

# Rakennustuoteteollisuuden strategiat

Mikko Mäntymäki  
VTT Rakennustekniikka



ISBN 951-38-5286-5 (nid.)

ISSN 1235-0605 (nid.)

ISBN 951-38-5287-3 (URL: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/>)

ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/>)

Copyright © Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT) 1998

#### JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT), Vuorimiehentie 5, PL 2000, 02044 VTT  
puh. vaihde (09) 4561, faksi (09) 456 4374

Statens tekniska forskningscentral (VTT), Bergsmansvägen 5, PB 2000, 02044 VTT  
tel. växel (09) 4561, fax (09) 456 4374

Technical Research Centre of Finland (VTT), Vuorimiehentie 5, P.O.Box 2000, FIN-02044 VTT, Finland  
phone internat. + 358 9 4561, fax + 358 9 456 4374

VTT Rakennustekniikka, Rakentaminen ja kiinteistönhallinta, Tekniikankatu 1, PL 1802, 33101 TAMPERE  
puh. vaihde (03) 316 3111, faksi (03) 316 3497

VTT Byggnadsteknik, Byggnad och fastighetsförvaltning, Tekniikankatu 1, PB 1802, 33101 TAMMERFORS  
tel. växel (03) 316 3111, fax (03) 316 3497

VTT Building Technology, Construction and Facility Management  
Tekniikankatu 1, P.O.Box 1802, FIN-33101 TAMPERE, Finland  
phone internat. + 358 3 316 3111, fax + 358 3 316 3497

Tekninen toimitus Leena Ukoski

Libella Painopalvelu Oy, ESPOO 1998

Mäntymäki, Mikko. Rakennustuoteteollisuuden strategiat [The strategies of the building product industry]. Espoo 1998, Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT Tiedotteita – Meddelanden – Research Notes 1897. 118 s. + liitt. 2 s.

**UDK** 691:65.012.124

**Avainsanat** construction industry, surveys, interviews, economic surveys, production planning

## Tiivistelmä

Rakennustuoteteollisuuden strategiat -tutkimushankkeessa tutkittiin maaliskuusta - marraskuussa 1997 rakennustuoteteollisuuden yritysten ulkoisia toimintaympäristöjä, resursseja ja kyvykkyyksiä, tuote- ja markkinastrategioita, kilpailustrategioita, toimintostrategioita sekä menestystekijöitä. Laajaan kyselylomakkeeseen vastasivat toimitusjohtajat 70:stä erikokoisesta päätoimisesta rakennusalan metallirakenne-, LVIS-, rakennuspuusepän- sekä betoni-, sementti- ja kipsiteollisuuden yrityksistä. Menestystekijöiden löytämiseksi perehdyttiin myös laajasti yrityksen taloustieteen strategiaoppeihin.

Rakennustuoteteollisuuden yritykset ovat varsin keskittyneitä ydinosaamiinsa. Kilpailukeinoina tavoitellaan eniten toimitusten luotettavuutta, tuotteiden laatua sekä yrityksen mainetta. Yrityksillä on puutteita liikkeenjohdollisessa tietämyksessä ja suunnittelussa. Verkostoituminen on melko vähäistä. Tulevaisuudessa yritykset aikovat jatkaa melko lailla nykyisillä tuoteryhmillä kehittämällä kuitenkin uusia sovellutuksia ja lisäksi tuotteiden räätälöintiä. Palvelun laadun ja alhaisten kustannusten painotus kasvaa jatkossa. Kansainvälistymiskehitys jatkuu voimakkaana.

Menestys pohjautuu useisiin tekijöihin ja syntyy kokonaisuudesta. Yritysten tulee pyrkiä rakenteellisesti suotuisille markkinoille ja tavoitella johdonmukaisesti differointia tai kustannusjohtajuutta. Paremmiin menestyneille rakennustuoteteollisuuden yrityksille tyypillisiä piirteitä ovat laaja lajitelma ja valikoima, keskittyminen ydinosaamiin, asiakastarvelähtöisyys, henkilöstön pätevyyden painottaminen, runsas t & k-panos, laadukas ja automatisoitu tuotantoteknologia, tuotteiden korkea laatu, useat jakelukanavat, runsas mainonta, nopeat toimitukset sekä jousto- ja muutoskyky. Mittakaavaedut, voimakas verkostoituminen ja kasvavat markkinat eivät näytä olevan välttämättömiä menestystekijöitä. Alhaisten kustannusten primäärinen korostaminen ja alhaiset myyntihinnat ovat harvinaisia alan menestyville yrityksille.

Mäntymäki, Mikko. Rakennustuoteteollisuuden strategiat [The strategies of the building product industry]. Espoo 1998, Technical Research Centre of Finland, VTT Tiedotteita – Meddelanden – Research Notes 1897. 118 p. + app. 2 p.

**UDC** 691:65.012.124

**Keywords** construction industry, surveys, interviews, economic surveys, production planning

## **Abstract**

The research project on the construction product industry's strategies examined in March - November 1997 the external operating environments, resources and abilities, product and market strategies, competitive strategies, functional strategies and factors of success of sector companies. A broad questionnaire was filled out by the managing directors of 70 companies of varying sizes engaged mainly in the manufacture of metal structures for construction, and the HEPAC, joinery, concrete, cement and gypsum industries. To find the factors of success, the strategic doctrines of business economics were also widely scrutinized.

Construction product companies focus quite strongly on their core competencies. The most common means of competition are reliability of deliveries, product quality and company prestige. The companies have deficiencies in management know-how and planning. Networking is fairly limited. The companies intend to have much the same product groups in the future while also creating new applications and doing more tailoring of products. Emphasis on service quality and low costs will increase in the future. Strong internationalization will also continue.

Success is the sum of several factors. Companies should aim for structurally favourable markets and pursue differentiation or cost leadership. Typical characteristics of the more successful construction product companies are a variety of product groups comprising a wide range of products, focus on core competencies, customer orientation, emphasis on skilled employees, strong R&D, first-rate and automated production technology, high quality products, multiple distribution channels, vigorous advertising, fast deliveries as well as flexibility and adaptability. Economies of scale, strong networking and expanding markets do not seem to be prerequisites for success. An emphasis on low costs and low selling prices are seldom features of successful companies.

# Alkusanat

Tämä tutkimus on osa laajempaa TEKESillä ja VTT Rakennustekniikalla käynnissä olevaa rakennusalan kansainvälistymiseen, teknologiastrategioihin sekä menestystuote-ajatteluun kohdistuvaa tutkimus- ja kehitysohjelmaa.

Yritysstrategioiden pohtiminen on yritysjohton tärkein tehtävä ja strategiat ovat yrityksen tärkein menestymisen määrittäjä. Tähän asti yritysstrategioiden aihepiiriä ei ole rakennustuoteteollisuuden osalta tutkittu läheskään riittävästi. Tässä tutkimuksessa selvitettiin rakennustuoteteollisuuden yritysten strategista toimintaympäristöä sekä yritysten strategista käyttäytymistä nyt ja tulevaisuudessa. Keskeisellä sijalla oli myös perehtyminen alan menestystekijöihin.

Tutkimuksen teki VTT Rakennustekniikassa Tampereella tutkija, KTM Mikko Mäntymäki. Tutkimuksen johtoryhmän muodostivat Raimo Taivalkoski (RTT), Jorma Ahokas (NCC Puolimatka, RTK), Helena Vuorelma (LVI Keskusliitto), Heimo Hokka (Uudenmaan TE-keskus), Jukka Pekkanen (TEKES) ja Pekka Pajakkala (VTT). Päärahoittajana oli TEKES.

Tampereella 28.1.1998

Mikko Mäntymäki

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
Abstract	4
Alkusanat	5
1. Johdanto	9
1.1. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	9
1.2. Raportin eteneminen ja sisältö	11
2. Yritysstrategiatieteen teoriat ja menestysopit	13
2.1. Toimiala ja yritys ympäristö	14
2.2. Resurssit ja kyvykkyydet	17
2.3. Tuote- ja markkinastrategiat	20
2.4. Kilpailustrategiat	25
2.5. Toimintostrategiat	26
3. Koko rakennustuoteteollisuuden strategia-analyysi	35
3.1. Toimiala ja yritys ympäristö	35
3.2. Resurssit ja kyvykkyydet	45
3.3. Tuote- ja markkinastrategiat	48
3.4. Kilpailustrategiat	55
3.5. Toimintostrategiat	60
3.5.1 Yrityssuunnittelu	60
3.5.2 Tutkimus ja tuotekehittely	65
3.5.3 Hankinta	70
3.5.4 Tuotanto	72
3.5.5 Markkinointi	75
4. Metallirakenneteollisuus	82
4.1. Toimiala ja yritys ympäristö	82
4.2. Resurssit ja kyvykkyydet	83
4.3. Tuote- ja markkinastrategiat	83
4.4. Kilpailustrategiat	85

4.5. Toimintostrategiat	85
4.5.1 Yrityssuunnittelu	85
4.5.2. Tutkimus ja tuotekehittely	86
4.5.3. Hankinta	87
4.5.4. Tuotanto	87
4.5.5. Markkinointi	88
5. LVIS-teollisuus	89
5.1. Toimiala ja yritys ympäristö	89
5.2. Resurssit ja kyvykkyydet	90
5.3. Tuote- ja markkinastrategiat	90
5.4. Kilpailustrategiat	91
5.5. Toimintostrategiat	92
5.5.1 Yrityssuunnittelu	92
5.5.2. Tutkimus ja tuotekehittely	93
5.5.3. Hankinta	93
5.5.4. Tuotanto	93
5.5.5. Markkinointi	94
6. Rakennuspuusepänteollisuus	95
6.1. Toimiala ja yritys ympäristö	95
6.2. Resurssit ja kyvykkyydet	96
6.3. Tuote- ja markkinastrategiat	96
6.4. Kilpailustrategiat	97
6.5. Toimintostrategiat	98
6.5.1 Yrityssuunnittelu	98
6.5.2. Tutkimus ja tuotekehittely	99
6.5.3. Hankinta	99
6.5.4. Tuotanto	100
6.5.5. Markkinointi	100
7. Kiviteollisuus	102
7.1. Toimiala ja yritys ympäristö	102
7.2. Resurssit ja kyvykkyydet	103
7.3. Tuote- ja markkinastrategiat	103
7.4. Kilpailustrategiat	104
7.5. Toimintostrategiat	105
7.5.1 Yrityssuunnittelu	105
7.5.2. Tutkimus ja tuotekehittely	105
7.5.3. Hankinta	106
7.5.4. Tuotanto	106
7.5.5. Markkinointi	107

8. Yhteenveto	108
8.1. Yrityksen strateginen tavoite: kannattavat markkinat ja kilpailuetu	108
8.2. Liiketoiminnan johtaminen	110
8.3. Henkilöstön johtaminen	111
8.4. Tuotteiden ja teknologioiden kehittäminen	112
8.5. Hankinta	113
8.6. Tulologistiikka	114
8.7. Tuotanto	114
8.8. Lähtölogistiikka	115
8.9. Markkinointi	116
8.10. Palvelu ja huolto	117
Lähdeluettelo	118
Liitteet	
Liite 1: Rakennustuoteteollisuuden yrityksen menestysarvoketju	
Liite 2: Keskeisimpiä alakohtaisia tutkimustuloksia	



# 1. Johdanto

## 1.1. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin rakennustuoteteollisuuden yritysten strategiseen toimintaympäristöön, strategiseen käyttäytymiseen sekä menestystekijöihin niin teoriaoppien kuin empiriatutkimuksen avulla.

Strategiatieteen universaalien teorioiden ja menestysoppien avulla voidaan luoda syvempi ja perustellumpi kokonaiskuva aihealueesta kuin pelkällä empiriatutkimuksella. Tuhansien yritysten tutkimiseen perustuvia strategiakirjallisuuden oppeja tarkastelemalla voidaan esimerkiksi ehkäistä sellaisten virhepäätelmien tekeminen, että verkostoituminen ei ole jossakin toiminnossa yleisesti ottaen hyödyllinen menestystekijä, kun empiriaotoksen paremmin menestyneet yritykset eivät kyseisessä toiminnossa ole keskimääräistä verkostoituneempia. Ehkäpä paremmin menestyneet vain ovat jättäneet potentiaalisen menestystekijän hyödyntämättä ja menestyneet siitä huolimatta. Valitut teoriat ja menestysopit ovat strategiatieteen ja konsulttien eniten arvostamia ja käyttämiä.

Rakennustuoteteollisuuden strategiat -tutkimuksessa empiriatiedot kerättiin postitse kyselylomakkeella. Kysymyksiä oli 273 ja ne käsittelivät yrityksen perustietoja, ulkoista toimintaympäristöä, sisäisiä resursseja ja kyvykkyksiä, tuote- ja markkinastrategioita, kilpailustrategioita, eri toimintostrategioita sekä menestymisen tunnuslukuja. Kysymykset olivat pääasiallisesti monivalintakysymyksiä, ja niiden laatimisessa käytettiin osittain hyväksi arvostetun kansainvälisen STRATOS-tutkimusryhmän kysymyksiä.

Lomake lähetettiin 10.3.1997 kaikkiaan 260 yrityksen toimitusjohtajalle. Mukana olivat kaikki Tilastokeskuksen rekisterissä olevat yli 20 henkeä työllistävät pääosan liikevaihdostaan metallirakenne-, rakennuspuusepän- tai betoni-, sementti- ja kipsiteollisuudesta saavat yritykset. Lisäksi kysely lähetettiin RT-kortistosta etsityille, suurimmalle osalle maan yli 20 henkeä työllistävistä LVIS-teollisuuden yrityksistä.

Toimitusjohtajille annettiin kaksi viikkoa vastausaikaa, jonka jälkeen lähetettiin vastaamatta jättäneille yrityksille karhukysely kahden viikon vastausajalla. Kyselyyn karhukierroksineen vastasi kaikkiaan 84 yritystä.

Vastausaktiivisuutta voidaan kysymysten suuri määrä ja vaativuus huomioon ottaen pitää vähintäänkin kohtuullisena. Vastausprosentin jääminen tasolleen selittyy osittain sillä, että Tilastokeskuksen rekistereissä metallirakenneteollisuudessa oli mukana melko paljon yrityksiä, joilla rakennusalan osuus liikevaihdosta on sen verran pieni tai jopa niin olematon, että yritykset eivät sen takia vastanneet, ja lisäksi rekisterissä oli jonkin verran samojen yhtymien yksiköitä, jotka vastasivat tai jättivät vastaamatta yhdessä.

	Lähetetty	Vastattu	Analysoitu
Metallirakenneteollisuus	104	32	18
LVIS-teollisuus	40	12	12
Rakennuspuusepänteollisuus	67	19	19
Betoni-, sementti- ja kipsiteollisuus	49	21	21
Yht.	260	84	70

Metallirakenneteollisuuden yrityksistä kaikkien vastauksia ei analysoida tässä raportissa: analysoimattomat yritykset eivät joko tuota lainkaan rakennusalan tuotteita (5 yritystä) tai sitten rakennusalan osuus yritysten liikevaihdosta on alle puolet (9 yritystä). Kaikille vastanneille yrityksille on kuitenkin lähetetty tiivistelmä tästä raportista, joten hyöty vastaamisesta realisoituu analysoimattomillekin metalliyrityksille mm. teoriaoppien ja “päätoimisten” rakennusalan yritysten analyysin myötä.

Vastanneet yritykset muodostivat mielenkiintoisen ja tutkimuksellisesti antoisan otoksen. Eri tuoteryhmät ja yritysten koot olivat kohtuullisen hyvin edustettuina. Menestykseltään tutkitut yritykset olivat keskimäärin alojensa keskiarvoa parempia. Kysymyksiin yritykset olivat vastanneet kokonaisuudessaan varsin kattavasti ja huolellisesti. Koska kysymyslomake oli laaja ja monipuolisesti syy-seuraussuhteita tarkasteleva, voidaan tarvittaessa esimerkiksi pienissä otospoiminnoissa löytää tilastollisesti merkittäviksi nousevien taustatekijöiden vaikutukset ja analysoida niitä, jolloin harhoja ei synny.

Aineistosta voidaan tehdä varsin monenlaisia, monimutkaisiakin ja liiketalousteorian kehittämisllekin potentiaalisesti hyödyllisiä tilastollisia ajoja, ja jos niin haluttaisiin, melko intensiivisenkin tutkimusotteen tarkastelut olisivat mahdollisia. Tässä raportissa on esitetty keskeisimpänä pidetty pieni murto-osa kaikista mahdollisista analyysistä.

Vastausten analysoinnissa käytettiin tilastollista ohjelmistoa SPSS for Windows.

## 1.2. Tutkimusraportin eteneminen ja sisältö

Luvun 2. aiheena ovat yritysstrategiatieteen tärkeimmät teoriat, suunnittelutyökalut ja menestysopit. Luvussa esitellään näin ollen samanaikaisesti lähtökohdat empiria-tutkimustulosten tarkasteluun ja opit, joita yritykset voivat käyttää avuksi strategisessa suunnittelussaan.

Luvussa 3. tarkastellaan kaikkien vastanneiden yritysten vastauksia ja luvuissa 4 - 7 vuorotellen kutakin tutkittua rakennustuoteteollisuuden lohkoa erikseen (metalli, LVIS, puu, kivi). Kaikkien päälukujen rakenne on seuraavassa kuvatun kaltainen.

Kunkin luvun ensimmäisessä alakohdassa käsitellään kulloinkin kohteena olevien yritysten toimintaympäristöä ja tarkastellaan muun muassa sitä, millaiset kannattavuus-edellytykset ympäristö yrityksille luo, millaisia haasteita ympäristö yrityksille asettaa ja millaisia muutoksia alalla odotetaan. Seuraavassa alakohdassa analysoidaan yritysten sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien vahvuuksia ja heikkouksia. Tuote- ja markkina-strategiat -alakohdassa puolestaan muun muassa selvitetään, millaisia yhteyksiä yrityksen tuotteilla on keskenään, millä kriteereillä yritykset valitsevat ulkomaiset kohdemaansa ja millaisia muutoksia yritysten portfolioissa on tapahtunut ja tulee tapahtumaan. Kilpailustrategia -alakohdassa kerrotaan, miten yritykset painottavat 26:ta erilaista kilpailukeinoa menestystä tavoitellessaan nyt ja tulevaisuudessa. Viimeisessä alakohdassa taas analysoidaan yritysten valintoja eri toimintostrategioissa, kuten yrityssuunnittelussa, tutkimus- ja tuotekehityksessä, hankinnassa, tuotannossa sekä markkinoinnissa.

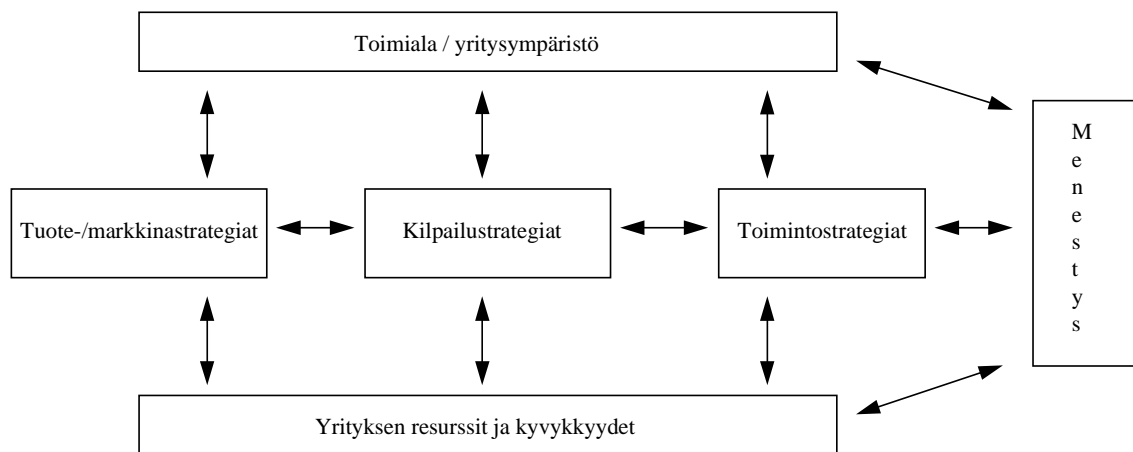
Raportissa tarkastellaan rakennustuoteteollisuuden menestystekijöitä vertailemalla paremmin ja heikommin menestyneitä yrityksiä toisiinsa. Jaottelu paremmin ja heikommin menestyneisiin yrityksiin tehtiin käyttäen jakoperusteena sijoitetun pääoman tuottoastetta (sipo), joka on teoreettisesti paras kannattavuuden tunnusluku, sekä käyttökateprosenttia, joka on pisimmälle menevä "tilinpäätöstempuista" riippumaton kannattavuusmittari. Kussakin tutkimuksen kohdejoukossa (kaikki yritykset, metalli, LVIS, puu, kivi) paremmin menestyneiden ryhmässä ovat kaikki yritykset, joiden käyttökate viimeksi päättyneenä tilivuonna oli yli 10 prosenttia sekä sipo yli 12 prosenttia. Lisäksi paremmin menestyneiden ryhmään on sijoitettu yritykset, joissa jompi kumpi tunnusluvusta oli aavistuksen verran mainittujen rajojen alapuolella mutta toinen tunnusluku oli todella selvästi rajojen yläpuolella. Samoin paremmin menestyneiden ryhmään kuuluvat vain käyttökateprosenttinsa antaneista yrityksistä ne, joilla luku oli yli 15 %. Heikommin menestyneiden ryhmään kuuluvat yritykset, joiden käyttökate oli alle 10 % sekä sipo alle 12 %, ne joiden luvuista jompi kumpi oli

aavistuksen verran yli rajan mutta toinen todella selvästi rajan alapuolella, ja lisäksi vain käyttökäteen antaneista ne, joilla luku oli alle 5 %. Kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ei sijoitettu kannattavuusvertailuryhmiin. Vertailuryhmistä pois jätetyt yritykset joko eivät antaneet kannattavuustietojaan tai olivat liiaksi rajamailla kumpaankaan ryhmään sijoitettavaksi.

*Luku 8 on yhteenvedoluku, jossa yhdistetään keskeisimmät teoriaopit ja empiriatutkimustulokset ja rakennetaan kokonaisnäkemys rakennustuoteteollisuusyrityksen menestyksellisestä toimintakonseptista. Liitteessä 1 on menestyskonsepti yhdessä kuvassa ja liitteessä 2 on taulukoitu alakohtaisesti joitakin keskeisimpiä empiriatutkimustuloksia.*

## 2. Yritysstrategiatieteen teoriat ja menestysopit

Yrityksen strategioiden luonne ja menestysmahdollisuudet riippuvat toimiala- ja ympäristöolosuhteista sekä yrityksen omista resursseista ja kyvykkyyksistä. Strategioita on kolmea päätyyppiä. Tuote- ja markkinastrategioilla yritys valitsee, missä liiketoiminnoissa se on mukana ja miten eri liiketoimintoihin panostetaan <sup>1</sup>. Kilpailustrategioilla <sup>2</sup> yritys puolestaan määrittelee, millaista kilpailuetua se tavoittelee valitsemisissaan liiketoiminnoissa. Toimintostrategiat täsmentävät kilpailustrategian ja ovat yrityksen päälinjanvedot siitä, miten tuotekehitys, tuotanto, markkinointi ja muut toiminnot toteutetaan. /1/ (Kuva 1.)



Kuva 1. Yrityksen strateginen kokonaisuus.

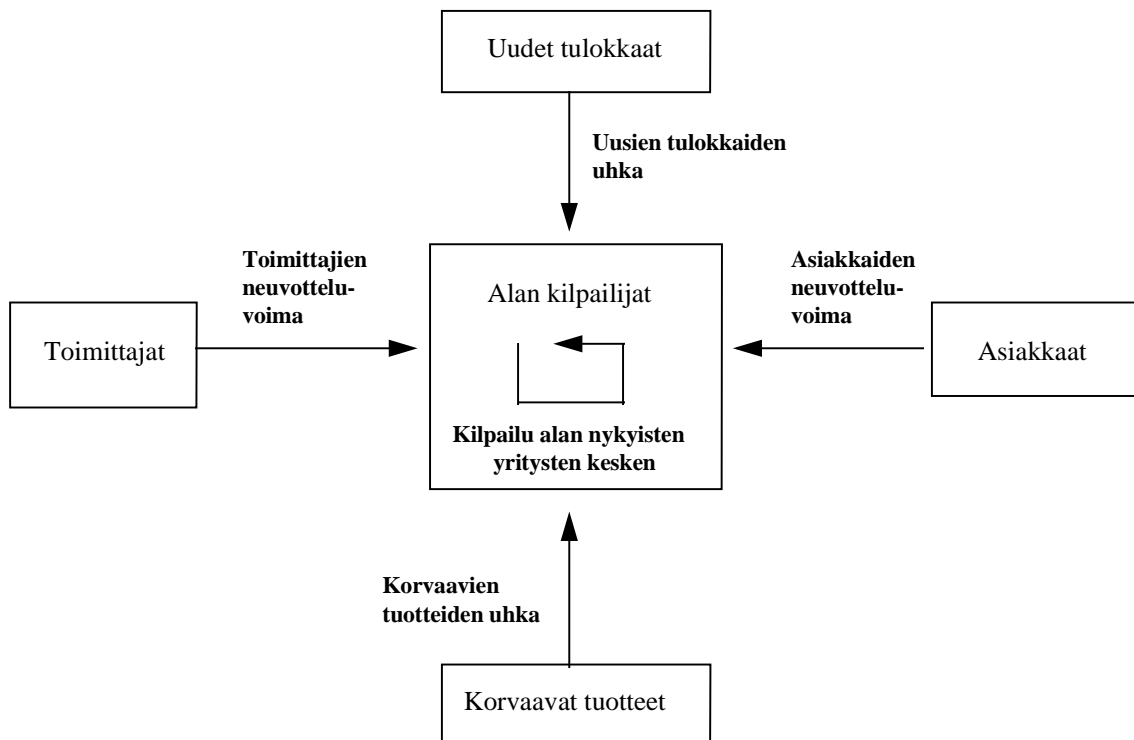
<sup>1</sup> Tuote- ja markkinastrategiat tarkoittavat osittain samaa kuin käsite yhtymästrategia. Tuote- ja markkinastrategiat on siinä mielessä laajempi käsite, että sen alaisuuteen kuuluu sekä toimialaportfolion että toimialojen sisäisen tuote- ja markkinaportfolion hallinta, kun taas yhtymästrategia käsittää vain toimialaportfolion hallinnan. Tuote- ja markkinalähestymistapaan yhtymästrategian sijasta päädyttiin mm. teoriaosan esittämisteknisistä syistä: peruslogikka on sekä toimiala- että toimialan sisäisen tuote- ja markkinaportfolion hallinnassa melko lailla sama; valitulla esittämissjärjestyksellä vältetään tekstissä toistaminen. Lisäksi empiriaosassa ja käytännössä on monesti vaikea määrittää, missä kulkevat toimialojen rajat, ja yritykset ovat vielä kooltaan ja rakenteeltaankin vaihtelevia.

<sup>2</sup> Kilpailustrategioita kutsutaan usein myös liiketoimintastrategioiksi.

## 2.1 Toimiala ja yritysympäristö

Toimialalla tarkoitetaan tässä teorialuvussa yritysstrategiatieteen mukaisesti yrityksistä muodostunutta ryhmää, joka tuottaa keskenään läheisesti toisiaan korvaavia tuotteita. Virallisessa tilastoinnissa ja arkikeskustelussa toimialaksi kutsutaan strategisesta näkökulmasta usein liian laajaa tai väärin määriteltyä kokonaisuutta; puhutaan esim. rakennuspuusepänteollisuudesta toimialana, vaikka asiakkaat eivät tyydytä ovitarvettaan kattotuoleilla. Tämänkin raportin empiriaosassa on jouduttu käytännön syistä tyytymään viralliseen toimialajaotteluun.

Toimialan rakenteelliset tekijät määrittelevät toimialan ja sen eri tuote-, asiakas- ja maantieteellisten aluesegmenttien yleisen kannattavuuden ja strategiset pelisäännöt (kuva 2). Rakenteellisia tekijöitä ovat uusien tulokkaiden uhka, toimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka sekä kilpailun intensiteetti. Mitä pienempiä rakenteelliset tekijät ovat, sen parempi on alan yritysten keskimääräinen kannattavuus. /2/



Kuva 2. Toimialan rakenteelliset tekijät.

## **Uusien tulokkaiden uhka**

Uudet tulokkaat tuovat alalle tullessaan uutta kapasiteettia ja valloittavat vanhoilta yrityksiltä markkinaosuutta. Uusien tulokkaiden torjumiseksi alalla jo toimivat yritykset saattavat joutua pitämään hintansa kohtuullisina ja investoimaan toimintaansa enemmän, kuin esimerkiksi asiakkaat ja kilpailu sinänsä vaativat. Uusien tulokkaiden uhkan suuruus riippuu alalle tulon esteistä ja vanhojen yritysten taholta oletettavista reaktioista. /2/

Alalletulo on vaikeaa, ja alalla jo olevien yritysten asema on uusien tulokkaiden uhan osalta suotuisa, jos toimialalla menestyminen edellyttää mittakaavaetuja ja tuotetunnettuutta. Niin ikään suuret pääomavaatimukset, kokemuksen tärkeys ja tuotantopanosten heikko saatavuus ovat esteitä toimialalle tuloon. Lisäksi voidaan mainita vielä jakelukanaviin pääsyn vaikeus ja valtiiovallan asettamat rajoitteet. /2/

Jos toimialan kasvu on hidasta tai toimialalla jo olevat yritykset ovat vahvoja ja aggressiivisesti markkinaosuuksiaan puolustavia, voivat potentiaaliset tulokkaat odottaa tiukkoja vastatoimia, mikä hillitsee halua alalle tuloon /2/.

## **Toimittajien vaikutusvalta**

Voimakkaat toimittajat voivat käyttää vaikutusvaltaansa toimialan yrityksiin perimällä niiltä korkeita hintoja tai toimittamalla vähemmän laadukkaita tuotteita ja palveluja. Seurauksena molemmista on toimialan potentiaalisen kannattavuuden lasku. /2/

Toimittajaryhmällä on paljon vaikutusvaltaa, jos /2/

- toimittajia on vain harvoja ja toimittajien toimiala on keskittyneempi kuin toimiala, jolle se myy
- sen tuote on ainutlaatuinen tai ainakin differoitu tai toimittajan vaihdosta aiheutuu kustannuksia
- sen ei tarvitse kilpailla korvaavia tuotteita vastaan
- toimiala ei ole toimittajaryhmälle tärkeä
- toimittajat saattavat integroitua toimialalle.

## **Asiakkaiden neuvotteluvoima**

Jos asiakkailla on vaikutusvaltaa, he voivat pakottaa toimialan, jolta he ostavat, painamaan hintojaan alas tai he voivat vaatia toimialan yrityksiltä parempaa laatua tai enemmän palvelua ja täten yrityksiä kilpailuttamalla aiheuttaa toimialan kannattavuuden laskua /2/.

Asiakasryhmän neuvotteluvoima on suuri, jos /2/

- asiakasryhmä on keskittynyt tai ostaa suuria määriä
- tuotteet, joita asiakasryhmä ostaa toimialalta, ovat vakioituja tai differoimattomia
- tuotteet, joita asiakasryhmä ostaa toimialalta, muodostavat merkittävän osan ostajan kustannuksista ja ostoista
- asiakasryhmän voitot ovat pienet
- toimialan tuote ei vaikuta kovinkaan paljon asiakasryhmän valmistamien tuotteiden laatuun
- toimialan tuote ei auta asiakasryhmää säästämään rahaa
- asiakkaat saattavat integroitua toimialalle.

Mainitut asiakkaiden neuvotteluvoimaan vaikuttavat tekijät koskevat ennen kaikkea toimialoja, joissa ostajia ovat yritykset. Toimialoilla, joissa asiakkaita ovat loppukuluttajat, asiakasryhmällä on vaikutusvaltaa, jos heidän ostamansa tuotteet ovat differoimattomia, kalliita suhteessa heidän tulotasoonsa ja jos laatu ei ole erityisen tärkeää. /2/

## **Korvaavien tuotteiden uhka**

Korvaavat tuotteet asettavat ylärajan toimialan tuotteiden hinnoille ja näin rajoittavat toimialan kannattavuutta. Korvaavien tuotteiden uhka on sitä suurempi, mitä parempi on niiden hinta-laatusuhde verrattuna toimialan tuotteisiin. Niin ikään asiakkaiden alhaiset kustannukset tuotteen vaihdosta ja heidän muu alttiutensa korvaavia tuotteita kohtaan laskevat toimialan keskimääräisiä tuottoja. /2/



## Toimialan kilpailun intensiteetti

Intensiivinen kilpailu alentaa toimialan kannattavuutta pakottamalla yritykset alhaisiin hintoihin ja korkeisiin kustannuksiin /2/.

