten tuotantokustannusten lisäksi hinnoitellaan sisään joustava palvelu, nopeat toimitukset,



tarvittava tuotetuki ja kestävän toiminnan edellyttämät katteet. Vakiotuotteissa, joissa on enemmän kilpailua, hinnoittelu pohjautuu pitkälti kulloiseenkin markkinahintatasoon. Asiakaskohtaisissa erikoistuotteissa hinnoittelu on hiukan väljempää. Asiakas on yleensä valmis jakamaan osan omassa prosessissaan erikoistuotteen käytöstä saamastaan edusta toimittajan kanssa ja tämä osaltaan luo pohjaa pitkäaikaisille asiakassuhteille.

#### 4.7 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on kohderyhmän mukaan suunniteltua viestintää, jonka tarkoituksena on lisätä näkyvyyttä ja myyntiä. Markkinointiviestintä on markkinoinnin välineiden työkalupakki, johon kuuluvat muiden muassa Internet-sivut, esitteet, messumateriaali ja Power Point-esitykset. Markkinointiviestintämateriaalin tulee olla yrityskuvan mukaista ja yhtenäistä, joten oikein tehty, erottuva ja muistettava markkinointi tuo aina kontakteja. Taitava myyjä ja kehitystä edespäinvievä organisaatio hyödyntää markkinointia tehostaen myyntiä. Markkinointiviestintä on silta asiakkaan ja yrityksen välissä. Markkinointiviestintä pohjautuu toimivaan Internet-sivustoon. Muuta markkinointiviestintää ovat esitteet, multimedia, esitykset ja messumateriaali, jotka täydentävät Internet-sivustoa. Internet-markkinointi on erittäin tehokas markkinointiviestinnän väline, jonka merkitys markkinoinnissa kasvaa koko ajan enemmän ja johon yritysten tulee panostaa tuotekehityksen avulla. Kilpailun ollessa kovaa, ei riitä, että verkkopalvelua on miellyttävää käyttää ja se tukee yrityksen markkinointia, vaan sen on ennen kaikkea oltava helposti tavoitettavissa ja selkeästi käyttäjäystävällinen. (Trinimedia International 2009.)

Markkinointiviestintäpäätöksiin vaikuttavat yrityksen liikeidea kenelle, mitä, miten, miksi. Markkinointiviestinnän suunnittelussa on otettava huomioon viestintästrategia, aikaisempi viestintäkäytäntö, kilpailijoiden viestintä ja viestinnän kohderyhmä. Olennaisena osana vaikuttavat tuotteen elinkaaren vaihe sekä asiakassuhteen elinkaari. Markkinointiviestinnän tavoitteena ovat tuotteen, palvelun ja yri-

tyksen tunnetuksi tekeminen, ostohalukkuuden luominen, tilausten hankkiminen ja myynnin aikaansaaminen. (Lahtinen, Isoviita, Hytönen 1995.)

Koskisen Oy:llä on markkinointiosasto, joka hoitaa keskitetysti kaikki markkinointiasiat, kuten esitteet, Internet-sivut, messuasiat jne. Yrityksellä on myös tiedottaja, joka vastaa taas asiakastiedotteista, intranetistä ym. Koskisen Oy:n markkinointiviestintä tapahtuu siis pääasiassa yrityksen kotisivujen sekä asiakaskirjeiden välityksellä. Internet-sivustolla on nähtävissä yrityseshittely, taloustietoja, esitellyt liiketoimintayksiköittäin sekä ympäristöarvot huomioonottaen.

Markkinoinnissa otetaan huomioon erityiset arvot, luottamus, rohkeus, luovuus ja tuloksellisuus, joka on myös luettavissa tästä Koskisen tiivistetystä esityksestä:

”Jos me Koskisella jonkin asian tunnemme, se on puu. Sadan vuoden kokemus puuteollisuudessa, matkan varrella karttunutta syvää ymmärrystä materiaalin luonteesta. Asiakkaamme eivät osta meiltä pelkästään puuta, he ostavat asennettamme. Pidettyjä lupauksia, sovittuja aikatauluja ja asiantuntemusta, jolla ratkaisemme ongelmia. He ostavat luottamusta ja mutkatonta yhteistyötä.

Asiakkaamme arvostavat ettemme tyydy keskinkertaisuuteen. Asenteemme on kasvattanut meille huippuosaamista usean toimialan palvelukseen. Siksi pystymme tarjoamaan paljon: kattavan tuotevalikoiman, huippuluokan teknologian, erinomaisen myyntiverkoston, asiakkaasta aidosti huolehtivan palvelun sekä valmiuden räätälöidä tuotteita. Se ei kuitenkaan riitä, sillä maailma muuttuu. Siksi kehitämme toimintaamme jatkuvasti.

Erinomaisuuden voi saavuttaa vain omistautumalla täydellisesti asialleen. Siksi Koskisen on omistautunut puulle.” (Koskisen Oy 2009.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyöni empiirisessä osuudessa käyn läpi kyselyhaastattelujen vastauksia ja tuloksia. Tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista kyselytutkimusta, jonka suoritin yksilöhaastatteluna Koskisen Oy:n lastulevyteollisuuden henkilöstölle.

Kyselytutkimus oli opinnäytetyöhöni hyvin soveltuva, koska siinä tutkija voi etukäteen päättää kaikki kysymykset ja tietää etukäteen mahdolliset vastaukset, joista hän haluaa vain saada selville vastausten jakauman. Tulosten käsittelyssä kaikille vastaajille annetaan sama paino, eli ketään ei käsitellä esim. muita pätevämpänä asiantuntijana (Routio 2007).

Otos koko kyselyssäni Koskisen Lastulevyteollisuuden vientioperaatiomuotoihin liittyen oli 7 henkilöä, joka koostui Lastulevyteollisuuden nykyisestä johtajasta, kahdesta myyntipäälliköstä, kolmesta myyntisihteeristä sekä Koskisen Oy:n toimitusjohtajasta, joka aiemmin työskenteli Lastulevyteollisuuden johtajana.

