

PÄIJÄTHÄMÄLÄISTEN PUU- JA
HUONEKALUALAN MIKROYRITYSTEN
VERKOSTOJEN HYÖDYNTÄMINEN
LIIKETOIMINNASSA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2009
Marjo Jantunen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

JANTUNEN, MARJO:

Päijäthämäläisten puu- ja huonekalualan
mikroyritysten verkostojen
hyödyntäminen liiketoiminnassa

Markkinoinnin opinnäytetyö, 66 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2009

TIIVISTELMÄ

Yritysten liiketoimintasuhteissa on viime vuosina siirrytty aiempaa tiiviimpiin ja pitkäaikaisempiin eli verkostomaisempiin suhteisiin. Verkostomainen toiminta perustuu yritysten väliseen yhteistyöhön, jolloin yritykset voivat keskittyä ydinosamiseensa ja hankkia muut palvelut kumppaneilta.

Tämän opinnäytetyön aiheena on päijäthämäläisten mikroyritysten puu- ja huonekalualan verkostoituminen. Puu- ja huonekaluala on tyypillisesti alueellisesti klusteroitunutta, mutta Päijät-Hämeen alueellisesta verkostoitumisesta ei ole tehty tutkimusta. Työn toimeksiantaja on Lahden Innovaatiokeskus, jolla on tarve saada vastaus kyseiseen ajankohtaiseen aiheeseen.

Opinnäytetyön teoriaosa käsittelee työn kannalta verkostoitumisen keskeisimmät käsitteet, verkostoitumisen taustaa sekä erilaisia verkostoja. Teoriaosassa käsitellään myös verkostoitumisen hyödyt ja haitat ja mahdolliset riskit sekä verkostoitumista puu- ja huonekalualalla ja vielä tarkemmin Päijät-Hämeessä.

Työn empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena puolistrukturoituna teemahaastattelumenetelmänä kuudelle eri päijäthämäläiselle puu- ja huonekalualan mikroyritykselle. Haastatteluilla pyrin saamaan vastauksen tutkimusongelmaani, miksi ja miten mikroyritykset ovat verkostoituneet Päijät-Hämeessä ja mitä liiketoiminnallista hyötyä ne verkostoitumisellaan tavoittelevat.

Tutkimuksen tuloksena selviää, että useimmat päijäthämäläiset puu- ja huonekalualan mikroyritykset harjoittavat yhteistyötä erikoistuaakseen omaan osaamisalueeseensa ja saavuttaakseen mahdollisimman paljon liiketoiminnallista hyötyä.

Avainsanat: verkostoituminen, verkosto, yhteistyö, kumppanuus,
Innovaatiokeskus

Lahti University of Applied Sciences
Degree programme in Faculty of Business Studies

JANTUNEN, MARJO : Utilization of Networks: wood
and furniture industry micro companies
in the Päijät-Häme area

Bachelor's Thesis in Marketing, 66 pages, 1 appendix

Spring 2009

ABSTRACT

In the business sector, business relationships between companies have become closer and more long-lasting. In other words, more relationships based on networking. Networking means cooperation between companies whereby each company can concentrate on their own core know-how and receive other needed services from their partnering companies.

The focus of this thesis is the wood and furniture industry micro companies networking in the Päijät-Häme area. The wood and furniture industry is typically regionally clustered but no earlier research has been carried out in regards to the regional networking of such companies in the Päijät-Häme area. Lahti's Innovation Centre, the client behind this thesis, requires information on this current subject.

The theoretical part of the thesis deals with the terms of networking, the background of networking and various networks from the aspect of the research study. The theoretical part also deals with the benefits and disadvantages of networking as well as possible risks. Networking in the wood and furniture industry, especially in the Päijät-Häme area, is the focus in this part of the study.

The empirical part of the study has been carried out by a qualitative semi-structured thematic interview study to six separate wood and furniture industry micro companies in the Päijät-Häme area. The ones interviewed were asked to answer different questions which would then answer the research problems of the study. These questions were: why and how have micro companies in the Päijät-Häme area networked, and what kind of advantages are they trying to achieve with their networking in their business?

The result of the study indicates that most of the wood and furniture industry micro companies in the Päijät-Häme area practice networking in order to specialize in their own area of expertise and to achieve as many commercial benefits as possible.

Key words: networking, networks, cooperation, partnership, Innovaatiokeskus

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	VERKOSTOSUHDE: VERKOSTO JA VERKOSTOITUMINEN	4
2.1	Työn keskeisimmät verkostoitumisen käsitteet	4
2.2	Verkostoitumisen taustaa ja Porterin arvoketjuajattelu	5
2.3	Erilaiset verkostot	7
2.3.1	Alihankintaverkosto	7
2.3.2	Projektikohtainen yhteistyö	8
2.3.3	Ulkoistaminen	9
3	VERKOSTOITUMISEN HYÖDYT JA HAITAT	10
3.1	Verkostoitumisen hyödyt	10
3.2	Verkostoitumisen epäonnistumiseen johtavat syyt	12
3.3	Suurimmat riskit ja niiden hajautuminen verkoston jäsenten kesken	14
4	PUU- JA HUONEKALUALAN VERKOSTOITUMINEN	16
4.1	Puu- ja huonekaluala Suomessa	16
4.2	Verkostot kalusteteollisuudessa	21
4.3	Päijät-Hämeen kalusteteollisuus	22
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
5.1	Tutkimuksen taustaa	23
5.2	Tutkimusmenetelmä	24
5.2.1	Teemahaastattelu	24
5.2.2	Teemojen valinta	25
5.3	Tutkimuksen toteutus	26
5.4	Tutkimuksen perusvaatimukset	28
6	TUTKIMUSTULOKSET YRITYKSITTÄIN	30
6.1	Yritys A	30
6.2	Yritys B	33
6.3	Yritys C	35
6.4	Yritys D	37
6.5	Yritys E	41
6.6	Yritys F	44

7	HAASTATTELUIDEN ANALYSOINTI TEEMOITTAIN	46
7.1	Taustatietoa yrityksestä	46
7.2	Verkostosuhde	49
7.3	Verkostoitumisen hyödyt	52
7.4	Verkostoitumisen haitat	54
7.5	Päijät-Hämeen puu- ja huonekalualan verkostoituminen	56
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	57
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kansainvälistynyt talous ja siitä johtuva kiristynyt globaali kilpailu ovat saaneet yritykset turvautumaan verkostoitumiseen, jolla tarkoitetaan yritysten välistä, pitkäaikaiseksi ja läheiseksi tarkoitettua yhteistyötä. Ulkomailta tuodaan muun muassa halvempia huonekaluja, ja kilpailu kotimaisen ja ulkomaisen huonekaluvalmistuksen kesken on lisääntynyt. Tästä johtuu, että osa kotimaisista valmistajista voi joutua väistymään alalta. Laskusuhdanne vaikuttaa rakennusalan hiipumiseen ja huonekalujen kysyntään, mikä puolestaan kiristää kilpailua entisestään.