Kilpailu on intensiivistä, jos /2/

- kilpailijoita on paljon ja ne ovat melko tasavahvoja
- toimialan kasvu on hidasta
- tuotteet eivät ole differoituja ja asiakkaalle ei koidu vaihtokustannuksia
- kiinteät kustannukset ovat suuret tai tuotteet ovat helposti pilaantuvia
- kapasiteetin kasvu tapahtuu suurin kertalisäyksin
- alaltalähdön esteet ovat suuret
- kilpailijoiden alkuperä ja strategiat ovat kovin erilaisia.

Yrityksen tulee luonnollisestikin etsiä toimialoja ja edelleen niiden sisällä tuote-, asiakas- ja aluesegmenttejä, joissa rakenteellisten tekijöiden kokonaisvoima on mahdollisimman pieni. Yrityksen tulee valitsemallaan toimialalla ja sen segmenteissä pyrkiä myös muuttamaan lueteltuja rakenteellisten tekijöiden taustamuuttujia itselleen edullisempaan suuntaan ja siten lisäämään alalletulon esteitä, kohentamaan neuvotteluvoimaansa toimittajiin ja asiakkaisiin nähden jne. Jos toimialan rakenteellisten tekijöiden voimaa ei voida vähentää, tulee yrityksen ainakin yrittää rakentaa mahdollisimman suotuisat puolustusasemat niihin nähden. Asiaa tarkastellaan lisää jäljempänä.

## 2.2. Resurssit ja kyvykkyudet

Yleensä aina on olemassa useita potentiaalisesti menestyksellisiä tuote- ja markkina-, kilpailu- sekä toimintostrategiavaihtoehtoja. Yrityksen tulee valita niistä sellaiset, joihin sen resurssit ja kyvykkyudet määriltään ja laadultaan parhaiten soveltuvat. Asian tarkastelussa voidaan käyttää hyväksi SWOT-analyysiä<sup>1</sup> (kuva 3).

---

<sup>1</sup> S = Strengths, W = Weaknesses, O = Opportunities, T = Threats

<b>Ympäristön</b> / <b>Organi- saation</b>	<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Hyödynnä</b>	<b>Kehitä / korjaa</b>
<b>Uhat</b>	<b>Varaudu / ennakoi</b>	<b>Vältä / torju</b>

*Kuva 3. SWOT - analyysi*

Hyvä strategia rakentaa yrityksen vahvuuksille, ei ole riippuvainen sen heikkouksista, käyttää hyväkseen ulkoiset mahdollisuudet sekä kiertää uhat tai ainakin varustautuu niihin. Jos yksi strateginen malli ei toimi, on tehtävä parempi, poistettava heikkouksia tai pyrittävä sopivampaan ympäristöön. /1/

Resursseiksi luetaan taloudelliset, fyysiset, inhimilliset, tekniset ja organisatoriset resurssit sekä maine, kun taas kyvykkyyksiä ovat resurssien kombinaatioista syntyvät esimerkiksi tuotekehittely-, valmistus-, myynti- yms. kyvykkyydet /3, 4/.

Yrityksen on yleensä rakennettava pitkän aikavälin menestyksensä organisaation sisällä kehitettävien ja kartutettavien resurssien ja kyvykkyyksien varaan. Ulkopuolelta hankittavien resurssien ja kyvykkyyksien varaan ei menestystä useinkaan voida pitkällä tähtäimellä rakentaa, sillä jos resursseja ja kyvykkyyksiä on vapaasti tarjolla, myös kilpailijat voivat niitä saada, ja jos niitä on tarjolla rajoitetusti, niiden markkinahinta on niin korkea, että etu jää vähäiseksi. /3, 4/

Yrityksen pitkän tähtäimen menestys perustuu resursseihin ja kyvykkyyksiin, jotka ovat aikakestäviä, vaikeasti paljastuvia, vaikeasti tai kalliisti markkinoilta saatavia ja vaikeasti jäljiteltäviä. Säilyvä menestys voidaan vain harvoin perustaa esimerkiksi tuotantoteknologian tai muiden koneiden varaan, mutta sen sijaan henkilöstön osaamiseen, monimutkaisiin prosesseihin ja niistä rakentuvan maineen varaan rakentaminen on lueteltujen kilpailuetujen säilyvyyssehtojen valossa järkevämpää. /3,4/

Kun yritys on jossakin vaiheessa onnistunut rakentamaan itselleen kilpailijoitaan enemmän strategisia kyvykkyyksiä, sitä saattaa olla hyvinkin vaikeaa tavoittaa, sillä kyvykkyyden luominen nopeasti on kallista, kyvykkyyden luominen vähäiselle olemassa

olevalle pohjalle on vaikeaa, liitännäisten kyvykkyyksien puuttuminen vaikeuttaa kyvykkyyden luomista ja on vaikeaa ymmärtää prosesseja, joilla kyvykkyys luodaan. Karkumatkalla oleva yritysään ei kenties hidasta vauhtiaan vaan hyödyntää positiivista kehää. /3, 4/

Kilpailijoitaan vähäisemmällä alkuperäisillä resursseilla varustetut yrityksetkin voivat tietysti oikeilla ratkaisuilla nousta menestykseen ohi alun perin vahvempien kilpailijoidensa. Seuraavassa esitetään viisi tapaa, joilla japanilaiset optimoivat resurssien käyttöä sekä lisäsivät kyvykkyyksien määrää ja nousivat aikanaan reilulta takamatkalta ohi amerikkalaisten /5/:

- 1) Resurssien ohjailu: yhdensuuntaistaminen ja oikea kohdistaminen
  - Yrityksellä on oltava selkeä päämäärä ja määritelty tavoiteltava kilpailuetu.
  - Resursseja ei hajoiteta kaikkialle, vaan ne suunnataan systemaattisesti ja määrätietoisesti tämän päämäärän ja kilpailuedun saavuttamiseksi.
- 2) Resurssien kartuttaminen: kokemuksista oppiminen ja tietotaidon lainaaminen
  - Yrityksellä on oltava kykyä ja halukkuutta hyödyntää henkilöstönsä kokemuksia ennakkoluulottomastikin.
  - Yrityksen on pyrittävä jatkuvasti oppimaan ja omaksumaan yhteistyökumppaneiltaan ja kilpailijoiltaan menestyksellisiä käytäntöjä (benchmarking).
- 3) Resurssien täydentäminen: yhdisteleminen ja tasapainottaminen
  - Yrityksellä on oltava taitoa ja näkemystä resurssejaan yhdistelemällä rakentaa menestyksellisiä kombinaatioita.
  - Yrityksen on saatava eri resurssinsa tasapainoon keskenään siten, että yhden resurssin huonous ei häiritse muiden resurssien hyväksikäyttöä ja kokonaisuuden toimimista.
- 4) Resurssien säästäminen: uusiokäyttö, sitouttaminen ja suojaaminen
  - Yrityksen on pystyttävä levittämään jossakin organisaation osassa opittua myös muualle organisaatioon.
  - Yrityksen on onnistuttava tekemään itsensä jollakin tavalla tärkeäksi ja saamaan sen vuoksi hyviä yhteistyökumppaneita, jotka osallistuvat tavoitteiden saavuttamiseen.
  - Yrityksen on onnistuttava löytämään kilpailijoidensa heikkoudet ja hyödynnettävä niitä siten, että kilpailijat eivät ryhdy vastaiskuihin.
- 5) Resurssien kierrätys
  - Yrityksen resurssien kierto-ajan eli ajan, joka kuluu resurssien käytöstä tuottojen saamiseen, on oltava lyhyt.

Resurssien ja kyvykkyyksien kehittämistyössä on korostettava paljon organisatorisen innostuksen, kunnianhimon ja venymiskyvyn merkitystä. Tuloksekasta resurssien ja kyvykkyyksien kehittämistyötä on luonnehdittu ns. porrasmallilla. Porrasmallissa jatkuvalla parantamisella rakennetaan kyvykkyyttä kyvykkyyden päälle ja samalla edetään askel askeleelta, tavoite tavoitteelta määritettyyn suuntaan. /5/

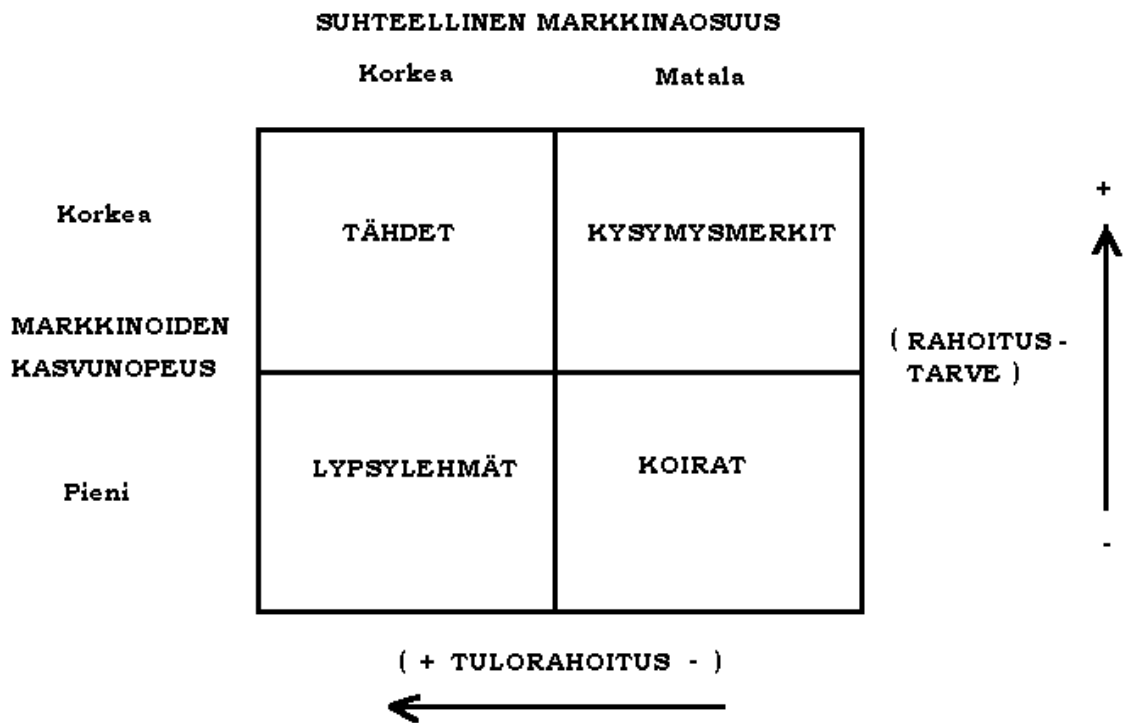
Usein resursseista ja kyvykkyyksistä puhuttaessa esiin nousee myös käsite ydinosaaminen. Ydinosaaminen-käsite on kehitetty, jotta voitaisiin muutamalla sanalla ilmaista yrityksen menestyksen taustalla olevia keskeisimpiä sisäisiä tekijöitä. Ydinosaamisella tarkoitetaan yrityksen kyvykkyyksistä rakentuvaa keskeisintä osaamista, joka tarjoaa potentiaalisen pääsyn laajoille markkinoille sekä merkittävän edun asiakkaalle lopputuotteessa ja jota on vaikea kopioida.

### **2.3. Tuote- ja markkinastrategiat**

Tuote- ja markkinastrategioilla yritys valitsee toimialansa sekä toimialojen sisällä tuote-, asiakas- ja aluesegmentit sekä päättää siitä, miten eri liiketoimintojen välillä allokoidaan resursseja /1/.

Eri tuotteiden ja markkinoiden yleisen kannattavuuden määrittävät edellä esiteltyt toimialan rakenteelliset tekijät, ja esitettyä mallia yhdessä sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien määrien ja laatujen kartoituksen kanssa voidaankin käyttää tuote- ja markkinavalintojen perustana. Tuote- ja markkinavalintojen tarkasteluun on luotu myös valmiita portfoliomatriiseja.

Tunnetuin ja laajimmin käytetty malli on peräisin Boston Consulting Groupilta /6/ (kuva 4).



*Kuva 4. Boston Consulting Groupin portfoliomatriisi.*

BCG:n malli muodostuu kahdesta ulottuvuudesta, yrityksen liiketoimintojen suhteellisesta markkinaosuudesta ja niiden markkinoiden kasvunopeudesta. Suhteellisella markkinaosuudella tarkoitetaan kyseisen liiketoiminnan markkinaosuutta verrattuna kilpailijoihin. /1/

Jos yrityksen markkinaosuus on selvästi korkeampi kuin sen suurimman kilpailijan, suhteellinen markkinaosuus on suuri. Tuloksena markkinaosuus- ja markkinoiden kasvu-ulottuvuuksista ja niiden suuruuksista on neljä liiketoimintojen strategista päätyyppiä, joille on annettu kuvaavat nimitykset. /1/

BCG:n malli perustuu ensinnäkin havaintoihin markkinaosuuden ja kannattavuuden suhteesta. Korkea suhteellinen markkinaosuus merkitsee BCG:n mukaan parempaa kannattavuutta. Tuotantokertymän kasvaessa oppiminen lisääntyy, jolloin toiminta tehostuu ja yksikkökustannukset laskevat. Tuotantokapasiteetista pitkälti riippumattomat yleiskustannukset, kuten esimerkiksi hallinto- ja tuotekehityskustannukset, kasvavat alisuhteisesti tuotantokapasiteetin ja -volyymin kanssa, jolloin yksikkökustannukset laskevat tuotannon lisääntyessä. Suuri koko saattaa myös mahdollistaa alan kaikkien tuotantomenetelmien käytön ja laskea hankintojen yksikkökustannuksia. /6, 7/

BCG:n matriisin taustalla ovat myös havainnot markkinoiden elinkaaren suhteesta rahoitustarpeeseen. Markkinoiden kasvuvaiheessa jo markkinaosuuden ylläpitäminen vaatii suuria investointeja. Kypsän vaiheen saavuttaneilla markkinoilla markkinaosuus puolestaan säilytetään vähäisemmällä panostuksella. BCG:n ajattelun lähtökohtia on myös se, että markkinaosuuden kasvattaminen vaatii pääomaa. /1/

Matriisin avulla voidaan luonnehtia suotuisia ja hankalia strategisia tilanteita ja antaa suosituksia.

Lypsylehmät ovat suuren markkinaosuutensa ansiosta hyviä tulorahoituslähteitä. Kypsillä markkinoillaan lypsylehmän investoinnit ovat vähäisiä, joten voittovaroja voidaan siirtää kehittyvien liiketoiminta-alueiden rahoittamiseen. Lypsylehmien tuottamia varoja tulisi käyttää ennen kaikkea kysymysmerkkeihin eli liiketoimintoihin, joilla on alhainen markkinaosuus nopeasti kasvavilla markkinoilla. Kysymysmerkkien rahoituksen tarkoituksena on auttaa tätä omalta tulorahoituskyvyltään heikkoa liiketoimintaa kasvattamaan markkinaosuuttaan ja sitä myöten siirtymään vähitellen tähtilohkoon. Tähtilohkossa liiketoiminnallinen tulorahoituskyky on jo hyvä, mutta markkinoiden kasvu edellyttää yhä tähdeltä mittavia panostuksia, jotta korkea markkinaosuus myös vähintäänkin säilytettäisiin. Kun markkinoiden kasvu ajan oloon laantuu, liiketoiminta siirtyy tähtilohkosta lypsylehmälohkoon, jolloin se tuottaa aiempaa enemmän nettokassavirtaa, koska kannattavuus on edelleen hyvä ja investointitarve vähäinen. Koirat tulee myydä tai lopettaa. /1/

Strategisesti huono tilanne on, jos yrityksen portfolio on yksipuolinen, äärimmillään yhden taantuvan liiketoiminnan varassa. Tämä on tavallista PK-yrityksissä, joissa strategista analyysiä ei ole tehty ja jatkuva tuotekehittely lyödään laimin. Vaarallinen on myös tilanne, jossa liikesuunnat ovat pelkästään oikealle ja alas, toisin sanoen on vain kysymysmerkkejä tai koiratuotteita, mutta vahvoja tulorahoituksen lähteitä ei ole edes tulossa. Sellainen yritys joutuu ostetuksi tai saneeratuksi tai kaatuu. /1/

Terveen liiketoimintaportfolion merkitys on selvä. Yritys tarvitsee kohteita, joihin se voi investoida, tai sen oma elinkaari katkeaa. Toisaalta tarvitaan kannattavaa bisnestä, joka tuo investointeihin rahaa. Siksi useimpien liiketoimintojen on oltava kannattavia. Muutoin tuloksena on hidas kehitys tai yritys ylivelkaantuu, jos rahoitus perustuu vieraaseen pääomaan eikä tulorahoitukseen. Velkaantuneen yrityksen korkorasitus on suuri, eikä se voi panostaa riittävästi kehittämiseen. /1/

Edellä esitelty Boston Consulting Groupin matriisi on ollut jo pitkään erittäin suosittu lähestymistapa niin akateemisessa kirjallisuudessa kuin konsulttienkin oppaissa, mutta siitä voidaan löytää myös puutteita ja sen taustalla olevia oletuksia voidaan ainakin jossakin määrin kyseenalaistaa. BCG:n malli, samoin kuin pelkistetyt portfoliomatriisit yleensäkin, jättää ottamatta huomioon liiketoimintojen välillä olevat toiminnalliset

yhteydet ja synergiatekijät. Voidaan myös kysyä, onko kasvu riittävä markkinoiden houkuttelevuuden kuvaaja ja onko markkinaosuus riittävä kertomaan yrityksen strategisesta asemasta.

McKinseyn matriisissa on pyritty poistamaan edellä mainittuja BCG:n mallin kyseenalaisuuksia ottamalla markkinoiden houkuttelevuuden ja strategisen aseman kuvaajiksi muitakin tekijöitä kuin kasvu ja markkinaosuus. Markkinoiden houkuttelevuutta mitataan seuraavilla tekijöillä: absoluuttinen koko, markkinoiden kasvu, markkinoiden laajuus, hinnoittelu, kilpailurakenne, alan kannattavuus, tekninen asema, sosiaalinen asema, ympäristöolot ja juridiset esteet. Yrityksen strategisen aseman kuvaajia puolestaan ovat suhteellinen koko, kasvu, markkinaosuus, asema suhteessa uusiin tulokkaisiin, toimittajiin, asiakkaisiin, kilpailuun ja korvaaviin tuotteisiin, suhteellinen kannattavuus, kate, tekninen asema, imago sekä johtajuus ja ihmiset. McKinseyn matriisiin (kuva 5) on otettu erona BCG:n matriisiin markkinoiden houkuttelevuuden ja yrityksen strategisen aseman ulottuvuuksiin vahvan ja heikon lisäksi myös keskimääräinen. /8/

**YRITYKSEN ASEMA**

		Vahva	Keski- määräinen	Heikko
<b>M A R K K I N O I D E V U S</b>	Vahva	Rakenta- minen	Rakenta- minen	Yllä- pitäminen
	Keskimääräinen	Rakenta- minen	Yllä- pitäminen	Hyväksi- käyttäminen
	Heikko	Yllä- pitäminen	Hyväksi- käyttäminen	Hyväksi- käyttäminen

Kuva 5. McKinseyn portfoliomatriisi.

McKinseyn matriisin antamat eri tilanteisiin tarkoitetut toimenpidevaihtoehdot ovat /8/

- aseman *rakentaminen* pääomia investoimalla
- aseman *ylläpitäminen* tasapainottamalla tulorahoituksen ja selektiivisten varojen käyttöä
- *hyväksikäyttäminen*, viime kädessä likvidoimalla.

Synergiaetuja ei McKinseynkään matriisi ota huomioon. Etuja, joita mahdollisesti saavutetaan, kun yhtymässä on useita liiketoimintoja, on monenlaisia /8/:

- Jakamalla yhteisesti tarvittavia resursseja niiden käyttöaste nousee ja kustannukset jakaantuvat useammille yksiköille, jolloin yksikkökustannukset laskevat.
- Mittakaavaedut
- Opitaan muista liiketoiminnoista.
- Mahdollinen vertikaalinen integraatio saattaa parantaa tuotantopanosten saantia ja yhteyksiä loppukäyttäjiiin.
- Voidaan yhdistää eri tuotteita ja siten tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle.
- Muutkin liiketoiminnot tai tuotteet saattavat hyötyä siitä, että toisilla liiketoiminnoilla on hyvä maine (muiden liiketoimintojen tai tuotteiden maineella saattaa olla negatiivinenkin vaikutus).

Useasti synergiaedut ovat sitä voimakkaampia, mitä läheisemmin liiketoiminnot liittyvät toisiinsa. Yritysten on kuitenkin otettava huomioon myös riskinhallintanäkökulmat ja kysynnän syklien tasaaminen, joiden kannalta puolestaan diversifioituneempi portfolio on usein parempi. Kaiken kaikkiaan optimaalinen tuote- ja markkinaportfolio edellisissä ja tässä luvussa esitettyjen oppien valossa koostuu rakenteellisesti suotuisista markkinoista, joissa yrityksellä on vahva asema; portfolio on melko kapea ja samoihin ydinosaamisiin perustuva mutta kuitenkin sellainen, että edellä kuvattu kassavirta-dynamiikka ja riskienhallinta toimivat.

Etenkin pienten ja kansainvälisille markkinoille pyrkivien suomalaisyritysten tulee usein valita toimialallaan kohteekseen vain melko kapea tuote-, asiakastyypin- ja/tai aluesegmentti tai segmenttiryhmä. Yritykset, jotka toimivat laajalla sektorilla ja palvelevat samalla tavoin kaikkia asiakasryhmiään, tekevät usein liian vähän tai liian paljon jonkin segmentin hyväksi, jolloin keskittyjälle tarjoutuu mahdollisuus segmentin palvelemiseen enemmän arvoa tuottavasti tai alhaisemmin kustannuksin.

Yrityksellä on valittavanaan neljä kasvatapaa: vanhat tuotteet ja vanhat asiakkaat, vanhat tuotteet ja uudet asiakkaat, uudet tuotteet ja vanhat asiakkaat sekä uudet tuotteet ja uudet asiakkaat /8/.



## 2.4. Kilpailustrategiat

Kilpailustrategia määrittelee, millaista kilpailuetua yritys tavoittelee valitsemillaan tuote- ja markkinalohkoilla. Kilpailuedulla on kaksi päätyyppiä, kustannusjohtajuus ja differointi. /7/

Kustannusjohtajuutta tavoitteleva yritys pyrkii ensisijaisesti tulemaan markkinoiden alhaisimmin kustannuksin tuottavaksi yritykseksi. Alhaisimpien kustannustensa ansiosta kustannusjohtaja pystyy myymään markkinoiden alimmilla kannattavilla hinnoilla ja valtaamaan markkinaosuutta tai olemaan keskimääräistä kannattavampi markkinoiden keskihinnoilla myydessään. Kustannusjohtaja ei saa juurikaan laiminlyödä differoinnin perusteita, kuten tuotteen laatua ja palvelua. Jos se niin tekee, sen on mahdollisesti laskettava hintojaan niin alas, että edullisen kustannusaseman hyödyt katteissa mitätöityvät. /7/

Differoiija puolestaan pyrkii ensisijaisesti olemaan ainutlaatuinen ja ylivertainen joissakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa ominaisuuksissa, kuten tuotteen laatutekijöissä ja palvelussa. Ainutlaatuinen asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen mahdollistaa differoijalle keskimääräistä korkeampien hintojen perimisen tai suuremman myyntivolyymin markkinoiden keskihinnoilla. Differoiija ei saa jättää ottamatta huomioon kustannusasemaansaakaan, vaan sen on tavoiteltava yhdenvertaista tai lähes yhdenvertaista kustannustasoa kilpailijoidensa kanssa pitämällä kustannuksensa alhaisina kaikilla alueilla, jotka eivät vaikuta differointiin, sillä muuten differoinnin hyödyt katteissa saattavat mitätöityä. /7/

Kustannusjohtajuuden ja differointiedun saavuttaminen samanaikaisesti on varsin harvinaista, sillä kyseiset kilpailuedun muodot vaativat tavallisesti keskenään ristiriitaisia toimia. Joskus kustannusjohtajuuden ja differointiedun samanaikainen saavuttaminen kuitenkin onnistuu yritykselle ainakin tilapäisesti. Tähän on kolme ehtoa /7/:

- Kilpailijat eivät ole määrätietoisesti toimien tavoitelleet ja saavuttaneet joko selkeää kustannusjohtajuutta tai selkeää differointietua, vaan ovat ristiriitaisilla ja epäjohdonmukaisilla säästö- ja panostuspäätöksillä jääneet niiden puolitiehen.
- Kustannusjohtajuuden saavuttaminen markkinoilla edellyttää ennen kaikkea sellaisia tekijöitä, kuin suurta mittakaavaa ja maksimaalista kapasiteetin käyttöastetta yhteiskäytön avulla. Tällöin yritys voi differoitua esimerkiksi raaka-aineilla sekä palvelulla ja toimia niissä korkeammilla kustannuksilla ja tulla silti myös kustannusjohtajaksi.
- Yritys tuo markkinoille merkittävän innovaation, joka alentaa kustannuksia ja lisää differointia samaan aikaan (esim. jokin uusi automatisoitu valmistustekniikka tai kehittynyt yhteistyö hankkijoiden kanssa).

Ajan myötä yksi tai useampi kilpailijoista yleensä kuitenkin valitsee selkeästi joko kustannusjohtajuus- tai differointistrategian ja alkaa määrätietoisesti toteuttaa täydessä laajuudessa kaikkia sen edellyttämiä toimia, tai alalle tulee päteviä uusia tulokkaita, jotka tekevät niin. Tällöin kompromissit kustannusjohtajuus- ja differointistrategian välillä eivät enää ole yritykselle riittäviä ja kannattavia, vaan yrityksen on tehtävä valinta strategioiden välillä säilyttääkseen edes jomman kumman kilpailueduista. Yritys, jolla sekä kustannukset että laatu ovat keskimääräisiä, ei voi kilpailla menestyksekkäästi hinnalla eikä laadulla, ja se voi olla kannattava vain rakenteellisesti suotuisalla alalla. /7/

On vielä muistutettava, että vaikka yrityksen tavallisesti tuleekin jossakin vaiheessa selkeästi valita tavoittelemansa kilpailuedun tyyppi, on sen kustannusjohtajuus valitessaan myös tavoiteltava kaikkia niitä differointimahdollisuuksia, jotka eivät vaadi paljon kustannuksia, ja differointi valitessaan tavoiteltava kaikkia niitä kustannusten pienentämisen mahdollisuuksia, jotka eivät vaaranna differointia.

## 2.5. Toimintostrategiat

Yrityksen konkreettinen tapa toimia voidaan kuvata arvoketjumallilla, johon kootaan yhteen yrityksen kaikki toiminnot (tuottamisprosessi raaka-aineen saapumisesta aina tuotteen jälkihuoltoon asti + yrityksen tukitoiminnot, kuten johtaminen, tuote- ja prosessikehitys jne.) /7/ (kuva 6).



Kuva 6. Yrityksen arvoketju.

Seuraavassa on lueteltuna yrityksen toiminnan muuttajat, joilla yritys voi differoitua tai saavuttaa alhaisimman mahdollisen kustannustason. Toisin sanoen on kysymys tekijöistä, joilla yritys voi kehittää toimialan rakenteellisten tekijöiden taustamuuttujia itselleen edullisempaan suuntaan ja lisätä siten alalletulon esteitä, kohentaa neuvotteluvoimaansa toimittajiin nähden jne. tai ainakin tulemaan toimeen, vaikka jotkin rakenteelliset voimat vahvoja olisivatkin.

Arvoketjun kunkin eri toiminnon (esim. tuotanto, logistiikka, markkinointi, johtaminen jne.)

- politiikkavalinnat
- oppiminen
- mittakaava
- kapasiteetin käyttöaste
- sidokset arvoketjun muihin toimintoihin
- yhteiskäyttö muiden liiketoimintayksiköiden tai yritysten kanssa
- vertikaalinen integraatio toimittajiin ja asiakkaisiin
- sijainti
- investointien ajoitus
- institutionaaliset tekijät /7/.

## Differoinnin luominen /7/

### Yksittäisten toimintojen politiikkavalinnat

Yksittäisten toimintojen politiikkavalinnat - päälinjanvedot investointitasoista ja -koh-teista, tuotantopanoksista ja menetelmistä tai tekniikoista - ovat yleisesti ottaen ehkä tärkeimpiä differoinnin lähteitä.

Politiikkavalintoja, joihin differointi voi perustua, voivat olla esimerkiksi

- henkilöstön johtaminen: henkilöstön huolellinen rekrytointi, systemaattinen kehittäminen ja motivoiva palkitseminen
- tekniikan ja tuotteen kehittäminen: ainutlaatuisia tuotedetaljeja, mittatilaustyötä
- hankinta: korkealuokkaiset raaka-aineet
- tuotanto: tarkimmat mahdolliset työstökoneet
- lähtölogistiikka: nopeat kuljetukset
- markkinointi: henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin, runsas mainonta
- palvelu ja huolto: täydellinen varaosatarjonta.

### Toimintojen oppiminen

Differointi voi perustua myös siihen, että yritys oppii samanlaisia politiikkoja valinneita kilpailijoitaan paremmin suorittamaan toimintonsa.

- Oppimiskäyrä: mitä enemmän jotakin tehdään, sitä enemmän opitaan, jolloin menetelmät muodostuvat tehokkaammaksi, yksikkökustannukset laskevat ja laatu paranee
- oppimisen korostaminen organisaation johtamisessa
- oppiminen oman alan ja muidenkin alojen parhaista käytännöistä: benchmarking
- oppimisen säilyttäminen organisaation yksinomaisuutena: oppimisvuotojen ehkäisy.

### Toimintojen yhteydet arvoketjun muihin toimintoihin

Differoituminen toisiinsa yhteydessä olevien toimintojen kilpailijoita paremmalla koordinoinnilla ja yhteensopivuudella:

- Esim. - hankinnan, tulologistiikan, tuotannon, lähtölogistiikan ja markkinoinnin koordinointi ja yhteensopivuus nopeimpien toimitusaikojen tarjoamiseksi
- henkilöstön johtamisen ja tuotannon välinen koordinointi ja yhteensopivuus ainutlaatuisen laadun luomiseksi.

### Toimintojen yhteiskäyttö muiden liiketoimintayksiköiden/yritysten kanssa

Yritys voi jakaa, vaihdella, siirtää ja yhdistellä resursseja muiden yksiköiden tai yritysten kanssa prosessien kehittämiseksi ja tuoteinnovaatioiden synnyttämiseksi.

- Oppiminen ja hyötyminen toisten erikoisosaamisista
- sellaisten hankintojen tekeminen, joihin omat resurssit eivät riitä
- mahdollisesti ainutlaatuisia “kaikki saman katon alta” -tuoteyhdistelmiä.

### Toimintojen vertikaalinen integraatio hankkijoihin ja jakelukanaviin

Koordinointi ja toimintojen jaon optimointi:

- Esim. - hankkijoiden informointi yrityksen tarpeista hyvissä ajoin
- hankkijoiden kouluttaminen laatuvaatimusten täyttämiseksi
  - myyntitaitojen ja muiden liiketapojen opettaminen jakelukanaville
  - yrityksen ja jakelukanavien yhteiset myyntiponnistelut
  - avun antaminen jakelukanaville, jotta ne investoisivat henkilöstöön, tuotantovälineisiin ja oheistoimintoihin.

### Toimintojen sijainti

Sijainti lähellä asiakasta saattaa mahdollistaa paremman palvelun ja tehostaa logistiikkaa.

## Toimintojen investointien ajoitus

Ensiksi ehtivän edut differoinnin synnyttämisessä:

- Esim. - uranuurtajan maineen antamat imagoedut
- mahdollisuus muokata tapaa, jolla tuote määritellään tai jolla sitä markkinoidaan itselle hyödylliseksi,
  - tulevien myyntien varmistaminen, jos alalla on vaihtokustannuksia,
  - parhaiden jakelukanavien valinta
  - hyötyminen kokemus- ja oppimiskäyristä
  - niukkojen tuotantopanosten saatavuus
  - standardien määrittäminen
  - mahdollisten institutionaalisten esteiden luominen jäljittelyn estämiseksi.

Ensiksi ehtivän otettava huomioon myös edelläkävijän kustannukset ja vaara olosuhteiden muutoksesta.

Differoinnin pysyvyys riippuu asiakkaiden tarpeiden pysyvyydestä ja kilpailijoiden mahdollisuuksista jäljittelyyn. Yrityksen on jatkuvasti seurattava asiakkaiden tarpeita ja edistettävä differoinnin pysyvyyttä kilpailijoihin nähden

- suojaamalla ainutlaatuisuuden lähteitään: osaamisen säilyttäminen yksinomaisuutena
- tavoittelemalla pysyvää kustannusetua differointiin johtavien toimintojen suorittamisessa, jolloin hintapreemion ei tarvitse olla niin korkea, että kilpailijat ryhtyisivät vastaiskuihin,
- rakentamalla differointinsa useisiin tekijöihin: kilpailijoiden on vaikeampaa ymmärtää yrityksen kilpailuetua, jos se pohjautuu monen arvotoiminnon kesken koordinoituihin toimiin, ja ainakin niiden on vaikeaa toteuttaa kopiointia,
- luomalla vaihtokustannuksia asiakkaalle tämän vaihtaessa toimittajaa.