Kysymyksiä oli 24, jotka käsittelivät lähinnä vientioperaatioita, vientitoiminnan hoitamista, päämarkkina-alueita, myyntiedustustojen vaikutusta vientitoimintaan sekä parannusehdotuksia, joita henkilöstö sai esittää nykytilanteen parantamiseksi. Kyselyn suoritin henkilökohtaisesti kullekin erikseen esittämällä kysymykset, josta seurasi moneen vastaukseen lisää avointa keskustelua, joka syvensi vastauksia vielä entisestään. Esitin myös täsmentäviä kysymyksiä, jos mielestäni jokin jäi epäselväksi tai kaipasi lisää tietoa.

Kyselyn aikana kirjasin vastaukset laatimaani lomakkeeseen, joista tein lopuksi yhteenvedon. Pidin tällaista haastattelutapaa hyvänä, koska silloin saan rehellisempiä vastauksia ja pystyn kyselemään sekä saamaan enemmän tietoa avoimessa keskustelussa. Lopuksi tekemäni yhteenvedo vastauksista auttoi johtopäätöksien laadinnassa, osaltaan syventäen jo opinnäytetyön teon aikana esiin tulleita päätelmiä.

Vastaukset eivät juuri poikenneet toisistaan, oli vain muutamia eroja havaittavissa, mutta nämä johtuivat lähinnä siitä, mitä työtehtävää vastaaja edusti. Esimerkiksi myyntisihteerien vastaukset erosivat tietyssä määrin tehtaan johtajan vastauksista syvällisemmin markkinointiin ja myyntiin liittyen, koska he ovat enemmän päivittäin tekemisissä myynnin tehtävien kanssa.

Kysymyksestä liittyen viennin eroihin on Koskisen Lastulevyteollisuuden henkilöstön mukaan jokaisessa maassa melko erilaiset kulttuurit kaupankäynnissä. Venäjä ja Baltian alue haluavat johtoa mukaan keskusteluihin enemmän kuin muissa maissa, joten tehtaan edustus on tällöin erittäin tärkeää. Muualla kontakteja hoidetaan enemmän pelkästään myyntikonttoreista käsin. Vientitoiminta eroaa myös siinä, että esimerkiksi Venäjällä on paikallinen tuntemus hyvä olla sekä venäläinen myyntiedustaja, joka tuntee markkinat. Näin saavutetaan parempi asiakaskontakti ja luotettavuus asiakkaan ja Koskisen välillä.

Selviä eroavaisuuksia viennissä eri maihin on nähtävissä myös tilauskäsitteen ja maksujärjestelyjen eroissa. Venäjän ja Baltian tilauksia vastaanottaessa tarkistetaan edelliset maksut, ennen kuin seuraavat lähetetään. Tämä eroaa Skandinavian, Euroopan ja Viron maksujärjestelyissä siinä, että näiden maiden asiakkaat ovat aktiivisempia hoitamaan maksut ennen uusien tilausten tekemistä. Asiakaskontaktit ovat erilaisia ja vientitoimintaan liittyviä asiakirjoja vaaditaan EU:n ulkopuolella enemmän.

Toimitukset maiden välillä eroavat myös toisistaan, koska Venäjän, Viron, Latvian ja Liettuan kauppa on suurelta osin FCA-toimitusehdolla tehtävää kauppaa, jolla tarkoitetaan, että toimitukset ovat suurelta osin noutoja tehtaalta. Tällöin myyjä hoitaa lastaamisen sekä vientiselvityksen ja ostaja vastaa kaikista kustannuksista siitä lähtien, eli esim. rahdin maksaminen sekä tuontimuodollisuudet ovat ostajan vastuulla.

Myyjä hoitaa vientiselvityksen sekä lastaamisen myyjän tiloissa, ja ostaja hoitaa tuontimuodollisuudet sekä vastaa kaikista kustannuksista ja riskeistä siitä lukien, kun tavara on toimitettu (Incoterms 2000) (DHL OY 2009).

Skandinavian, Englannin, ja Ranskan kuljetukset tapahtuvat CIP-toimitusehdolla. Tämän lausekkeen mukaan kuljetus ja vakuutus ovat maksettuina, joka tarkoittaa, että myyjä toimittaa tavaran nimeämälleen kuljettajalle ja maksaa rahdin tavaran kuljettamiseksi nimettyyn määräpaikkaan. Riski tavaran vaurioitumisesta tai tuhoutumisesta sekä kaikista toimitushetken jälkeisistä lisäkustannuksista siirtyy ostajalle toimitushetken jälkeen.

CIP- lausekkeessa myyjän on otettava ostajan hyväksi vakuutus tavaraan kuljetuksen aikana kohdistuvien riskien varalta. CIP- lauseke edellyttää, että myyjä vienti selvittää tavaran vientiä varten. (DHL Oy 2009.)

Koskisen Lastulevyteollisuuden vienti on suoraa vientiä eikä lastulevyn osalta käytetä agenteja. Osa tuotteista menee myös tukkureiden kautta.

Jälleenmyyjät, eli maahantuojat ovat oleellinen osa jakelukanavaa pienemmille asiakkaille, joihin ollaan yhteydessä myyntiedustustojen avulla.

Myyntiedustustot vaikuttavat vientitoimintaan positiivisella tapaa kaupan ollessa riittävän laajaa ja omaa edustustoa pidetään hyvänä tapana hoitaa yhteyksiä asiakkaisiin. Tuotekehitys ei ole helppoa, esimerkiksi agentin välityksellä, vaan ”oma mies/nainen” hoitaa sen aivan eri sitoumuksella ja pitkäjänteisyydellä, kuin ulkopuolinen henkilö.