Etenkin kilpailun lisääntyessä menestyminen puu- ja huonekalulalla edellyttää yrityksen erikoistumista tietyille osaamisen alueelle. Kun yritys verkostoituu, pystyy se keskittymään paremmin omaan ydinosamiseensa ja hankkimaan kaikki muut tarvittavat osat tuotteeseensa kumppaneiltaan, jotka tuovat lisäarvoa samaan arvoketjuun. Verkostoja muodostetaan siksi, että kaikki verkostossa toimijat voisivat saada arvonlisää itselleen ja pystyisivät näin saavuttamaan mahdollisimman paljon verkoston tuomia hyötyjä. Yritykset tavoittelevatkin verkostoitumisellaan usein kilpailukyvyyn parantamista, liiketoiminnan kasvua, kustannusetuja ja osaamisen vahvistamista. Yhdessä toimimalla yritykset voivat tuottaa parempilaatuista tavaraa ja osaamisen vahvistuessa innovatiivisempia tuoteratkaisuja, jotta pienelläkin, mahdollisesti vähäiset resurssit omaavalla puu- ja huonekalualan yrityksellä olisi mahdollisuus pärjätä kilpailussa mukana.

Verkostoitumista on tutkittu jo useita vuosia, mutta tutkimus on keskittynyt pääosin hyötyihin ja mahdollisuuksiin, joita yhteistyöllä voidaan saavuttaa (Hallikas 2003). Puu- ja huonekaluala on tyypillisesti alueellisesti klusteroitunutta, mutta Päijät-Hämeen alueellisesta verkostoitumisesta ei ole tehty tutkimusta. Tämän työn toimeksiantajalla, Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskuksella, on tarve tutkia kyseistä aihetta ja ajatus siitä on lähtöisin Tacis -rahoitteisesta projektista Furniture Industry Technopark (FIT). FIT-projektin päämääränä oli luoda toimintamalli ja akkritehtisuunnitelmat Pietariin

perustettavalle kalustealan osaamis- ja yrityskeskittymälle vastaamaan Pietarin alueen kasvavien kalustealan markkinoiden haasteisiin. Yhtenä tavoitteena oli parantaa Päijät-Hämeen ja Pietarin alueen kalustealan yritysten ja alan toimijoiden yhteistyötä. (Salmi 2008.)

Työn tavoitteena on selvittää päijäthämäläisten puu- ja huonekalualan mikroyritysten verkostoitumista, jotta toimeksiantaja voisi hyödyntää tutkimustuloksia ja käyttää työtä mahdollisia jatkotutkimuksia varten. Työn tutkimusongelma, jolla asetettu tavoite voidaan saavuttaa, on seuraava: miksi ja miten päijäthämäläiset mikroyritykset ovat verkostoituneet ja mitä liiketoiminnallista hyötyä ne verkostoitumisellaan tavoittelevat. Jotta tutkimusongelma ja työn sisältö ymmärretään, tulee termi mikroyritys selventää. Pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä 6. päivänä toukokuuta 2003 on annettu komission suositus 2003/361/EY (EUVL L 124, 20.5.2003), jonka mukaan ”Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on alle 10 henkilöä ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 2 miljoonaa euroa”. (Euroopan Unionin toiminta 2007.)

Tutkimusongelmaan saan vastauksen käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista puolistrukturoitua teemahaastattelumenetelmää. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla tarkoitetaan, että haastattelu on melko vapaa ja se kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48, 67). Toteutan haastattelun kuudelle tutkimusalueeseen kuuluvalla yritykselle. Haastattelun teemat ovat seuraavat: taustatietoa yrityksestä, verkostosuhde, verkostoitumisen hyödyt, verkostoitumisen haitat sekä Päijät-Hämeen puu- ja huonekaluala.

Opinnäytetyön rakenne

Aluksi esittelen työn kannalta keskeisimmät verkostoitumisen käsitteet ja verkostoitumisen taustaa. Tässä yhteydessä tuon esille myös Porterin arvoketjuajattelun, jonka mukaan jokainen vaihe raaka-aineesta lopputuotteen tuottaa siihen lisäarvoa. Esittelen erilaisia verkostoja, kuten alihankintaverkoston, tutkimuksen yhteistyösuhteiden ymmärtämiseksi.

Seuraava olennainen asia teoriaosuudessa liittyy verkostoitumisen tuomiin hyötyihin ja haittoihin. Samassa yhteydessä esittelen verkostoitumisen riskit. Viimeisessä teoriaosuudessa kuvailen Puu- ja huonekalualan verkostoitumista ja keskityn tarkentamaan kirjallisuudesta keräämieni tietojen perusteella Päijät-Hämeen verkostoitumista, jonka ympärille tutkimus keskittyy.

Työn tutkimusosuudessa esittelen ensin tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen toteutuksen. Tämän jälkeen puran haastatteluiden tulokset yrityksittäin ja analysoin tuloksia teemojen mukaisessa järjestyksessä havainnollistaen tutkimustuloksia taulukoiden muodossa. Lopuksi teen työstä yhteenvedon ja vertaan tutkimustuloksia teoriaan ja teen sitä kautta johtopäätöksiä.

2 VERKOSTOSUHDE: VERKOSTO JA VERKOSTOITUMINEN

Ensimmäisessä kappaleessa käsitellen opinnäytetyön keskeisimpiä verkostoitumiseen liittyviä käsitteitä sekä verkostoitumisen taustaa ja siihen liittyvää Porterin arvoketjuajattelun – mallia. Yritykset harjoittavat erilaista yhteistyötä eri yritysten kanssa. Yritykset käyttävät alihankintaa, mutta osallistuvat myös erilaisiin projekteihin ja ulkoistavat toimintojaan.

2.1 Työn keskeisimmät verkostoitumisen käsitteet

Verkostosuhde

Verkostosuhteella tarkoitetaan yrityksen tai muun organisaation tavoitteelliseksi, pitkäaikaiseksi ja läheiseksi tarkoitettua yhteistyötä yhden tai useamman muun yrityksen tai organisaation kanssa.