## Keinoja kustannusten alentamiseen /7/

### Yksittäisten toimintojen politiikkavalinnat

- Tuotekehitys: tuotteen suunnittelu sellaiseksi, että kustannukset eri toiminnoissa ovat mahdollisimman pieniä.
- Differointia edistämättömien (vähemmän lisäarvoa kuin kustannuksia tuottavien) menettelytapojen supistaminen tai karsiminen.
- Halpojen menettelytapojen valitseminen eri toimintoihin: esim. automaation lisääminen.
- Hienostelun välttäminen eri toiminnoissa.
- Tarkka kustannuskontrolli.

Keskeisimpiä kustannuksiin vaikuttavia toimintoja on tuotantopanosten hankinta:

- Varmistetaan, että ostettavat tuotantopanokset täyttävät yrityksen vaatimukset mutta eivät ylitä niitä.
- Valitaan tehokkaimpia tai halvimpia toimittajia.
- Neuvotteluvoimaa toimittajiin nähden voidaan parantaa seuraavin toimin:
  - Toimittajien määrä pidetään yhtäältä riittävän suurena, mikä varmistaa kilpailun, mutta toisaalta tarpeeksi pienenä, jotta yritys on jokaiselle toimittajalle tärkeä asiakas.
  - Valitaan erityisesti sellaisia toimittajia, jotka kilpailevat toistensa kanssa, ja hankinnat jaetaan niiden kesken.
  - Toimittajille tehtäviä tilauksia vaihdellaan ajan myötä.
  - Tarjouspyyntöjä lähetetään aika ajoin uusille toimittajille.
  - Hankintojen laajuutta kasvatetaan useiden pienten hankintojen sijaan.
  - Muiden liiketoimintayksiköiden kanssa toteutettavia yhteishankintamahdollisuuksia selvitetään.
  - Palkataan erittäin päteviä hankintajohtajia ostomenettelyn tehostamiseksi.
  - Sijoitetaan tietoon, mikä mahdollistaa toimittajien kustannusten ja markkinaolojen paremman ymmärtämisen.
  - Kehitetään tekniikkaa, jotta voidaan poistaa kalliiden panosten tarve - tai vähentää sitä - silloin, kun hankittavien panosten yksikkökustannuksia ei voi alentaa.

## Toimintojen oppiminen

Kustannusetu voi perustua myös siihen, että yritys osaa suoriutua valitsemistaan, mahdollisesti kilpailijoiden kanssa samanlaisista, eri toimintojen politiikoista kilpailijoitaan tehokkaammin paremman osaamisensa ansiosta.

- Oppimiskäyrä: mitä enemmän jotakin tehdään, sitä enemmän opitaan, jolloin menetelmät muodostuvat tehokkaammaksi, laatu paranee ja yksikkökustannukset laskevat
- oppimisen korostaminen organisaation johtamisessa
- oppiminen oman alan ja muidenkin alojen parhaista käytännöistä: benchmarking
- oppimisen säilyttäminen organisaation yksinomaisuutena; oppimisvuotojen ehkäisy.

## Toimintojen mittakaava

Jos kustannustekijöitä olisi laitettava tärkeysjärjestykseen, monilla toimialoilla mittakaava yhdessä siihen liittyvän kapasiteetin käyttöasteen kanssa olisivat kärjessä. Varsin usein täydellä kapasiteetilla toimivista yrityksistä mittakaavaltaan eli kapasiteetiltaan suurin on kustannustehokkain. Saman tuotantokapasiteetin yrityksistä puolestaan korkeimmalla käyttöasteella toimiva on usein edullisimmassa kustannus-  
asemassa.

Etenkin arvoketjun monen tukitoiminnon kustannukset eivät määrity niinkään tuotantovolyymin perusteella vaan enemmänkin tuoteartikkelien määrän, tilauskertojen ja muiden volyymin melko pitkälti riippumattomien tekijöiden perusteella. Sellaiset toiminnot kuin hallinto ja tuotekehitys voidaan hoitaa samalla tai lähes samalla henkilöstömäärällä, välineistöllä ja muilla investoinneilla, vaikka yritys kasvattaisi huomattavastikin tuotantokapasiteettiaan ja pidentäisi sarjojaan. Seurauksena tästä on tuotantovolyymin kasvaessa vähemmän tuoteyksikköä kohti allokoituvia kustannuksia.

Toimintoja voidaan mahdollisesti myös operationaalisesti suorittaa tehokkaammin suuressa mittakaavassa; esim. joillakin aloilla vasta suurten määrien tuottaminen saattaa tehdä tehokkaimpien koneiden hankinnan kannattavaksi. Myös ostojen määräalennukset voivat olla huomattavia. Suuressa mittakaavassa toimivalle yritykselle on kuitenkin vaarana kangistuminen, joka saattaa johtua esimerkiksi melko yleisesti koon mukana seuraavasta henkilöstön johtamisen vaikeutumisesta.



## Toimintojen kapasiteetin käyttöaste

Kiinteiden kustannusten suuruus rankaisee alhaisesta käyttöasteesta. Tehostamalla jo olemassa olevan kapasiteettinsa käyttöastetta yrityksen kiinteät kustannukset jakaantuvat useammille suoritteille, jolloin yksikkökustannukset laskevat.

Yritys voi tasoittaa volyyimia ja lisätä kapasiteetin käyttöastetta mm. seuraavia keinoja käyttäen:

- hiljaisia kausia suosiva hinnoittelu
- markkinointitoimet hiljaisten kausien aikana ja sesonkiajan ulkopuolisten käyttötapojen löytäminen tuotteille
- tuotelinjan laajennus tuotteisiin, joiden myynti ei ole kovin suhdanneherkkää, tai tuotteisiin, joita voidaan valmistaa silloin tällöin ylimääräisen kapasiteetin aikoina (esimerkiksi tuotteet, joihin tulee jakeluportaan tuotemerkki),
- sellaisten asiakkaiden valinta, joiden kysyntä on vakaata tai joiden kysyntä tasoittaa sesonki- ja suhdannevaihteluita,
- markkinaosuuden osittainen luovuttaminen suuren kysynnän kausina ja sen takaisin valtaaminen heikon kysynnän kausina
- vaihtelulle alttiiden segmenttien luovuttaminen kilpailijoille
- toimintojen jakaminen muiden liiketoimintayksiköiden kanssa.

Yritys voi myös alentaa volyymin vaihteluiden aiheuttamia kustannuksia alihankkijoita käyttämällä. Yrityksen kannattaa varsin usein teettää alihankkijoilla sellaiset ydinosaamisensa ulkopuoliset tehtävät, joiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien käyttöaste jää sillä itsellään keskimäärin alhaiseksi.

## Toimintojen sidokset arvoketjun muihin osiin

- Yrityksen on ymmärrettävä arvoketjunsä sisäiset sidokset ja hyödynnettävä niitä  
Esim. lisäkustannukset, jotka aiheutuvat kalliimpien materiaalien hankinnasta, saattavat ylikorvautua tuotannossa vähäisempien virhekappaleiden myötä.

### Toimintojen yhteiskäyttö muiden liiketoimintayksiköiden/yritysten kanssa

- Jakamalla arvotoimintoja ja niiden resursseja muiden liiketoimintayksiköiden tai yritysten kanssa niiden käyttöaste nousee ja yhdelle yritykselle ja sen yhdelle tuoteyksikölle kohdistuvat kustannukset laskevat.
- Tietotaidon siirtäminen yksiköiden välillä.

### Toimintojen vertikaalinen integraatio toimittajiin ja asiakkaisiin

- Yhteistyö hankkijoiden ja jakelukanavien kanssa:  
esim. aikataulujen koordinointi - JOT.

### Toimintojen sijainti

- Sijainnin optimointi; edullinen logistiikka hankkijoiden ja asiakkaiden kanssa.

### Toimintojen investointien ajoitus

- Alalle ensiksi ehtivä saa usein kauan kestävästä kustannusedun, koska se voi varata parhaan sijainnin, parhaan henkilökunnan ja hyvät hankkijat sekä hankkia patenteja. Joillakin aloilla perässä tulijat saattavat saavuttaa kustannusetuja, koska tekniikka saattaa muuttua nopeasti ja koska ne voivat seurata ensiksi ehtineen toimia ja jäljitellä niitä halvoin kustannuksin.
- Ostojen ajoittaminen suhdanteiden mukaan: käyttöomaisuushankintojen tekeminen heikon kysynnän aikana saattaa johtaa suuriinkin kustannussäästöihin.

### Toimintojen institutionaaliset tekijät

- Vaikuttaminen poliittisiin, julkisten tahojen ja etujärjestöjen päättäjiin etujen saamiseksi.

### 3. Koko rakennustuoteteollisuuden strategia-analyysi

Mukana luvun 3 tarkasteluissa ovat kaikki rakennusalaalta pääosan liikevaihdostaan saavat 70 yritystä. Rakennusalan osuuden mediaani analysoitujen yritysten liikevaihdosta on peräti 100 %. Yritysten koot vaihtelevat alle 10 mmk:n liikevaihdosta ja alle 20 työntekijästä yli 600 mmk:n liikevaihtoon ja liki tuhanteen työntekijään. Mediaani liikevaihdossa on 34 mmk ja henkilöstömäärässä 50. Jo tässä vaiheessa on syytä todeta, että menestyserot paremmin ja heikommin menestyneiden yritysten ryhmien välillä eivät selity yritysten koolla, sillä vertailuryhmien yritykset kuuluvat mediaaneiltaan samaan kokoluokkaan. Mediaania enemmän ja vähemmän työllistävien yritysten vertailutkaan eivät kerro olennaisista kannattavuuseroista suuntaan tai toiseen. Yleiskatsaus-laatikoissa on tietoa kaikista yrityksistä, kun taas menestysanalyysi-laatikoissa on vertailtu keskenään paremmin ja heikommin menestyneitä yrityksiä.

#### 3.1. Toimiala ja yritys ympäristö

<b>Yleiskatsaus</b>					
<b>Yritykset toimialaryhmittäin</b>	<u>Yrityksiä</u>		<b>Yritysten maantieteelliset päämarkkinat</b>	<u>Yrityksiä</u>	
	<u>kpl</u>	<u>%</u>		<u>kpl</u>	<u>%</u>
Metalli	18	26 %	Koko Suomi	42	60
LVIS	12	17 %	Oma maakunta	9	13
Kivi	21	30 %	Pohjoismaat	6	9
Puu	19	27 %	Muu Länsi-Eurooppa	6	9
			Pohjoismaat ja Länsi-Eurooppa	2	3
			Baltia ja Venäjän lähialueet	2	3
			Suomi, Baltia ja Venäjän lähialueet	2	3
			Kotikunta	1	1

### Yritysten päämarkkinoiden kehitysvaihe

	Yrityksiä	
	kpl	%
Esittelyvaihe	1	1
Kasvuvaihe	19	27
Kasvu-kypsyysvaihe	13	19
Kypsyysvaihe	34	49
Supistumisvaihe	3	4

### Kilpailun voimakkuus yritysten päämarkkinoilla

	Hyvin heikkoa	Heikkoa	Keskin-kertaista	Voimakasta	Hyvin voimakasta
Hinnat	0 %	0 %	4 %	<b>50 %</b>	46 %
Tuotekehitys	6 %	39 %	<b>42 %</b>	12 %	1 %
Mainonta	6 %	38 %	<b>41 %</b>	13 %	3 %
Tuotteen laatu	2 %	16 %	<b>49 %</b>	28 %	6 %
Jakelu	6 %	15 %	<b>43 %</b>	31 %	6 %

Luvut prosentteina yrityksistä. Mediaanit lihavoituina.

### Yritysten kilpailijoiden määrä päämarkkinoilla

1 - 5 kilp.	31 %	yrityksistä
6 - 10 kilp.	19 %	"
yli 10 kilp.	50 %	"

### Yritysten päämarkkinoiden tärkeimpien kilpailijoiden koko

Hyvin pieniä kilpailijoita	1 %	yrityksistä
Pieniä ja keskusuuria kilp.	39 %	"
Suuria kilpailijoita	20 %	"
Kaikenkokoisia kilp.	40 %	"

**Yritysten päämarkkinoiden keskittyneisyysaste:**

Kolmen suurimman yrityksen markkinaosuus

Vaihteluväli	20 - 100 %
Mediaani	70 %
Keskiarvo	66 %

**Yritysten päämarkkinoiden  
avainasiakkaiden määrä**

0 asiakasta	4 %	yrityksistä
2 - 10 asiakasta	33 %	“
yli 10 asiakasta	63 %	“

**Kolmen tärkeimmän asiakkaan osuus  
yritysten liikevaihdosta**

Vaihteluväli	3 - 95 %
Mediaani	40 %
Keskiarvo	39 %

**Asiakkaiden tarpeiden erilaisuus toimialalla**

Hyvin erilaistuneet tarpeet	7 %	yrityksistä
Hyvin samankaltaiset tarpeet	40 %	“
Useita ryhmiä, joihin kuulu- villa on samankaltaiset tarpeet	53 %	“

**Tuotteiden kysynnän hintaherkkyys  
päämarkkinoilla**

Suuri	66 %	yrityksistä
Pieni	34 %	yrityksistä

**Kysynnän säännöllisyys päämarkkinoilla**

Melko säännöllistä	47 %	yrityksistä
Kausittaista	46 %	“
Epäsäännöllistä	7 %	“

### Yritysten tulevien vuosien aikana odottamien muutosten suuruus

	Ei muutoksia	Pieniä muutoksia	Kohtalaisia muutoksia	Suuria muutoksia	Kriittisiä muutoksia
Jakelutavat	19 %	<b>52 %</b>	25 %	4 %	0 %
Rahamarkkinat	17 %	<b>45 %</b>	29 %	9 %	0 %
Teknologia	2 %	45 %	<b>37 %</b>	15 %	2 %
Raaka-aineet ja energia	13 %	<b>49 %</b>	28 %	10 %	0 %
Henkilöstöressit	3 %	<b>57 %</b>	33 %	6 %	1 %
Kilpailijoiden toiminta	1 %	26 %	<b>53 %</b>	19 %	1 %
Lainsäädäntö	7 %	<b>49 %</b>	28 %	16 %	0 %

Luvut prosentteina yrityksistä. Mediaanit lihavoituina.

### Menestysanalyysi

#### Rakennustuoteteollisuuden eri toimialaryhmien kannattavuudet

	Käyttökate		Sipo	
	med.	k.a.	med.	k.a.
Metalli	10 %	10 %	17 %	20 %
LVIS	14 %	12 %	12 %	14 %
Kivi	16 %	15 %	12 %	13 %
Puu	9 %	9 %	12 %	10 %

#### Paremmiin ja heikommin menestyneiden yritysten sijoittuminen eri toimialaryhmiin

	Metalli	LVIS	Kivi	Puu	
Paremmiin menestyneet	5	5	8	4	yht. 22 kpl
Heikommin menestyneet	5	3	7	7	yht. 22 kpl

**Maantieteellisten päämarkkina-alueiden****kannattavuudet**

	Käyttökate med.	Sipo med.
Suomi (kunta, maakunta, koko maa)	10 %	12 %
Ulkomaat	14 %	20 %

**Paremmiin ja heikommin menestyneiden päämarkkina-alueet**

	Suomi	Ulkomaat	
Paremmiin	64 %	36 %	yrityksistä
Heikommin	86 %	14 %	“

**Ulkomaisen liiketoiminnan osuus lv:sta:**

Paremmiin menestyneet	med. 22 %
Heikommin menestyneet	med. 3 %

**Kannattavuus päämarkkinoiden eri kehitysvaiheissa**

	Käyttökate (med.)	Sipo (med.)
Kasvuvaihe	11 %	14 %
Kypsyysvaihe	10 %	15 %

### Paremmiin ja heikkommin menestyneiden yritysten päämarkkinoiden vaihe

	Kasvu	Kasvu- kypsyys	Kypsyys	Supistumis
Paremmiin	18 %	14 %	64 %	5 %
Heikkommin	23 %	27 %	46 %	5 %

Luvut prosentteina yrityksistä.

### Kilpailun voimakkuus paremmiin (p) ja heikkommin (h) menestyneiden yritysten päämarkkinoilla

		Hyvin heikkoa	Heikkoa	Keskin- kertaista	Voimakasta	Hyvin voimakasta
Hinnat	p	0 %	0 %	14 %	<b>36 %</b>	<b>50 %</b>
	h	0 %	0 %	0 %	<b>55 %</b>	46 %
Tuotekehitys	p	5 %	<b>46 %</b>	36 %	14 %	0 %
	h	9 %	36 %	<b>41 %</b>	14 %	0 %
Mainonta	p	5 %	32 %	<b>41 %</b>	14 %	9 %
	h	9 %	<b>46 %</b>	36 %	9 %	0 %
Tuotteen laatu	p	0 %	19 %	<b>48 %</b>	29 %	5 %
	h	5 %	9 %	<b>50 %</b>	32 %	5 %
Jakelu	p	9 %	14 %	<b>32 %</b>	36 %	9 %
	h	5 %	10 %	<b>57 %</b>	29 %	0 %

Luvut prosentteina yrityksistä. Mediaanit lihavoituina.



### **Kannattavuus erilaisen keskittyneisyysasteen päämarkkinoilla**

Kolmen suurimman yrityksen markkinaosuus

	Käyttökate med.	Sipo med.
Enintään 70 %	10 %	14 %
Yli 70 %	11 %	12 %

### **Paremmiin ja heikommin menestyneiden yritysten päämarkkinoiden keskittymisaste**

Kolmen suurimman yrityksen markkinaosuus

	med.
Paremmiin menestyneet	60 %
Heikommin menestyneet	70 %

### **Kannattavuus asiakkaiden keskittyneisyysasteeltaan erilaisilla päämarkkinoilla**

Kolmen tärkeimmän asiakkaan  
osuus yritysten liikevaihdosta

	Käyttökate med.	Sipo med.
Enintään 40 %	10 %	12 %
Yli 40 %	12 %	18 %

### **Paremmiin ja heikommin menestyneiden yritysten asiakkaiden keskittyneisyys**

Kolmen tärkeimmän asiakkaan osuus liikevaihdosta

	med.
Paremmiin menestyneet	45 %
Heikommin menestyneet	30 %

### **Kysynnän hintaherkkyys ja kannattavuus**

Hintaherkkyys	Käyttökate med.	Sipo med.
Suuri	9 %	12 %
Pieni	13 %	17 %

### **Kysynnän hintaherkkyys paremmin ja heikommin menestyneiden yritysten päämarkkinoilla**

	Suuri hintaherkkyys	Pieni hintaherkkyys
Paremmen menestyneet	41 %	59 %
Heikommin menestyneet	82 %	18 %

Luvut prosentteina yrityksistä.

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten sijoittuminen eri toimialaryhmiin vastaa melko hyvin koko alan tilannetta. Metallissa, kivessä ja puussa toimii osapuilleen yhtä paljon yrityksiä, LVIS:ssä vähemmän.

Markkinoiden rakenteellisten tekijöiden kokonaisvoima (toimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoima, uusien tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden uhka, kilpailun intensiteetti) ja siitä syntyvä alan keskimääräinen kannattavuus näyttävät rakennustuoteteollisuuden sektoreista metallissa, LVIS:ssä ja kivessä osapuilleen yhtä houkuttelevilta otettaessa huomioon sekä käyttökate että Sipo. Metallin kannattavuutta voitaneen pitää edellä mainituista hieman muita parempana. Puussa kannattavuusluvut ovat muita sektoreita alhaisemmat ilmeisten heikompien toimialan rakenteellisten tekijöiden vuoksi. Kaiken kaikkiaan esitetyt kannattavuusluvut ovat absoluuttisestikin melko korkeita, mutta on muistettava, että kyselytutkimuksiin vastaavat ja kannattavuuslukujaan antavat paljolti yritykset, joilla asiat ovat kunnossa.

Rakennustuoteteollisuuden yritysten päämarkkinat ovat yleisesti ottaen vielä varsin selvästi kotimaassa, mutta kuten myöhemmin käy selvästi ilmi ulkomaisten toimintojen osuutta liikevaihdosta ja tuote- ja markkinastrategioita tarkasteltaessa, kansainvälisten markkinoiden merkitys on viime aikoina voimakkaasti kasvanut ja yhä kasvaa jatkossa.

Kansainväliset markkinat näyttävätkin taulukoiden mukaan olevan kannattavuus-potentiaaliltaan kotimaisia markkinoita parempia. Osittain näin varmasti onkin, sillä voivathan yritykset ulkomailla valita melkoisen paljon kotimaata useammista kilpailuympäristöistä itselleen sopivimmat. Mutta toisaalta, yritykset, jotka ovat pitkälle kansainvälistyneitä, ovat onnistuneet kansainvälistymään ja muutenkin menestymään siksi, että ne ovat kokonaisvaltaisesti kilpailijoitaan parempia. Usein kansainvälistyminen on enemmän menestymisen seuraus kuin sen syy.

Yli 2/3 yrityksistä toimii kypsyysvaiheeseen siirtymässä olevilla tai jo kypsillä päämarkkinoilla<sup>1</sup>. Tyypillisiä piirteitä tällaisille markkinoille elinkaari-teorioiden mukaan ovat:

- siirtymävaiheessa kypsytyksen aggressiivisia markkinaosuushyökkäyksiä, kypsyysvaiheessa pääosin asemien ylläpitämistä,
- vaikeus kehittää uusia tuotteita: merkittävistä tuoteinnovaatioista on siirrytty vähäisiin prosessi-innovaatioihin,
- kustannuspainotteisuus: pitkät sarjat standardisoituja tuotteita verrattain stabiililla teknologialla,
- kysynnän syklit,
- kilpailun kansainvälistyminen,
- jälleenmyyjien marginaalit laskevat ja vaikutusvalta siten kasvaa.

Edellä esitettyjen tutkimusotokseen perustuvien taulukoiden perusteella näyttää siltä, että rakennustuoteollisuudessa kasvuvaihe ja kypsyysvaihe olisivat keskenään yhtä kannattavat. Tämä ei ole kovinkaan yllättävää - usein painotetaan liikaa markkinoiden kasvuvauhtia ja kysyntälukuja eikä perehdytä riittävän syvällisesti toimialan rakenteellisten voimien kaikkiin tekijöihin ja kokonaisvoimaan eikä myöskään yrityskohtaisiin tekijöihin. Hyvin monet rakenteellisten tekijöiden taustavoimat ovat elinkaaresta riippumattomia (ks. teorialuku) ja joidenkin rakenteellisten tekijöiden voima, kuten usein uusien tulokkaiden uhka, vähenee markkinoiden kypsyessä. Jo perusteorioidenkin mukaan kypsillä markkinoilla vakaan aseman saavuttaneet yritykset ovat vähine investointitarpeineen usein hyviä "lypsylehmiä". Toki onkin juuri muistettava, että tutkimuksenkin otoksena kypsiltä markkinoilta ovat paljolti melko vahvassa asemassa olevat yritykset. Heikosti johdettujen yritysten kannattavuudet laskevat markkinakasvun taittuessa, kun taas vahvojen, kuten tässäkin tutkimuksessa, kannattavuus saattaa hyvinkin olla kasvun tasolla<sup>2</sup>. Viimeistään kypsyysvaiheessa yri-

---

<sup>1</sup> Huom! Aihetta koskevan kysymyksen tarkoituksena oli selvittää elinkaaren kehitysvaihetta, ei niinkään markkinoiden sykliä. On mahdollista, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen eri tavoin. Monin osin elinkaaren ja syklin samannimisillä vaiheilla on kuitenkin samat ominaispiirteet. Tämän raportin tulokset ja kommentit on kirjoitettu elinkaaren vaiheita ajatellen.

<sup>2</sup> Huom! Sitä, millaisille aloille uusininvestoinnit kannattaa pääasiallisesti tehdä, on käsitelty mm. s. 20 - 24.

tysten on yleensä tehtävä selkeä valinta kustannusjohtajuuden, differoinnin sekä eri segmenttien välillä. Kustannusanalyysien kehittäminen tuotevalikoiman rationalisoimiseksi on erittäin tärkeää. Usein yritysten tulisi kypsyyssvaiheessa keskittyä vain joihinkin valikoituihin segmentteihin, joissa kustannusjohtajuus tai differointi parhaiten onnistuu.

Rakennustuoteteollisuus on kaiken kaikkiaan varsin keskittynyttä. Useimmilla tuote- ja maantieteellisillä markkinoilla on muutamia erittäin hallitsevia yrityksiä, jotka ohjaavat kehitystä. Asiakkaat sen sijaan ovat huomattavasti vähemmän keskittyneet, mikä asetelma osaltaan parantaa rakennustuoteteollisuuden neuvotteluvoimaa ja kannattavuuspotentiaalia. Paremmin menestyneet yritykset ovat heikommin menestyneitä useammin sijoittuneet kilpailijoiltaan vähemmän keskittyneille päämarkkinoille, joilla asiakkaiden keskittyneisyysaste puolestaan on suurempi. Tämä yhdistelmä ei yleisesti ottaen ole yritysryhmälle menestystekijä - päin vastoin. Tarkasteltaessa kysynnän hintajoustoja havaitaan kuitenkin edellä olevaan liittyvä varsin merkittävä tekijä: paremmin menestyneiden yritysten markkinoiden keskittyneet asiakkaat ovat kysynnältään huomattavasti heterogeenisempia ja harvemmin hintaherkkiä kuin heikommin menestyneiden yritysten asiakkaat. Tämä mahdollistaa yrityksille erilaisten strategioiden käytön ja menestymismahdollisuuksia muillekin kuin kustannusjohtajalle.

Rakennustuoteteollisuuden kilpailu näyttää painottuvan varsin vahvasti hintaan: peräti 96 % yrityksistä ilmoitti hintakilpailun päämarkkinoillaan olevan voimakasta tai erittäin voimakasta. Paremmin ja heikommin menestyneiden ryhmien päämarkkinoiden välillä ei juurikaan ole kilpailun intensiteettieroja. Suurin ero on mainontakilpailussa, joka on kovempaa paremmin menestyneiden päämarkkinoilla, mutta tämäkin ero on marginaalinen.

Kaiken kaikkiaan voitaneen todeta, että rakennustuoteteollisuudessa, kuten muillakin aloilla, toimintaympäristön piirteet vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen, mutta ei läheskään siinä määrin kuin yrityksen varsinainen oma toiminta, jolla toimintaympäristö sitä paitsi valitaan. Niin huonoja isompia toimialoja tuskin onkaan, etteikö yritys pystyisi omilla tuote- ja markkinavalinnoillaan, kilpailukeinoillaan ja toimintastrategioillaan asemoitumaan kannattavasti. Vetoaminen toimintaympäristön piirteisiin heikkoa kannattavuutta selitettäessä on usein pelkkä tekosyy.

## 3.2. Resurssit ja kyvykkyydet

### Yleiskatsaus

Taulukoiden luvut prosentteina yrityksistä.

#### Yritysten näkemys tietojensa määristä

	Ei lainkaan riittävästi	Keskin- kertaisesti	Täysin riittävästi
Strategiaopit	17 %	51 %	31 %
Markkinat ja asiakkaat	7 %	67 %	26 %
Kilpailijat	11 %	53 %	36 %

#### Tuotantoteknologian laatu verrattuna kilpailijoihin

Parempi	41 %
Yhtä hyvä tai heikompi	59 %

#### Tuotannon mukautumiskyky

##### kysynnän volyymin vaihteluihin

Hyvä	46 %
Keskinkertainen	53 %
Huono	1 %

##### Tuotantosuunnan muutoskyky

Hyvä	31 %
Keskinkertainen	47 %
Huono	21 %

Tällä hetkellä ylikapasiteetista kärsii 30 % yrityksistä ja kapasiteetin riittämättömyydestä 14 % yrityksistä.

### Eräitä resurssi- ja kyvykkyysongelmia em. lisäksi

Ammattityövoiman puute	27 %
Teknisten toimihenkilöiden puute	6 %
Materiaalipulaa	4 %
Rahoitusongelmia	17 %

### Menestysanalyysi

Taulukoiden luvut prosentteina yrityksistä.

**Yritysten näkemys tietojensa määristä** (p=paremmin menestyneet, h=heikommin menestyneet)

		Ei lainkaan riittävästi	Keskin- kertaisesti	Täysin riittävästi
Strategiaopit	p	27 %	50 %	23 %
	h	18 %	55 %	27 %
Markkinat ja asiakkaat	p	0 %	77 %	23 %
	h	5 %	86 %	10 %
Kilpailijat	p	9 %	59 %	32 %
	h	9 %	59 %	32 %

### Tuotantoteknologian laatu

	Parempi kuin kilpailijoilla	Yhtä hyvä tai huonompi kuin kilpailijoilla
Paremmin menestyneet	46 %	55 %
Heikommin menestyneet	32 %	68 %

**Tuotannon mukautumiskyky kysynnän volyymin vaihteluihin**

	Hyvä	Keskinkertainen	Huono
Paremmiin menestyneet	59 %	36 %	5 %
Heikommin menestyneet	27 %	73 %	0 %

**Tällä hetkellä:**

	Ylikapasiteettia	Kapasiteetin riittämättömyyttä
Paremmiin menestyneet	23 %	18 %
Heikommin menestyneet	36 %	9 %

**Tuotantosuunnan muutoskyky**

	Hyvä	Keskinkertainen	Huono
Paremmiin menestyneet	36 %	32 %	32 %
Heikommin menestyneet	27 %	50 %	23 %

**Eräitä resurssi- ja kyvykkyyso ongelmia em. lisäksi**

	Ammatti- työvoiman puute	Tekn. toimihenk. puute	Rahoitus- ongelmia	Materiaali- pulaa
Paremmiin menestyneet	23 %	14 %	9 %	5 %
Heikommin menestyneet	36 %	5 %	23 %	5 %

Kullakin tutkitulla tiedon alueella (strategiaopit, markkinat ja asiakkaat, kilpailijat) keskimäärin vain joka kolmas yritys kokee tietävänsä täysin riittävästi. Itsearvioimiltaan tiedon määriltään paremmin ja heikommin menestyneet yritykset eivät juurikaan eroa toisistaan: suurin ero on markkina- ja asiakastiedon hallinnassa, jossa paremmin menestyneet kokevat olevansa pidemmällä.

Tuotantoteknologia paremmin menestyneillä yrityksillä on heikommin menestyneitä parempi, ja lisäksi paremmin menestyvät pystyvät paremmin mukautumaan kysynnän volyymin vaihteluihin. Keskimääräinen tuotantosunnan muutoskyky ryhmissä on sen sijaan täsmälleen sama. Syitä, jotka saattavat olla paremman kapasiteetin käyttöasteen takana, on esitetty mm. teorialuvussa sivulla 33.

Pula ammattityövoimasta näyttää olevan yllättävänkin yleinen ongelma rakennustuoteollisuudessa.

### 3.3. Tuote- ja markkinastrategiat

Koska tuote- ja markkinastrategiat ovat sekä syy yrityksen kohtaamalle toimialalle ja yritysympäristölle että seurausta sen piirteistä, osa tämän otsikonkin alle kuuluvista asioista tai ainakin aiheen kanssa läheisistä asioista on jo käsitelty edellä toimiala ja yritys ympäristö -otsikon alla.

#### **Yleiskatsaus**

##### **Yritysten tuoteryhmien lukumäärä ja päätuoteryhmän osuus liikevaihdosta**

Tuoteryhmien lukumäärä:	med.	4
Päätuoteryhmän osuus liikevaihdosta:	med.	60 %



### Yrityksen kaikkia tuoteryhmiä yhdistävät tekijät

Ammattitaito	90 %
Raaka-aine	78 %
Teknologia	76 %
Jakelutiet	66 %
Asiakkaat	61 %
Asiakstarpeet	61 %
Ostokäyttäytyminen	58 %

Luvut prosentteina yrityksistä.