Myyntiedustustot ovat myös monimutkaistaneet tuotteiden hinnoittelua, koska edustustojen henkilöstö on suorassa kontaktissa asiakkaisiin ja näin ollen haluaisivat sopia hinnoittelusta suoraan. Myyntiedustusto näkee hinnoittelun eri tavalla, koska tuntee paremmin kohdemaansa markkinat ja tähän liittyvät myös toimitusehto- ja maksuehtokysymykset sekä mahdollinen alennuspolitiikka.

Hintatasopäätökset ovat osa hyvää viennin strategiaa ja sen vuoksi vaativat huolellista harkintaa Koskisen ja myyntiedustuston välillä. Lastulevyllä on pieni hinnoitteluvara, joka aiheuttaa Koskisen Lastulevyteollisuuden henkilöstön kertomaa monimutkaisuutta edustustojen ja tehtaan välillä. Myös valuuttaerot, asiakkaiden maksuhalukkuus ja markkinatilanne vaikuttavat tähän.

Myyntiedustustot ovat yleensä selvillä kilpailijoiden vastaavista tuotteista ja niiden hinnoista, joten haluavat tästä syystä pitää hintaa kilpailukeinona, jottei esimerkiksi Ruotsissa hinta- ja laatusuhde vaihtelisi huomattavasti kilpailijan vastaavasta. Hinnoittelussa on otettava huomioon myös kuljetus, erikoispakkaukset, vakuutusmaksut ja henkilöstösivukulut.

Koskisen Lastulevyteollisuuden henkilöstön mukaan hajallaan olevan myyntiorganisaation johtaminen ja kehittäminen on haaste, joka voi olla kompastuskivenä vientitoiminnoille. Taloudellisen tilanteen aiheuttama kysynnän lasku ja koveneva kilpailu tuovat lisää haasteita pitää ulkomaan edustustoja osana Koskisen konsernia ja yhteisiä tavoitteita. Oman henkilöstön kouluttaminen, aktiiviset myyntiedustustojen tapaamiset edesauttavat sitä, että tulevaisuudessakin Koskisen Lastulevyteollisuus on myös ulkomaisen myyntiorganisaationsa kanssa hyödyllisessä asemassa ja informaation kulku toimii hyvin ja asiat hoituvat nopeasti.

Nykyisiin vientitoimintoihin ollaan tyytyväisiä edustustojen osalta, koska ne sitoutuvat paremmin yritykseen. Hyvinä vientioperaatiomuotoina pidetään suoraa kontaktia asiakkaisiin, jolloin yrityksen on mahdollista saada heti suoraa palautetta. Muita vaihtoehtoja nähtiin olevan myynti suoraan Suomesta tai myynti vientiagentin kautta, kuten sahateollisuudessa, vaikkakaan agentuurien ei uskota vaikuttavan toimintaan suuressa määrin ja agenttitoiminta lisää aina kustannuseriä yrityksessä. Asiassa nähtiin kuitenkin toinen puoli, vaikka edustaja valvoo yhtiön etuja paremmin, niin toisaalta hyvä agentti voi olla parempi kuin huono edustaja. Se, onko ulkomaan yksikössä agentti tai edustaja on riippuvainen tuotteesta sekä liiketoiminnasta. Täsmätuotteissa, missä laatu ja ominaisuudet sovitaan asiakaskohtaisesti, on oma edustaja parempi, mutta edellyttää riittävää volyymia. Joissakin tuotteissa, esimerkiksi sahatavara, pystyy agentti kokoamaan laajemman kysynnän esimerkiksi laivalasteiksi ja vastaavasti jakamaan isomman erän useammalle toimittajalle niille sopivan tuotteiston mukaisesti.

Tuotannonohjausjärjestelmillä nähdään olevan vaikutusta vientiin positiivisella tavalla, jos edustustot pystyvät katsomaan suoraan tuotantovaiheet ja varastosaldot, niin tilaus ja toimitus nopeutuvat. Ongelmana tässä on, että kaikki edustusto-

jen jäsenet eivät osaa käyttää tätä ohjelmaa ja myös tuotannonohjausjärjestelmän toimimattomuus viivästyttää vientiä. Toimivalla tuotannonohjausjärjestelmällä saavutetaan kilpailuetua ja nopeita tilaus- ja toimitusaikoja, koska välttyään monen henkilön työn lisääntymisellä. Tilauskannat on näin helppo katsoa eri maissa yhdestä ohjelmasta ja sen puolesta ilmoittamaan asiakkaille saatavuus eri aikoina.

Yleisesti vientitoimintaan Koskisen Lastulevyteollisuuden henkilöstö on nykytilanne huomioon ottaen tyytyväinen, koska levyä viedään edelleen ja päämarkkina-alueena Venäjä pitää vientitoimintaa kohtuullisesti yllä.

Kilpailutilanteessa ja tarjonnassa on ollut muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana, koska tuontilevyä on tarjolla paljon, mutta silti yritys pystyy kilpailemaan hyvällä laadulla. Kotimaan osuus on kasvanut, mutta Englanti on muuttunut lähes kannattamattomaksi rahdin ja paikallisen tuotannon takia. Kuljetukset tapahtuvat edelleen noutoina Baltian alueelle ja autoilla kuljetus lähialueille Skandinaviaan, paitsi Englantiin ja Islantiin toimitetaan meriteitse.

Henkilöstö näkee Koskisen Oy:n suhteessa kilpailijoiden vientioperaatioihin positiivisena, sillä valituilla alueilla ja tuotteistoissa Koskisen Oy on pärjännyt kohtuullisen hyvin, koska omat henkilöt ovat hyvä ratkaisu sekä nopeat toimitusajat ja hyvä laatu pitää yrityksen kilpailussa mukana.

Koskisen tuotteet ovat kilpailukykyisiä laadun, toimitusajan, erikoistuotteiden ja asiakaskohtaisten tuotteiden avulla. Mutta joillakin alueilla on paikallinen valmistus niin paljon laajempaa, ettei Suomesta käsin ole mahdollista viedä kustannustehokkaasti kaikkia tuotteita.