(Hakanen ym. 2007, 77.)

Verkostosuhde voi olla *kumppanuus*, jolloin yrityksellä on yhteistyösuhde yhteen yritykseen tai organisaatioon. Kumppanuudella voidaan ymmärtää myös yrityksen ulkoisia partnerisuhteita ja sisäistä toimintakulttuuria, jolloin yhteistyötä harjoitetaan useammankin yrityksen kesken. Kun yhteistyötä harjoitetaan useamman kumppanin kesken, voidaan puhua *verkostosta*, *klusterista*, joka muodostuu moninaisista ja eritasoisista kumppanuuksista, joita muodostetaan sekä kilpailijoiden että omaa toimialaa täydentävien kumppanien kanssa. Näitä eritasoisia kumppanuuksia ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus, joissa muun muassa luottamuksen, lisäarvon tuottamisen ja osaamisen tasot ovat erilaiset. Operatiivinen kumppanuus on kumppanuuden tasoista kaikkein vähiten tiivein yhteistyömuoto. Strateginen kumppanuus taas on kaikkein tiiveintä yhteistyötä, jossa kumppanit luottavat toisiinsa ja toiminta on avointa. (Stähle & Laento 2000, 11, 119; Hakanen ym. 2007, 77.)

Verkostosuhteeseen ja vielä tarkemmin verkostoon liittyy *verkostoituminen*, prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa tuotavaksi toiminnaksi. Ratkaisuja haetaan haasteisiin ja ongelmiin, joihin yrityksen omat voimavarat eivät riitä. (Niemelä 2002, 13; Hakanen ym. 2007, 77.)

Alihankinta

Alihankinta on eräs vanhimpia yritysten välisen yhteistyön muotoja. Sillä tarkoitetaan, että yritys hankkii tietyt tuotteen osat tai tietyt työvaiheet joltain toiselta yritykseltä ja näin yritys voi keskittyä paremmin omaan ydinliiketoimintaansa. (Ståhle & Laento 2000, 81; Suominen 2008, 14). Käsite on määritelty tarkemmin kappaleessa 2.3.

Verkostoidea ja verkostovisio

Verkostoidea kertoo, mitä tarkoitusta varten verkosto on perustettu ja miksi verkosto on olemassa: se kertoo toiminnan tarkoituksen. Verkostoidea kertoo ne hyödyt, joita verkostosuhteen avulla tavoitellaan. Verkostoidea luo pohjan *vision* määrittämiselle, jolla tarkoitetaan tulevaisuuden tahtotilaa. Verkostovisio kuvaa yrityksen päämääriä verkostoitumisen suhteen pitkältä aikaväliltä. Se sisältää selkeät tavoitteet sekä tahtotilan kumppanuuksien ja verkkojen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (Hakanen ym. 2007, 226–227, 231, 148.)

2.2 Verkostoitumisen taustaa ja Porterin arvoketjuajattelu

Niin kauan kuin on ollut ihmisiä, on ollut myös erilaisia verkostoja. Yhteistyötä yritysten kesken on tehty jossain muodossa siis aina, mutta verkostojen vallankumouksen katsotaan alkaneen vasta 1980-luvulla. Suhtautumisessa yritysten väliseen yhteistyöhön on tapahtunut sukupolvenvaihdos: nykyinen yrittäjäksi ryhtyvä sukupolvi pitää verkostoitumista luonnollisena osana toimintaa toisin kuin 1980- ja 1990-luvun yrittäjät. (Hakanen ym. 2007, 19–20, 274–275.)

Mitään täsmällisiä tietoja tai tilastoja Suomen yritysten verkostoitumisen ja sen eri muotojen yleisyydestä tai kehittymisestä ei ole olemassa (Hakanen ym. 2007, 21). Kuitenkin vuonna 2002 teollisuuden ja työnantajan teettämän selvityksen mukaan 70 prosenttia teollisuuden yrityksistä ja jopa 90 prosenttia elektroniikkateollisuuden yrityksistä tekee verkostoyhteistyötä. Yhteistyö on laajentunut tuotannosta tutkimukseen, tuotekehitykseen, markkinointiin, rahoitukseen ja jopa henkilöstön rekrytointiin. (Niemelä 2002, 26.) Vuonna 2004 teollisuuden ja työnantajan kyselytutkimuksen mukaan yleisimmäksi yhteistyömuodoksi osoittautui *ulkoistaminen*, jolloin osa tai tietty osatoiminta ostetaan ulkopuoliselta yritykseltä, ja *alihankinta*, jossa tietyt tuotteen osat tai tietyt työvaiheet tulevat joltakin toiselta yritykseltä (Hakanen ym. 2007, 21–22).

Eräs pisimmälle viety verkostoitumisen muoto on franchising-toiminta. Suomessa toimii noin 200 franchising-ketjua. (Hakanen ym. 2007, 22; Haikonen 2002, 57.) Franchising eli asiakasyrittäjyys on laajalti käytetty yritys yhteistyön sovellus, jossa liiketoimintamalli on kehitetty pelkästään päämiehen (franchisor) toimesta. Muiden tehtävänä on sen asianmukainen toteuttaminen sovituin tavoin ja säännöin. Esimerkkinä franchising-toiminnasta mainittakoon hampurilaisravintolat McDonald's ja pizzeria Kotipizza. (Pirnes 2002, 28–30.)

Verkostoitumiseen liittyy *Porterin* (1988) *arvoketjuajattelu*, jonka mukaan yritys tarvitsee menestyäkseen erilaisia toimintoja, kuten tuotekehitystä, tuotantoa, markkinointia, varastointia ja taloushallintoa. ”Arvoketjulla tarkoitetaan yrityksen kaikkien toimintojen ketjua aina raaka-aineesta lopputuotteen asettamiseen asiakkaan lattialle. Ketjun kukin lenkki edustaa jotakin tekemistä tai materiaalia, joka on tuotteen tai palvelun aikaansaamisen osana.” (Hakovirta 2000, 65.)