### Kansainvälinen toiminta

Kansainvälistä toimintaa: 83%:lla yrityksistä

Yritysten vientimaiden määrä: keskiarvo 7 ja mediaani 4

Ulkomainen myynti vuonna 1990: keskiarvo 12 % ja mediaani 1 % liikevaihdosta  
vuonna 1996: keskiarvo 24 % ja mediaani 15 % liikevaihdosta

### Yritysten ulkomaisten markkinoiden valintakriteerit

(Asteikko: 1 ei tärkeä - 5 erittäin tärkeä)

	<u>med.</u>	<u>k.a.</u>
Markkinoiden hintataso	4	3,9
Markkinoiden kilpailutilanne	4	3,6
Maantieteellinen läheisyys	4	3,4
Markkinoiden kasvu	4	3,4
Markkinoiden koko	3	3,3
Kauppa- ja markkinoinnin lait ja säädökset	3	3,2
Poliittinen tilanne	3	2,9
Markkinoinnin infrastruktuuri	3	2,8
Kulttuuri ja kieli	2	2,5

### Yritysten muutokset maantieteellisissä markkina-alueissa

(prosentteina yrityksistä):

tapahtunut viime vuosina		odotettavissa tulevina vuosina
9 %	1. Kotimaan markkinoiden hylkääminen tai pienentäminen	1 %
4 %	2. Ulkomaan markkinoiden hylkääminen tai pienentäminen	1 %
27 %	3. Toiminnan laajentaminen kotimaassa	50 %
26 %	4. Vientitoiminnan aloittaminen	12 %
23 %	5. Uusille ulkomaisille markkinoille meno	47 %
21 %	6. Toiminnan laajentaminen ulkomaisilla markkinoilla	59 %
40 %	7. Ei muutoksia markkina-alueissa	23 %

### Yritysten asiakkaita koskevat muutokset (prosentteina yrityksistä):

36 %	1. Uusien asiakasryhmien saaminen	60 %
9 %	2. Entisistä asiakasryhmistä luopuminen	0 %
56 %	3. Ei muutoksia asiakasryhmissä	40 %

**Yritysten muutokset tuotepolitiikassa** (prosentteina yrityksistä):

tapahtunut viime vuosina		odotettavissa tulevina vuosina
65 %	1. Niiden olemassa olevien tuotteiden myynninedistäminen, joilla on keskimääräistä korkeampi kate	49 %
36 %	2. Uusien sovellutusten kehittämistä olemassa oleville tuotteille	56 %
44 %	3. Samat tuotteet vähäisin muutoksin	36 %
29 %	4. Enemmän standardisoidumpia tuotteita	27 %
30 %	5. Enemmän "räätälöidympiä" tuotteita	60 %
29 %	6. Tuotteiden lukumäärän vähentäminen joissakin tuoteryhmissä	40 %
20 %	7. Tuoteryhmien lukumäärän vähentäminen	17 %
15 %	8. Uusien tuoteryhmien kehittäminen samalla teollisuuden alalla	57 %
7 %	9. Uusien tuoteryhmien kehittäminen uusille toimialoille	29 %
9 %	10. Välitystoiminnan supistaminen	6 %
13 %	11. Välitystoiminnan laajeneminen	41 %
7 %	12. Ei muutoksia tuotepolitiikassa	7 %

## Menestysanalyysi

### Tuoteryhmien lukumäärä

Paremmiin menestyneet: med. 4 tuoteryhmää  
Heikommin menestyneet: med. 3 tuoteryhmää

### Tuotelajitelman ja -valikoiman määrä kilpailijoihin verrattuna

Käyttökate med. / Sipo med.  
(Yritysten määrä)

	<u>Laajempi valikoima</u>	<u>Samanlainen tai suppeampi valikoima</u>
<u>Laajempi lajitelma</u>	14 % / 12 % (19 yr.)	9 % / 12 % (10 yr.)
<u>Samanlainen tai suppeampi lajitelma</u>	8 % / 19 % (2 yr.)	10 % / 12 % (17 yr.)

### Päätuoteryhmän osuus liikevaihdosta

	Käyttökate (med.)	Sipo (med.)
Päätuoteryhmän osuus lv:sta alle 60 %	12 %	15 %
Päätuoteryhmän osuus lv:sta yli 60 %	10 %	12 %

Päätuoteryhmän  
osuus (med.) lv:sta

Paremmiin menestyneet: 50 %  
Heikommin menestyneet: 70 %

### Yrityksen kaikkia tuoteryhmiä yhdistävät tekijät

#### Paremmiin menestyneet:

Ammattitaito	91 %
Jakelutiet	77 %
Tuotantoteknologia	73 %
Raaka-aine	73 %
Asiakkaat	73 %
Asiakastarpeet	68 %
Ostokäyttäytyminen	67 %

#### Heikommin menestyneet:

Ammattitaito	95 %
Tuotantoteknologia	76 %
Raaka-aine	76 %
Asiakastarpeet	67 %
Asiakkaat	62 %
Ostokäyttäytyminen	62 %
Jakelutiet	57 %

Rakennustuoteteollisuuden yritysten tuoteryhmät ovat monin tavoin sidoksissa toisiinsa, ja alan yrityksiä voidaanakin kokonaisuudessaan pitää varsin pitkälti ydinosaamisiinsa keskittyneinä. Etuna tästä on yleisesti ottaen luonnollisestikin synergiaetujen myötä parempi kilpailukyky siinä mitä tehdään, mutta toisaalta haittana ovat usein suuremmat riskit - on melko vaikeaa tasapainottaa portfoliota niin monella tavalla samantyyppisillä tuotteilla, kun rakennustuoteteollisuuden yrityksellä tyypillisesti on. Paremmiin menestyneillä yrityksillä on heikommin menestyneisiin verrattuna hieman enemmän tuoteryhmiä ja niiden toiminta perustuu suhteessa vähemmän päätuoteryhmän ympärille. Paremmiin menestyneet yrityksetkään eivät laajemmasta tuoterepertuaaristaan huolimatta silti näytä pahemmin rönsyilleen, vaan niiden tuotteet liittyvät yleisesti monin tavoin toisiinsa.

Mielenkiintoista on myös tarkastella erikseen, millaisia tuotteiden välisiä yhteyksiä on yrityksillä, jotka ovat sekä joustavia että menestyneitä. Näillä yrityksillä tuotteet liittyvät yleisesti tiukasti toisiinsa vaatimaltaan ammattitaidolta ja tuotantoteknologialta sekä jakelukanaviltaan, mutta eroavat useasti ainakin jossakin määrin esimerkiksi raaka-aineiltaan ja ostokäyttäytymiseltään. Varsin selkeästi aineistosta esille nouseva seikka on se, että keskittyminen saman ammattitaidon edellyttämiin tuoteryhmiin kannattaa. Sekä kaikilla tuotteen teknisen laadun ja designin perusteella differoituneilla menestyjäyrityksillä että kaikilla kustannusjohtajuuden saavuttaneilla yrityksillä kaikki tuoteryhmät liittyvät toisiinsa ammattitaitovaatimustensa perusteella.

Tuoteryhmien sisäisissä asiakassegmentti- ja toiminnan kohdistamisratkaisuisaan (segmentoimattomuus: samaa kaikille alan asiakkaille / keskittyminen valikoituun asiakasryhmään / sopeuttaminen useille asiakasryhmille erikseen) paremmin ja heikommin menestyneet yritykset eivät yleisesti ottaen kovin paljoa eroa toisistaan: yleisintä on toiminnan sopeuttaminen useille asiakasryhmille erikseen, mitä harjoittaa noin puolet yrityksistä (taulukot kohdassa 3.5.5., s. 75 ja 77). Pienten yritysten kokoluokassa keskittyminen valikoituun asiakasryhmään näyttää johtaneen parempiin tuloksiin kuin kaikkien asiakasryhmien palveleminen.

Kilpailijoita laajempi valikoima näyttää olevan myös yksi osatekijä menestymisessä. Kilpailijoitaan laajemmalla valikoimalla toimivien yritysten mediaanit sipossa ja käyttökatteessa olivat 13 % ja 13 %, kun kilpailijoitaan suppeammalla valikoimalla toimivilla yrityksillä vastaavat luvut olivat 12 % ja 10 %. Parhaiten ovat menestyneet yritykset, joilla on sekä kilpailijoitaan laajempi lajitelma että valikoima, ja myös ne harvat yritykset, joilla on kilpailijoihinsa verrattuna suppeampi lajitelma mutta laajempi valikoima. Laajan lajitelman ja valikoiman edut on lueteltu synergiaetuluettelossa teorialuvun sivulla 24.<sup>1</sup>

Tuotepolitiikassa yritykset aikovat tulevaisuudessa yleisimmin lisätä tuotteidensa räätälöintiä. Myös nykyisten tuotteiden uusia sovellutuksia ja niille läheisiä tuotteita suunnitellaan lisääväksi useammassa kuin joka toisessa yrityksessä.

Enemmän kansainvälistyneillä yrityksillä menestys on parempaa kuin vähemmän kansainvälistyneillä. Kansainvälinen toiminta on voimakkaassa kasvussa. Ennen kaikkea markkinoita tavoitellaan sieltä, missä hinnat ovat korkeimmat.

---

<sup>1</sup> Lajitelma = tuoteryhmät  
Valikoima = tietyn tuoteryhmän tuotteet

### 3.4. Kilpailustrategiat

#### Yleiskatsaus

#### Eri kilpailukeinojen painottaminen kilpailuedun tavoittelussa tällä hetkellä

(Asteikko: 1 ei tärkeä - 5 erittäin tärkeä)

Kilpailukeino	Keskiarvo	Sija
Toimitusten luotettavuus	4,57	1.
Tuotteiden laatu	4,41	2.
Yrityksen maine	4,41	2.
Työntekijöiden pätevyys	4,40	4.
Paikallinen yrityskuva ja henk.koht. kontaktit	4,28	5.
Henkilökohtainen myyntityö	4,25	6.
Alhaiset kustannukset	4,22	7.
Johtamisen laatu	4,20	8.
Palvelun laatu	4,18	9.
Ostotoiminta	4,02	10.
Yritysilasto	3,99	11.
Tuotokuva	3,92	12.
Toimitussopimukset	3,69	13.
Luovuus	3,61	14.
Rahoituskapasiteetti	3,59	15.
Jakelutiet	3,57	16.
Tuotevalikoiman monipuolisuus	3,49	17.
Uudenaikainen tuotantoteknologia	3,42	18.
Insinööritaito	3,42	18.
Maksuehdot	3,35	20.
Toimitusta edeltävä tekninen apu	3,30	21.
Markkinaosuus	3,25	22.
Alhaiset myyntihinnat	3,18	23.
Mainonta, menekinedistäminen	3,15	24.
Tuotemuotoilu	2,84	25.
Myyntimiesten lukumäärä	2,77	26.

**Tulevaisuudessa yritykset aikovat useimmin merkittävästi lisätä seuraavien kilpailukeinojen painoarvoa**

1. Alhaiset kustannukset	53 %	yrityksistä
2. Palvelun laatu	47 %	“
3. Tuotteen laatu	44 %	“
Toimitusten luotettavuus	44 %	“

**Menestysanalyysi**

**Eri kilpailukeinojen painottaminen kilpailuedun tavoittelussa tällä hetkellä**

(Asteikko: 1 ei tärkeä - 5 erittäin tärkeä)

	Paremmiin menestyneet yritykset		Heikommin menestyneet yritykset	
	<u>Keskiarvo</u>	<u>Sija</u>	<u>Keskiarvo</u>	<u>Sija</u>
Toimitusten luotettavuus	4,71	1.	4,75	1.
Työntekijöiden pätevyys	4,62	2.	4,31	6.
Yrityksen maine	4,57	3.	4,47	3.
Tuotteiden laatu	4,55	4.	4,53	2.
Palvelun laatu	4,45	5.	4,33	5.
Paikallinen yrityskuva ja henk.koht. kontaktit	4,36	6.	4,15	9.
Henkilökohtainen myyntityö	4,30	7.	4,19	8.
Johtamisen laatu	4,29	8.	4,25	7.
Alhaiset kustannukset	4,19	9.	4,37	4.
Ostotoiminta	4,05	10.	4,05	10.
Yritysilmapisto	4,00	11.	4,00	11.
Tuotokuva	3,80	12.	4,00	11.
Toimitussopimukset	3,73	13.	3,60	14.
Luovuus	3,68	14.	3,71	13.
Jakelutiet	3,68	14.	3,50	17.
Rahoituskapasiteetti	3,59	16.	3,52	15.



Insinööritaito	3,50	17.	3,33	20.
Tuotevalikoiman monipuolisuus	3,43	18.	3,38	19.
Uudenaikainen tuotantoteknologia	3,40	19.	3,52	15.
Markkinaisuus	3,36	20.	3,05	23.
Maksuehdot	3,36	20.	3,33	20.
Mainonta, menekinedistäminen	3,27	22.	2,86	24.
Toimitusta edeltävä tekninen apu	3,14	23.	3,50	17.
Alhaiset myyntihinnat	3,14	23.	3,29	22.
Myyntimiesten lukumäärä	2,82	25.	2,50	26.
Tuotemuotoilu	2,68	26.	2,82	25.

**Tulevaisuudessa vertailuryhmiin kuuluvat yritykset aikovat useimmin merkittävästi lisätä seuraavien kilpailukeinojen painoarvoa**

**Paremmiin menestyneet:**

1. Tuotteen laatu	59 %	yrityksistä
2. Toimitusten luotettavuus	50 %	“
Palvelun laatu	50 %	“
Alhaiset kustannukset	50 %	“

**Heikommin menestyneet:**

1. Tuotteen laatu	55 %	yrityksistä
2. Palvelun laatu	50 %	“
Alhaiset kustannukset	50 %	“

Rakennustuoteteollisuuden yritykset ilmoittavat painottavansa kilpailukeinoina ennen kaikkea tuotteiden laatua, toimitusten luotettavuutta ja mainetta. Kun eri toimialoilla on tehty kansainvälisiä vastaavankaltaisia tutkimuksia samoilla muuttujilla, listan sijaluvut alusta loppuun ovat yleensä aina näyttäneet verrattain samanlaisilta. Se, että rakennustuoteteollisuuden kilpailukeinolistan kärjessä on erityyppisiä tekijöitä kuin saattaisi edellä esitellyn toimintaympäristön kilpailun intensiteettilistan perusteella odottaa (hintakilpailu kovinta), ei ole kovinkaan yllättävää. Kärkeen listattujen asioiden on kuitenkin aina oltava riittävällä tasolla ennen kuin hinnoilla voidaan lähteä kilpailemaan, ja lisäksi jo perusteorioidenkin mukaan lähes aina useimpien yritysten tulee tavoitella differentia.

Kovin dramaattisia yksittäisiä eroja paremmin ja heikommin menestyvien yritysten kilpailukeinojen painottamisessa ei ilmene: menestyminen lähtee yleensäkin useista pienistä asioista. Tiivistetysti voidaan todeta paremmin menestyneiden yritysten lähestymistavan kilpailuun olevan jossakin määrin enemmän henkilöstö- ja markkinointiorientoitunut, kun taas heikommin menestyneet ovat enemmän teknologia- ja kustannuskeskeisiä<sup>1</sup>. Teoriat ja muut tutkimukset ovat kertoneet vastaavien erojen olevan yleisiäkin paremmin ja heikommin menestyvien yritysten erottajia. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, ja menestyminen kaikissa toiminnoissa perustuu eniten ihmisten kykyihin ja henkilöstöpolitiikkojen toimivuuteen. Eräiden asiantuntijoiden näkemys siitä, että yrityksen kannattavuus on ajan mittaan yhtä suuri kuin inhimillisten voimavarojen laatu, ei liene paljoakaan liioiteltu. Voidaan melkoisella varmuudella todeta, että paremmin menestyvissä yrityksissä on onnistuttu heikommin menestyneitä paremmin henkilöstön rekrytoinnissa, työn organisoinnissa sekä henkilöstön kehittämisessä, motivoinnissa ja palkitsemisessa. Koneita voi yleensä kuka tahansa ostaa vaivattomasti markkinoilta ja siksi kilpailuetu tulee perustaa nimenomaan vaikeasti jäljiteltäviin henkilöstön kyvykkyyksiin (ks. teorialuku). Markkinointisuuntau-tuneisuuden hyötyjä ei pitäisi joutua perustelemaan, sillä niin kauan asiasta on puhuttu, mutta valitettavan yleistä monilla teollisuudenaloilla on silti vieläkin suhtautuminen markkinointiin jossakin määrin sekundäärisenä toimintona.

Alhaiset kustannukset, joita heikommin menestyneet yritykset painottavat kilpailukeinona paremmin menestyneitä enemmän, ovat luonnollisestikin tärkeitä kaikille yrityksille, mutta painotettuna strategiana ne ovat sopiva tai paras vaihtoehto vain hyvin harvoille. Varoittavat esimerkit esim. amerikkalaisista yrityksistä kertovat siitä, kuinka monissa tapauksissa kustannuskilpailuun mukaan lähtevät yritykset uhraavat potentiaaliset differentiaalitensa säästötoimenpiteillään ja jäävät silti myös saavuttamatta sen ainoan kustannusjohtajan aseman, joka toimialalla useasti on ehtona alhaisten kustannusten strategian kannattavuudelle. Tämän tutkimuksen yrityksistä erittäin paljon painoarvoa alhaisille kustannuksille asettavien yritysten ei omilta piirteiltään monissa tapauksissa kannattaisi alhaisten kustannusten kilpailuun lähteä, sillä monilla näistä yrityksistä ei ole riittäviä yleisesti vaadittavia edellytyksiä, kuten suurta mittakaavaa, joustavaa kapasiteettia ja korkeaa automaatioastetta, kustannusjohtajuusstrategian menestykselliseen toteuttamiseen. Kustannusjohtajuuden tavoittelulle saattaa toki useinkin olla syynä se, että ei kyetä kilpailemaan differoinnin perusteilla, kuten laadulla, ja toisaalta syynä voi olla asiakkaiden yksipuolinen hintakiinnostuneisuus.

Teorioiden ja oppien valossa mielenkiintoinen havainto kilpailukeinojen painotuksista on kaiken kaikkiaan se, että suomalaisesta rakennustuoteteollisuudesta löytyy varsin

---

<sup>1</sup> Huom! On hyvä muistaa, että kilpailukeinon painottaminen ei toki automaattisesti johda hyvään kilpailukykyyn kyseisellä alueella; esim. paremmin menestyneillä yrityksillä tuotantoteknologia ja tuotteiden tekninen laatu olivat heikommin menestyneitä yrityksiä parempia, vaikka prioriteettilistalla paremmin menestyneet yritykset sijoittivatkin nämä tekijät alemmaksi.

paljon sellaisia yrityksiä, jotka eivät ole valinneet strategiakseen todella selkeästi differointia mutta eivät myöskään toteuta täydessä laajuudessa kaikkia kustannusjohtajuutta edistäviä toimia. Suurin osa yrityksistä toimii jossakin differointi- ja kustannusjohtajuusstrategian välimaastossa, jompaa kumpaa ehkä hieman painottaen. Tutkittujen yritysten joukosta on joka tapauksessa toiminnan laajuuksia, toteutunutta laatua, toteutuneita myyntihintoja, kannattavuuksia yms. tarkasteltaessa löydettävissä joitakin yrityksiä, jotka toimivat laajalla sektorilla ja ovat tulleet sillä kustannusjohtajiksi, useita laajalla toimintasektorillaan differoituneita yrityksiä sekä muutamia yrityksiä, jotka ovat onnistuneet saavuttamaan laajalla sektorilla molemmat edut. On myös varsin harvoja pienelle sektorille keskittyneitä kustannusjohtajia, useita pienen sektorin differoijia sekä niitä, jotka ovat onnistuneet jollakin pienellä, heikosti kilpaillulla sektorilla saavuttamaan molemmat kilpailuedut.

Mennessään kansainvälisille markkinoille, jotka ovat kotimaisia täydellisemmin kilpailtuja, etenkin pienten yritysten tulee tehdä selkeä valinta kilpailuedun päätyyppien välillä tai niiden on löydettävä heikosti kilpailtu lohko, jossa toimia. Suomalaisen yritysten, jotka aikovat kansainvälistyä, tulisi sekä maa- että yritysکوhtaisista tekijöistä johtuvien kustannushaittojen vuoksi yleensä differoitua. Käänteisesti asiaa tarkastellen voidaan todeta, että kotimarkkinat eivät välttämättä aina ole riittävän laajoja differoinnille, joten differoijien tulee usein kansainvälistyä ja pyrkiä ulkomaisille markkinoille, joilla on paljon maksukykyisiä ja -haluisia asiakkaita.

Yksi tämän raportin tärkeimpiä sanomia kaiken kaikkiaan on se, että toimintatapa, jossa ei ylenmääräisesti säästellä vaan riittävästi panostetaan lisäarvoa tuottaviin tekijöihin, kuten pätevään henkilöstöön, yrityssuunnitteluun, tuotekehitykseen, moderniin tuotantokoneistoon ja asiakaslähtöiseen markkinointiin, kannattaa. Näihin asioihin panostamalla voidaan luoda laatua tuotteisiin tai muuten differoitua asiakkaiden tarpeet ainutlaatuisesti tyydyttävillä toimintakonsepteilla ja ainakin osin irrottautua hintaherkästä kysynnästä ja kansainvälistyä. Edellä luetellut tekijät ovat yleensä ehdottomasti investoinnin arvoisia myös kustannusjohtajuutta tavoiteltaessa ja auttavat sen saavuttamisessa. Esimerkiksi henkilöstön pätevyys on tekijä, jota sekä differoituneet menestyjät että kustannusjohtajuusaseman saavuttaneet yritykset molemmat painottavat huomattavasti enemmän kuin yritykset yleensä.

## 3.5. Toimintostrategiat

### 3.5.1. Yrityssuunnittelu

#### Yleiskatsaus

#### Yritysten kirjallisten suunnitelmien teko

	<u>1 - 3 kk</u>	<u>4 - 12 kk</u>	<u>1 - 3 v</u>	<u>yli 3 vuotta</u>
Tuotanto	38 %	39 %	35 %	7 %
Markkinointi	15 %	44 %	29 %	3 %
Henkilöstö	13 %	35 %	26 %	3 %
Tuotekehittely ja tutkimus	6 %	16 %	49 %	6 %
Rahoitus	26 %	36 %	32 %	9 %

Luvut prosentteina yrityksistä.

#### Strategiatyökalujen käyttö

#### Prosenttia yrityksistä:

SWOT-analyysi	57 %
Markkinoiden segmentointimenetelmät	46 %
Elinkaariteoriat	30 %
Benchmarking	25 %
Portfolio-matriisit	24 %
Porterin geneeriset strategiat	20 %
Toimintolaskenta	16 %
Porterin arvoketjuopit	7 %

**Eri analyysien tekeminen tai hankkiminen strategisen suunnittelun avuksi**

	<u>Ei koskaan</u>	<u>Joskus</u>	<u>Säännöllisesti</u>
Markkinakatsaukset	19 %	30 %	51 %
Asiakastarvetutkimukset	35 %	42 %	23 %
Toimiala-analyysit	26 %	41 %	33 %
Kilpailija-analyysit	25 %	29 %	46 %

Luvut prosentteina yrityksistä

**Ulkomaisten markkinoiden eri tiedonlähteiden tärkeys yrityksille**

	<u>ei tärkeä</u>	<u>vähä- sissä määrin tärkeä</u>	<u>kohtuul- lisen tärkeä</u>	<u>erittäin tärkeä</u>	
Omat markkinatutkimukset	14 %	27 %	<b>29 %</b>	24 %	6 %
Ulkomaiset asiakkaat	3 %	7 %	37 %	<b>40 %</b>	13 %
Agentit	6 %	18 %	<b>30 %</b>	41 %	5 %
Markkinatutkimuslaitokset	16 %	<b>51 %</b>	25 %	8 %	0 %
Julkiset tiedotusvälineet	11 %	32 %	<b>44 %</b>	13 %	0 %
Ulkomaankauppaliitto, kauppakamarit tms.	7 %	<b>44 %</b>	34 %	13 %	3 %

Luvut prosentteina yrityksistä

Mediaanit lihavoitu

## Menestysanalyysi

### Kirjallisten suunnitelmien tekeminen paremmin ja heikommin menestyneiden yritysten ryhmissä

		<u>1 - 3 kk</u>	<u>4 - 12 kk</u>	<u>1 - 3 v</u>	<u>yli 3 vuotta</u>
<u>Tuotanto:</u>	Paremmiin	41 %	41 %	32 %	14 %
	Heikommin	36 %	36 %	41 %	9 %
<u>Markkinointi:</u>	Paremmiin	14 %	50 %	23 %	9 %
	Heikommin	18 %	32 %	36 %	0 %
<u>Henkilöstö:</u>	Paremmiin	18 %	32 %	18 %	5 %
	Heikommin	14 %	36 %	27 %	5 %
<u>Tuotekehittely</u>					
<u>ja tutkimus:</u>	Paremmiin	0 %	14 %	59 %	5 %
	Heikommin	0 %	18 %	55 %	5 %
<u>Rahoitus:</u>	Paremmiin	36 %	36 %	18 %	18 %
	Heikommin	14 %	36 %	32 %	9 %

Luvut prosentteina yrityksistä.

### Strategiatyökalujen käyttö

(prosentteina yrityksistä)	Paremmiin menestyneet yritykset	Heikommin menestyneet yritykset
SWOT-analyysi	55 %	59 %
Markkinoiden segmentointimenetelmät	50 %	46 %
Porterin geneeriset strategiat	32 %	14 %
Benchmarking	32 %	23 %
Elinkaariteoriat	27 %	32 %
Portfolio-matriisit	18 %	18 %
Porterin arvoketjuopit	14 %	5 %
Toimintolaskenta	9 %	18 %

<b>Analyysien tekeminen tai hankinta</b>		<u>Ei koskaan</u>	<u>Joskus</u>	<u>Säännöllisesti</u>
<u>Markkinakatsaukset</u>	Paremmiin	5 %	43 %	52 %
	Heikommin	23 %	23 %	55 %
<u>Asiakastarvetutkimukset</u>	Paremmiin	33 %	43 %	24 %
	Heikommin	41 %	46 %	14 %
<u>Toimiala-analyysit</u>	Paremmiin	14 %	48 %	38 %
	Heikommin	27 %	36 %	36 %
<u>Kilpailija-analyysit</u>	Paremmiin	14 %	43 %	43 %
	Heikommin	23 %	32 %	46 %

Luvut prosentteina yrityksistä

Rakennustuoteteollisuuden yritysten strategisen suunnittelun prosessia voidaan yleisesti ottaen kuvata melko heikoksi.

Kirjallisia suunnitelmia tehdään liian vähän: kaikissa tutkituissa eri aikajänteiden eri suunnitelmatyypeissä suunnitelmia tekevien yritysten määrä jäi alle puoleen. On tosin todettava, että jos 4 - 12 kuukauden ja 1 - 3 vuoden suunnitteluperiodit yhdistetään, tilanne näyttää hieman paremmalta. Tutkituissa eri toiminnoissa tällä yhdistetyllä aikajänteellä suunnitelmia tekevien yritysten määrä oli keskimäärin 61 %. Markkinoinnissa 4 kuukauden - 3 vuoden kirjallisia suunnitelmia tekee 66 % yrityksistä, rahoituksessa 63 %, tuotannossa 61 %, t & k:ssa 60 % ja henkilöstöasioissa 56 %. Mainittakoon vielä, että vain joka kahdeksas tutkituista yrityksistä tekee vähintään kahdeksan esitetyistä 20:stä suunnitelmatyypistä.

Ympäristöanalyysijä ei tehdä riittävästi: eri tutkituista analyyseistä vain markkina-analyysijä hankkii tai tekee säännöllisesti useampi yritys kuin jättää hankkimatta tai tekemättä.

Strategiatyökaluja ja -oppeja ei tunneta tai ei ainakaan käytetä riittävästi: suosituinta välinettä, melko alkeellista SWOTia, käyttää 57 % yrityksistä.

Monessa yrityksessä johto on ottanut tietoisesti riskin ohjata miljoonien markkojen liikevaihtoa tekevä yritys jopa vuosiksi potentiaalisesti epäoptimaaliseen suuntaan siksi, että nyt ei katsota olevan varaa muutamia päiviä tai muutamia tuhansia markkoja vaativaan analysointiin ja suunnitteluun. Huolellinen toimintaympäristön analysointi, tuhansien kohdeyritysten empiriseen tieteelliseen tutkimukseen perustuvien strategiaoppien hyväksikäyttäminen sekä paperille kirjatut ja siten kaikille avainhenkilöille selkeinä avautuvat tavoitteet ja toimenpidesuunnitelmat maksavat varmasti itsensä moninkertaisina takaisin parempien toteutuvien strategioiden muodossa.

Paremmiin menestyneet rakennustuoteteollisuuden yritykset eivät tee heikommin menestyneitä enempää kirjallisia suunnitelmia mutta kylläkin hankkivat aktiivisemmin erilaisia ympäristöanalyyskejä päätöksentekonsa tueksi. Paremmiin menestyneet käyttävät heikommin menestyneisiin verrattuna yhtä paljon tai hieman vähemmän sellaisia melko strukturoituja strategiatyökaluja kuin SWOTia, portfoliomatriiseja ja elinkaarimalleja, jotka eivät itse asiassa ole paljon muuta kuin "maalaisjärjen mallinnuksia", joita kokenut yritysjohtaja käyttää intuitiivisestikin. Paremmiin menestyneet käyttävät sen sijaan heikommin menestyneitä selvästi useammin Porterin strategiaoppeja, jotka ovat tämänkin raportin teoriaosan pääasiallisena lähestymistapana ja joihin perehtyminen laajemminkin on varmasti yritysjohdolle hyödyllistä. Huomattavasti useampien yritysten tulisi käyttää sekä Porterin oppeja että markkinoiden segmentointioppeja. Yritysten suurimpia ongelmia on kaiken kaikkiaan se, että ne eivät tunne riittävästi asiakkaitaan ja potentiaalisia asiakkaitaan eivätkä osaa fokusoida toimiaan oikein.

Benchmarkingin ja toimintolaskennan (ABC) käyttö rakennustuoteteollisuudessa on vähäistä. Benchmarking - parhaiden käytäntöjen systemaattinen oppiminen muista yrityksistä - ja toimintolaskenta - nykyaikaisin ja parhaiten aiheuttamisperiaatetta noudattava kustannuslaskentajärjestelmä - olisivat kuitenkin hyödyllisiä apuja strategioiden laadinnassa.

Erot paremmiin ja heikommin menestyneiden yritysten välillä tutkituissa yritys suunnittelun muuttujissa eivät kaiken kaikkiaan olleet kovinkaan suuria. Liiketaloustieteellisen ajattelun peruslähtökohdan mukaisesti on todettava, että pitkällä aikajänteellä paremmiin menestyneissä yrityksissä, jos ei tutkitun suunnittelu-systematiikan, niin ainakin kokonaisvaltaisen strategisen ajattelun ja epäformaalin suunnittelun on pakko olla ollut osapuilleen kannattavuuslukujen osoittaman verran parempaa kuin heikommin menestyneissä yrityksissä.



### 3.5.2. Tuotekehittely- ja tutkimustoiminta

#### Yleiskatsaus

**Tuotekehittely- ja tutkimustoiminnan luonne** (Taulukon luvut prosentteina yrityksistä)

perustutkimusta, soveltavaa tutkimusta ja tuotekehittelyä	11 %
soveltavaa tutkimusta ja tuotekehittelyä	39 %
tuotekehittelyä	43 %
ei ole tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa	7 %

**Tuotekehittely- ja tutkimustoiminnan kohdistuminen**

lähinnä tuote	39 %
lähinnä prosessi	3 %
sekä että	58 %

**Uuden tuotteen kehitysjakson pituus yrityksessä**

alle 1 vuosi	20 %	yrityksistä
1 - 2 vuotta	34 %	“
2 - 5 vuotta	30 %	“
yli 5 vuotta	7 %	“
vaihtelee	10 %	“

**Tuotekehittelyn ja tutkimuksen osuus liikevaihdosta**

kaikki yritykset:	vaihteluväli	0-6 %
	keskiarvo	1.9 %
	mediaani	1.5 %

### **Alueet, joilta uusia tuotteita ensisijaisesti etsitään**

tuttu teknologia / tutut markkinat	30 %
tuttu teknologia / uudet markkinat	37 %
uusi teknologia / tutut markkinat	29 %
uusi teknologia / uudet markkinat	4 %

### **Ajoitusstrategia, jota yrityksessä pyritään noudattamaan**

ensimmäinen markkinoilla	57 %
tuotemuunnelmien soveltaja	29 %
hyvä kakkonen	8 %
kopiointi	6 %

### **Yrityksen tuotekehitys perustuu ensisijaisesti**

markkinoilla olevan tarpeen oivaltamiseen	62 %
tuotteeseen liittyvän teknisen mahdollisuuden oivaltamiseen	15 %
tuotantoparannusten oivaltamiseen	23 %

### **Yritysten kahden tärkeimmän tuotekehityksen idealähteen joukkoon kuuluivat**

käyttäjät, asiakkaat	96 %
messut	32 %
muut kontaktit	31 %
tutkimuslaitokset	10 %
yritykseen siirtyneet henkilöt	9 %
lehdet, TV, radio	6 %
väitöskirjat ja valmiit tutkimusraportit	1 %

Kaikki yritykset eivät maininneet kahta lähdettä.