Koskisen tulee jatkossa keskittyä vahvan tuotteensa eli laajan tuotevalikoiman markkinointiin, vaikka Lastulevyteollisuuden henkilöstön kesken nykyiset markkinointitoiminnot ovat kattavia.

Yrityksen Internet-sivujen kehittämisen puute nähtiin huonoimpana asiana, koska nykyisellään sivuilta ei ole selkeästi nähtävissä tuotevalikoimaa. Sivustosta tulisi tehdä asiakasystävällinen ja kattavampi esittely asiakaskohtaisista erikoistuotteista, jotka ovat helposti löydettävissä usealla kielellä.

Tärkeimpänä asiana nähdään se, että edustustot pitävät yllä aktiivista yhteydenpitoa asiakkaisiin. Lastulevytehtaalta käsin myös aktiivinen asiakaskontakti on tärkeää, joka tulee näkyä siinä, että asiakaspalautteisiin sekä reklamaatiokyselyihin vastataan nopeasti. Messuille osallistuminen ja asiakaskirjeiden lähetys nähdään tärkeänä asiana, koska on muistettava, että asiakas on se joka pitää vientiä yllä. Ei tule myydä pelkkää tuotetta unohtamalla se, joka sen ostaa ja tuo rahaa yritykseen.

TAULUKKO 11. Swot-analyysi tutkimustuloksista.

	Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
Markkina-alueiden viennin eroavaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Paikallinen edustaja</li> <li>– Venäjän kuljetukset noutoina, alentavat Koskisen rahtikustannuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tilauskäsite ja maksujärjestely erot</li> <li>– Asiakirjat EU:n ulkopuolelle</li> <li>– Tuotannon-ohjausjärjestelmien hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yrityksen johto mukana keskusteluissa Baltian alueella</li> <li>– Tehtaan edustus on erittäin tärkeää</li> <li>– Asiakaspotentiaalinen kasvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kulttuurierot kaupan käynnissä</li> <li>– Kielimuuri, kommunikointi ongelma</li> </ul>
Myyntiedustustojen toiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakas-kontaktit suoraan</li> <li>– Vahva markkina-alue tuntemus oman maan sisällä</li> <li>– Pitkäjänteisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hinnoittelun vaikeus myyntiedustustojen ja konsernin välillä</li> <li>– Valuuttaerot</li> <li>– Alennukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Laajeneva asiakaspiiri</li> <li>– Mahdollisuus laajentua kansainvälisesti</li> <li>– Koulutukset tuotekohtaisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Henkilöstön sitoutuminen työhön</li> <li>– Kilpailija tuntemus</li> <li>– Hajallaan oleva myynti-organisaatio</li> </ul>
Kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hyvä laatu ja laaja tuotevalikoima</li> <li>– Nopeat toimitusajat</li> <li>– Globaali asiakaskunta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lastulevy kotimarkkina-tuotteena</li> <li>– Viennin arvo tuotteella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Koskisen erikoistuotteet.</li> <li>– Rahtikustannusten lasku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ulkomaiset kilpailijat</li> <li>– Kilpailijoiden tuotevalikoiman laajentuminen</li> </ul>
Markkinointiviestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Messuille osallistuminen</li> <li>– Asiakaskirjeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Internet sivut</li> <li>– Asiakastapaamiset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakastilaisuudet ja koulutukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tiedonkulku</li> <li>– Imago</li> </ul>
Parannusehdotukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suora kontakti asiakkaisiin</li> <li>– Tuotevalikoiman markkinointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Internet-sivujen kehittäminen</li> <li>– Asiakkaiden huomioiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Myynti vientiagentin kautta</li> <li>– Edustajilla oma alue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Agentit lisäävät kustannuksia</li> </ul>



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tehdessäni tutkimusta Koskisen Oy:n lastulevyteollisuuden vientioperaatiomuotojen sopivuudesta markkina-alueittain, huomasin joitain puutteita jo heti alussa, osittain tämä asia tuli mieleeni jo työskennellessäni yrityksessä.

Henkilöstön vastauksista pystyin tekemään päätelmiä asioihin, joita itse pidän erittäin tärkeänä Koskisen vientitoiminnassa.

Vientimarkkinoilla toimiessa voidaan pitää tärkeimpänä tekijänä tuotteen lisäksi asiakasta. Asiakas tekee ostopäätöksen tuotteista ja häntä tulee palvella mahdollisimman hyvin, asiakkaalle tulee tarjota hyvät puitteet tutustua tuotteisiin ja markkinoihin. Tähän tekijään Lastulevyteollisuus yhdessä Koskisen konsernin kanssa pystyy, jos huomio kiinnitetään enemmän asiakastarpeisiin, niiden saatavuuteen, tuotetietoihin sähköisessäkin muodossa, eikä pelkästään itse tuotteeseen. Kun asiakaskyselyitä tulee, on asiaan herättävä saman tien, eikä tule jättää kommentimatta, koska palaute on tärkeä osa viennin kehittämistä, samoin kuin perusmarkkinointia.

Asiakaskyselyitä, reklamaatioita tai muita palautteita ei oteta tällä hetkellä tarpeeksi nopeasti käsittelyyn, joka omasta mielestäni huonontaa yrityksen luotettavuutta erityisesti kansainvälisillä alueilla. Joustavuus avainsanana asiakaslähtöisyydessä on eräs tärkeä pilari kohti kestävästä liikesuhteiden ylläpitosta, jolla yrityksen maine tulee kasvamaan myös kansainvälisillä markkinoilla. On ymmärrettävää, että aina ei yritys voi joustaa esimerkiksi toimitusajoissa, jos muuta raakaainetta ei ole saatavilla. Tällaisissa tilanteissa tulee pyrkiä etsimään molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu, jotta hitaat toimitukset tai tilauksen peruuntuminen eivät vaikuttaisi taloudelliseen markkinatasapainoon ja asiakassuhteiden karsiintumiseen.