Verkoston tärkein tavoite on arvonmuodostus. Verkostoja muodostetaan vain siksi, että kaikki verkostossa toimijat voisivat saada arvonlisää itselleen. Lähtökohdana onkin, että yrityksen tulee hahmottaa laajempi kokonaisuus eli arvoketju, johon se toiminnallisesti kuuluu. Yksittäinen yritys on vain yksi vaihe siinä arvonmuodostusprosessissa, jonka lopputuloksena tuote siirtyy asiakkaalle. Jokainen arvoketjun osa lisää koko ketjun arvoa. (Linnanen & Markkanen 1997; Stähle & Laento 2000, 40.) Verkoston menestymiselle onkin tärkeää se, miten

hyvin yhteistyökumppanit sopeuttavat oman arvoketjunsä osaksi toisten arvoketjuja (Suominen 2008, 9). Yritykset joutuvat menestyäkseen usein erikoistumaan hyvinkin kapeille alueille. Tuotannon arvoketjun eri vaiheita ulkoistetaan tai hankitaan niihin erikoistuneilta yrityksiltä. (Hautamäki 2008.)

Arvoketjuajattelun mukaisesti voidaan erottaa kaksi erilaista verkostoa. *vertikaalinen verkosto* yhdistää saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita esimerkiksi tuotantonsa ketjuuntuneet yritykset, joista yksi sahaa ja tekee aihiot, yksi tuolin suorat puuosat, yksi taivutetut, yksi liimatut, yksi kokoaa osista tuolit ja yksi lakkaa, pakkaa ja laskuttaa. Useat yritykset tekevät siis oman osuutensa samaan arvoketjuun. *Horizontaalinen verkosto* sen sijaan yhdistää arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluja ja tuotteita. Sellainen on esimerkiksi tuoteperhe; tuolin, pöydän ja piirongin tekijät myyvät yhdessä kokonaisuutta. Esimerkiksi Tuoliyritykset, tutkimuslaitokset, muotoiluosaajat ja rahoittajat yhdistävät voimansa kehittääkseen kokonaan uuden konseptin istumiseen. (Niemelä 2002, 18-20; Hakanen ym. 2007.)

2.3 Erilaiset verkostot

2.3.1 Alihankintaverkosto

Alihankinnassa yritys hankkii tietyt tuotteen osat tai tietyt työvaiheet joltain toiselta yritykseltä, koska yksittäisellä yrityksellä ei ole aina riittävästi resursseja suoriutua suurista työkokonaisuuksista itsenäisesti. ”Alihankintaverkostojen tavoitteena on muodostaa yrityksiensä itse solmimien yhteistyösopimusten avulla monipuolisia ja tehokkaita tuotteiden tai palvelujen tarjoajien yhteenliittymiä alihankintasopimusten aikaansaamiseksi.” (Alihankintaverkostot 2008.)

Mitä lähempänä kumppanuus on osto-myynti -tapahtumaa, sitä operatiivisemmasta kumppanuudesta on kyse. Alihankinta on tyypillisin operatiivisen kumppanuuden muoto (seuraavat taktinen ja strateginen

kumppanuus ovat vielä tiiviimmän yhteistyön muotoja). Yrityksen välinen yhteistyö lähtee liikkeelle molempien osapuolien omista tavoitteista ja intresseistä, joihin yhteistyökuvio sopii. Yhteistyön osapuolilla on tahto keskittyä toimimaan yhdessä ja niillä on taloudellinen päämäärä. Yritykset ovat eri toimijoita, mutta toinen huolehtii toisen osatoiminnoista, ja näin omaan ydinliiketoimintaan voidaan keskittyä paremmin. ”Ei ole taloudellisesti perusteltua tehdä kaikkea itse, sillä virtaviivaistamalla päästään kustannustehokkuuteen” (Stähle & Laento 2000, 81). Kumppaneilla on tyypillisesti useampia kumppanivaihtoehtoja, ja yhteistyötä kilpailutetaan kaiken aikaa. Operatiivinen yhteistyö tapahtuu usein horisontaalisessa arvoketjussa ja tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien kesittäminen omaan ydintoimintaan. (Stähle & Laento 2000, 81–82, 85.)

Perinteisestä alihankinnasta tulisi siirtyä osahankintaan, jossa kilpailuttamisesta siirrytään pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja siten alihankkijan on mahdollista kehittää tuotteidensa laatua (Ruotsalainen & Vähäsalo 1999, 14). Alihankintaa lähellä oleva käsite on myös sopimusvalmistus, jolla tarkoitetaan menettelyä, jossa yritys valmistuttaa tai laitattaa kokoon korvausta vastaan toisella yrityksellä tietyn määrän itse kehittämiään ja mahdollisesti omalla nimellään tai tavaramerkillään varustettuja tuotteita, jotka se tämän jälkeen kokonaisuudessaan itse markkinoi eteenpäin. Sopimusvalmistus on parhimmillaan pitkälle vietyä asiakaspalvelua, jota täydentää monipuolinen ja asiantunteva alihankintaverkosto. Sopimusvalmistuksen merkitys tulee kasvamaan yhä edelleen, sillä yritysten erikoistuminen ydinosaamisalueilleen kasvattaa tarvetta hankkia osaamista toimintaympäristön muilta yhteistyökumppaneilta. (Karhu, Pajari & Salmi 2007; Suominen 2008, 28.)

2.3.2 Projektikohtainen yhteistyö

Verkostosuhteeseen saatetaan päätyä joskus jopa sattuman kautta. On tavanomaista, että yrityksen toimintaympäristössä on käynnistynyt jonkin julkisen tahon, oppilaitoksen tai konsultin toimesta verkostoitumishanke, johon yritys osallistuu (Hakanen ym. 2007, 97). Hyvä esimerkki pienyritysten käytössä

olevista uusista mahdollisuuksista on Lahdessa toimineen Muotoilun tutkimuslaitoksen toteuttava Futuuri-hanke, jossa oli mukana 11 pääjätähämäläistä huonekalualan pienehköä yritystä. Tavoitteena oli kehittää verkostoituneita tuotekehitys- ja markkinointimalleja, joiden avulla suomalainen tuotanto voi kilpailla samoilla edellytyksillä kuin sen ulkomaiset kilpailijat. Vakavan taustan hankkeelle antaa tieto, jonka mukaan huonekalujen tuonti tähän taitavien puuseppien maahan kasvaa sadan prosentin vuosivauhtia. (Niemelä 2002, 60.)