**Yhteistyö tuotekehittämissä ja tutkimustoiminnassa muiden yritysten/  
liiketoimintayksiköiden kanssa**

ei ole	46 %
on vähäistä	17 %
on jonkin verran	29 %
on kiinteää	7 %
on erittäin kiinteää	1 %

**Menestysanalyysi**

**Tuotekehittely- ja tutkimustoiminnan luonne**

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
perustutkimusta, soveltavaa tutkimusta ja tuotekehittelyä	14 %	5 %
soveltavaa tutkimusta ja tuotekehittelyä	41 %	46 %
tuotekehittelyä	41 %	36 %
ei ole tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa	5 %	14 %

**Tuotekehittely- ja tutkimustoiminnan kohdistuminen**

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
lähinnä tuote	36 %	28 %
lähinnä prosessi	5 %	0 %
sekä että	59 %	72 %

**Tuotekehittelyn ja tutkimuksen osuus liikevaihdosta**

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
vaihteluväli	0 - 6 %	0 - 4 %
keskiarvo	2,0 %	1,6 %
mediaani	1,5 %	1,0 %

**Alueet, joilta uusia tuotteita ensisijaisesti etsitään**

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
tuttu teknologia / tutut markkinat	36 %	23 %
tuttu teknologia / uudet markkinat	46 %	32 %
uusi teknologia / tutut markkinat	18 %	36 %
uusi teknologia / uudet markkinat	0 %	9 %

**Ajoitusstrategia, jota yrityksessä pyritään noudattamaan**

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
ensimmäinen markkinoilla	52 %	55 %
tuotemuunnelmien soveltaja	24 %	35 %
hyvä kakkonen	14 %	0 %
kopiointi	10 %	10 %

**Yrityksen tuotekehitys perustuu ensisijaisesti**

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
markkinoilla olevan tarpeen oivaltamiseen	74 %	60 %
tuotteeseen liittyvän teknisen mahdollisuuden oivaltamiseen	0 %	10 %
tuotantoparannusten oivaltamiseen	26 %	30 %

**Yritysten kahden tärkeimmän tuotekehityksen idealähteen joukkoon kuuluivat**

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
käyttäjät, asiakkaat	95 %	95 %
messut	23 %	38 %
muut kontaktit	23 %	29 %
yritykseen siirtyneet henkilöt	23 %	5 %

Kaikki yritykset eivät maininneet kahta lähdettä.

**Yhteistyö tuotekehittäjässä ja tutkimustoiminnassa muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa**

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
ei ole	46 %	46 %
on vähäistä	23 %	18 %
on jonkin verran	27 %	27 %
on kiinteää	5 %	9 %
on erittäin kiinteää	0 %	0 %

Tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa on lähestulkoon kaikissa tutkituissa yrityksissä, ja peräti puolet yrityksistä tekee ilmoituksensa mukaan vähintäänkin soveltavaa

tutkimusta. Kansainvälisissä eri alojen vertailussa näissä asioissa pärjätään hyvin. Panostus t & k-toimintaan prosentteina liikevaihdosta on kuitenkin Suomen rakennustuoteteollisuudessa yleisesti ottaen vähäisempää kuin eri aloilla kansainvälisesti; kotimaisten eri alojen vertailussa rakennustuoteteollisuus on keskitasoa. Tyypillisesti yritykset ilmoittavat t & k-toimintansa olevan sekä ideoiltaan että tarveperustaltaan asiakaslähtöistä ja kohdistuvan sekä tuotteisiin että prosessiin. Yritykset etsivät useammin uusia tuotteita tutuista teknologioista ja toisaalta tutuilta markkinoilta kuin uusista teknologioista ja uusilta markkinoilta. Yhteistyötä t & k:n alueella tehdään keskimäärin vähän: lähes puolet yrityksistä ei tee sitä lainkaan.

Paremmiin menestyvät yritykset panostavat tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan joitakin prosentinkymmenyksiä enemmän liikevaihdostaan kuin heikommin menestyvät yritykset. Keskimääräistä suurempi tuotekehityspanos on tyypillinen niin tuotteiden laadulla differoituneille menestyjäyrityksille kuin myös kustannusjohtajuusaseman saavuttaneille yrityksille. Paremmiin menestyvien t & k-toiminnassa korostuvat myös muun muassa asiakastarvelähtöisyys, pitäytyminen tutun teknologian piirissä ja yritykseen siirtyneiden henkilöiden käyttäminen tuotekehityksen idealähteinä. Paremmiin menestyneet yritykset ovat t & k:ssa samoin kuin monissa muissakin toiminnoissaan vähemmän verkostoituneita kuin heikommin menestyneet yritykset. Varmana voitaneen pitää sitä, että yritys voi menestyä verkostoitumattakin, mutta verkostoitumattomuus ei ole yrityksen menestystekijä.

### 3.5.3. Hankinta

<b>Yleiskatsaus</b>	
<b>Toimittajien valinta</b>	
Tärkeimmissä hankinnoissa on pääasiallisesti yksi tai muutama valikoitu toimittaja.	66 % yrityksistä
Kriittiset hankinnat hajotetaan useammille toimittajille halvimman tarjouksen mukaan.	34 % “

### Yhteistyö hankinnoissa muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa

Ei ole	53 %	yrityksistä
On vähäistä	21 %	“
On jonkin verran	11 %	“
On kiinteää	10 %	“
On erittäin kiinteää	4 %	“

### Menestysanalyysi

#### Toimittajien valinta

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
Tärkeimmissä hankinnoissa on pääasiallisesti yksi tai muutama valikoitu toimittaja.	67 %	64 %
Kriittiset hankinnat hajotetaan useammille toimittajille halvimman tarjouksen mukaan.	33 %	36 %

Luvut prosentteina yrityksistä.

### Yhteistyö hankinnoissa muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>	
Ei ole	55 %	64 %	yrityksistä
On vähäistä	23 %	14 %	“
On jonkin verran	14 %	14 %	“
On kiinteää	9 %	0 %	“
On erittäin kiinteää	0 %	9 %	“

Hankinnassa yritykset näyttävät suosivan harvoja valikoituja toimittajia ja itsenäistä hankintaa tai vain vähäistä hankintayhteistyötä. Kustannusjohtajuuden saavuttaneet menestyjäyritykset ilmoittavat lähes poikkeuksetta asettavansa erittäin paljon painoarvoa hankintatoiminnalleen.

### 3.5.4. Tuotanto

Joitakin tuotantostrategiaan liittyviä asioita, kuten teknologian laatua sekä tuotannon muutos- ja joustokykyä, käsiteltiin jo "Resurssit ja kyvykkyydet" -alakohdassa ja osittain tuotantostrategiaan kuuluvia toimitusaikoja käsitellään "Markkinointi"-alakohdassa jäljempänä.

<b>Yleiskatsaus</b>		
<b>Tehtaiden määrä ja erikoistuminen</b>		
Yksi tehdas	57 %	yrityksistä
Monta erikoistunutta tehdasta	37 %	“
Monta erikoistumatonta tehdasta	6 %	“
<b>Tuotannon lähtökohta</b>		
Täydellinen integrointi: tuotetaan kaikki pääkomponentit itse.	28 %	yrityksistä
Osittainen integrointi: jotkut komponentit ostetaan tai alihankkijat tuottavat ne.	62 %	“
Yritys harjoittaa pääasiassa tuotteiden kokoamista.	10 %	“
<b>Yhteistyö tuotannossa muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa</b>		
Ei ole	44 %	yrityksistä
On vähäistä	35 %	“
On jonkin verran	17 %	“
On kiinteää	4 %	“
On erittäin kiinteää	0 %	“



## Menestysanalyysi

### Tehtaiden määrä ja erikoistuminen

	<u>Paremmiin</u> <u>menestyneet</u>	<u>Heikommin</u> <u>menestyneet</u>	
Yksi tehdas	55 %	59 %	yrityksistä
Monta erikoistunutta tehdasta	41 %	32 %	“
Monta erikoistumatonta tehdasta	5 %	9 %	“

### Tuotannon lähtökohta

	<u>Paremmiin</u> <u>menestyneet</u>	<u>Heikommin</u> <u>menestyneet</u>	
Täydellinen integrointi: tuotetaan kaikki pääkomponentit itse.	29 %	14 %	yrityksistä
Osittainen integrointi: jotkut komponentit ostetaan tai alihankkijat tuottavat ne.	67 %	77 %	“
Yritys harjoittaa pääasiassa tuotteiden kokoamista.	5 %	9 %	“

### Yhteistyö tuotannossa muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa

	<u>Paremmiin</u> <u>menestyneet</u>	<u>Heikommin</u> <u>menestyneet</u>	
Ei ole	41 %	36 %	yrityksistä
On vähäistä	36 %	32 %	“
On jonkin verran	18 %	27 %	“
On kiinteää	5 %	5 %	“
On erittäin kiinteää	0 %	0 %	“

**Tuotannon suhteellinen volyymi**

Yrityksen markkinaosuus päämarkkinoillaan

	med.	k.a.
Paremmiin menestyneet	20 %	24 %
Heikommin menestyneet	18 %	24 %

**Tuotannon automaatioaste verrattuna kilpailijoihin:**

	Alhaisempi	Korkeampi	
Paremmiin menestyneet	50 %	50 %	yrityksistä
Heikommin menestyneet	60 %	40 %	“

**Tuotteen tekninen laatu**

	Heikompi tai samanlainen kuin kilpailijoilla	Parempi kuin kilpailijoilla	
Paremmiin menestyneet	32 %	68 %	yrityksistä
Heikommin menestyneet	59 %	41 %	“

Yrityksistä lähes 3/4 käyttää tuotannossaan ainakin jonkin verran alihankkijoita. Paremmiin menestyvät yritykset tuottavat keskimäärin sekä parempaa teknistä laatua että parempaa designiä kuin heikommin menestyneet yritykset. Tähän on useita syitä, kuten suurempi tutkimus- ja tuotekehityspanos (s. 68), suurempi henkilöstön pätevyyden painottaminen (s. 56) ja parempi tuotantoteknologia (s. 46). Paremmiin menestyneiden yritysten tuotannolle leimaa-antavia piirteitä on heikommin menestyneitä yrityksiä korkeampi automaatioaste verrattuna kilpailijoihin. Korkea automaatioaste on tyypillinen sekä laatudifferoituneille että kustannusjohtajuuden saavuttaneille menestyjäyrityksille.

Mittakaavaedut eivät ainakaan tämän tutkimuksen valossa näytä olevan kriittisen tärkeä menestystekijä rakennustuoteteollisuudessa, vaikka niistä onkin varmasti ainakin jossakin määrin hyötyä etenkin alhaisia kustannuksia tavoiteltaessa (mm. kiinteiden yleiskustannusten allokointumisen useammille suoritteille). Kustannusjohtajuudenkin saavuttaminen näyttää ainakin joissakin tapauksissa onnistuneen melko pienenkin markkinaosuuden yrityksiltä. Tuotannonkaan osalta menestymistä ei voida selittää alihankinnan käyttämisellä tai verkostoitumisella - heikommin menestyneet ovat olleet aktiivisempia.

### 3.5.5. Markkinointi

Varsin monia markkinointistrategiainkin piiriin olennaisesti kuuluvia asioita on käsitelty jo edellä muissa yhteyksissä (mm. tuote- ja markkinavalinnat: lajitelma ja valikoima, asiakassegmentit, tuotanto: tuotteen laatu jne.).

<b>Yleiskatsaus</b>	
Taulukkojen luvut prosentteina yrityksistä	
<b>Markkinoinnin kohdistaminen</b>	
Mahdollisimman paljon asiakkaita; sama tuote, sama markkinointi kaikille	29 %
Pieni asiakasryhmä; tuotteen ja markkinoinnin kohdistaminen	25 %
Useita kohderyhmiä; tuotteiden ja markkinoinnin kohdistaminen kullekin erikseen	46 %
<b>Hinnan määrittäminen</b>	
Kustannusperusteista	44 %
Seuraa kilpailijoiden hintoja	16 %
Perustuu kysyntään	30 %
Jokin em. yhdistelmä	10 %

**Jakelu**

Oman myyntiorganisaation välityksellä	50 %
Alihankintana tai jonkin keskusliikkeen välityksellä	11 %
Käyttäen useita tai kaikkia mahdollisia kanavia	39 %

**Yhteistyö myynnissä muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa**

Ei ole	52 %
On vähäistä	15 %
On jonkin verran	23 %
On kiinteää	9 %
On erittäin kiinteää	1 %

**Kansainvälinen myynti ja sen jakelukanavaratkaisut** (Kaikki yritykset; ml. yritykset, joilla ei ole ulkomaista myyntiä)

Vienti suoraan ulkom. asiakkaille ilman välikäsiä	69 %
Vienti käyttäen kotimaisia välikäsiä	53 %
Vienti käyttäen ulkomaisia välikäsiä	53 %
Ulkomaisia jakelutäryhtiöitä	29 %
Lisenssien myöntäminen, patenttien myyminen tai franchisingin harjoittaminen ulkomailla	10 %

**Yhteistyö viennissä muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa**

(% yrityksistä, joilla on vientiä)

Ei ole	46 %
On vähäistä	16 %
On jonkin verran	23 %
On kiinteää	11 %
On erittäin kiinteää	4 %

### Yhteistyö muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa

	<u>Fyysinen jakelu</u>	<u>Mainonta ja menekinedistäminen</u>
Ei ole	61 %	46 %
On vähäistä	10 %	26 %
On jonkin verran	16 %	17 %
On kiinteää	10 %	10 %
On erittäin kiinteää	3 %	1 %

### Menestysanalyysi

Taulukkojen luvut prosentteina yrityksistä.

#### Markkinoinnin kohdistaminen

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
Mahdollisimman paljon asiakkaita; sama tuote, sama markkinointi kaikille	23 %	23 %
Pieni asiakasryhmä; tuotteen ja markkinoinnin kohdistaminen	27 %	32 %
Useita kohderyhmiä; tuotteiden ja markkinoinnin kohdistaminen kullekin erikseen	50 %	46 %

#### Hintataso

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
Toimialan tai kilpailijoiden keskitason yläpuolella	41 %	41 %
keskitasolla	55 %	59 %
keskitason alapuolella	5 %	0 %

**Hinnan määrittäminen**

	<u>Paremmiin</u> <u>menestyneet</u>	<u>Heikommin</u> <u>menestyneet</u>
Kustannusperusteista	36 %	32 %
Seuraa kilpailijoiden hintoja	9 %	27 %
Perustuu kysyntään	41 %	27 %
Jokin em. yhdistelmä	14 %	14 %

**Jakelu**

	<u>Paremmiin</u> <u>menestyneet</u>	<u>Heikommin</u> <u>menestyneet</u>
Oman myyntiorganisaation välityksellä	36 %	64 %
Alihankintana tai jonkin keskusliikkeen välityksellä	9 %	5 %
Käyttäen useita tai kaikkia mahdollisia kanavia	55 %	32 %

**Yhteistyö myynnissä muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa**

	<u>Paremmiin</u> <u>menestyneet</u>	<u>Heikommin</u> <u>menestyneet</u>
Ei ole	59 %	50 %
On vähäistä	18 %	23 %
On jonkin verran	18 %	18 %
On kiinteää	5 %	9 %
On erittäin kiinteää	0 %	0 %

**Kansainvälinen myynti ja sen jakelukanavaratkaisut** (Kaikki yritykset; ml. yritykset, joilla ei ulkomaista myyntiä)

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
Vienti suoraan ulkom. asiakkaille ilman välikäsiä	73 %	55 %
Vienti käyttäen kotimaisia välikäsiä	50 %	46 %
Vienti käyttäen ulkomaisia välikäsiä	59 %	36 %
Ulkomaisia jakelutytäryhtiöitä	32 %	36 %
Lisenssien myöntäminen, patenttien myyminen tai franchisingin harjoittaminen ulkomailla	14 %	9 %

**Yhteistyö viennissä muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa**  
(% yrityksistä, joilla on vientiä)

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
Ei ole	50 %	36 %
On vähäistä	11 %	29 %
On jonkin verran	17 %	21 %
On kiinteää	17 %	7 %
On erittäin kiinteää	6 %	7 %

**Toimitusajat**

	<u>Paremmiin menestyneet</u>	<u>Heikommin menestyneet</u>
Lyhyemmät kuin alalla keskim.	55 %	23 %
Alan keskitasoa tai pidemmät	45 %	77 %

**Yhteistyö fyysisessä jakelussa muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa**

	<u>Paremmiin</u> <u>menestyneet</u>	<u>Heikommin</u> <u>menestyneet</u>
Ei ole	62 %	64 %
On vähäistä	5 %	18 %
On jonkin verran	19 %	9 %
On kiinteää	10 %	9 %
On erittäin kiinteää	5 %	0 %

**Mainontapanostus**

		<u>Paremmiin</u> <u>menestyneet</u>	<u>Heikommin</u> <u>menestyneet</u>
Mainoskulut (mk) ovat alan	keskitason yläpuolella	23 %	14 %
	keskitasoa	41 %	41 %
	keskitason alapuolella	36 %	46 %

**Yhteistyö mainonnassa ja menekinedistämisessä muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa**

	<u>Paremmiin</u> <u>menestyneet</u>	<u>Heikommin</u> <u>menestyneet</u>
Ei ole	41 %	64 %
On vähäistä	27 %	18 %
On jonkin verran	18 %	14 %
On kiinteää	9 %	5 %
On erittäin kiinteää	5 %	0 %

Paremmiin ja heikommin menestyneet yritykset kohdistavat markkinointinsa yleisesti ottaen melko lailla samalla tavalla. Myyntihinnoissakaan verrattuna kilpailijoihin paremmiin ja heikommin menestyneet yritykset eivät juurikaan eroa toisistaan.



Esitettyjen taulukoiden pohjalta voidaan tehdä varma johtopäätös, että alhainen hintataso ei ole rakennustuoteollisuudessa kriittinen menestystekijä. Hinnoittelun perustana rakennustuoteollisuudessa ovat varsin useasti kustannukset. Tämän tietyllä tavalla epämarkkinointihenkisen hinnoittelumenetelmän yleisyys selittyy osin sillä, että koko tutkimuksen vastaajaryhmänä ovat keskimäärin melko vahvan markkinaosuuden yritykset, ja tällaiset yritykset usein käyttävät juuri kustannusperusteista hinnoittelua ja oppien mukaan joskus saavatkin käyttää. Yleisesti ottaen optimaalinen hinnoittelu perustuu kuitenkin sekä kustannuksiin, kilpailutilanteeseen että kysynnän joustoihin. Nykyistä useampien, etenkin hieman suurempien (ehkä yli 30 henkeä työllistävien) yritysten tulisi hinnoittelunsa oikeaan osumista parantaakseen ottaa toimintolaskenta (ABC) käyttöönsä.

Paremmiin menestyneet yritykset käyttävät selvästi useammin useita jakelukanavia kuin heikommin menestyneet. Viennissä paremmiin menestyneet suosivat suhteellisesti enemmän ulkomaisia välikäsiä, kun taas heikommin menestyneet käyttävät suhteellisesti enemmän kotimaisia välikäsiä. Paremmiin menestyneillä toimitusajat ovat huomattavasti useammin kilpailijoita lyhyemmät kuin heikommin menestyneillä.

Paremmiin menestyneet yritykset sijoittavat heikommin menestyneitä enemmän rahaa mainontaan ja tekevät huomattavasti enemmän yhteistyötä mainonnan alueella muiden yritysten tai liiketoimintayksiköiden kanssa. Kaiken kaikkiaan rakennustuoteollisuudessa yhteistyö markkinoinnissakin on aivan liian vähäistä.

## 4. Metallirakenneteollisuus

### 4.1. Toimiala ja yritys ympäristö

Metallialan yritykset ovat jakautuneet päämarkkinoidensa kehitysvaiheeltaan melko lailla samoin kuin rakennustuoteteollisuuden yritykset kokonaisuudessaan eli puolet toimii kypsyyttä edeltävissä vaiheissa ja puolet kypsillä markkinoilla<sup>1</sup>. Päämarkkinoiden kehitysvaihe muokkaa luonnollisesti yritysten strategioita, mutta kasvun taittuminen kypsyydeksi ei yleensä etenkään vahvojen yritysten ollessa kysymyksessä juurikaan vaikuta kannattavuuteen. Tutkituista yrityksistä paremmin menestyneet toimivat keskimäärin hieman kypsemmillä markkinoilla kuin heikommin menestyneet. Metallialan yrityksistä 80 %:lla maantieteellinen päämarkkina-alue on kotimaassa, ja toisin kuin rakennustuoteteollisuudessa yleensä, yritykset eivät viime vuosina ole lisänneet kansainvälisen liiketoimintansa osuutta. Paremmin menestyneet metallialan yrityksistä toimivat huomattavasti enemmän kansainvälisillä markkinoilla kuin heikommin menestyneet. Paremmin menestyneillä ulkomaiset markkinat tuottavat keskimäärin kolmanneksen koko liikevaihdosta, kun taas heikommin menestyneillä ulkomaan myynnin osuus liikevaihdosta on keskimäärin vain muutama prosentti.

Metalliala on kaiken kaikkiaan erittäin keskittynyt: yritysten päämarkkinoilla kolmen suurimman yrityksen markkinaosuuden mediaani on 80 %. Asiakkaiden keskittyneisyysaste metallialalla sen sijaan on alhaisempi kuin rakennustuoteteollisuudessa yleensä: kolmen suurimman asiakkaan osuus yritysten liikevaihdosta on mediaanina 30 %. Tällainen asetelma on alan neuvotteluvoimalle suotuisa ja lisäksi metallialan hyvää yleistä kannattavuutta selittävät monia muita aloja paremmat mahdollisuudet erilaisten strategioiden toteuttamiseen. Metallialan yrityksistä vain 22 %:lla on markkinoillaan hyvin homogeeniset asiakastarpeet, ja niin ikään rakennustuoteteollisuuden suhteellisesti alhaisin luku (56 %) yrityksissä, joiden tuotteiden kysyntä on hinnoille herkkää, antaa lisätukea ajatukselle, että muutkin kuin kustannusjohtajat voivat metallialalla menestyä.

Metallirakenneteollisuuden hinta- ja tuotekehityskilpailu ovat samalla tasolla kuin muunkin rakennustuoteteollisuuden, mutta laatu-, jakelu- ja mainontakilpailu ovat vähäisempiä. Hinnat ovat näin ollen metallialallakin selkeästi kilpailluin alue<sup>2</sup>. Paremmin menestyneet ovat onnistuneet sijoittumaan vähemmän kilpailluille päämarkkinoille kuin heikommin menestyneet.

<sup>1</sup> HUOM! Aihetta koskevan kysymyksen tarkoituksena oli selvittää elinkaaren kehitysvaihetta, ei niinkään markkinoiden sykliä. On mahdollista, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen eri tavoin. Monin osin elinkaaren ja syklin samannimisillä vaiheilla on kuitenkin samat ominaispiirteet. Tämän raportin tulkinnat ja kommentit on kirjoitettu elinkaaren vaiheita ajatellen.

<sup>2</sup> Tämä ei ole välttämättä ristiriitaista edellä mainitun kysynnän alhaisen hintaherkkyuden ja jäljempänä esiin tulevan alhaisten kustannusten vähäisen painottamisen kanssa. Muissa tekijöissä kilpailun lopulta häviävät joutuvat usein myymään halvalla, jolloin hintakilpailusta muodostuu intensiivinen.

Metallialalla odotetaan muutoksia tapahtuvan lähivuosina eniten kilpailijoiden toiminnassa. Kaiken kaikkiaan muutosodotukset metallialalla ovat vähäisempiä kuin rakennustuoteteollisuudessa yleensä.

## **4.2. Resurssit ja kyvykkyydet**

Metallialan yrityksistä 22 % kokee tietävänsä riittävästi asiakkaista sekä markkinoista ja 33 % riittävästi kilpailijoista. Strategiaopit ovat omasta mielestä riittävästi hallussa vain runsaalla kymmeneksellä yrityksistä. Paremmin ja heikommin menestyneet eivät juurikaan eroa toisistaan itse arvioimiltaan tiedon määriltään.

Metallialan yritykset ovat monia muita aloja, ja kaikkia muita rakennustuoteteollisuuden aloja, kykenevämpiä muuttamaan tuotantosuuntaansa ja siltä osin selviytymään nykyajan turbulentissa ympäristössä. Metallialan yrityksistä tuotantosuunnan muutoskykyään luonnehtii hyväksi 56 % ja keskinkertaiseksi 33 %. Kysynnän volyyminvaihteluihin pystyy mukautumaan hyvin joka toinen yritys. Tutkimushetkellä kapasiteetin riittämättömyydestä kärsi 11 % ja ylikapasiteetista 28 % yrityksistä. Paremmin menestyneet yritykset pystyvät huomattavan paljon sujuvammin sekä muuttamaan tuotantosuuntaansa että säätämään kapasiteettiaan kuin heikommin menestyneet. Tekijöitä, jotka johtavat hyvään kapasiteetin käyttöasteeseen, on esitetty teorialuvussa (ks. esim. s. 33). Paremmin menestyneillä yrityksillä on keskimäärin hieman parempi tuotantoteknologia kuin heikommin menestyneillä.

Työvoimapulasta ja rahoitusongelmista aiheutuu molemmista haittaa 28 %:lle metallialan yrityksistä.

## **4.3. Tuote- ja markkinastrategiat**

Metallialan yrityksillä on vähemmän tuoteryhmiä kuin rakennustuoteteollisuuden yrityksillä yleensä. Nämä tuoteryhmät liittyvät löyhemmin toisiinsa, ja tärkeimmän tuoteryhmän osuus ei ole niin hallitseva kuin rakennustuoteteollisuudessa yleensä. Metallialan yritysten tuoteryhmien mediaani on 3 ja päätuoteryhmän osuus liikevaihdosta 50 %, kun vastaavat luvut rakennustuoteteollisuudessa yleensä ovat 4 ja 60 %. Metallialan yritysten tuoteryhmät liittyvät toisiinsa yleisimmin ammattitaidon perusteella (83 % yrityksistä). Raaka-aineet, asiakkaat ja asiakastarpeet (kaikki noin 60 %) ovat seuraavaksi yleisimmät tuoteryhmien yhteiset tekijät. Ydinosamisen hyödyntäminen ja synergiaetujen synnyttäminen saattaa diversifioitumisen vuoksi olla

metallirakenneteollisuuden yrityksissä vaikeampaa kuin monilla muilla aloilla mutta riskienhallinta parempaa. Paremmin ja heikommin menestyneet eivät näytä tuoteryhmiensä määrältä ja diversifioitumiseltaan paljoakaan eroavan toisistaan. Myöskään tuotelajitelman ja -valikoiman laajuudessa suhteessa kilpailijoihin ei ole olennaisia eroja vertailuryhmien välillä.

Tutkitut yritykset aikovat tuotepolitiikassaan tulevana vuosina yleisimmin kehittää uusia sovellutuksia olemassa oleville tuotteille sekä kehittää uusia tuoteryhmiä samalla teollisuudenalalla (molemmat: 61 % yrityksistä). Muun muassa tuoteryhmien määrän vähentäminen, standardoinnin lisääminen ja uusille toimialoille laajentuminen ovat vain varsin harvojen yritysten suunnitelmissa. Yksikään yritys ei aio luopua nykyisistä asiakasryhmistä, kaksi kolmesta tavoittelee uusia asiakasryhmiä.

Metallialan kansainvälistymisaste on osapuulleen samaa luokkaa kuin rakennustuote-teollisuudessa kokonaisuudessaankin, mutta varsin yllättävää on se, että tutkituissa yrityksissä ulkomaisen myynnin osuus liikevaihdosta on viime vuosina keskimäärin laskenut muutaman prosenttiyksikön. Tutkituista yrityksistä lähes kaikki myyvät tuotteitaan ulkomaille, vientimaiden mediaani on 4 ja ulkomaisen myynnin osuuden mediaani liikevaihdosta vuonna 1996 oli 18 %. Paremmin menestyneet ovat kansainvälistyneet huomattavasti enemmän kuin heikommin menestyneet. Ulkomaisen myynnin osuus liikevaihdosta paremmin menestyneillä on keskimäärin noin kolmasosa, kun se heikommin menestyneillä on vain muutama prosenti. Lähivuosina metallialan yritykset aikovat yleisesti lisätä niin vientimaiden lukumäärää (61 % yrityksistä), kuin ylipäättänsäkin toimintansa laajuutta ulkomaisilla markkinoilla (56 % yrityksistä). Kotimarkkinoilla aikoo laajentua vain viidennes yrityksistä.

Ulkomaiset kohdemaat metallialalla valitaan melko pitkälti samoilla kriteereillä kuin kaikkien rakennustuoteollisuuden yritystenkin ryhmässä: tärkeintä on markkinoiden hintataso. Tutkittujen yritysten selkeästi tärkein kohdema on Venäjä, seuraavaksi tärkeimpiä ovat Viro ja Ruotsi.

#### **4.4. Kilpailustrategiat**

Yleisiltä kilpailukeinojen painotuksiltaan metallirakenneteollisuus on niin rakennustuoteollisuus kuin muutkin toimialat huomioon ottaen melko lailla tavanomainen. Eniten painotetut kilpailukeinot metallissa sijajärjestyksessä ovat toimitusten luotettavuus, työntekijöiden pätevyys, paikallinen yrityskuva ja henkilökohtaiset kontaktit, yrityksen maine ja tuotteiden laatu. Nämä kaikki ovat yleensä aina kärkipäässä muillakin aloilla. Alhaisia kustannuksia kilpailukeinona metallialalla painotetaan selvästi vähemmän kuin rakennustuoteollisuudessa ylipäättänsä, ostotoiminnalle sen

sijaan annetaan merkittävästi enemmän arvoa. Metallialan yritysten odotukset melko vähän muuttuvasta tulevaisuuden ympäristöstä ja toisaalta yritysten hyvä kannattavuus näkyvät siinä, että yrityksillä ei ole läheskään niin paljon kehitystavoitteita eri kilpailukeinoille kuin muilla aloilla. Tasaveroisesti aiotaan lisätä panostusta alhaisiin kustannuksiin, tuotteiden laatuun ja henkilöstön pätevyyteen (kolmannes yrityksistä).

Paremmiin ja heikommin menestyneet yritykset eroavat toisistaan kilpailukeinojen painotuksiltaan metallialalla paljolti samalla tavalla kuin kaikkien rakennustuote-teollisuuden yritystenkin ryhmässä. Kärjistäen asiaa ilmaisten: paremmiin menestyneet yritykset pyrkivät tekemään pätevällä henkilöstöllä laatua ja myymään sitä aktiivisesti, kun taas heikommin menestyneet yritykset tavoittelevat teknologiatekijöillä alhaisia kustannuksia.<sup>1</sup>

## 4.5. Toimintostrategiat

### 4.5.1. Yrityssuunnittelu

Metallialan keskimääräistä yrityssuunnitteluprosessia voidaan tutkimustulosten valossa kuvata heikoksi.

Kirjallisia suunnitelmia toiminnan eri osa-alueille eri aikajän-teillä tehdään vähän. Vain yksi tutkituista yrityksistä tekee yli puolet kyselyssä esitetyistä suunnitelmista. Ainoa suunnitelmista, jota useampi yritys tekee kuin jättää tekemättä, on 1 - 3 kk:n tuotantosuunnitelma. Kaikille kyselyille toiminnan osa-alueille (tuotanto, markkinointi, henkilöstö, tutkimus- ja tuotekehitys, rahoitus) suunnitelmia neljän kuukauden ja kolmen vuoden aikavälillä tekee joka kolmas yritys. Merkittävänä osatekijänä vähäiseen kirjallisten suunnitelmien tekemiseen on se, että henkilöstömäärän mediaani tutkituissa yrityksissä on 33 ja monien yritysten johdossa on kokenut omistajajohtaja. Paremmiin menestyneet yritykset eivät tee sen enempää kirjallisia suunnitelmia kuin heikommin menestyneet.

Yritysten tulisi käyttää huomattavasti nykyistä enemmän erilaisia strategioiden laadinnassa avustavia työkaluja ja ympäristöanalyysijä. Strategiatyökaluista suosituimpiakin, SWOT-analyysiä ja markkinoiden segmentointimenetelmiä, käyttää vain alle 40 prosenttia yrityksistä. Porterin geneerisiä strategioita, benchmarkingia ja toimintolaskentaa (ABC) käyttää vain joka viides tai joka kuudes yritys. Strategiatieteen

---

<sup>1</sup> HUOM! Kilpailukeinojen painotus ei välttämättä kerro todellisesta kilpailukyvyvystä jollakin alueella: tuotantoteknologia on paremmiin menestyneillä yrityksillä parempi, automaatiassa ei ole eroja vertailuryhmien välillä.

kenties arvostetuimpia oppeja, Porterin arvoketjuoppeja, ei tutkituista yrityksistä käytä yksikään. Paremmiin menestyneiden yritysten korkea kannattavuus ei selity strategia-työkalujen käytöllä - ne käyttävät niitä yhtä vähän kuin huonomminkin menestyneet yritykset.