Lastulevy on enemmänkin kotimarkkinatuote, jonka vientiarvoa tulee pyrkiä nostamaan kaikin tavoin. Uusia tuotteita tulee aktiivisesti lanseerata kohdemarkkinoille, jossa on hyvä järjestää myös myyntiedustustojen avulla asiakastilaisuuksia uusille erikoistuotteille sekä koulutuksia jälleenmyyjille erikoistuotteista. Myyntiedustustojen tulee mielestäni tehdä enemmän asiakastyytyväisyyskyselyitä, joilla

selvitetään millaista räätälöityä tuotetta asiakkaat kaipaavat enemmän markkinoille ja mitkä ovat markkina-arvoltaan heikompia tuotteita, joiden vientiä kannattaa miettiä jatkossa. Lastulevytuotteen arvoa kannattaa punnita myös ajatuksena, onko raakalevy enemmän kotimarkkinoille menevä tuote kuin pinnoitettu erikoislevy.

Koskisen Lastulevyteollisuuden nykyiset vientioperaatiomuodot ovat sopivia käytettäväksi jatkossakin, vaikka jossain tilanteissa, kuten tuotehinnoittelussa nähtiin myyntiedustustojen monimutkaistavan toimintaa. Tähän apuna näen sen, että hinnastot tarkistettaisiin kuukausittain ja mahdollisia tarvittavia neuvotteluja käytäisiin, jottei tule hintojen suhteen sekaannuksia eri markkina-alueilla.

Agentteja tuskin Koskisen lastulevyteollisuudessa tullaan jatkossakaan käyttämään, koska se lisää kustannuksia merkittävästi, sillä agenttuuritoiminta on aina ulkopuolista liiketoimintaa. Toisaalta mahdollisuutta agenttitoiminnasta voisi ajatella silloin, jos edustaja tai agentti olisi yrityksen omaa henkilöstöä, jonka työtehtävänä olisi yrityksen tuotteiden markkinoiminen sekä edustaminen ja tätä kautta oltaisiin yhteydessä asiakkaisiin ja tukkureihin. Agentit voisivat järjestää koulutuksia jälleenmyyjille, joiden ammattitaito kehittyy ja parantaa Koskisen vientiä ja tunnettavuutta lastulevytuotteille.

Työskennellessäni yrityksessä huomasin, että Lastulevyteollisuuden puolelta puuttuu kokonaan viennistä vastaava, olisiko nimitys vientipäällikkö tähän soveltuva. Olemassa ovat myyntipäälliköt, mutta ei juuri vientiin orientoitunut henkilöä, joka olisi erikoistunut kansainväliseen markkinointiin, vientibudjettien laatimiseen ja olisi tiiviimmin yhteistyössä myyntisihteerien ja ulkomaan edustustojen kanssa. Ehdottaisin tutkimukseni perusteella, että Koskisen Oy harkitsee tulevaisuudessa vientipäällikön työllistämistä Lastulevyteollisuuteen.

Vientipäälliköllä on selkeä hahmotelma siitä, miten tulee toimia ulkomaan markkinoilla, laatien viikoittain tai kuukausittain ennusteita ja tavoitteita kutakin markkina-alueetta kohden tuotekohtaisesti.

Myös edustustoissa on mielestäni hyvä olla tietynlainen aluejako. Tällä tarkoitan, että edustajat vastaisivat oman alueensa myynnistä maan sisällä tehostaen lastulevyn markkinointia ja tuomista esille uusilla alueilla.

Edustajat raportoivat vientipäällikölle viikoittain asiakaskäynneistä, myyntiluvuista ja kyselyistä. Vientipäällikkö matkustaisi aktiivisesti ulkomaille uusien asiakkaiden tapaamiseen, jolloin asiakaspotentiaali saataisiin kasvuun entisestään. Puualan messuilla ulkomailta aktiivinen käyminen luo uusia asiakaskontakteja ja avaa liikesuhteita, joita pystytään hyödyntämään uusien kohdemarkkinoiden avaamisessa ja tuotteiden esittelyssä uusille asiakkaille.

Vientitoiminnassa on harkittava mahdollisia uusia operaatiomalleja riippuen päämarkkina-alueista. Koulutus jälleenmyyjien ja oman henkilöstön keskuudessa tulevat olemaan tulevaisuuden eräs myyntivalteista, koska hyvä ammattitaito yhdistettynä laadukkaisiin tuotteisiin takaa globaalin markkinakasvun.

Erityisesti vientiin koulutautunut henkilö on orientoitunut eri tavalla vientimarkkinointiin ja osaa tarkastella muuttuvia markkinatilanteita eri tavalla kuin kotimaan markkinoilla toimiva henkilö. Vientipäällikkö kartoittaisi uusia markkina-alueita ja ottaisi suoraan yhteyttä Koskisen myyntiedustustojen avulla uusiin yhteishenkilöihin, joita messuille osallistuminen tuo erityisesti eteen.

Tällä toiminnalla päästään mielestäni ihanteelliseen tilanteeseen siitä, että kaikilla on tiedossa, mitkä tekijät tuottavat ongelmia tietyssä maassa tietyllä alueella. Tällöin kohdemaiden edustustojen hyvä markkina-alue-tuntemus syventyy ja hyötyy konkreettisella tasolla. Myös aktiivisten koulutusten aikaansaamana tuotetietous paikallisen tuntemuksen lisänä luo luottamusta asiakkaiden keskuudessa ja tuo lisää potentiaalista kasvua myyntituloksiin.

Tällainen lisää kustannuksia yritykseen, mutta muutama lisäkustannus maksaa varmasti itsensä takaisin sillä, että lastulevyä markkinoitaisiin laajenevilla kansainvälisillä markkinoilla laadukkaana suomalaisena tuotteena, jonka vientiarvoa on lisätty henkilöstön taidoilla, koulutuksilla, pitkällä eliniällä. Tuotteena, jolla on hyvä valikoima räätälöityinä versioina ja asiantuntevat henkilöt työssä, sekä näin saataisiin lisää potentiaalia myös taloudelliselle kehitykselle.

TAULUKKO 12. Johtopäätökset tutkimustuloksista.