Futuuri-hanketta käynnistettäessä koottiin tietoa yrityksistä ja niiden historiasta sekä alan markkinoista. Tietoa haettiin muun muassa tuotannon historiasta, osaamisesta sekä kilpailijoista ja niiden tuotteista, markkinoista ja kohderyhmien tarpeista. Odotuksista muodostettiin kuvaus (tuotebrief) siitä, mitä mukana olevat yritykset yhdessä tavoittelivat. Tuotebrief annettiin kuudelle muotoilijalle ja heitä pyydettiin suunnittelemaan sen mukainen konsepti, jolloin saatiin kuusi ehdotusta siitä, mikä voisi olla uuden malliston yleisilme. Yksi ehdotuksista voitti selkeästi kaikissa kuluttajapaneeleissa, ja yritykset sopivat keskenään siitä, kuka valmistaa mitäkin sisustuskokonaisuuden osia. Näin päästiin tekemään prototyyppejä. Futuuri on hyvä esimerkki siitä, miten yritykset yhteistyössä saavat kohtuullisin kustannuksin syvällistä tietoa markkinoista ja miten ne voivat löytää oman paikkansa osana suurten mallistokokonaisuuksien tekemistä. (Niemelä 2002, 70, 60–61.)

2.3.3 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksen osan tai tietyn osatoiminnan ostamista ulkopuoliselta yritykseltä. Esimerkkejä ulkoistamisesta ovat kirjanpito, koulutus, kuljetus, mainonta, siivous, vartiointi, työterveydenhoito, tuotteiden valmistus, sihteeripalvelut ja muotoilu. Ulkoistaminen mahdollistaa yrityksen keskittymisen omaan ydinliiketoimintaansa ja sitä kautta parhaan mahdollisen hyödyn omasta osaamisesta. (Pirnes 2002, 23–24.)

Pienyrityksissä taloushallinnon ulkoistaminen on ollut arkipäivää jo useiden vuosien ajan. Myös suuremmissa yrityksissä keskitytään yhä tiiviimmin ainoastaan omaan ydinosaamiseen ja muut erikoisosaamista vaativat

tukitoiminnot nähdään järkeväksi siirtää kumppaniyrityksille. Tulevaisuudessa yrityksen toimintojen ulkoistaminen johtaa hyvinkin tiiviisiin kumppanuussuhteisiin yritysten välillä. (Muukkonen 2004.)

3 VERKOSTOITUMISEN HYÖDYT JA HAITAT

Seuraavassa osiossa käsittelemme syitä siihen, miksi yritykset verkostoituvat. Verkostoituminen ei aina kuitenkaan suju ongelmitta vaan siihen liittyy myös epäonnistumista sekä erilaisia riskejä, jotka saattavat olla kohtalokkaita jopa koko verkoston jatkuvuudelle.

3.1 Verkostoitumisen hyödyt

Kansainvälistynyt talous ja siitä johtuva kiristynyt globaali kilpailu ovat saaneet yritykset turvautumaan verkostoitumiseen. Kiristynyt kilpailu merkitsee alenevaa hintatasoa, korkeampaa suorituskykyä sekä lyheneviä tuote-elinkaaria. Yrityksillä tulee siis olla osaamisensa ja liikeidean lisäksi valmiuksia panostaa tuotekehitykseen, tuotantoteknologiaan ja toiminnallisiin prosesseihin. (Hallikas ym. 2002, 15; Hakanen ym. 2007, 20.)

Kansainvälistyvillä markkinoilla Suomi joutuu kilpailemaan alueiden kanssa, joissa työvoima on oleellisesti meitä halvempaa. Tässä kilpailussa laatu ja toimitusvarmuus ovat vielä valtteja ja kestävät korkeamman hinnan. Suhteellista *kilpailukykyä* voidaan lisätä laadun ohella muotoilulla, käytettävyydellä ja tietotekniikan käyttöönotolla. Jos laatu ei ole odotettua tai toimitukset ovat epämääräisiä, kykymme kilpailla hinnalla ei riitä. Kilpailukykyä voidaan parantaa myös verkostoitumalla halvan työvoiman maihin. Laatu ja toimitusvarmuus antavat tosin vielä kilpailuedun suhteessa moniin halpatuontimaihin, mutta ero kapenee koko ajan. (Niemelä 2002, 104.)

Verkostoitumisella haetaan ratkaisuja oman *liiketoiminnan kasvuun* ja taloudellisten edellytysten parantamiseen (Hallikas ym. 2002, 15).

Verkostoitumalla yritys saa *kustannusetuja* kun se tarvitsee kapeamman alueen investoinnit, mutta käyttää ne tehokkaammin, yrityksen ei tarvitse esimerkiksi ostaa kaikkia koneita välttämättä yksin. Useasta yrityksestä koostuvan verkoston etu on kyky vastaanottaa suurempia tilauksia kuin mihin yksittäinen yritys kykenee. Verkostoituminen on siis yritysten keino vastata jakeluteiden edellyttämiin suuriin tuotantomääriin. Verkoston suurempien tuotantovolyymien kautta tuotteiden ja komponenttien yksikkökustannukset alenevat. (Ruotsalainen & Vähäsalo 1999, 8; Niemelä 2002, 97; Alihankintaverkostot 2008.) Kun materiaalit voidaan ostaa ja käyttää tehokkaammin, lisää se usein *kannattavuutta*. Pääoman tarve pienenee ja riski hajaantuu, mutta pääoman käyttö tehostuu. Toiminta sopeutuu joustavammin kysynnän suuriinkin vaihteluihin. (Niemelä 2002, 97.)

Verkostoitumisella haetaan yhä useammin myös *osaamisen vahvistumista, kehittämistä ja tiedon hankintaa*, koska osaamisen ja tiedon merkitys liiketoiminnan menestystekijänä kasvaa jatkuvasti (Hakanen ym. 2007, 25). Pienten ja keskisuurten yritysten keskeisin verkostoitumiseen liittyvä seikka liittyy useimmiten *markkinointiin* ja asiakasymmärrykseen. Verkostoyhteistyö ratkaisee yritysten kasvavaa ongelmaa eli *pääsyä kansainvälistyviin* ja usein suurilla volyymeilla toimiviin *jakeluteihin*. Esimerkiksi pienten yritysten saattaa olla vaikea yhdistää toimintaansa hyvänä valmistajana ja hyvänä myyjänä.

Nykyaikana yritysten voimavarat eivät riitä kaikkeen. Verkostossa eri osat voivat erikoistua: se myy, joka osaa myydä, ja ne valmistavat, jotka osaavat valmistaa. Mukaantulo hyvin toimivaan yritysverkostoon on usein monien odotusten paineessa kamppailevalle yritykselle helpotus, koska se voi keskittyä siihen, minkä se parhaiten osaa. Kun yritys pystyy keskittymään kapeampaan osaamisalueeseen, on sen mahdollista saavuttaa siinä huippuosaaminen. Lisäksi kaikilla kansainvälisille markkinoille suuntaavilla yrityksillä ei ole tarvittavaa kielitaitoa tai tietoa markkinoista, joten verkostoituminen on hyvä apukeino siihen. (Ruotsalainen & Vähäsalo 1999, 8; Niemelä 2002, 21, 42, 97.)