Kussakin eri ympäristöanalyysissä (markkinat, asiakastarpeet, toimiala, kilpailijat) tilanne metallialalla on osapuulleen sellainen, että kolmannes yrityksistä hankkii tai tekee niitä säännöllisesti, kolmannes joskus ja kolmannes ei koskaan. Yksikään yritys ei hanki tai tee kaikkia analyysejä säännöllisesti, hieman vajaa puolet hankkii tai tekee kaikki analyysit ainakin joskus ja joka viides ei hanki eikä tee mitään analyysejä koskaan. Paremmiin menestyneet yritykset hankkivat tai tekevät kaikkia eri ympäristö-analyysejä erittäin paljon aktiivisemmin kuin huonommin menestyneet yritykset.

#### **4.5.2. Tutkimus ja tuotekehittely**

Hieman yli kolmannes tutkituista metallialan yrityksistä ilmoittaa tekevänsä paitsi tuotekehittelyä myös soveltavaa tutkimusta, kolmannes yrityksistä tekee vain tuotekehitystä ja vajaa kolmannes yrityksistä ei tutki eikä kehitä tuotteita itse lainkaan (alihankkijoita). Tutkimusta ja tuotekehitystä tekevästä puolesta kohdistaa toimintansa lähinnä tuotteisiin ja puolet tasaveroisesti sekä tuotteisiin että tuotantoprosessiin. Rahaa tutkimukseen ja tuotekehitykseen sijoitetaan kaikissa metalliyrityksissä keskimäärin 1,7 % liikevaihdosta, mediaani on 1,5 %. Kun karsitaan t & k:ta tekemättömät yritykset joukosta pois, vastaavat luvut ovat 1,9 % ja 2,0 %. Paremmiin ja heikommin menestyneiden vertailu ei tässä ole mielekäästä, sillä jo sinänsä pienien vertailuryhmien yritykset olivat jättäneet osin vastaamatta ja lisäksi niiden alihankinta- ja päämiessuhteet sekoittavat tilannetta.

Tuotekehityksen ideat metallialallakin saadaan hyvin pitkälti asiakkailta. Yleisimmin uusia tuotteita etsitään ensisijaisesti yhdistelmästä tuttu teknologia - uudet markkinat (42 % yrityksistä), mutta lähes yhtä suosittu on tuttu teknologia - tutut markkinat (33 %). Yhteistyötä t & k-toiminnassa tekee alle puolet yrityksistä, niiden yhteistyö on vähäistä tai sitä on jonkin verran.

#### **4.5.3. Hankinta**

Metallialalla näyttää olevan monia muita aloja tavallisempaa hajauttaa tärkeimmät ostot useampien toimittajien kesken. Niin tekee puolet yrityksistä, kun taas toiset puolet yrityksistä ovat pääasiallisesti keskittäneet ostonsa. Yhteistyötä hankinnassa tekee

hieman alle puolet yrityksistä, niiden ostoyhteistyön intensiteetti on vähäinen tai “jonkin verran”.

#### **4.5.4. Tuotanto**

Metallialan yrityksistä vain 11 % tuottaa kaikki tuotteidensa pääkomponentit itse, 72 % käyttää alihankkijoita ja 17 % harjoittaa pääasiassa tuotteiden kokoamista. Tuotantoyhteistyötä on kahdella kolmesta yrityksestä - nämä luonnehtivat tuotantoyhteistyönsä olevan kuitenkin yleensä vähäistä.

Tuotannon mittakaavaedut ovat monilla aloilla ehdottomasti tärkeimpiin kuuluvia alhaisen kustannustason lähteitä. Paremmin menestyneet metallialan yritykset ovat vain hieman suurempia kuin heikommin menestyvät yritykset (kokoluokka sama), ja kun ne toimivat laajemmilla markkinoilla, niiden suhteellinen markkinaosuus on keskimäärin jopa hieman pienempi. Mittakaavaedut eivät näytä olevan kriittisen tärkeää menestystekijä metallialalla - etenkin, jos ensisijaisena strategiana on differointi.

Tuotannon automaatioaste paremmin ja heikommin menestyneillä yrityksillä on samaa luokkaa. Kuten aiemmin jo kävi ilmi, tuotantoteknologian laatu paremmin menestyneillä yrityksillä on kuitenkin parempi.

Paremmin menestyneillä yrityksillä tuotteiden laatu on kilpailijoita parempi useammin kuin heikommin menestyneillä yrityksillä. Voitaneen olettaa, että syitä tähän ovat ainakin edellä jo esille tulleet suurempi henkilöstön pätevyyden painottaminen ja parempi tuotantoteknologia.

#### **4.5.5. Markkinointi**

Metallialan yrityksistä 24 % markkinoi samanlaisin keinoin mahdollisimman suurelle asiakasjoukolle, 29 % on keskittynyt pieneen asiakasjoukkoon ja 47 % käyttää erilaisia markkinointikeinoja eri kohderyhmille.

Tutkittujen yritysten hinnoittelu heijastaa yritysten vahvaa asemaa markkinoilla: hinnoittelu perustuu kahdessa kolmesta yrityksestä kustannuksiin. Kysyntäperusteisesti hinnoittelee noin viidennes yrityksistä, kilpailijoiden hintoja jäljitellen tai useita menetelmiä käyttäen vain hyvin harvat. Yleisesti ottaen optimaalinen hinnoittelu perustuu sekä kustannuksiin, kilpailutilanteeseen että kysynnän joustoihin. Hiemankin

isommissa ja useita tuotteita tuottavissa yrityksissä hyödyttäisiin hinnoittelussakin toimintolaskennasta (ABC).

Suoraa vientiä ulkomaisille asiakkaille harjoittaa metallialan yrityksistä 83 %, epäsuoraa vientiä kotimaisia välikäsiä käyttäen samoin 83 % ja epäsuoraa vientiä ulkomaisia välikäsiä käyttäen 67 %. Omia jakeluyhtiöitä ulkomailla on joka neljännellä yrityksellä. Lisenssien, patenttien, franchisingin tms. myöntäminen on erittäin harvinaista. Toimitusajat verrattuna kilpailijoihin ovat paremmin menestyneillä yrityksillä selvästi useammin lyhyemmät kuin heikommin menestyneillä yrityksillä.

Tutkituista yrityksistä vain joka neljäs tekee myyntiyhteistyötä, vientiä harjoittavista joka toinen on vientiyhteistyössä. Tyypillisesti yhteistyötä tekevät ilmoittavat yhteistyötä olevan vain vähän tai jonkin verran. Paremmin menestyneet ovat myynnissä ja viennissä heikommin menestyneitä verkostoituneempia.

Mainontapanostukseltaan paremmin ja heikommin menestyneet yritykset eivät eroa paljoakaan toisistaan. Paremmin menestyneet ovat mainonnassakin heikommin menestyneitä verkostoituneempia.



## 5. LVIS-teollisuus

### 5.1. Toimiala ja yritysympäristö

Vain kolmasosa tutkituista LVIS-alan yrityksistä ilmoittaa toimivansa kehitysvaiheeltaan kasvavilla tai kasvun ja kypsyyden välimaastossa olevilla päämarkkinoilla, kun taas vähintäänkin kypsän kehitysvaiheen päämarkkinoilla toimivia on kaksi kolmasosaa yrityksistä<sup>1</sup>. Päämarkkinoiden kehitysvaihe muokkaa luonnollisesti yritysten strategioita, mutta se, ovatko markkinat kasvavat vai kypsät, ei etenkään melko vahvojen yritysten ollessa kysymyksessä juurikaan vaikuta kannattavuuteen. Tutkituissa yrityksissäkin paremmin ja heikommin menestyneiden yritysten päämarkkinoiden kehitysvaiheilla ei ole eroja. LVIS-alan yrityksistä kahdella kolmasosalla maantieteellinen päämarkkina-alue on kotimaassa, mutta kansainvälistyminen on ollut voimakasta ja tulee yhä lisääntymään tulevaisuudessa. Tutkittujen yritysten keskimääräinen ulkomaisen myynnin osuus liikevaihdosta on kasvanut vuosikymmenen alun 6 %:sta vuoden 1996 22 %:iin. Paremmin menestyneet yritykset toimivat huomattavasti enemmän kansainvälisillä markkinoilla kuin heikommin menestyneet.

LVIS-ala on kaiken kaikkiaan erittäin keskittynyt: yritysten päämarkkinoilla kolmen suurimman yrityksen markkinaosuuden mediaani on peräti 80 %. Asiakkaiden keskittyneisyysaste alalla on puolestaan keskinkertainen: kolmen suurimman asiakkaan osuus yritysten liikevaihdosta on mediaanina 50 %. Tällainen rakennustuoteteollisuuden yleiseen tasoon nähden keskivahva neuvotteluasetelma yhdistettynä hieman monia muita aloja heikompaan mahdollisuuteen toteuttaa erilaisia strategioita (50 %:lla LVIS-yrityksistä markkinoiden tarpeet homogeeniset) ja osapuilleen keskimääräiseen kysynnän hintaherkkyyteen (67 %:lla yrityksistä kysyntä hintaherkkää) luo osaltaan keskimääräisen suotuisaa kannattavuuspotentiaalia LVIS-alalle.

Kilpailu LVIS-alalla vaikuttaa asiakastarpeiden yleisestä keskimääräisestä homogeenisuudesta huolimatta olevan monipuolisempaa kuin rakennustuoteteollisuudessa yleensä. Tuotekehitys-, mainonta- ja jakelukilpailun intensiteetit ovat LVIS-alalla korkeampia kuin muilla tutkituilla aloilla, kun taas hintakilpailu on suhteessa vähäisempää - toki hinnat ovat LVIS-alallakin yritysten mielestä kuitenkin kilpailluin alue.

Muutoksia lähivuosina odotetaan LVIS-alalla tapahtuvan eniten teknologiassa. Kaiken kaikkiaan muutosodotukset ovat suurempia kuin rakennustuoteteollisuudessa yleensä.

---

<sup>1</sup> HUOM! Aihetta koskevan kysymyksen tarkoituksena oli selvittää elinkaaren kehitysvaihetta, ei niinkään markkinoiden sykliä. On mahdollista, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen eri tavoin. Monin osin elinkaaren ja syklin samannimisillä vaiheilla on kuitenkin samat ominaispiirteet. Tämän raportin tulokset ja kommentit on kirjoitettu elinkaaren vaiheita ajatellen.

## 5.2. Resurssit ja kyvykkyydet

LVIS-alan yrityksistä 42 % kokee tietävänsä riittävästi asiakkaista sekä markkinoista ja 50 % riittävästi kilpailijoista. Strategiaopit ovat omasta mielestä riittävästi hallussa joka kolmannelle yritykselle. Paremmin menestyneet yritykset ovat hieman tyytyväisempiä em. tiedonalueiden tasoonsa kuin heikommin menestyneet.

LVIS-alan yritykset ovat monia muita aloja kykenemättömämpiä muuttamaan tuotanto-suuntaansa ja siltä osin sopeutumaan nykyajan turbulentiin ympäristöön - vain yksi tutkituista yrityksistä ilmoittaa tuotantosuunnan muutoksen tapahtuvan helposti. Kysynnän volyyminvaihteluihin pystyy mukautumaan hyvin vain joka neljäs yritys, mikä sekkin on melko alhaista tasoa. Tutkimushetkellä kapasiteetin riittämättömyydestä kärsi vain yksi yritys ja ylikapasiteetista kolmasosa yrityksistä. Paremmin menestyneet yritykset pystyvät huomattavan paljon sujuvammin säätelemään kapasiteettiaan kuin heikommin menestyneet. Tekijöitä, jotka johtavat hyvään kapasiteetin käyttöasteeseen, on esitetty teorialuvussa (ks. esim. s. 33). Paremmin menestyneillä yrityksillä on keskimäärin selvästi parempi tuotantoteknologia kuin heikommin menestyneillä.

Työvoimapulasta ja rahoitusongelmista tutkitut yritykset eivät juurikaan kärsi.

## 5.3. Tuote- ja markkinastrategiat

LVIS-alan yrityksillä on hieman enemmän tuoteryhmiä kuin rakennustuoteteollisuuden yrityksillä yleensä, ja tärkeimmän tuoteryhmän osuus ei ole niin hallitseva kuin rakennustuoteteollisuudessa yleensä, mutta tuoteryhmät liittyvät vieläkin tiukemmin toisiinsa. LVIS-alan yritysten tuoteryhmien mediaani on 5 ja päätuoteryhmän osuus liikevaihdosta 47 %, kun vastaavat luvut rakennustuoteteollisuudessa yleensä ovat 4 ja 60 %.

Useimmiten tuoteryhmät LVIS-alan yrityksissä liittyvät toisiinsa ammattitaidon perusteella (91 % yrityksistä), raaka-aineet ja teknologia (molemmat 83 % yrityksistä) ovat seuraavaksi tavallisimmat tuoteryhmille yhteiset tekijät. Synergiaetujen synnyttäminen ja ydinosaamisen hyödyntäminen saattaa useiden ja läheisten tuoteryhmien vuoksi LVIS-alan yrityksissä olla parempaa kuin monilla muilla aloilla. Toisaalta riskienhallinta tuoteryhmien määrästä huolimatta ja niiden samankaltaisuudesta johtuen ei välttämättä ole parempaa. Paremmin menestyneillä LVIS-alan yrityksillä on heikommin menestyneisiin verrattuna enemmän tuoteryhmiä ja useammin kilpailijoita laajempi valikoima ja ne ovat vähemmän riippuvaisia tärkeimmästä tuoteryhmästään.

Tutkitut yritykset aikovat tuotepolitiikassaan tulevina vuosina yleisimmin kehittää uusia sovellutuksia olemassa oleville tuotteille (75 % yrityksistä) ja kehittää uusia tuoteryhmiä samalla teollisuudenalalla (67 % yrityksistä). Pitäytyminen nykyisissä tuotteissa vähäisin muutoksin näyttää olevan varsin harvinaista, tuotteiden räätälöinnin lisäämistä tapahtunee tulevaisuudessa hieman useammin kuin standardisoinnin lisäämistä.

Tutkituista yrityksistä lähes kaikki myyvät tuotteitaan ulkomaille: vientimaiden mediaani on peräti 10 ja ulkomaisen myynnin osuuden mediaani liikevaihdosta vuonna 1996 oli 20 %. Paremmin menestyneet yritykset ovat kansainvälistyneet huomattavasti enemmän kuin heikommin menestyneet. Lähivuosina LVIS-alan yritykset aikovat yleisesti lisätä niin toimintansa laajuutta kansainvälisillä markkinoilla (92 % yrityksistä) kuin vientimaidensa lukumäärää (58 % yrityksistä). Kotimarkkinoilla aikoo laajentua yli puolet yrityksistä.

Ulkomaiset kohdemaat LVIS-alalla valitaan pitkälti samoilla kriteereillä kuin kaikkien rakennustuoteteollisuuden yritystenkin ryhmässä: tärkeintä molemmille ryhmille on markkinoiden hintataso, yhtä tärkeänä LVIS-yritykset pitävät markkinoiden kasvuvauhtia. Tutkittujen yritysten tärkeimmät kohdemaat ovat Ruotsi ja Saksa.

#### **5.4. Kilpailustrategiat**

Yleisiltä kilpailukeinojen painoituksiltaan LVIS-teollisuus on niin muuhun rakennustuoteteollisuuteen kuin muihinkin toimialoihin verrattuna erilainen. Eniten painotetut kilpailukeinot LVIS:ssä ovat tärkeysjärjestyksessä työntekijöiden pätevyys, johtamisen laatu, yrityksen maine, yrityskuva ja henkilökohtaiset kontaktit sekä ostotoiminta. Useilla aloilla kärjessä olevat toimitusten luotettavuus, tuotteiden laatu ja alhaiset kustannukset tulevat keskenään yhtä tärkeinä vasta näiden jälkeen. LVIS-teollisuuden yritykset vaikuttavat nykyisten kilpailukeinojen painotustensa perusteella olevan muita tutkittuja aloja kauaskatseisempia. Tulevaisuudessa yritykset aikovat lisätä merkittävästi painotustaan ennen kaikkea alhaisiin kustannuksiin (2/3 yrityksistä).

Paremmin menestyneet LVIS-alan yritykset painottavat henkilöstötekijöitä (pätevyys, ilmapiiri), modernia tuotantoteknologiaa ja ostotoimintaa enemmän kuin heikommin menestyneet.

## 5.5. Toimintostrategiat

### 5.5.1. Yrityssuunnittelu

LVIS-alan yritysten keskimääräistä yrityssuunnitteluprosessia voidaan tutkimustulosten valossa kuvata kohtuullisen hyväksi, selkeästi ainakin muuta rakennustuoteteollisuutta paremmaksi.

Kirjallisia suunnitelmia toiminnan eri osa-alueille eri aikajän-teillä tehdään kuitenkin melko vähän. Vain muutama tutkituista yrityksistä tekee yli puolet kyselyssä esitetystä suunnitelmista. Ainoa suunnitelmista, jota useampi yritys tekee kuin jättää tekemättä, on 4 - 12 kk:n tuotekehittely- ja tutkimussuunnitelma. Kaikille kyselyille toiminnan osa-alueille (tuotanto, markkinointi, henkilöstö, tutkimus- ja tuotekehitys, rahoitus) suunnitelmia neljän kuukauden ja kolmen vuoden aikavälillä tekee joka kolmas yritys. Paremmin menestyneet yritykset laativat aktiivisemmin kirjallisia suunnitelmia kuin huonommin menestyneet.

Tutkitut LVIS-teollisuuden yritykset käyttävät erilaisia strategioiden laadinnassa avustavia työkaluja melko lailla hyvin verrattuna muihin rakennustuoteteollisuuden aloihin ja kokonaan muihin aloihin. SWOT-analyysiä käytetään tietysti eniten (kaksi kolmesta yrityksestä), mutta hyödyllisiä Porterin strategiaoppeja sekä segmentointioppeja käytetään myös vähintäänkin joka toisessa yrityksessä, portfoliomatriiseja lähes joka toisessa yrityksessä ja lisäksi benchmarkingia ja toimintolaskentaa (ABC) hyödynnetään joka kolmannessa yrityksessä. Paremmin menestyneet yritykset ovat hieman aktiivisempia strategiatyökalujen käyttäjiä.

LVIS-teollisuuden yritykset hankkivat tai tekevät melko hyvin erilaisia ympäristöanalyysijä (markkinat, asiakastarpeet, toimiala, kilpailijat). Kaikki tutkitut yritykset hankkivat tai tekevät ainakin muutaman tyyppisiä ympäristöanalyysijä ainakin joskus. Puolet yrityksistä hankkii tai tekee kaikki kysellyt analyysit vähintäänkin joskus ja vähintäänkin kaksi analyysityyppiä säännöllisesti. Yleisimmin hankitaan tai tehdään säännöllisesti markkina-analyysijä (esim. volyymit), lähes jokainen yritys, kun taas vähiten hankitaan tai tehdään säännöllisesti asiakastarvekartoituksia, kolmannes yrityksistä. Paremmin ja heikommin menestyneet ovat yhtä aktiivisia ympäristö-analyysien suhteen.

### **5.5.2. Tutkimus ja tuotekehittely**

Kaikki tutkitut yritykset harjoittavat tuotekehittelytoimintaa ja peräti kaksi kolmesta yrityksestä ilmoittaa tekevänsä myös soveltavaa tutkimusta ja mahdollisesti lisäksi jopa perustutkimusta. T & k-toiminta kohdistetaan 25 %:ssa yrityksistä vain tuotteisiin ja 75 %:ssa yrityksistä sekä tuotteisiin että prosessiin. Rahaa tutkimukseen ja tuotekehitykseen sijoitetaan keskimäärin 2,9 % liikevaihdosta, mediaani on 2,5 %. Paremmin ja heikommin menestyneet yritykset investoivat t & k-toimintaan osapuilleen yhtä suuren osuuden liikevaihdostaan.

Tuotekehityksen ideat LVIS-alallakin saadaan hyvin pitkälti asiakkailta. Yleisimmin uusia tuotteita etsitään ensisijaisesti yhdistelmästä tuttu teknologia - uudet markkinat (50 % yrityksistä). Yhteistyötä t & k-toiminnassa tekee alle puolet yrityksistä, niiden yhteistyö on yleensä vähäistä tai sitä on jonkin verran.

### **5.5.3. Hankinta**

LVIS-alan yrityksistä 2/3 keskittää tärkeimmät hankintansa muutamalle valikoidulle toimittajalle, 1/3 hajauttaa kriittiset ostot useammalle toimittajalle halvimman tarjouksen mukaan. Yhteistyötä hankinnassa tekee joka kolmas yritys. Nämä yritykset luonnehtivat yleensä yhteistyötä olevan "jonkin verran".

### **5.5.4. Tuotanto**

LVIS-alan yrityksistä 1/3 tuottaa kaikki tuotteidensa pääkomponentit itse ja 2/3 käyttää ainakin jossakin määrin alihankkijoita. Tuotantoyhteistyötä on kahdella kolmesta yrityksestä - nämä luonnehtivat tuotantoyhteistyönsä olevan kuitenkin yleensä vähäistä.

Tuotannon mittakaavaedut ovat monilla aloilla tärkeimpiin kuuluvia alhaisen kustannustason lähteitä. LVIS-alalla sekä paremmin että heikommin menestyneiden yritysten ryhmissä on samalla tavalla sekä pieniä, keskisuuria että suuriakin yrityksiä ja vertailuryhmien yritysten välillä ei näytä juurikaan olevan eroja markkinaosuussissakaan, joten mittakaavaedut eivät näytä olevan alalla kriittisen tärkeä menestystekijä - etenkin jos ensisijaisena strategiana on differointi.

LVIS-alalla paremmin menestyneiden yritysten tuotannon automaatioaste kilpailijoihin verrattuna on keskimäärin selkeästi korkeampi kuin heikommin menestyneillä yrityksillä. Kuten jo aiemmin kävi ilmi, myös tuotantoteknologian laatu on paremmin menestyneillä yrityksillä parempi.

Vertailuryhmien yritysten näkemykset tuotteidensa teknisestä laadusta kilpailijoihin verrattuna ovat samankaltaiset.

### **5.5.5. Markkinointi**

Tutkituista LVIS-alan yrityksistä yksikään ei ole keskittynyt markkinoinnissaan pieneen kohderyhmään, hieman yli puolet markkinoi samanlaisin keinoin mahdollisimman suuralle asiakasjoukolle ja vajaa puolet käyttää erilaisia markkinointikeinoja eri kohderyhmille.

Yli puolet tutkituista yrityksistä perustaa hinnoittelunsa kustannuksiin, muutamien yritysten hinnoittelu seuraa kilpailijoita ja samoin muutama hinnoittelee kysyntä-lähtöisesti. Yleisesti ottaen optimaalinen hinnoittelu perustuu sekä kustannuksiin, kilpailutilanteeseen että kysynnän joustoihin. Hiemankin isommissa ja useita tuotteita tuottavissa yrityksissä hyödyttäisiin hinnoittelussakin toimintolaskennasta (ABC).

Suoraa vientiä ulkomaisille asiakkaille harjoittaa LVIS-alan yrityksistä 83 %, epäsuoraa vientiä kotimaisia välikäsiä käyttäen 58 % ja epäsuoraa vientiä ulkomaisia välikäsiä käyttäen 75 %. Omia jakeluyhtiöitä ulkomailla on vajaalla puolella yrityksistä. Lisenssien, patenttien, franchisingin tms. myöntäminen on erittäin harvinaista.

Tutkituista yrityksistä useampi kuin joka toinen tekee myyntiyhteistyötä, vientiä harjoittavista lähes kaikki harjoittavat vientiyhteistyötä. Yhteistyötä tekevät ilmoittavat yleensä yhteistyötä olevan vain vähän tai jonkin verran.

Paremmiin menestyneillä yrityksillä on useammin kilpailijoitaan lyhyemmät toimitusajat kuin heikommin menestyneillä yrityksillä.

Mainontapanostukseltaan paremmin ja heikommin menestyneet yritykset eivät eroa paljoakaan toisistaan. Yhteistyötä mainonnassa on kahdella yrityksellä kolmesta. Jos yhteistyötä on, se on yleensä vähäistä tai sitä on jonkin verran. Paremmiin menestyneillä on olennaisesti enemmän mainontayhteistyötä kuin heikommin menestyneillä.

## 6. Rakennuspuusepänteollisuus

### 6.1. Toimiala ja yritysympäristö

Puualan yritykset näyttävät toimivan vähemmän kypsillä päämarkkinoilla kuin rakennustuoteteollisuuden yritykset keskimäärin. Yli 40 % yrityksistä ilmoittaa toimivansa kasvuvaiheessa olevilla päämarkkinoilla<sup>1</sup>. Päämarkkinoiden kehitysvaihe muokkaa luonnollisesti yritysten strategioita, mutta kasvun muuttuminen kypsyudeksi ei yleisesti etenkään melko vahvojen yritysten ollessa kysymyksessä juurikaan vaikuta kannattavuuteen - puualallaan paremmin ja heikommin menestyneet yritykset eivät keskimäärin paljoakaan poikkea toisistaan päämarkkinoidensa kehitysvaiheeltaan. Päämarkkinat ovat 80 %:lla puualan yrityksistä Suomessa. Kansainvälisten markkinoiden osuus yritysten myynnistä on mediaanina 28 %.

Puuala ei ole aivan yhtä keskittynyt kuin rakennustuoteteollisuus yleensä: kolmen suurimman yrityksen markkinaosuuden mediaani yritysten päämarkkinoilla on 60 %. Asiakkaiden keskittyneisyysaste puualalla sen sijaan on hieman korkeampi kuin rakennustuoteteollisuudessa yleensä: kolmen tärkeimmän asiakkaan mediaani yritysten liikevaihdosta on 45 %. Puualan yritysten neuvotteluasema asiakkaisiin nähden ei ole tässä suhteessa yhtä suotuisa kuin muilla rakennustuoteteollisuuden aloilla. Alan yleiselle kannattavuuspotentiaalille ei ole eduksi myöskään se, että mahdollisuudet erilaisten strategioiden toteuttamiseen eivät ole kovin hyvät, sillä 80 %:lla yrityksistä asiakkaiden hintaherkkyys on suuri.

Kilpailun kokonaisintensiteetti puualalla ei juurikaan eroa rakennustuoteteollisuudesta yleensä. Hinnat ovat selkeästi kilpailluin alue, kaikkiin rakennustuoteyrityksiin verrattuna mainontakilpailu on kovempaa. Heikommin menestyneiden päämarkkinoilla hinta-, laatu- ja jakelukilpailu ovat kovempia kuin paremmin menestyneiden päämarkkinoilla, tuotekehitys- ja mainontakilpailussa tilanne on päin vastoin.

Puualalla odotetaan tapahtuvan muutoksia lähivuosina eniten kilpailijoiden toiminnassa. Raaka-aineisiin kohdistuvat muutosodotukset ovat suurempia kuin rakennustuoteteollisuudessa keskimäärin.

---

<sup>1</sup> HUOM! Aihetta koskevan kysymyksen tarkoituksena oli selvittää elinkaaren kehitysvaihetta, ei niinkään markkinoiden sykliä. On mahdollista, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen eri tavoin. Monin osin elinkaaren ja syklin samannimisillä vaiheilla on kuitenkin samat ominaispiirteet. Tämän raportin tulkinnat ja kommentit on kirjoitettu elinkaaren vaiheita ajatellen.

## 6.2. Resurssit ja kyvykkyydet

Puualan yritykset ovat muita sektoreita tyytymättömämpiä päätöksenteossa tarvittaviin tietoihinsa asiakkaista ja markkinoista sekä kilpailijoista. Vain 5 % yrityksistä kokee tietävänsä riittävästi asiakkaista sekä markkinoista ja 16 % riittävästi kilpailijoista. Strategiaopit ovat omasta mielestä riittävästi hallussa noin kolmanneksella yrityksistä. Paremmin menestyneet yritykset ovat heikommin menestyneitä tyytyväisempiä tiedon määriinsä em. alueilla.

Tuotantoteknologia paremmin ja heikommin menestyneillä yrityksillä on osapuilleen samaa luokkaa. Tuotantosuunnan muutoskykyään kaikista puualan yrityksistä luonnehtii hyväksi 21 %, kun taas kysynnän volyyminvaihteluihin pystyy mukautumaan hyvin 59 % yrityksistä. Tutkimushetkellä kapasiteetin riittämättömyydestä kärsi 32 % ja ylikapasiteetista 16 % yrityksistä. Paremmin menestyneet yritykset eivät pysty heikommin menestyneitä sujuvammin muuttamaan tuotantosuuntaansa, mutta sen sijaan ne kylläkin pystyvät huomattavasti paremmin yleisesti sopeutumaan kysynnän volyymin vaihteluihin. Tutkimushetkelläkin paremmin menestyneiden ryhmässä esiintyi vähemmän sekä ali- että ylikapasiteettia. Tekijöitä, jotka johtavat hyvään kapasiteetin käyttöasteeseen, on esitetty teorialuvussa (ks. esim. s. 33).

Ehkä yllättävänkin yleinen resurssi- ja kyvykkyysongelma puualalla on työvoimapula, josta aiheutuu haittaa 42 %:lle yrityksistä. Rahoitusongelmista kärsii kolmannes yrityksistä. Molemmat ongelmat ovat yleisempiä paremmin menestyneiden ryhmässä.

## 6.3. Tuote- ja markkinastrategiat

Puualalla yritysten tuoteryhmien määrän ja päätuoteryhmän liikevaihto-osuuden mediaaniluvut ovat täsmälleen samat kuin rakennustuoteteollisuudessa yleensäkin: tuoteryhmiä 4 ja päätuoteryhmän osuus 60 %. Paremmin menestyneillä yrityksillä näyttää tavallisesti olevan hieman enemmän tuoteryhmiä kuin heikommin menestyneillä ja useammin kilpailijoihin nähden laajempi valikoima ja samalla niiden päätuoteryhmän osuus liikevaihdosta on pienempi. Paremmin menestyneet yritykset ovatkin todennäköisesti hajauttaneet paremmin riskejään, ehkä tosin ainakin hieman ydinosaamisen ja synergiaetujen kustannuksella, sillä niiden ryhmässä myös tuoteryhmät liittyvät kaikilta muuttujiltaan aavistuksen verran harvemmin toisiinsa kuin heikommin menestyneiden yritysten ryhmässä.

Kaiken kaikkiaan tuoteryhmät liittyvät puualalla varsin yleisesti erittäin tiukasti toisiinsa - yleisimmin kaikkia tuoteryhmiä yhdistäviä tekijöitä ovat ammattitaito (94 %



yrityksistä) ja tuotantoteknologia (94 %), harvinaisimmin kaikki tuoteryhmät liittyvät toisiinsa asiakkaiden perusteella (50 %).

Tutkitut yritykset aikovat tuotepolitiikkassaan tulevien vuosien aikana yleisimmin lisätä tuotteiden räätälöintiä (68 % yrityksistä), kehittää uusia tuoteryhmiä samalla teollisuudenalalla (57 %) ja pitää nykyiset tuotteet vähäisin muutoksin (57 %).

Puuala on kansainvälistynyt huomattavasti muuta rakennustuoteteollisuutta enemmän. Tutkituista yrityksistä yli 90 % myy tuotteitaan ulkomaille, vientimaiden mediaani on 4 ja ulkomaisen myynnin osuuden mediaani liikevaihdosta vuonna 1996 oli 28 %. Vuodesta 1990 ulkomaisen myynnin osuus liikevaihdosta on keskimäärin lähes kolminkertaistunut ja jatkossa 42 % yrityksistä aikoo yhä lisätä myyntiään ulkomaisille markkinoille. Paremmiin menestyneillä yrityksillä ulkomaisen myynnin osuus liikevaihdosta on mediaanina 20 %, kun se heikommin menestyneillä yrityksillä on 28 % - melko harvinaista, että luvut ovat näin päin.

Ulkomaiset kohdemaat puualalla valitaan melko pitkälti samoilla kriteereillä kuin kaikkien rakennustuoteteollisuuden yritystenkin ryhmässä - tärkeintä on markkinoiden hintataso. Tärkeimmät kohdemaat ovat Saksa, Venäjä ja Ruotsi.

Vaikka ulkomaat puualan yrityksiä kiinnostavatkin, markkina-aluepolitiikassa puualan yrityksillä korostuvat sekä absoluuttisesti että koko rakennustuoteteollisuuteen verrattuna tulevina vuosina kasvuhakuisuus kotimaan markkinoilla (73 % yrityksistä).