Vahvuudet	Heikkoudet	Puutteet	Kehitys-ehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Myyntiedustustot hyvä vientioperaatiomuoto</li> <li>– Suora vienti soveltuu lastulevylle</li> <li>– Henkilöstön ammattitaito.</li> <li>– Laaja ja asiakasrääätälöity tuotevalikoima.</li> <li>– Joustavuus asiakaslähtöisyydessä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakaskyselyihin vastaaminen nopeasti.</li> <li>– Internet-sivuilta tiedon löytäminen.</li> <li>– Lastulevy kotimarkkinatuote</li> <li>– Tuotehinnoittelun monimutkaisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vienti-päällikkö</li> <li>– Asiakas- tarpeiden huomioi- minen</li> <li>– Selkeä sähköinen järjestelmä</li> <li>– Koulutukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Viennistä vastaavan palkkaaminen</li> <li>– Selkeä markkina-aluejako, edustajat tietyillä alueilla</li> <li>– Asiakastilaisuudet</li> <li>– Messuille aktiivinen osallistuminen.</li> <li>– Onko raakalevy enemmän kotimarkkinatuote kuin vientituote</li> <li>– Koulutukset jälleenvyyjille</li> </ul>

## 7 YHTEENVETO

Tämän hetken markkinatilanteella ja lamasta kertovilla uutisilla on ollut suuria vaikutuksia eri teollisuuden alojen tuotteiden kysyntään ja kulutukseen. Myös mekaaninen puuteollisuus on kärsinyt viimevuoden taloudellisen hiljentymisen vaikutuksista johtaen asiakasmenetyksiin, raaka-ainekustannuksien ja rahtikulujen nousun myötä laadun ja hinnan ristiriitatilanteisiin. On pystyttävä kilpailemaan hiljentyneillä markkinoilla hyvällä laadulla, vaikka hintoja on punnittava tarkoin, jotta kasvaneet tuontilevytmarkkinat eivät syrjäyttäisi kotimaista puulevyjen tuotantoa kokonaan. Lastulevyteollisuudessa on myös koettu markkinahiljentymä, jolloin tuotteen vientiarvoa on jouduttu tarkoin miettimään. Kotimarkkinatuotteena enemmänkin tunnetun lastulevyn vientimarkkinointia ja soveltuvuutta eri markkina-alueille on lisätty asiakasräätälöityinä tuotteina, jolloin kovenevilla markkinoilla pysyminen on varmistettu. Tämä ei kuitenkaan pelkästään riitä siihen, että yrityksen maine ja tunnettavuus kansainvälisesti jatkuu tulevinakin vuosina.

Opinnäytetyössäni tutkin yleisessä osuudessa sekä empiirisen osuuden kyselytutkimuksen avulla Suomen lastulevyteollisuuden vientioperaatiomalleja ja soveltuvuutta markkina-alueittain Case-yrityksenä Koskisen Oy. Koskisen Oy:n Lastulevyteollisuuden nykyisiin operaatiomuotoihin suoraan vientiin ja myyntiedustustoihin ollaan edelleen tyytyväisiä ja isoja muutoksia niihin ei tarvitse tehdä. Myyntiedustustot kohdemarkkina-alueilla ovat hoitaneet asiakaskontaktit suoraan ja välittävät edelleenkin asiakastiedusteluja ja tilauksia tuotteita kohtaan. Tämä operaatiomalli on lastulevyteollisuudessa toiminut ja on edelleenkin hyvä vientioperaatiomuoto.

Ehdotelmani tutkimukseni perusteella on, että Koskisen Lastulevyteollisuuden kannattaa harkita viennistä vastaavaa henkilöä kotimaan yksikköön, koska sellaisen avulla vientistrategia saa uudenlaisen näkökulman ja olisi yksi henkilö, joka varsinaisesti ottaisi vastuualueekseen ulkomaan viennin ja myyntiedustustojen toiminnan. Asiakaslähtöisyyttä tulee yrityksessä jatkossa lisätä huomattavasti, koska tekemäni kyselytutkimuksen vastauksista oli myös pääteltävissä, että asiakaisiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Asiakas tulee ottaa huomioon tärkeimpänä tekijänä vientitoiminnassa, koska ilman asiakasta ei voittoa synny tuotteista.

Opinnäytetyö syvensi entisestään tietouttani vientitoiminnasta teoriassa ja käytännössä sekä sain konkreettista esimerkkiä vientioperaatioiden ongelmista ja hyvistä puolista suoraan Koskisen Oy:n Lastulevyteollisuuden henkilöstöltä.

Uskon, että tutkimukseni antaa case yrityksellekin lisää ideoita ja kehitysehdotuksia tulevaisuuden vientitoiminnan parantamiseen, lisäten mahdollisuuksia kasvaa vahvana kilpailijana ja Koskisen globaalisti tunnettuna brändinä. Joka jatkaa kansainvälisillä markkinoilla laadukkaana suomalaisena sahateollisuuden tuotteiden valmistajana.

## 8 LÄHTEET

### Painetut lähteet:

Ahokangas, P., Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.

Fintra. Vientiopas. 2001. 11.painos. Helsinki: Multikustannus Oy.

Janatuinen, A., Metsäkustannus Oy ja tekijät. 2008. Tapion taskukirja. 25. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Juvonen, R., Pekkinen, P. 1987. Mekaaninen metsäteollisuus 3, lastulevyteollisuus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Koskisen Oy. 15.3.2009. Koskisen PowerPoint yritysesitys.

Koskisen Oy. 2008/2009. Koskisen kalvosarja, yleisesitys.

Koskisen asiakaslehtinen. Me olemme Koskisen. 2008.

Koskisen Oy, asiakaslehti, Ultipro-lastulevyt aidosti puusta. 2008

Kärkkäinen, M. 2005. Maailman metsäteollisuus. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Leonidou, L. C. 1995b. Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*. Vol 12 (1), pp. 4 - 25.