Onnistuneen verkostoitumisen edellytykset

Onnistunut verkostoituminen edellyttää aina liiketoimintojen yhteensopivuutta, työnjakoa ja erikoistumista. Myös henkilöiden tulee sopia yhteen, luottaa yhteistyökumppaneihin, sitoutua yhteisiin tavoitteisiin sekä hyväksyä yhteistyön hyödyn jakautuminen epätasaisesti suhteessa panoksiin. Verkosto tuo mukanaan myös mahdollisuuden laajentaa toimintaa, jolloin kuitenkin myös riskit kasvavat. (Ruotsalainen & Vähäsalo 1999, 27.) Verkostoitumisen riskit on esitelty kappaleessa 3.3.

Verkosto-osaaminen on yrityksen sosiaalista ja toiminnallista pääomaa ja sitä tulisi arvostaa yhtä lailla kuin yrityksen koneita ja kiinteistöjä. Yrityksillä voi olla erilaisia rooleja verkostoissa riippuen yrityksen resurssien ja erikoisosaamisen tasosta sekä verkosto-osaamisesta. Verkosto-osaaminen on sekä yksilöllistä että organisatorista eli yritykseen liittyvää. Yksilöön liittyviä verkosto-osaamisen piirteitä ovat muun muassa kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot, kyky luottaa muihin, kyky jakaa visioita muiden kanssa, positiivinen asenne sekä kokemus ja tieto yritys yhteistyön eri malleista ja onnistumiseen vaikuttavista tekijöitä. Organisaatioon liittyvä verkosto-osaamisen piirre on muun muassa kyky toimia verkostossa veturina. Veturin on verkoston solmukohtana ja suuntautua asiakkaisiin, markkinoihin ja kehittää tiedon pohjalta tuotteita ja palveluita. (Varamäki 2002; Verkostoveturi 2008.)

3.2 Verkostoitumisen epäonnistumiseen johtavat syyt

Verkostojen ongelmat ovat samoja kuin liike-elämässä: talous-, henkilöstö-, laatu- ja tuotannolliset ongelmat (Ruotsalainen & Vähäsalo 1999, 20). Seuraavassa on käsitelty suurimpia verkostoitumisen epäonnistumiseen johtuvia syitä.

Verkostohankkeista epäonnistuu 30–70 %. Yksi tärkeimmistä onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on verkostoitumiseen liittyvä *strategiatyö*. Jos verkostosuhteeseen osallistuvat yritykset eivät tiedä, mitä ne tavoittelevat kumppanuudella, mahdollisuudet onnistua ovat pienet.

Verkostoitumisessa myös *luottamus* on yksi keskeisimpiä ja vaikeimpia toimivan verkoston luomisen rakennusaineita. Ilman luottamusta erityisesti heikkosidoksiset verkostot ajautuvat helposti muun muassa sisäisiin erimielisyyksiin ja aito avoimuus usein puuttuu. Luottamuksen puute aiheuttaakin esimerkiksi kitkaa yhteistyössä, heikkoa sitoutumista sekä väärinkäsityksiä ja heikkotasoisia kommunikaatiota. (Hakanen ym. 2007, 5, 70.)

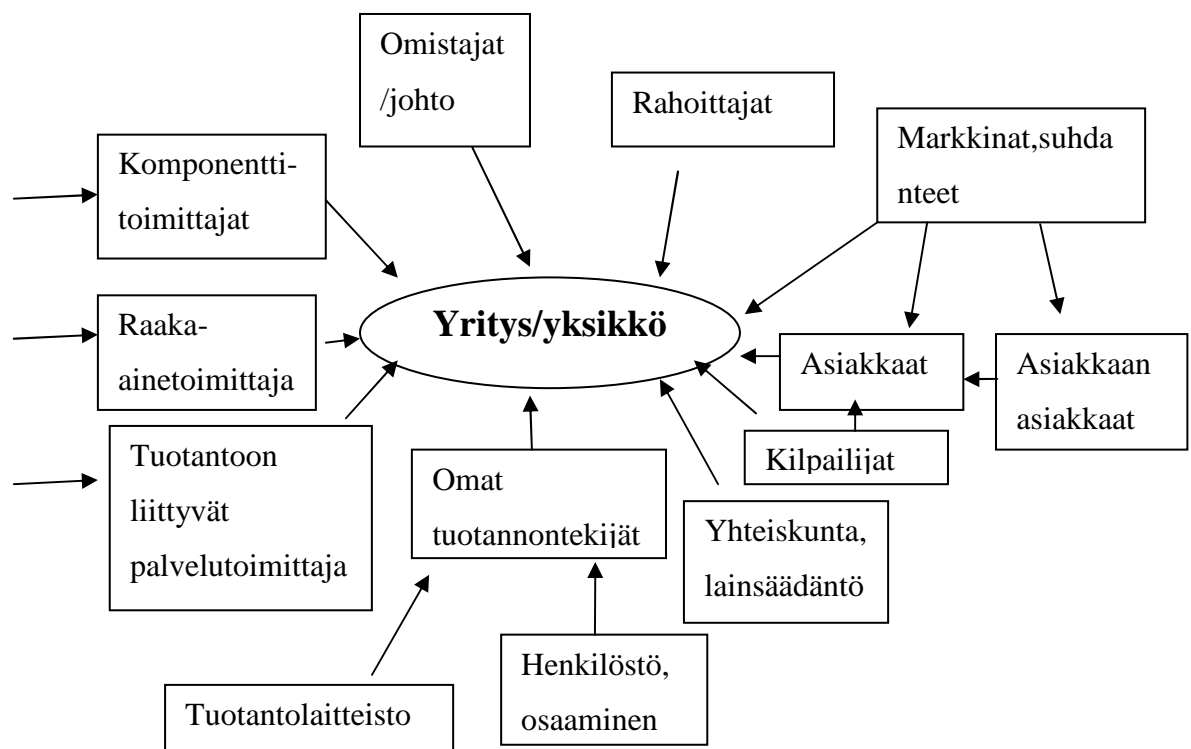
Verkostoituminen saattaa olla ristiriidassa yrittäjyyden keskeisen motiivin kanssa: *halusta toimia itsenäisesti ja vapaasti*. Tästä saattavat johtua myös väärät asenteet sekä yhteisen hyödyn näkemisen puute (Ruotsalainen & Vähäsalo 1999, 27).