## **6.4. Kilpailustrategiat**

Kilpailukeinojen painotuksiltaan rakennuspuusepänteollisuus on niin rakennustuoteteollisuus kuin muutkin toimialat huomioon ottaen hieman poikkeuksellinen. Eniten painotetut kilpailukeinot puualalla tärkeysjärjestyksessä ovat toimitusten luotettavuus, työntekijöiden pätevyys, palvelun laatu, yrityksen maine ja johtamisen laatu. Nämä kaikki ovat yleensä aina kärkipäässä muissakin yritysryhmissä, mutta se, että tuotteiden laatu ei ole kolmen, tai edes viiden, tärkeimmän tekijän joukossa, on harvinaista - tuotteiden laatu on kuudes. Palvelun laatu, vaikka se useilla kilpailukentillä tärkeä tekijä onkin, on varsin harvoin teollisuudessa kolme kärjessä -listalla. Varsin yllättävää on, että alalla, jossa kysynnän hintaherkkyys on suurta, alhaiset kustannukset ovat kilpailukeinojen prioriteettilistalla vasta sijalla 8 ja vieläkin yllättävämpää on se, että alhaiset myyntihinnat koetaan vähiten tärkeäksi kilpailukeinoksi (sija 26). Selityksenä edellä olevaan saattaa olla se, että yritykset ovat oivaltaneet, että vain hyvin harvat voivat kustannus- ja hintakilpailussa menestyä, ja siksi lähteneet tavoittelemaan differentiaalia ja asiakkaiden hintaherkkyuden vähentämistä palveluprosesseilla, kun

tuotteiden laatua ja piirteitäkään ei voi puualan kaltaisella alalla loputtomiin kehittää. Tulevaisuudessa yritykset aikovat eri kilpailukeinoista lisätä painotustaan useimmin juuri palvelun laatuun (63 % yrityksistä).

Paremmiin menestyneet yritykset painottavat kilpailukeinoina heikommin menestyneitä enemmän ennen kaikkea palvelu- ja markkinointitekijöitä sekä henkilöstön pätevyyttä. Heikommin menestyneet ovat enemmän kustannus- ja teknologiakeskeisiä.

## **6.5. Toimintostrategiat**

### **6.5.1. Yrityssuunnittelu**

Puualan keskimääräistä yrityssuunnitteluprosessia voidaan tutkimustulosten valossa kuvata heikoksi.

Kirjallisia suunnitelmia toiminnan eri osa-alueille eri aikajäniteillä tehdään vähän. Vain yksi tutkituista puualan yrityksistä tekee yli puolet kysytyistä eri suunnitelmista. Ainoa kyselyssä esitetyistä suunnitelmista, jota useampi yritys tekee kuin jättää tekemättä, on 4 - 12 kk:n rahoitussuunnitelma. Kaikille kyselyille toiminnan osa-alueille (tuotanto, markkinointi, henkilöstö, tutkimus ja tuotekehitys, rahoitus) kirjallisia suunnitelmia neljän kuukauden ja kolmen vuoden aikavälillä tekee joka neljäs yritys. Merkittävänä osatekijänä vähäiseen kirjallisten suunnitelmien tekemiseen on se, että henkilöstömäärän mediaani tutkituissa yrityksissä on 42 ja monien yritysten johdossa on kokenut omistajajohtaja. Paremmiin menestyneissä yrityksissä kirjallista suunnittelua tehdään vielä huomattavasti vähemmän kuin heikommin menestyneissä yrityksissä, mutta tätä ei varmastikaan voida pitää menestystä selittävänä tekijänä, vaan vain seurauksena siitä, että paremmiin menestyneet yritykset ovat kooltaan pienempiä.

Yritysten tulisi käyttää huomattavasti nykyistä enemmän erilaisia strategioiden laadinnassa avustavia työkaluja ja ympäristöanalyysijä. Strategiatyökaluista SWOT-analyysiiä käyttää yli 2/3 yrityksistä (ja loputkin varmasti intuitiivisesti), mutta muissa, syvälle menevimmissä työkaluissa käyttöluvut ovat huomattavan alhaisia. Varmasti hyödyllisistä välineistä markkinoiden segmentointimenetelmiä käyttää vain kolmannes yrityksistä, Porterin geneerisissä strategioissa, benchmarkingissa ja toimintolaskennassa (ABC) käyttäjiä on vain 10 - 20 % yrityksistä. Strategiatieteen kenties arvostetuimpia oppeja, Porterin arvoketjuoppeja, ei tutkituista yrityksistä käytä yksikään. Paremmiin ja heikommin menestyneet käyttävät eri suunnittelutyökaluja yhtä huonosti.

Kutakin ympäristöanalyysiä (toimiala, markkinat, asiakkaat, kilpailijat) kolmannes yrityksistä hankkii tai tekee säännöllisesti, kolmannes joskus ja kolmannes ei koskaan. Kaikki analyysit hankkii tai tekee säännöllisesti joka kuudes yritys, vähintäänkin joskus hieman vajaa puolet yrityksistä ja ei koskaan joka kymmenes yritys. Toisin kuin koko rakennustuoteteollisuudessa, menestystä puualalla ei voida tutkittujen yritysten valossa selittää ympäristöanalyysien hankinnalla tai tekemisellä, sillä heikommin menestyneet ovat aktiivisempia tällä alueella.

### **6.5.2. Tutkimus ja tuotekehittely**

Kaikissa puualan yrityksissä tehdään tuotekehittelyä, ja hieman yli puolet ilmoittaa tekevänsä myös soveltavaa tutkimusta. Yrityksistä joka toinen kohdistaa t & k-toimintansa lähinnä tuotteisiin ja joka toinen tasaveroisesti sekä tuotteisiin että tuotantoprosessiin. Rahaa tutkimukseen ja tuotekehitykseen sijoitetaan keskimäärin 1,4 % liikevaihdosta, mediaani on 1 %.

Tuotekehittelyn lähtökohtaansa yritykset pitävät yleisesti varsin asiakaslähtöisenä: 74 % yrityksistä sanoo tuotekehityksensä perustuvan ensisijaisesti markkinoilla oivallettuun tarpeeseen ja 95 %:lla yrityksistä asiakkaat ovat kahden tärkeimmän tuotekehityksen idealähteen joukossa. Yleisimmin uusia tuotteita etsitään yhdistelmästä tuttu teknologia - uudet markkinat (42 % yrityksistä). Yhteistyötä t & k-toiminnassa tekee 58 % yrityksistä, ei kuitenkaan yleensä kovin kiinteästi.

Paremmiin ja heikommin menestyneiden yritysten ryhmät eivät useimpien keskeisten t & k-muuttujien osalta eroa paljoakaan toisistaan. Ehkä merkittävin ero on yhteistyössä, jota paremmiin menestyneet tekevät aktiivisemmin muiden yritysten ja liiketoimintayksiköiden kanssa.

### **6.5.3. Hankinta**

Kolme neljästä puualan yrityksestä on keskittänyt tärkeimmät hankintansa muutamalle valikoidulle toimittajalle. Yhteistyötä hankinnassa tekee hieman yli puolet yrityksistä - useimmiten yhteistyö on vähäistä. Paremmiin ja heikommin menestyneet eivät eroa hankintaa koskevilta tiedoiltaan.

#### **6.5.4. Tuotanto**

Puualan yrityksistä 32 % tuottaa kaikki tuotteidensa pääkomponentit itse, 53 % käyttää alihankkijoita ja 15 % harjoittaa pääasiassa tuotteiden kokoamista. Tuotantoyhteistyötä on 58 %:lla yrityksistä. Nämä luonnehtivat tuotantoyhteistyönsä määräksi useimmiten “jonkin verran”. Paremmin menestyneet ovat tuotannossaan verkostoituneempia kuin heikommin menestyneet yritykset.

Tuotannon mittakaavaedut ovat monilla aloilla tärkeimpiin kuuluvia alhaisen kustannustason lähteitä. Puualan paremmin menestyneillä yrityksillä on mittakaavassa hieman suotuisampi asema omilla markkinalohkoillaan kilpailijoihinsa nähden kuin heikommin menestyneillä yrityksillä, vaikka paremmin menestyneet ovatkin absoluuttiselta kooltaan keskimäärin hieman pienempiä. Kaiken kaikkiaan mittakaavatekijät puualalla eivät näytä paljonkaan korreloivan menestyksen kanssa, etenkin jos strategiana on differointi.

Tuotannon automaatioaste on heikommin menestyneillä yrityksillä paremmin menestyneitä korkeampi. Tämä liittyy heikommin menestyneiden yritysten alhaisten kustannusten painottamiseen strategisissa valinnoissaan. Sinänsä tuotantoteknologian laadussa ei ole eroja paremmin ja heikommin menestyneiden ryhmien välillä.

Paremmin menestyneillä yrityksillä tuotteiden laatu on selvästi useammin kilpailijoita parempi kuin heikommin menestyneillä yrityksillä. Voitaneen olettaa, että syynä tähän on suurempi henkilöstön pätevyyden painottaminen, sillä teknologian laadussa ja t & k-panostuksessa ei ole olennaisia eroja paremmin ja heikommin menestyneiden välillä.

#### **6.5.5. Markkinointi**

Puualan yrityksistä vain 11 % markkinoi samanlaisin keinoin mahdollisimman suurelle asiakasjoukolle, 37 % on keskittynyt pieneen asiakasjoukkoon ja 52 % käyttää erilaisia markkinointikeinoja eri kohderyhmille.

Hinnoittelun perustana ovat 37 %:lla yrityksistä kustannukset, 32 %:lla kysyntä, 16 %:lla kilpailijoiden hinnat ja 15 %:lla jokin edellä mainittujen yhdistelmä. Yleisesti ottaen optimaalinen hinnoittelu perustuu sekä kustannuksiin, kilpailutilanteeseen että kysynnän joustoihin. Hiemankin isommissa ja useita tuotteita tuottavissa yrityksissä hyödyttäisiin hinnoittelussakin toimintolaskennasta (ABC). Kaikkien paremmin menestyneiden yritysten hinnat ovat alan keskiarvoa korkeammat, kun taas heikommin menestyneiden hinnat ovat yleensä alan keskitasoa.

Suoraa vientiä ulkomaisille asiakkaille harjoittaa puualan yrityksistä 63 %, epäsuoraa vientiä kotimaisia välikäsiä käyttäen 39 % ja epäsuoraa vientiä ulkomaisia välikäsiä käyttäen niin ikään 39 %. Omia jakeluyhtiöitä ulkomailla on muutamalla yrityksellä. Lisenssien, patenttien, franchisingin tms. myöntäminen on erittäin harvinaista. Paremmiin ja heikommin menestyneillä yrityksillä toimitusajat verrattuna kilpailijoihin eivät paljoakaan eroa.

Tutkituista yrityksistä yli puolet tekee myyntiyhteistyötä, vientiä harjoittavista kaksi kolmesta on vientiyhteistyössä. Tyypillisesti yhteistyötä tekevät ilmoittavat yhteistyötä olevan vain vähän tai jonkin verran. Paremmiin menestyneet ovat myynnissä ja viennissä heikommin menestyneitä verkostoituneempia.

Mainontapanostukseltaan paremmiin ja heikommin menestyneet yritykset eivät eroa paljoakaan toisistaan. Paremmiin menestyneet ovat mainonnassakin heikommin menestyneitä verkostoituneempia.

## 7. Kiviteollisuus

### 7.1. Toimiala ja yritys ympäristö

Runsa kolmasosa tutkituista kivialan<sup>1</sup> yrityksistä ilmoittaa toimivansa kehitysvaiheeltaan kasvavilla tai kasvun ja kypsyyden välimaastossa olevilla päämarkkinoilla, kun taas vähintäänkin kypsän kehitysvaiheen päämarkkinoilla toimivia on lähes kaksi kolmasosaa yrityksistä<sup>2</sup>. Päämarkkinoiden kehitysvaihe muokkaa luonnollisesti yritysten strategioita, mutta se, ovatko markkinat kasvavat vai kypsät, ei etenkään melko vahvojen yritysten ollessa kyseessä juurikaan vaikuta kannattavuuteen. Tutkituista yrityksistä paremmin menestyneet toimivat keskimäärin hieman kypsemillä markkinoilla. Kivialan yrityksistä lähes kaikilla maantieteellinen päämarkkina-alue on kotimaassa, ja ala ei olekaan läheskään niin kansainvälistynyt kuin muut rakennustuote- teollisuuden alat. Tutkittujen yritysten keskimääräinen ulkomaisen myynnin osuus liikevaihdosta on kuitenkin kasvanut vuosikymmenen alun 3 %:sta vuoden 1996 11 %:iin. Kivialallakin paremmin menestyneet yritykset toimivat huomattavasti enemmän kansainvälisillä markkinoilla kuin heikommin menestyneet.

Kiviala on kaiken kaikkiaan melko keskittynyt: yritysten päämarkkinoilla kolmen suurimman yrityksen markkinaosuuden mediaani on 60 %. Asiakkaiden keskittyneisyysaste ei puolestaan ole kovin suuri: kolmen suurimman asiakkaan osuus yritysten liikevaihdosta on mediaanina 30 %. Tämä melko suotuista neuvotteluvoima- asetelma yhdistettynä hieman muuta rakennustuote- teollisuutta heikompiin mahdollisuuksiin erilaisten strategioiden toteuttamiseen (52 %:lla yrityksistä homogeeniset asiakastarpeet markkinoilla, 62 %:lla yrityksistä asiakkaiden kysynnän hintaherkkyys suuri) tekevät osaltaan kivialan yleisestä kannattavuudesta keskin- kertaisen.

Kilpailu kivialalla vaikuttaa olevan eri osa-alueidensa intensiteeteiltä osapuilleen samankaltaista kuin rakennustuote- teollisuudessa yleensä. Hinnat ovat kilpailluin alue. Paremmin menestyneet yritykset toimivat markkinoilla, joissa kilpaillaan heikommin menestyneiden markkinoita vähemmän hinnoilla mutta enemmän laadulla ja muilla differentiteijöillä.

Muutoksia lähivuosina kivialalla odotetaan tapahtuvan eniten kilpailijoiden toiminnassa, mutta lähes yhtä paljon muutosodotuksia on lainsäädännössä.

<sup>1</sup> Tutkitut kivialan yritykset olivat betoni-, sementti- ja kipsiteollisuudesta.

<sup>2</sup> HUOM! Aihetta koskevan kysymyksen tarkoituksena oli selvittää elinkaaren kehitysvaihetta, ei niinkään markkinoiden sykliä. On mahdollista, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen eri tavoin. Monin osin elinkaaren ja syklin samannimisillä vaiheilla on kuitenkin samat ominaispiirteet. Tämän raportin tulokset ja kommentit on kirjoitettu elinkaaren vaiheita ajatellen.

## 7.2. Resurssit ja kyvykkyydet

Tutkituista yrityksistä 40 % kokee tietävänsä riittävästi asiakkaista sekä markkinoista ja 48 % riittävästi kilpailijoista. Strategiaopit ovat omasta mielestä riittävästi hallussa 43 %:lla yrityksistä.

Kivialan yritysten kyky tuotantosuunnan muutoksiin ei ole kokonaisuudessaan kovinkaan hyvä: 33 % yrityksistä luonnehtii muutoskykyään hyväksi, 29 % keskinkertaiseksi ja 38 % huonoksi. Kysynnän volyyminvaihteluihin pystyy mukautumaan hyvin hieman useampi kuin joka toinen yritys, loput yrityksistä sopeutuvat volyyminvaihteluihin keskinkertaisesti. Tutkimushetkellä kapasiteetin riittämättömyydestä kärsiviä yrityksiä ei juurikaan ollut, sen sijaan ylikapasiteetista aiheutui haittaa lähes joka toiselle yritykselle. Paremmin menestyneet yritykset pystyvät heikommin menestyneisiin yrityksiin verrattuna hieman paremmin tuotantosuunnan muutoksiin ja huomattavan paljon sujuvammin säätelemään kapasiteettiaan. Tekijöitä, jotka johtavat hyvään kapasiteetin käyttöasteeseen, on esitetty teorialuvussa (ks. esim. s. 33). Paremmin ja heikommin menestyneillä yrityksillä on keskimäärin yhtä hyvä tuotantoteknologia.

Ammattitaitoisesta työvoimasta on pulaa runsaassa neljänneksessä tutkituista kivialan yrityksistä. Rahoitusongelmista tutkitut yritykset eivät juurikaan kärsi.

## 7.3. Tuote- ja markkinastrategiat

Kivialan yrityksillä on hieman vähemmän tuoteryhmiä kuin rakennustuoteteollisuuden yrityksillä yleensä, ja tärkeimmän tuoteryhmän osuus on yhtä hallitseva kuin rakennustuoteteollisuudessa yleensä. Kivialan yritysten tuoteryhmien mediaani on 3 ja päätuoteryhmän osuus liikevaihdosta 60 %.

Tuoteryhmät kivialankin yrityksissä liittyvät varsin tiukasti toisiinsa. Useimmiten tuoteryhmät liittyvät toisiinsa ammattitaidon perusteella (90 % yrityksistä); raaka-aineet (85 % yrityksistä) ja jakelutiet (80 % yrityksistä) ovat seuraavaksi tavallisimmat tuoteryhmille yhteiset tekijät. Ydinosaamisen hyödyntäminen ja synergiaetujen synnyttäminen saattavat tuoteryhmien läheisyyden vuoksi kivialan yrityksissä olla yleisesti ottaen hyvällä tasolla, mutta riskienhallinta lienee heikompa. Paremmin menestyneillä yrityksillä on heikommin menestyneisiin verrattuna keskimäärin hieman vähemmän tuoteryhmiä, mutta useammin kilpailijoitaan laajempi valikoima. Riippuvuus päätuoteryhmästä on yhtä suuri paremmin ja heikommin menestyneillä yrityksellä. Myös tuoteryhmien toisiinsa liittyvyys on paremmin ja heikommin menestyneiden yritysten ryhmissä osapuilleen yhtä suuri.

Tutkitut yritykset aikovat tuotepolitiikassaan tulevina vuosina yleisimmin räätälöidä tuotteitaan (75 % yrityksistä) ja edistää niiden olemassa olevien tuotteiden myyntiä, joilla on keskimääräistä korkeampi kate (52 % yrityksistä).

Tutkituista yrityksistä kaksi kolmasosaa myy tuotteitaan ulkomaille, vientimaiden mediaani on 2 ja ulkomaisen myynnin osuuden mediaani liikevaihdosta vuonna 1996 oli 3 %. Paremmin menestyneet yritykset ovat kansainvälistyneet huomattavasti enemmän kuin heikommin menestyneet. Lähivuosina 57 % kivialan yrityksistä aikoo laajentaa toimintaansa kansainvälisillä markkinoilla, mutta vientimaiden lukumäärää suunnitellaan lisättäväksi vain 19 %:ssa yrityksistä. Kotimarkkinoilla aikoo laajentua 48 % yrityksistä.

Ulkomaiset kohdemaat kivialalla valitaan melko poikkeavilla kriteereillä muihin rakennustuoteteollisuuden aloihin verrattuna. Tärkeimpänä kohdemaan valintakriteerinä kivialalla pidetään ymmärrettävästi markkinoiden maantieteellistä läheisyyttä, muilla rakennustuoteteollisuuden aloilla kärjessä ollut markkinoiden hintataso on kivialan yritysten toiseksi tärkein kriteeri. Tutkittujen yritysten ulkomainen myynti kohdistuu lähes tulkoon kokonaan Venäjälle, Baltiaan ja Ruotsiin.

## 7.4. Kilpailustrategiat

Yleisiltä kilpailukeinojen painotuksiltaan kiviala on melko tavanomainen. Eniten painotetut kilpailukeinot ovat tärkeysjärjestyksessä toimitusten luotettavuus, alhaiset kustannukset ja tuotteiden laatu (yhtä tärkeitä), yrityksen maine sekä henkilökohtainen myyntityö. Tulevaisuudessa yritykset aikovat lisätä merkittävästi painotustaan ennen kaikkea tuotteiden laatuun, toimitusten luotettavuuteen ja palvelun laatuun.

Paremmin menestyneet yritykset painottavat enemmän kuin heikommin menestyneet tutkituista 26:sta kilpailukeinosta tuotteiden teknistä laatua ja insinööritaitoa, mainontaa, markkinaosuutta sekä rahoituskapasiteettia. Kivialalla, toisin kuin monilla muilla aloilla, paremmin menestyneet painottavat heikommin menestyneitä enemmän sekä differointitekijöitä (esim. laatua) että tyypillisiä alhaisen kustannustason lähteitä (esim. markkinaosuutta). Kivialalla, ainakin joillakin sen sektoreilla, mittakaava liitännäistekijöineen lienee melko olennainen kustannustekijä, jolloin yritys voi saavuttaa ja säilyttää samanaikaisesti sekä kustannusjohtajuuden että differointiedun markkinoillaan.



## **7.5. Toimintostrategiat**

### **7.5.1. Yrityssuunnittelu**

Kivialan yritysten keskimääräistä yrityssuunnitteluprosessia ei voida tutkimustulosten valossa luonnehtia kovinkaan hyväksi.

Kirjallisia suunnitelmia toiminnan eri osa-alueille eri aikajänteillä tehdään melko vähän. Ainoita suunnitelmia, joita useampi yritys tekee kuin jättää tekemättä, ovat 4 - 12 kk:n tuotanto- ja 1 - 3 v:n tuotekehittely- ja tutkimussuunnitelma. Vain kaksi tutkituista 21:stä yrityksestä tekee yli puolet kyselyssä esitetyistä suunnitelmista. Kaikille kysellyille toiminnan osa-alueille (tuotanto, markkinointi, henkilöstö, tutkimus- ja tuotekehitys, rahoitus) suunnitelmia neljän kuukauden ja kolmen vuoden aikavälillä tekee kuitenkin niinkin monta kuin 9 yritystä (43 % yrityksistä).

Tutkitut kivialan yritykset käyttävät erilaisia strategioiden laadinnassa auttavia suunnittelutyökaluja osapuilleen samalla aktiivisuudella kuin muutkin rakennustuote-teollisuuden yritykset - enemmänkin voisi olla hyödyllistä käyttää. SWOT-analyysiä ja segmentointioppeja käytetään useimmin, 57 % yrityksistä, muita suunnittelutyökaluja selvästi harvemmin. Esimerkiksi benchmarkingia (parhaista käytännöistä oppimista) käyttää vain 28 % ja arvostettuja Porterin strategiateorioita 15 % yrityksistä.

Myös ympäristöanalyysien (markkinat, asiakastarpeet, toimiala, kilpailijat) suhteen kivialan yritykset toimivat melko lailla samoin kuin rakennustuote-teollisuuden yritykset keskimäärin. Yrityksistä 57 % hankkii tai tekee kaikkia kyselyjä analyysityyppinä ainakin joskus. Hieman useampi kuin joka toinen yritys hankkii tai tekee vähintäänkin kaksi analyysiä säännöllisesti ja loputkin joskus, neljännes yrityksistä ei tee ainakaan kahta analyysiä koskaan ja muitakin ne tekevät vain joskus. Yleisimmin hankitaan tai tehdään säännöllisesti kilpailija-analyysijä, 52 % yrityksistä, kun taas vähiten hankitaan tai tehdään säännöllisesti asiakastarvekartoituksia, 19 % yrityksistä.

Paremmiin ja heikommin menestyneet yritykset eivät juurikaan eroa toisistaan yrityssuunnittelussa.

### **7.5.2. Tutkimus ja tuotekehittely**

Kaikki tutkitut yritykset harjoittavat tuotekehittelytoimintaa, ja lähes puolet yrityksistä ilmoittaa tekevänsä myös soveltavaa tutkimusta ja mahdollisesti lisäksi jopa perustutkimusta. T & k-toiminta kohdistetaan useammassa kuin joka toisessa yrityksessä sekä tuotteisiin että prosessiin, joka kolmannessa yrityksessä pääosin tuotteisiin. Rahaa tutkimukseen ja tuotekehittelyyn sijoitetaan keskimäärin 1,9 %

liikevaihdosta, mediaani on 1,5 %. Paremmin menestyneet yritykset investoivat t & k-toimintaan mediaanina 0,8 ja keskiarvona 0,15 prosenttiyksikköä enemmän liikevaihdostaan kuin heikommin menestyneet yritykset.

Tuotekehityksen ideat saadaan kivialallakin useimmiten asiakkailta, mutta tuotekehitys perustuu moniin muihin aloihin verrattuna selvästi useammin paitsi markkinoilla olevien tarpeiden myös tuotantoparannusten ja tuotteeseen liittyvien teknisten mahdollisuuksien oivaltamiseen. Yleisimmin uusia tuotteita etsitään ensisijaisesti yhdistelmästä tuttu teknologia - uudet markkinat, mutta myös uusi teknologia - tutut markkinat on lähes yhtä suosittu. Yhteistyötä t & k-toiminnassa tekee peräti kaksi kolmasosaa yrityksistä. Nämä yritykset luonnehtivat keskimäärin yhteistyötä olevan jonkin verran.

### **7.5.3. Hankinta**

Kivialan yrityksistä 2/3 keskittää tärkeimmät hankintansa muutamalle valikoidulle toimittajalle, 1/3 hajottaa kriittiset ostot useammalle toimittajalle halvimman tarjouksen mukaan. Yhteistyötä hankinnassa tekee noin puolet yrityksistä. Nämä yritykset luonnehtivat yleensä yhteistyötä olevan "jonkin verran".

### **7.5.4. Tuotanto**

Kivialan yrityksistä runsas kolmasosa tuottaa kaikki tuotteidensa pääkomponentit itse, kun taas noin 60 % käyttää ainakin jossakin määrin alihankkijoita. Tuotantoyhteistyötä on hieman useammalla kuin joka toisella yrityksellä. Useimmiten nämä luonnehtivat tuotantoyhteistyönsä olevan vähäistä.

Tuotannon mittakaavaedut ovat monilla toimialoilla tärkeimpiin kuuluvia alhaisen kustannustason lähteitä. Tutkituista rakennustuoteteollisuuden aloista kivialalla yrityksen koko ja markkinaosuus näyttävät korreloivan positiivisimmin menestyksen kanssa. Sekä paremmin että heikommin menestyneiden yritysten ryhmissä on pieniä, keskisuuria ja suuria yrityksiä, mutta kuitenkin siten, että keskimäärin paremmin menestyneiden yritysten ryhmän yritykset ovat suurempia.

Kivialalla paremmin ja heikommin menestyneiden yritysten tuotannon automaatioaste näyttää olevan keskimäärin samalla tasolla, ja kuten aiemmin jo mainittiin, tuotantoteknologian taso paremmin ja heikommin menestyneiden yritysten ryhmissä on osapuilleen samaa luokkaa.

Paremmen menestyneiden yritysten tuotteiden tekninen laatu on selvästi useammin kilpailijoita parempi kuin heikommin menestyneillä yrityksillä. Syynä voi kenties olla edellä mainittu suurempi tutkimus- ja tuotekehityspanos.

### 7.5.5. Markkinointi

Tutkituista kivialan yrityksistä 33 % markkinoi samanlaisin keinoin mahdollisimman suurelle asiakasjoukolle, 23 % on keskittynyt markkinoinnissaan pieneen asiakasryhmään ja 43 % käyttää erilaisia markkinointikeinoja eri kohderyhmille.

Hinnoittelunsa 23 % tutkituista yrityksistä perustaa kustannuksiin, 23 % jäljittelee kilpailijoiden hintoja, 38 % perustaa hintansa kysyntään ja 16 % yhdistelee hinnoittelussaan eri menetelmiä. Yleisesti ottaen optimaalinen hinnoittelu perustuu sekä kustannuksiin, kilpailutilanteeseen että kysynnän joustoihin. Hiemankin isommissa ja useita tuotteita tuottavissa yrityksissä hyödyttäisiin hinnoittelussakin toimintolaskennasta (ABC).

Suoraa vientiä ulkomaisille asiakkaille harjoittaa kivialan yrityksistä 52 %, epäsuoraa vientiä kotimaisia välikäsiä käyttäen 33 % ja epäsuoraa vientiä ulkomaisia välikäsiä käyttäen 38 %. Omia jakeluyhtiöitä ulkomailla on joka kolmannella yrityksellä. Lisenssien, patenttien, franchisingin tms. myöntäminen on varsin harvinaista.

Tutkituista yrityksistä hieman vajaa puolet tekee myyntiyhteistyötä, vientiä harjoittavista vajaa puolet on mukana vientiyhteistyössä. Yhteistyötä tekevät ilmoittavat yhteistyötä olevan tyypillisesti vähän tai jonkin verran.

Heikommin menestyneillä yrityksillä on useammin kilpailijoitaan lyhyemmät toimitusajat kuin paremmin menestyneillä yrityksillä.

Mainontapanostukseltaan paremmin ja heikommin menestyneet yritykset eivät eroa paljoakaan toisistaan. Yhteistyötä mainonnassa tekee kolme neljästä yrityksestä. Määrältään se tosin on yleensä vähäistä tai sitä on jonkin verran. Paremmen menestyneillä on heikommin menestyneitä enemmän mainontayhteistyötä.

## 8. Yhteenveto

Rakennustuoteteollisuuden strategiat -tutkimushankkeessa tutkittiin maaliskuu-marraskuussa 1997 rakennustuoteteollisuuden yritysten toimintaympäristöjä, resursseja ja kyvykkyyksiä, tuote- ja markkinastrategioita, kilpailustrategioita, toimintostrategioita sekä menestystekijöitä. Laajaan kyselylomakkeeseen vastasivat toimitusjohtajat 70:stä erikokoisesta päätoimisesta rakennusalan metallirakenne-, LVIS-, rakennuspuusepänsikä betoni-, sementti- ja kipsiteollisuuden yrityksistä. Menestystekijöiden löytämiseksi perehdyttiin laajasti myös yrityksen taloustieteen strategiaoppeihin.

**Tässä yhteenvedossa yhdistetään empiriatutkimustulokset ja keskeisimmät teoriaopit ja rakennetaan kokonaisnäkemys rakennustuoteteollisuuden yrityksen menestyksellisestä toimintakonseptista. Liitteessä 1 on menestyskonsepti yhdessä kuvassa ja liitteessä 2 alakohtaisesti joitakin keskeisimpiä empiriatutkimustuloksia.**

### **8.1. Yrityksen strateginen tavoite: kannattavat markkinat ja kilpailuetu**

Yrityksen tulee pyrkiä toimimaan mielellään kannattavilla markkinoilla. Ympäristövaikutuksen on kuitenkin arvioitu olevan vain 20 % menestyksestä, yrityskohtaisten tekijöiden 80 %.

**Markkinoilla, joissa yritysten keskimääräinen kannattavuus on tavanomaista korkeampi, seuraavat tekijät tai ainakin jotkut niistä ovat pieniä:**

- uusien tulokkaiden uhka (esim. markkinoilla vaaditaan paljon pääomaa, tunnettuutta ja kokemusta)
- muiden toimialojen tuotteiden uhka (esim. niiden hinta-laatusuhde on huono, asiakkaalle koituu kustannuksia tuotteen vaihdosta)
- toimittajien neuvotteluvoima (esim. useita pieniä, toimialasta riippuvaisia, kilpailevia bulkkituottajia)
- asiakkaiden neuvotteluvoima (esim. useita pieniä, toimialan tuotteista riippuvaisia, ainutlaatuisia tuotteita tarvitsevia ostajia)
- kilpailun intensiteetti (esim. vähän kilpailijoita, tuotteet erilaisia, markkinakasvua).

Liian usein kuulee yritysten vain yksioikoisesti pyrkivän kasvaville markkinoille. Markkinoiden kannattavuus muodostuu lueteltujen toimialan rakenteellisten tekijöiden kokonaisvaikutuksesta ja markkinakasvu on vain yksi näiden tekijöiden taustavaikuttaja.

Rakennustuoteteollisuudessa alojen keskittyneisyys ja asiakasalojen vähäinen keskittyneisyys parantavat yritysten neuvotteluvoimaa ja siten kannattavuutta. Eri toimialaryhmistä metalli (med. käyttökate 10 %, med. sipo 17 %), LVIS (14 %, 12 %) ja kivi (16 %, 12 %) vaikuttavat kannattavuuspotentiaaliltaan osapuilleen yhtä hyviltä, kun taas puun kannattavuus on hieman alhaisempi (9 %, 12 %). Markkinoiden kansainvälisyys, kypsyyt ja muu kuin hintakiinnostuneisuus näyttävät rakennustuoteteollisuudessa korreloivan positiivisesti menestyksen kanssa. On toki todettava, että luetelluista tekijöistä ensimmäinen ja viimeinen ovat enemmänkin yrityksen menestymisen seurauksia kuin syitä, ja menestyminen kypsillä markkinoilla taas edellyttää usein yritykseltä vahvaa markkinaosuutta. Suotuisaa yritysten kannattavuudelle joillakin rakennustuoteteollisuuden lohkoilla on asiakastarpeiden heterogeenisyys, mikä mahdollistaa markkinoilla toimiville yrityksille erilaisten strategioiden toteuttamisen ja siten kilpailun intensiteetin vähenemisen.