Nissinen, T. 1998. Kotimarkkinoilta kansainväliseksi- PK-yritysten toimintamallit vertailussa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus: Raportteja ja selvityksiä 28. Saarijärvi.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus Oy.

Pehkonen, E. 1995. Vienti ja tuonti toiminta. Kolmas painos. Porvoo: WSOY.

Pekkinen, P. 1998. Levyä lastuista, lastulevyn valmistusta Suomessa 1956–1996. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Reunala, A., Tikkanen, I., Åsvik, E. 1998. Vihreä valtakunta. Suomen metsäklusteri. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. 1.painos. Helsinki: WSOY.

Sähköiset lähteet:

Finnforest. [verkkojulkaisu] [viitattu 3.1.2009] Saatavissa:

<http://www.finnforest.com/default.asp?path=1;44;8162;14883;15907>

Dhl Oy. [verkkojulkaisu] [viitattu 1.3.2009] Saatavissa:

[http://www.dhl.fi/publish/etc/medialib/fi/test.Par.0141.File.tmp/DHL\\_Incoterms.pdf](http://www.dhl.fi/publish/etc/medialib/fi/test.Par.0141.File.tmp/DHL_Incoterms.pdf)

Hänninen, R., Toppinen, A., Verkasalo, E., Ollonqvist, P., Rimmler, T., Enroth, R., Toivonen, R. Metlan työraportteja. [verkkojulkaisu] [viitattu 20.1.2009] Saatavissa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2007/mwp049.htm>

Kairi, M. Metsäakatemia. [verkkojulkaisu] [viitattu 22.1.2009] Saatavissa:

<http://www.smy.fi/smy/Materiaalitdeve.nsf/allbyid->

[PMA/90F856C57ED9A1D0C22572EA004A82B5/\\$file/PMA22-MattiKairi.pdf](http://www.smy.fi/smy/Materiaalitdeve.nsf/allbyid-PMA/90F856C57ED9A1D0C22572EA004A82B5/$file/PMA22-MattiKairi.pdf)

Koski, N. Markkinoinnin peruskurssi. Tampereen yliopisto. 2002. PowerPoint esitys. [verkkojulkaisu] [viitattu 5.1.2009] Saatavissa:

[www.uta.fi/~nk60628/markp020/MARKP020\\_luento3\\_verkko.ppt](http://www.uta.fi/~nk60628/markp020/MARKP020_luento3_verkko.ppt)



Koskisen Oy. [verkkojulkaisu] [viitattu 1.2.2009] Saatavissa:

<http://www.koskisen.fi/ncms.aspx?name=frontpage>,

[http://www.koskisen.fi/\\_bin/987693fc-df14-4826-81fa-0cce6a41df6d.pdf](http://www.koskisen.fi/_bin/987693fc-df14-4826-81fa-0cce6a41df6d.pdf),

[http://www.koskisen.fi/\\_bin/987693fc-df14-4826-81fa-0cce6a41df6d.pdf](http://www.koskisen.fi/_bin/987693fc-df14-4826-81fa-0cce6a41df6d.pdf)

Koskisen Oy. [verkkojulkaisu] [viitattu 26.2.2009] Saatavissa:

<http://www.koskisen.fi/ncms.aspx?id=1da41010-10fd-4555-8e4d->

[cec7260a4d93&ax=center:9c5b2714-73a1-403e-b123-654aca02d6c3,0](http://www.koskisen.fi/ncms.aspx?id=1da41010-10fd-4555-8e4d-cec7260a4d93&ax=center:9c5b2714-73a1-403e-b123-654aca02d6c3,0)

Koskisen Oy. Lastulevytehtaan asiakastiedote. 20.10.2008 [verkkojulkaisu] [viitattu 3.2.2009] Saatavissa:

[http://www.koskisen.fi/ncms.aspx?id=28327f13-ae45-](http://www.koskisen.fi/ncms.aspx?id=28327f13-ae45-4d09-98f6-9e39aa4fa614&ax=center:fc86688f-fe20-4887-9521-00c5360ddd19,0)

[4d09-98f6-9e39aa4fa614&ax=center:fc86688f-fe20-4887-9521-00c5360ddd19,0](http://www.koskisen.fi/ncms.aspx?id=28327f13-ae45-4d09-98f6-9e39aa4fa614&ax=center:fc86688f-fe20-4887-9521-00c5360ddd19,0)

Kronospan. [verkkojulkaisu] [viitattu 4.1.2009] Saatavissa:

<http://www.kronospan.co.uk/index.html>

Käär, E-J. Päättäjien metsäakatemia. [verkkojulkaisu] [viitattu 24.3.2009] Saatavissa:

<http://www.metsapaivat.fi/smy/Materiaalitdeve.nsf/allbyid/272F69ECC6A0FFF9>

[C22570AB003B6933/\\$file/PMA18-Esa-JukkaKaar.pdf](http://www.metsapaivat.fi/smy/Materiaalitdeve.nsf/allbyid/272F69ECC6A0FFF9C22570AB003B6933/$file/PMA18-Esa-JukkaKaar.pdf)

Lahtinen, J., Isoviita, A., Hytönen, K. Markkinoinnin kilpailukeinot, Kokkola

1995. [verkkojulkaisu] [viitattu 13.2.2009] Saatavissa:

<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1mviestin.htm>

Mauno, A., Paajanen, T., Vahtikari, K. Teknillinen korkeakoulu, Puunjalostustekniikan osasto, puutekniikan laboratorio. [verkkojulkaisu] [viitattu 20.1.2009] Saatavissa:

[http://puutekniikka.tkk.fi/fi/julkaisut/2006/puutuote-](http://puutekniikka.tkk.fi/fi/julkaisut/2006/puutuote)

[teollisuuden\\_TK\\_tiedonanto97.pdf](http://puutekniikka.tkk.fi/fi/julkaisut/2006/puutuoteollisuuden_TK_tiedonanto97.pdf)

Metla. [verkkajulkaisu] [viitattu 21.1.2009] Saatavissa:

<http://www.metla.fi/tiedotteet/metsatilastotiedotteet/2007/ukm06.htm>

Metsäteollisuus Ry. [verkkajulkaisu] [viitattu 15.12.2008] Saatavissa:

[http://www.mm.helsinki.fi/mmvar/puuteknologia/PTEK11\\_08/Luento108.pdf](http://www.mm.helsinki.fi/mmvar/puuteknologia/PTEK11_08/Luento108.pdf)

Puuinfo. [verkkajulkaisu] [viitattu 3.2.2009] Saatavissa:

[http://www.puuinfo.fi/fi/?\\_\\_EVIA\\_WYSIWYG\\_FILE=6361&name=file](http://www.puuinfo.fi/fi/?__EVIA_WYSIWYG_FILE=6361&name=file)

Puuliitto. [verkkajulkaisu] [viitattu 23.1.2009] Saatavissa:

[www.puuliitto.fi/files/1607\\_Elinkeinopolitiinen%20asiakirja.doc](http://www.puuliitto.fi/files/1607_Elinkeinopolitiinen%20asiakirja.doc)

Helsingin yliopisto. [verkkajulkaisu] [viitattu 23.1.2009] Saatavissa:

[http://www.mm.helsinki.fi/mmvar/puuteknologia/PTEK11\\_08/Luento108.pdf](http://www.mm.helsinki.fi/mmvar/puuteknologia/PTEK11_08/Luento108.pdf)

Puuproffa. [verkkajulkaisu] [viitattu 3.1.2009] Saatavissa:

<http://www.puuproffa.fi/arkisto/lastulevyt.php>

Puhos Board Oy. [verkkajulkaisu] [viitattu 4.1.2009] Saatavissa:

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

Routio, P. Kyselevät tutkimustavat. 2007.[verkkajulkaisu] [viitattu 1.3.2009] Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/064.htm>

Sorbes AG. [verkkajulkaisu] [viitattu 4.1.2009] Saatavissa:

<http://www.sorbesgroup.com/fin/section13>

Swedspan. [verkkajulkaisu] [viitattu 5.1.2009] Saatavissa:

[http://www.swedspan.se/websites/swedspan/sd\\_page/8/1/index.php](http://www.swedspan.se/websites/swedspan/sd_page/8/1/index.php)

Swot-analyysipohja. Tekes. [verkkajulkaisu] [viitattu 24.1.2009] Saatavissa:

<http://64.233.183.104/search?q=cache:o8Vt1f6BnncJ:www.tekes.fi/julkaisut/opas/>

Taloustutkimus Oy. [verkkajulkaisu][viitattu 9.12.2008] Saatavissa:

[http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/kvalitatiivinen\\_tutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/)

Trinimedia International. [verkkajulkaisu] [viitattu 13.2.2009] Saatavissa:

<http://www.trinimedia.com/markkinointiviestinta.htm>

Tullihallitus. [verkkajulkaisu] [viitattu 22.1.2009] Saatavissa:

[www.metsateollisuus.fi/tilastopalvelu/Tilastokuviot/Puutuotteet/Julkinen-FI/g20SahatavaraVuositain\\_004.ppt](http://www.metsateollisuus.fi/tilastopalvelu/Tilastokuviot/Puutuotteet/Julkinen-FI/g20SahatavaraVuositain_004.ppt)

## 9 LIITTEET

Tutkimus kysymykset Koskien Lastulevyteollisuuden henkilöstölle:

1. Yrityksen nimi?
2. Tehtävänkuvaanne yrityksessä?
3. Kuinka kauan yritys on toiminut puuteollisuuden alalla?
4. Kuinka kauan Koskisen Oy on vienyt lastulevyä ulkomaille?
5. Kuka yrityksessänne hoitaa vientioperaatiot, eli esimerkiksi yhteydet ulkomaan edustajiin?
6. Mihin maihin vienti kohdistuu tällä hetkellä (v.2009)?
7. Mitkä ovat päämarkkina-alueet lastulevytuotteille ja miten kullakin alueella vienti on järjestetty?
8. Onko havaittavissa selviä eroja viennissä tiettyihin maihin?
9. Onko yrityksenne vienti epäsuoraa vai suoraa vientiä?
10. Onko epäsuoralla ja suoralla viennillä mielestänne suurta merkityksiä vientitoimintaan Koskisen Oy:ssä?
11. Ovatko yrityksellä tytäryhtiöt jokaisessa maassa, johon viette ja hoitavatko ne myyntiä suoraan Koskisen Oy:n lukuun?
12. Miten myyntiedustustot mielestänne vaikuttavat vientitoimintaan?
13. Mitä mieltä olette nykyisesti vientitoiminnastanne?
14. Onko viennin tilanne muuttunut viimeisen kahden vuoden (2006–2008) jälkeen ja millä tavalla, jos on muuttunut?
15. Mitkä ovat mielestänne nykyisten vientitoimintojen kompastuskivet?
16. Onko teillä esittää parannusehdotuksia, jolla vientiä voitaisiin parantaa?
17. Miten mielestänne vientitoiminta kannattaisi keskittää yrityksessänne?
18. Onko tuotannonohjausjärjestelmillä (tilausohjautuva) vaikutuksia vientitoimintoihin?
19. Mitkä olisivat mielestänne hyviä vientioperaatiomuotoja, joita voisitte kuvitella käytettävän Koskisen Oy:ssä?
20. Onko mielestänne vaikutusta onko ulkomaan yksiköissä agentti tai edustaja? Ja miksi sillä olisi vaikutusta?
21. Onko lastulevyn markkinoinnissa parantamisen varaa?
22. Miten näette Koskisen Oy:n suhteessa kilpailijoiden vientioperaatioihin?

23. Ovatko Koskisen Oy:n lastulevytuotteet vientituotteena mielestänne kilpailukykyisiä?
24. Tulisiko Koskisen Oy:n keskittyä paremmin johonkin yksittäiseen tekijään vientituotteita markkinoidessaan?