Verkostokehityksen yksi este on se, että Suomessa on liian vähän sellaisia kansainvälisen kaupan hallitsevia yrityksiä, jotka haluavat erikoistua *veturitehtäviin*. Yleisempää on, että osaamiseltaan toisiaan täydentävät yritykset alkavat yhdessä rakentaa veturia. Tällöin mukaan tulevien yritysten on ensin muodostettavat käsitys verkostomallin tarjoamista eduista, kehitettävä keskinäinen luottamus sekä yhteinen visio ja lähdettävä vasta sitten konkreettiseen toimintaan. Tällainen prosessi vaatii aikaa. (Niemelä 2002, 47.)

Varsinkin puualan verkostojen toiminnassa on ongelmia, jotka liittyvät raaka-aineen saantiin sekä jalostusketjun alkupäähän. Varsinkin piensahayrittäjien toiminta on kausiluontoista ja heidän on vaikea taata riittävää *toimitusvarmuutta*. Puualan yrittäjästä voi tuntua ylivoimaiselta vientitoiminnan aloitus sekä suurten tilausten hoito. (Ruotsalainen & Vähäsalo 1999, 19.) Toimitusvarmuuden kannalta myös komponenttien toimittamisen täsmällisyys on oleellinen asia. Yhden toimittajan myöhästyminen heijastuu koko verkostoon ja myöhästyttää prosesseja. Verkostossa joudutaan painimaan myös *laatuongelmien* kanssa joskus pitkäänkin ennen kuin laadun merkitys ymmärretään. Laaturvirheet kostautuvat koko verkostolle ja heikentävät tuotteen myyntiä. (Niemelä 2002, 100–101.)

3.3 Suurimmat riskit ja niiden hajautuminen verkoston jäsenten kesken

Suurimmat riskit verkostosuhteissa liittyvät itse kumppanuuden tai verkon käynnistämiseen ja toimintaan. Huonosti muotoiltu verkon strategia tai huono johtaminen ja väärät valinnat kumppanien suhteen ovat perussyyt verkostosuhteiden epäonnistumisiin. Verkostossa yritykset tulevat myös riippuvaisiksi toisistaan, sillä verkostossa tapahtuu riskin jakamista ja siirtoa osapuolelta toiselle. (Hallikas ym. 2002, 67; Hakanen ym. 2007, 181.)



KUVIO 1. Yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä (Hallikas ym. 2002, 17).

Ylläoleva kuvio esittää yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joista yritys on riippuvainen ja jotka saattavat aiheuttaa riskejä yrityksen toiminnalle. Toimittajien osalta on kuvattu vain yksi taso, mutta niiden takana voi taas olla verkosto, josta aiheutuu lisää riippuvuuksia. Päähankkijan verkostoitumiseen liittyvät riskit painottuvat erityisesti toimittajien ja toimittajaverkoston hallintaan, koska päähankkija toimii loppuasiakkaaseen päin. Jos verkostoituminen epäonnistuu,

voi se vaikuttaa merkittävästi asiakkaan omaan liiketoimintaan. Jos esimerkiksi huonekaluja valmistavan yrityksen komponenttitoimittajalla on ongelmia toimittaa tuotteet valmistajalle, viivästyttää se tuotantoprosessin käynnistämistä, ja näin ollen asiakas ei saa haluttua tuotetta ajallaan. (Hallikas ym. 2002, 18.)

Päähankkijan takana on useimmiten useampi taso erilaisia toimittajia. Ensimmäisen tason toimittajilla (primääritoimittajilla) on edelleen omat verkostonsa ja toimittajansa, joiden toimituskyvystä ne joutuvat kantamaan vastuunsa oman asiakkaansa, päähankkijan tai seuraavan tason toimittajan suuntaan. (Hallikas ym. 2002, 18.)

Verkostoituminen vaikuttaa yritysten taloudellisten riskien syntyyn ja niiden hallintaan. Kustannusten hallinta muuttuu jos lopputuotetta ei valmistakaan pääosin vain yksi yritys, vaan valmistusta on hajautettu useille toimijoille. Koska verkostossa on olennaista työnjako eri yritysten kesken, ydinosaamiseen keskittyessä kunkin osapuolen yksin kantama riski investointien osalta jää pienemmäksi kuin yksin toimittaessa. (Hallikas ym. 2002, 20–21.) Toiminnan laajentaminen kuitenkin kasvattaa riskejä. Yrityksellä ei ole välttämättä tarvittavaa tietoa ja taitoa ja rahaakaan ei välttämättä ole tarpeeksi. Perinteiseen alihankintaan liittyy riski siitä, että yritys luopuu perusosaamisestaan, jota ketjussa tarvitaan tai että yritys menettää kosketuksensa loppukäyttäjään ja sieltä saatavaan markkinatietoon. (Ruotsalainen & Vähäsalo 1999, 19–20.)

Yritys saattaa tulla erittäin riippuvaiseksi muista osapuolista ja se ei pysty enää toimimaan itsenäisesti. Riippuvuus yhdestä osapuolesta voi kasvaa liian suureksi. (Hakanen ym. 2007, 180.) Keskittyminen harvoihin asiakassuhteisiin lisää riskiherkkyyttä ja pahimmassa tapauksessa päähankkijan konkurssi on katastrofi koko verkostolle. Kannattavuus ja likviditeetti eli yrityksen maksuvalmius (kyky selviytyä erilaisista velvoitteista) vyöryy helposti läpi koko verkoston. (Hallikas ym. 2002, 21.) Verkostosuhteen epäonnistuessa yrityksen teknologia tai ydinosaaminen saattaa myös vaarantua jos yrityksen tieto leviää. Sitoutuminen edellyttää usein erikoistumista ja siihen liittyviä investointeja kuten koneita ja tuotteita, jotka saattavat mennä kokonaan hukkaan verkostosuhteen epäonnistuessa. Epäonnistunut verkostosuhde voi heikentää yrityksen mainetta ja

imagoa. Yritys voi menettää myös avainhenkilöstöä kumppaneilleen ja verkostosuhteet voivat vaikeuttaa suhteita toisiin tärkeisiin toimijoihin, esimerkiksi asiakkaisiin ja toimittajiin. (Hakanen ym. 2007, 180–181.)