**Yrityksen tulee tavoitella valitsemillaan toimialoilla ja niiden tuote-, asiakas- ja maantieteellisillä segmenteillä alhaisimpia suhteellisia kustannuksia eli kustannusjohtajuutta tai sitten differentia eli ainutlaatuista paremmuutta joissakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa ominaisuuksissa, kuten esimerkiksi tuotteiden laadussa tai palvelussa.** Sekä kustannusjohtajuuden että differoinnin yhtäaikainen tavoittelemine on suositeltavaa vain, jos kilpailijat ovat erittäin heikkoja, toiminnan volyyymi on alan kriittisin kustannustekijä tai jos yrityksellä on todella mullistava innovaatio. Varsin usein kilpailuedun päätyypit vaativat keskenään ristiriitaisia toimia, jolloin molempia tavoitteleva yritys jää ainakin ennen pitkää vaille kumpaakin. Vaikka tavoitellaankin toista kilpailuedun tyyppiä, on aina tietysti yritettävä pitää myös toinen alue (kustannusasema, differoinnin perusteet) ainakin lähellä kilpailijoiden tasoa.

Rakennustuoteteollisuudesta on löydettävissä yrityksiä, jotka toimivat laajalla sektorilla ja ovat tulleet sillä kustannusjohtajiksi tai differoituneiksi tai joskus harvoin jopa molemmiksi. On myös joitakin harvoja pienelle sektorille keskittyneitä kustannusjohtajia, useita pienen sektorin differoijia sekä niitä, jotka ovat onnistuneet jollakin pienellä, heikosti kilpaillulla sektorilla saavuttamaan molemmat kilpailuedut. Kaiken kaikkiaan kilpailuedun tyypeistä enemmän tavoitellaan differentia: useimmiten toimitusten luotettavuuden, tuotteiden laadun, palvelun laadun ja maineen avulla. Tämä on ymmärrettävää ottaen huomioon se, että markkinoilla voi olla samanaikaisesti useita differoijia, mutta vain yksi kustannusjohtaja. **Hinta on kuitenkin rakennustuoteteollisuudessakin kilpailluin alue,** sillä lukuisilla muilla eri alueilla kilpailun häviävät joutuvat aina lopulta kilpailemaan korostetusti hinnalla. **Yritykset, jotka ovat panostaneet enemmän differentia- kuin kustannustekijöihin, näyttävät**

**menestyneen rakennustuoteteollisuudessa keskimäärin paremmin.** Kivialalla näyttää tutkituista aloista olevan parhaiten mahdollista samanaikainen kustannusjohtajuus ja differointi.

**Etenkin pienten ja kansainvälisille markkinoille pyrkivien suomalaisyritysten tulee useimmiten mm. mittakaavaetujen ja resurssien puutteen sekä verrattain kalliiden tuotantopanosten vuoksi keskittyä toimialallaan johonkin tuote-, asiakas- tai aluesegmenttiin ja pyrkiä differoitumaan siinä.** Keskittymällä vähäisilläkin resursseilla voidaan menestyä. Voidaan hyödyntää sitä, että samalla tavoin useissa segmenteissä toimivat tekevät liian vähän jonkin segmentin tai segmenttiryhmän hyväksi, ja differoimalla voidaan ainakin osin irrottautua kustannushaitoista.

## 8.2. Liiketoiminnan johtaminen

Rakennustuoteteollisuuden yritysten strateginen suunnittelu on yleisesti ottaen melko heikkoa, sillä

- kirjallisia suunnitelmia tehdään vähän (joka kahdeksas yritys suunnittelee kattavasti eri toimintojaan eri aikajän-teillä)
- ympäristöanalyysijä ei hankita tai tehdä riittävästi (joka kuudes yritys hankkii tai tekee säännöllisesti sekä markkina-, asiakastarve- että kilpailija-analyysijä)
- strategiatyökaluja ja -oppeja ei tunneta tai ei ainakaan käytetä (suosituinta välinettä, SWOT:ia, käyttää hieman yli puolet yrityksistä).

Monessa yrityksessä johto on ottanut tietoisesti riskin ohjata miljoonien markkojen liikevaihtoa tekevä yritys jopa vuosiksi potentiaalisesti epäoptimaaliseen suuntaan siksi, että nyt ei katsota olevan varaa muutamia päiviä tai muutamia tuhansia markkoja vaativaan analysointiin ja suunnitteluun.

Tutkituista yrityksistä paremmin menestyneet hankkivat tai tekevät heikommin menestyneitä säännöllisemmin ympäristöanalyysijä sekä käyttävät hieman enemmän eräitä hyödyllisiä strategiasuunnittelutyökaluja ja -oppeja. **Strategioiden laadinnassa hyödyllisiä työkaluja ja oppeja, joita voidaan suositella erityisesti yritysjohdolle, ovat:**

- Porterin opit (erilaisten toimintaympäristöjen menestystekijöiden löytäminen, keinot ainutlaatuisuuteen ja kustannusjohtajuuteen)
- segmentointimenetelmät (asiakslähtöisyyden ja markkina-asemoitumisen ydin)
- benchmarking (oppiminen oman alan ja muiden alojen parhaista käytännöistä)
- toimintolaskenta (ABC; parhaiten aiheuttamisperiaatetta noudattava kustannuslaskentajärjestelmä; sopii erityisesti hieman isommille ja melko monimutkaisille yrityksille)
- mahdollisesti laatupalkintokriteeristö (eräänlaiseksi koordinoitivälineeksi, checking-listiksi)

Paremmiin menestyneet yritykset ilmoittavat asettavansa enemmän painoarvoa avainsidosryhmäsuhteiden hoitamiseen kuin heikommin menestyneet yritykset.

### 8.3. Henkilöstön johtaminen

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja pitkän tähtäimen kilpailuedun luoja. Materiaalisia tuotantopanoksia voi yleensä kuka tahansa ostaa vaivattomasti markkinoilta, eikä niiden varaan voi siksi rakentaa pitkän aikajänteen kilpailuetua. **Merkittävin ero tutkittujen rakennustuoteteollisuuden paremmiin ja heikommin menestyneiden yritysten välillä selvitettyjen eri kilpailutekijöiden painottamisessa on juuri henkilöstössä: paremmiin menestyneet yritykset painottavat henkilöstön pätevyyttä selvästi enemmän kuin heikommin menestyneet..** Tutkituista rakennustuoteteollisuuden aloista henkilöstöasioiden tärkeyttä korostetaan eniten LVIS-teollisuudessa.

“Rakennustuoteteollisuuden yrityksen menestysarvoketju” -kaavakuvassa yhteenvedon lopussa on lyhyesti myös henkilöstöpolitiikkojen avainalueista. Kuviossa esitetyjä asioita ei käsitellä raportissa kovin laajasti. Nyt tehty tutkimus kohdistui paljolti yritysten ulkoiseen markkinakäyttäytymiseen, minkä vuoksi rakennustuoteteollisuudesta olisi hyödyllistä tehdä erikseen myös varsinainen inhimillisiin voimavaroihin kohdistuva tutkimus.

## 8.4. Tuotteiden ja teknologioiden kehittäminen

Tutkitut rakennustuoteteollisuuden yritykset sijoittavat tutkimus- ja tuotekehitys-toimintaan keskimäärin 1,9 % liikevaihdostaan (metalli 1,7 %, lvis 2,9 %, puu 1,4 %, kivi 1,9 %). **Paremmiin menestyneet yritykset sijoittavat t & k: hon keskimäärin muutaman prosentinkymmenyksen enemmän liikevaihdostaan kuin heikommin menestyneet.**

Kuten edellä jo mainittiin, yrityksen tuotteiden tulisi tarjota pääsyy rakenteellisesti suotuisille markkinoille tai ainakin niiden on oltava kilpailijoiden tuotteita halvempia valmistaa (esim. hienostelematon design ja materiaali, mittakaavaedut, tasainen kapasiteetin käyttöaste, automaatio) tai parempia (esim. ainutlaatuiset designdetaljit, kalliit materiaalit, huipputarkka viimeistely). Tuoteportfoliota rakennettaessa on otettava huomioon kysynnän tasaisuuden varmistaminen ja potentiaaliset tuotteiden synergia-hyödyt ( $1 + 1 > 2$ ). Uusia, etenkin olemassa oleville tuotteille melko läheisiä tuotteita portfolioon ottamalla voidaan nostaa kapasiteetin käyttöastetta, ja jos tuotteiden kysyntä on syklittäistä, kysyntäsykleiltään erilaisia tuotteita mukaan ottamalla saadaan tasa-painotettua riskejä ja vähennettyä kausivaihteluiden haittoja käyttöasteessa. Nämä toimenpiteet ovat korostuneessa asemassa nimenomaan kustannusjohtajuutta tavoiteltaessa, minkä vuoksi menestyksellinen kustannuspainotteinen keskittymis-strategia on melko harvinainen. Myös mittakaavaedut, oppiminen jollakin alueella ja sen hyväksikäyttäminen muualla sekä asiakkaan parempi palvelu saattavat olla synergiahyötyjä, joita saadaan useiden, etenkin keskenään läheisten tuotteiden yhteisvaikutuksesta. Valitettavan vaikeaa vain on löytää samoja ydinresursseja ja -kyvykkyksiä hyödyntäviä tuotteita, joilla on erilaiset kysyntäsyklit. **Rakennustuoteteollisuuden yritykselle tyypillisiä ovat tuotteiden varsin monimuotoiset yhteydet toisiinsa niin hyvässä (synergiat) kuin pahassakin (kysyntäsyklien samankaltaisuus).**

Tutkituista yrityksistä paremmiin menestyneet pystyvät heikommin menestyneitä paremmin mukautumaan kysynnän vaihteluihin - osittain sen takia, että ne eivät ole niin riippuvaisia yhdestä tuoteryhmästä kuin heikommin menestyneet yritykset. **Joustavissa ja hyvin menestyneissä yrityksissä tuotteet liittyvät yleisesti tiukasti toisiinsa esimerkiksi vaatimaltaan ammattitaidolta ja tuotantoteknologialta sekä jakelu-kanaviltaan, mutta eroavat useasti ainakin jossakin määrin esimerkiksi raaka-aineiltaan ja ostokäyttäytymiseltään. Kaiken kaikkiaan rakennustuoteteollisuudessa paremmiin menestyneillä yrityksillä näyttää olevan kilpailijoitaan laajemmat valikoimat.** Selvyden vuoksi todettakoon, että tämä tieto ei mitätöi näkemystä, että etenkin monien pienten yritysten kannattaa keskittyä. Pienet menestyneet yritykset ovat usein ensinnäkin keskittyneet lajitelmassaan samojen ydinresurssien ja -kyvykkyksien hyödyntämiseen, ja toisaalta ne ovat keskittyneet myös tavoittelemisissaan asiakasryhmissä.



Tuoteportfoliota rakennettaessa on otettava huomioon myös rahoitusdynamiikka: on oltava positiivisen kassavirran tuottavia, markkinoidensa kypsyden vuoksi vähän investointeja vaativia “lypsylehmiä” ja niillä on rakennettava suuren investointitarpeen vuoksi omalta kassavirran tuottokyvyltään vielä heikoista, mutta lupaavista tuotteista tulevaisuuden tähtituotteita.

On pitkälle tilannekohtaista, kannattaako joillekin tuotemarkkinoille mennä ensimmäisenä vai jäljittelijänä. Ensimmäisenä menijä voi muokata markkinoiden käytäntöjä itselleen sopiviksi, luoda edelläkävijän imagoa, varmistaa tulevia myyntejä luomalla asiakkaille vaihtokustannuksia toimittajan vaihdosta ja luoda kokemusta. Jäljittelijä voi puolestaan mm. säästää t & k-kustannuksissaan ja oppia edelläkävijän virheistä. Rakennustuoteteollisuudessa jakauma edelläkävijöiden ja jäljittelijöiden välillä on osapuulleen samanlainen paremmin ja heikommin menestyneiden yritysten ryhmissä.

Tutkitut yritykset aikovat tulevaisuudessakin pysytellä melko lähellä nykyistä tuoteportfoliotaan ja varsin usein räätälöidä tuotteitaan. Paremmin menestyneet yritykset ilmoittavat heikommin menestyneitä useammin perustavansa tuotekehityksensä enemmän asiakastarpeisiin kuin teknisiin mahdollisuuksiin ja tuotannollisiin tekijöihin. **Rakennustuoteteollisuuden yritykset eivät ole hyödyntäneet tuotteiden ja teknologioiden kehittämisessä, kuten ei useimmilla muillakaan toiminnan alueilla, verkostoitumisen mahdollisuuksia läheskään riittävästi.** Henkisiä ja aineellisia resursseja yhdistelemällä voitaisiin kenties saavuttaa useissa toiminnoissa synerginen win-win -tilanne (kaikki voittavat,  $1 + 1 > 2$ ): kustannusten jakoa, mahdollisuus tulla keskittymisen ansiosta ylivertaiseksi omissa ydinosaamisissa ja samanaikaisesti hyödyntää parhaiden ulkopuolisten osaajien ydinosaamista, mahdollisuuksia resursseja yhdistelemällä päästä isompiin ympyröihin, innovatiivisia tuotekombinaatioita jne.

## 8.5. Hankinta

**Yrityksen tulee ostaa muu kuin ydinosaamistensa piiriin kuuluva osaaminen mahdollisimman pitkälti ulkoa.** Ulkoa ostamalla saadaan monia hyötyjä: voidaan keskittyä omien vahvuuksien lisäämiseen ja hyötyä muiden vahvuuksista, saadaan potentiaalisia kustannussäästöjä, kun luovutetaan muille sellaiset tehtävät, joissa ei itse pystytä täyteen kapasiteetin käyttöasteeseen, läpimenoajat lyhenevät ja joustavuus kasvaa, kiinteiden kustannusten muuttuessa muuttuviksi riskit vähenevät jne. Yritysten kannattaisi selvittää nykyistä enemmän ulkomaisten hankintojen mahdollisuuksia

Hankinnoissa on tasapainoiltava toimittajien kilpailuttamisen ja hankintojen keskittämisen välillä kustannussäästöjen saavuttamiseksi. Optimaalinen ratkaisu on

tilannekohtainen. Yleisempää rakennustuoteteollisuudessa on hankintojen keskittäminen.

JOT-ajattelua (Just On Time tai hieman toisesta näkökulmasta, Juuri Oikeaan Tarpeeseen) tulee hyödyntää.

Ostoyhteistyöllä yritykset pystyvät tekemään itsestään tärkeämmän asiakkaan toimittajalle ja suurempien ostomäärien myötä parantamaan neuvotteluvoimaansa toimittajiin nähden. Ostoyhteistyöllä voidaan myös koota riittävä massa kilpailuedun tavoittelussa välttämättömien suurhankintojen tekemiseen.

## **8.6. Tulologistiikka**

Logistisia, etenkin tulologistisia, asioita tutkimuksessa ei kovin paljon käsitelty, mutta luonnollisestikin suotuisa sijainti niin toimittajiin kuin asiakkaisiin nähden voidaan yleisesti nimetä ainakin jossakin määrin tärkeiden asioiden joukkoon. Kriittisen tärkeänä sijaintia voitaneen pitää vain tietyissä tuoteryhmissä (esim. kiviala) ja joissakin toimintakonsepteissa. Rakennustuoteteollisuuden yritykset arvostavat erittäin korkealle omassa toiminnassaan toimitusten luotettavuuden, mikä edellyttää luotettavaa tuotantopanosten saantia.

## **8.7. Tuotanto**

Strategiateorioiden mukaan tuotantokapasiteetti on monilla aloilla tärkeimpiä yrityksen kustannuskilpailukyvyyn määrittäjiä. Kiinteät yleiskustannukset, kuten hallinto- ja tuotekehityskustannukset, kasvavat yleensä selkeästi alisuhteisesti tuotantokapasiteetin kasvaessa, jolloin kustannukset tuotettua yksikköä kohti laskevat. Kaikkien alan tuotantomenetelmien mahdollistuminen ja neuvotteluvoiman lisääntyminen ovat myös tavallisia mittakaavaetuja. Pienetkin yritykset voivat saavuttaa mittakaavaetuja kilpailijoihinsa nähden keskittämällä resurssinsa vain johonkin tuote-, asiakas- tai aluesegmenttiin.

Vaikka mittakaavasta rakennustuoteteollisuudessakin on varmasti hyötyä, se ei vaikuta ainakaan yleisesti mitenkään kriittiseltä menestystekijältä - etenkin, jos tavoitellaan differentiaalia. Metall-, LVIS- ja puualalla paremmin menestyneet yritykset eivät absoluuttiselta kokoluokaltaan tai markkinaosuudeltaan paljoakaan eroa heikommin menestyneistä yrityksistä, kivialalla mittakaava korreloi positiivisimmin menestyksen kanssa.

Kuten jo “Tuotteiden ja teknologioiden kehittäminen” -kohdassa (8.4.) asiaan viitattiin, myös kapasiteetin käyttöasteen nousun myötä tapahtuva olemassa olevien kiinteiden kustannusten allokoituminen useammille suoritteille on tärkeimpiä kustannusedun lähteitä. Yrityksen henkilöstössä ja koneistossa on oltava etenkin kustannusjohtajuutta tavoiteltaessa usein paitsi kyvykkyyttä normaalistikin useisiin, kysynnältään tasapainottaviin tuotteisiin, myös jousto- ja muutoskykyä tilapäisiin, normaalin tuotelinjan ulkopuolisiin tuotteisiin, joilla saadaan kriisihetkellä kapasiteetin käyttöastetta nostettua. Tuotantoresurssien jakaminen partneiden kanssa nostaa käyttöastetta, ja alihankkijoita käyttämällä yrityksen ei tarvitse tehdä sellaista, missä käyttöaste jää alhaiseksi.

Siinä missä kysynnän volyymin vaihteluihin pystyy kaikista rakennustuoteteollisuuden yrityksistä mukautumaan hyvin hieman vajaat puolet yrityksistä, kokonaan tuotanto-suuntaansa pystyy hyvin muuttamaan kolmannes yrityksistä. Joustavimpia ovat metallialan yritykset. Tuotannossaan verkostoituneita on alle puolet yrityksistä, alihankkijoita käyttää lähes kolme neljästä yrityksestä.

**Rakennustuoteteollisuudessa niin kustannusjohtajuuden saavuttaneilla kuin myös kilpailijoitaan parampaa laatua tuottavilla yrityksillä on keskimääräistä laadukkaampi ja automatisoidumpi tuotantokoneisto. Paremman koneiston sekä edellä käsiteltyjen henkilöstön pätevyuden suuremman painottamisen sekä suuremman t & k-panostuksen yhteisvaikutuksen takia paremmin menestyneillä rakennustuoteteollisuuden yrityksillä sekä tuotteiden tekninen laatu että design ovat keskimäärin parempia kuin heikommin menestyneillä yrityksillä.** Rakennustuoteteollisuuden yritysten kannattaa perehtyä laatujohtamisen (esim. Total Quality Managementin) ajatusmalleihin ja menetelmiin.

## 8.8. Lähtölogistiikka

**Tutkimuksessa esitetyistä 26 kilpailutekijästä rakennustuoteteollisuuden yritykset asettavat omassa toiminnassaan useimmiten eniten painoarvoa toimitusten luotettavuudelle.** Paremmin menestyneillä yrityksillä on keskimäärin selvästi useammin kilpailijoitaan lyhyemmät toimitusajat kuin heikommin menestyneillä yrityksillä.

## 8.9. Markkinointi

Yrityksen markkinointimixin (tuote, hinta, jakelu, viestintä) on oltava asiakaslähtöinen ja markkinointiotteen aktiivinen. Rakennustuoteteollisuuden yritykset eivät omasta mielestäänkään ole läheskään riittävästi perillä asiakatarpeista, ja segmentoinnissakin olisi siksi varmasti paljon kehittämisen varaa. Yritykset tekevät markkinoinnissaan liian usein olettamuksiin perustuvia ratkaisuja ja todennäköisesti liian usein myös sellaisia keskimääräisesti hyviä ratkaisuja, jotka eivät itseasiassa ole minkään eri asiakas-segmentin kannalta täysin sopivia. Lähes puolet tutkituista yrityksistä ilmoittaa tosin lähtökohtaisesti kohdistavansa markkinointitoimenpiteensä erilaisina eri kohderyhmille, runsas neljännes samanlaisina kaikille (näillä yrityksillä on useasti homogeeniset kokonaismarkkinat) ja neljännes ilmoittaa keskittyvänsä vain pieneen asiakas-segmenttiin. **Rakennustuoteteollisuudessakin paremmin menestyneiden yritysten lähestymistapa kilpailuun on kaiken kaikkiaan asiakaslähtöisempi ja markkinointihenkisempi kuin heikommin menestyneiden yritysten.**

Jo aikaisempien otsikoiden alla on muodostettu käsitystä kannattavien tuotteiden piirteistä (ks. mm. tuotteiden ja teknologioiden kehittäminen). Hinnoittelun perusteena rakennustuoteteollisuuden yritykset näyttävät painottavan melko paljon kustannuksia, mutta myös kysynnän hintajoustot ja kilpailutilanne tulisi ottaa huomioon ja käyttää kaikkia yhdessä. Paremmin ja heikommin menestyneet yritykset eivät juurikaan eroa toisistaan myyntihinnoissaan. Jakelussa ja viestinnässä yritysten ensimmäisenä tavoitteena tulee olla mahdollisimman hyvä asiakaspeitto. Suomalaisilta yrityksiltä ylipäätään puuttuu usein rohkeutta ja röyhkeyttä itsensä ja tuotteidensa esilletuomiseen. Ajattelutapa on usein liian tekniikkakeskeinen ja tyyliä “hyvä tuote puhuu itse puolestaan”. **Paremmen menestyneet rakennustuoteteollisuuden yritykset painottavat heikommin menestyneitä yrityksiä enemmän henkilökohtaisen myyntityön merkitystä kilpailukeinona ja samoin mainostavat hieman enemmän.**

Suomalaisen rakennustuoteteollisuuden kansainvälisen myynnin osuus on viime vuosina ollut voimakkaassa kasvussa: vuonna 1990 sen osuuden mediaani vastaajayritysten liikevaihdosta oli 1 % ja vuonna 1996 jo 15 %. Kansainvälisessä jakelussaan yritykset toimivat varsin pitkälti perinteisen viennin puitteissa. Yleisin vientitapa on suora vienti asiakkaalle ilman välikäsiä. Vienti kotimaisia tai vienti ulkomaisia välikäsiä käyttäenkään ei ole kuitenkaan paljonkaan harvinaisempaa. Varsin monet yritykset käyttävät kaikkia kolmea muotoa. Paremmen menestyneet yritykset suosivat heikommin menestyneisiin yrityksiin verrattuna suhteellisesti enemmän ulkomaisia ja vähemmän kotimaisia välikäsiä. Kohdemaat valitaan ennen kaikkea markkinoiden hintatason perusteella. Merkittävimmät vientimaat ovat lähellä: Venäjä, Baltian maat, Pohjoismaat ja Saksa. Lähivuosina yritykset aikovat vielä lisätä vientiponnistelujaan.

Tutkittujen yritysten verkostoituminen myös markkinoinnin alueella on aivan liian vähäistä. Verkostoitumisella markkinoinnissa voitaisiin saada aikaan hyödyllisiä hankkeita ja kustannussäästöjä kustannusten jakamisen myötä (esim. yhteismainontaa, yhteisvientipäällikkö jne.) sekä innovatiivisia “kaikki saman katon alta” -tuotekombinaatioita.

## 8.10. Palvelu ja huolto

Rakennustuoteteollisuuden yrityksistä lähes kaksi kolmesta toimii kehitysvaiheeltaan kypsillä päämarkkinoilla. Tällaisissa oloissa tuotteisiin ei useinkaan voida luoda mitenkään kovin mullistavia erityisominaisuuksia. Yritys voikin tavoitella differentietua palvelemalla ainutlaatuisen hyvin asiakkaitaan. **Noiin puolet tutkituista rakennustuoteteollisuuden yrityksistä aikoo merkittävästi lisätä palvelun laadunpainotusta kilpailukeinona lähivuosina.** Erityisesti puualan yritykset pitävät palvelua kriittisenä menestystekijänä. Jälleenmyyjien jatkuva tukeminen on tärkeää.

# Lähdeluettelo

1. Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: KY-palvelu Oy, 1995.
2. Porter, Michael E. Strategia kilpailutilanteessa: Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Helsinki: Rastor, 1984.
3. Grant, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. California Management Review, 1991.
4. Verdin, Paul & Williamson, Peter. Successful Strategy: Stargazing or Self-examination? European Management Journal 1994. Vol. 12, No 1.
5. Hamel, Gary & Prahalad, C.K. Venymisen strategia. Yritystalous 6/93.
6. Quinn, James B., Mintzberg, Henry & James, Robert M. The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases. Englewoods Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988.
7. Porter, Michael E. Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin & Göös, 1985.
8. Karlöf, Bengt. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: Weilin & Göös, 1995.

<b>LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN</b>	Riittävästi toimiala-, markkina-, asiakastarve- ja kilpailija-analyyssejä sekä resurssi- ja kyvykkyysskartoituksia Strategiatyökalujen hyödyntäminen (hyviä etenkin segmentointiopit, Porterin opit, benchmarking, toimintolaskenta) Avainsidosryhmäsuhteiden hoitaminen			
<b>HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN</b>	Henkilöstöpolitiikkojen toimivuus on yrityksen tärkein pitkän tähtäimen menestystekijä. Rekrytointi: huolellinen tarvemäärittely, testaus, "hyvästä kannattaa maksaa". Työn organisointi: henkilöstön piirteiden ja toiminnan piirteiden yhteensovitus, joustavuus, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, mahdollisesti tiimit. Henkilöstön kehittäminen: kartoituksen pohjautuva koulutus, harjoittelu, työnkierto, palaute. Palkkaus: tavoitteena objektiiviseen arviontimenetelmään perustuva tulospalkkaus.			
<b>TUOTTEIDEN JA TEKNOLOGIOIDEN KEHITTÄMINEN</b>	Riittävä panostus-% lv:sta, tuotteiden tarjottava mahdollisimman suotuisa asema toimialan rakenteellisiin tekijöihin nähden, portfolion synergiaedut otettava huomioon, halvempaa tai parempaa, tilannekoht. optimointi: pioneeri vs. jäljittelijä, verkostoitumisella innovaatioita ja kombinaatioita.			
<b>HANKINTA</b>	Muu kuin ydinosaaminen kannattaa ostaa mahdollisimman pitkälti ulkoa, tilannekoht. optimointi: kilpailuttaminen / keskittäminen, panosten osto ulkomailta halvalla, ostoyhteistyö: mittakaavaedut + kriittinen massa tarvittaviin suurhankintoihin, JOT			
<b>TULOLOGIS-TIikka</b>	<b>TUOTANTO</b>	<b>LÄHTÖLOGIS-TIikka</b>	<b>MARKKINOINTI</b>	<b>PALVELU, JÄLKIHOITO</b>
* Hyvä sijainti toimittajiin nähden * Toimitusten luotettavuus ja nopeus	* Mielellään kilpailijoita suurempi tuotanto-kapasiteetti (pienillä yrityksillä keskittymisen ansiosta): esim. alhaisemmat suhteelliset kiinteät yleiskustannukset * Laadukas ja automatisoitu tuotanto-teknologia * Henkilöstön ja koneiston jousto- ja muutos-kyky: esim. valmius normaalin tuotelinjan ulkopuolisiin tilapäisiin "kapasiteetin täyttö-tuotteisiin" * Tuotantoresurssien jakaminen partnereiden kanssa, alihankkijoiden käyttö * Usein korkea laatu	* Hyvä sijainti asiakkaisiin nähden * Toimitusten luotettavuus ja nopeus	* Asiakkaiden arvoketjun ymmärtäminen ja asiakaslähtöisyys * Aktiivinen ote * Tuotteet: ks. Tuotteiden ja teknologioiden kehittäminen * Oikea hinnoittelu: sekä todelliset kustannukset, joustot että kilpailutilanne otettava huomioon * Hakeutuminen kans.väl. markkinoille: verkostot, agentit tms. tarvittaessa avuksi * Mainonnan ja jakelukanavien asiakas-peitto * Resurssien yhdistäminen partnereiden kanssa	* Potentiaali kilpailukeinona lisääntymässä (tekninen tuote usein kypsä) * Jatkuva jälleenyymyjien tukeminen

K  
A  
T  
E

**TAVOITE:** Toimia mielellään rakenteellisesti suotuisilla kokonaismarkkinoilla tai tuote-, asiakas- tai aluesegmenteillä: uusien tulokkaiden ja korvikkeiden uhka, toimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoima sekä kilpailun intensiteetti alhaisella tasolla. Valituilla markkinoilla ja segmenteillä differointi tai kustannusjohtajuus; molemmat mahdollisia vain, jos kilpailijat heikkoja, toiminnan volyyymi alan kriittinen kustannustekijä tai jos yrityksellä on mullistava innovaatio. Pienten ja kansainvälisille markkinoille pyrkivien suomalaisyritysten tulee useimmiten keskittyä ja differoitua. Vaikka tavoitellaankin toista kilpailuedun tyyppiä, on aina tietysti yritettävä myös pitää toinen alue (kustannusasema, differoinnin perusteet) osapuulleen kilpailijoiden tasolla.

## KESKEISIMPIÄ ALAKOHTAISIA TUTKIMUSTULOKSIA

## LIITE 2

	<u>Metalli</u>	<u>LVIS</u>	<u>Puu</u>	<u>Kivi</u>
<b>Yritysten eniten painottamat kilpailutekijät 1997</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Toimitusten luotettavuus</li><li>2. Työntekijöiden pätevyys</li><li>3. Paikallinen yrityskuva ja henk.koht. kontaktit</li><li>4. Yrityksen maine</li></ol> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Tuotteiden laatu</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Työntekijöiden pätevyys</li><li>2. Johtamisen laatu</li><li>3. Yrityksen maine</li><li>4. Paikallinen yrityskuva ja henk.koht. kontaktit</li><li>5. Ostotoiminta</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Toimitusten luotettavuus</li><li>2. Työntekijöiden pätevyys</li><li>3. Palvelun laatu</li><li>4. Yrityksen maine</li></ol> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Johtamisen laatu</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Toimitusten luotettavuus</li><li>2. Alhaiset kustannukset</li><li>2. Tuotteiden laatu</li><li>4. Yrityksen maine</li></ol> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Henk. koht. myyntityö</li></ol>
<b>Kilpailutekijät, joiden painotusta yritykset aikovat useimmin tulevaisuudessa lisätä</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Työntekijöiden pätevyys</li><li>1. Tuotteiden laatu</li><li>1. Alhaiset kustannukset</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Alhaiset kustannukset</li><li>2. Toimitusten luotettavuus</li><li>3. Uudenaikainen tuotantoteknologia</li><li>3. Palvelun laatu</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Palvelun laatu</li><li>2. Alhaiset kustannukset</li><li>3. Johtamisen laatu</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tuotteiden laatu</li><li>2. Toimitusten luotettavuus</li><li>3. Palvelun laatu</li></ol>
<b>Yritysten tuotepolitiikkojen yleisimmät kehityssuunnat tulevaisuudessa</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Uusia sovellutuksia nykyisille tuotteille</li><li>1. Uusia tuoteryhmiä nykyisellä alalla</li><li>3. Välitystoiminnan laajeneminen</li><li>3. Kannattavimpien nykyisten tuotteiden myynninedistäminen</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Uusia sovellutuksia nykyisille tuotteille</li><li>2. Uusia tuoteryhmiä nykyisellä alalla</li><li>3. Enemmän räätälöidyimpiä tuotteita</li><li>3. Tuotteiden lukumäärän vähentäminen joissakin tuoteryhmissä</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Enemmän räätälöidympiä tuotteita</li><li>2. Uusia tuoteryhmiä nykyisellä alalla</li><li>2. Nykyisten tuotteiden pitäminen vähäisin muutoksin</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Enemmän räätälöidympiä</li><li>2. Kannattavimpien nykyisten tuotteiden myynninedistäminen</li><li>3. Uusia tuoteryhmiä nykyisellä alalla</li></ol>
<b>Paremmien menestyneiden yritysten toiminnassa korostuvia piirteitä verrattuna heikommin menestyneisiin yrityksiin</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Työntekijöiden pätevyyden painottaminen</li><li>* Tuotteiden korkea laatu</li><li>* Lyhyet toimitusajat</li><li>* Myyntityön painottaminen</li><li>* Joustavuus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Työntekijöiden pätevyyden sekä ilmapiirin painottaminen</li><li>* Laaja lajitelma ja valikoima</li><li>* Moderni, automatisoitu tuotantoteknologia</li><li>* Lyhyet toimitusajat</li><li>* Joustavuus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Työntekijöiden pätevyyden painottaminen</li><li>* Laaja lajitelma ja valikoima</li><li>* Tuotteiden korkea laatu</li><li>* Aktiivinen myynti</li><li>* Palvelun laadun painottaminen</li><li>* Joustavuus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Tuotteiden korkea laatu</li><li>* T &amp; k :n painottaminen</li><li>* Alhaiset kustannukset</li><li>* Toiminnan mittakaava</li><li>* Lyhyet toimitusajat</li><li>* Joustavuus</li></ul>