Toimittajalla on usein suuri vastuu materiaalihankinnoista ja raaka-aine- sekä komponenttivarastoista. Päähankkijan hakiessa verkostosta joustavuutta ja nopeutta voi tämä vaikuttaa toimittajan tilannetta kiristävästi: loppuasiakkaalle toimitusaikoja ei pystytä pitämään ilman lopputuotteiden varastoja, mutta päähankkija ei välttämättä pysty tai halua sitä ylläpitää. Tällöin varastointivastuu siirtyy helposti heikomman neuvotteluvoiman omaavalle toimittajalle. (Hallikas ym. 2002, 29–30.)

4 PUU- JA HUONEKALUALAN VERKOSTOITUMINEN

Viimeisessä teoriaosuudessa käsittelemme Suomen puu- ja huonekalualaa, sen logistiikkarakennetta, alan kilpailutilannetta sekä verkostoitumista. Syvennymme myös Päijät-Hämeen puu- ja huonekalualaan, josta myös tutkimusosuutemme rakentuu.

4.1 Puu- ja huonekaluala Suomessa

Toimialan määrittely ja rakenne

Vuonna 2008 uusittu toimialaluokitus tuli voimaan vuoden 2009 alusta. Sen mukaan huonekalujen valmistus luokitellaan konttori- ja myymäläkalusteiden valmistukseen, keittiökalusteiden valmistukseen, patjojen valmistukseen ja muiden huonekalujen valmistukseen. Huonekalujen valmistuksen luokkaan kuuluu muun muassa kodeissa, julkisissa tiloissa ja liiketiloissa käytettävien huonekalujen ja kalusteiden valmistus kaikista materiaaleista, paitsi kivistä, betonista ja keramiikasta. Huonekalujen ja kalusteiden osien valmistus luokitellaan samaan luokkaan kuin kyseinen huonekalu tai kaluste. Tähän kuuluu

myös patjojen valmistus. Huonekalujen valmistus määritellään omana tuotannonalanaan lopputuotteen perusteella. (Tilastokeskus, 2009).

Koska uusi toimialaluokitus tuli vasta hiljattain voimaan, on saatavissa vain vanhan toimialaluokituksen mukaiset tiedot.

TAULUKKO 1. Huonekalujen valmistus vuonna 2006

TOL Luokka	Toimipaikat, kpl	Henkilöstö
361 Huonekalujen valmistus	1589	10356
3611 Tuolien ja istuinten valmistus	265	1499
3612 Muiden toimisto- ja myymäläkalusteiden valmistus	199	2673
3613 Muiden keittiökalusteiden valmistus	308	2931
3614 Muiden huonekalujen valmistus	776	3034
3615 Patjojen valmistus	11	218

(Tilastokeskus, PX-Web-tietokannat 2008)

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2006 huonekalujen valmistuksen toimipaikkoja oli yhteensä 1 589. Alatoimialoista, muiden huonekalujen valmistuksessa, on eniten toimipaikkoja ja henkilökuntaa muihin huonekalujen valmistuksen alatoimialoihin verrattuna. Seuraavaksi eniten toimipaikkoja ja henkilöstöä on keittiökalusteiden valmistuksessa. Vähiten henkilökuntaa on patjojen valmistuksessa.



KUVIO 2. Henkilöstön jakautuminen toimipaikkojen koon mukaan vuonna 2005 (Vallin 2007 mukailleen).

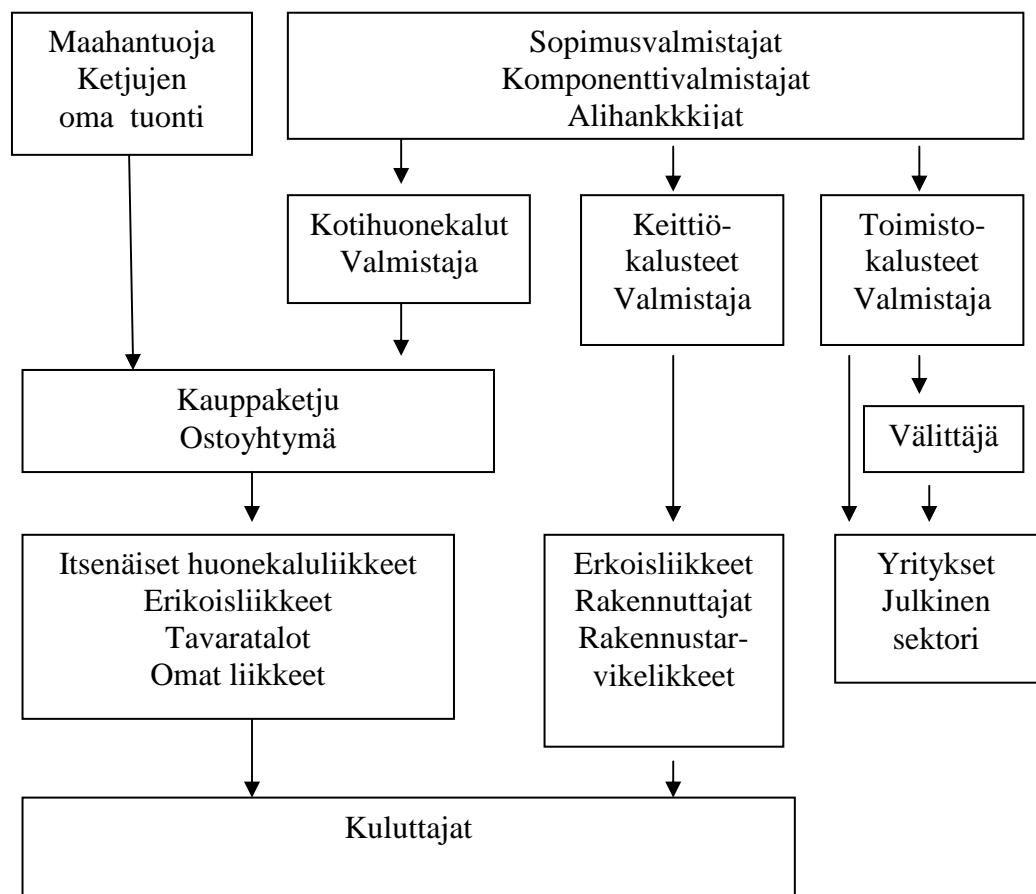
Vuonna 2005 henkilöstö jakautui toimipaikkojen koon mukaan seuraavasti: 36 % oli yrityksissä, joiden työntekijöiden määrä oli 10–49. 34 % oli yrityksissä, joissa henkilökuntaa oli 50–249. Mikroyrityksissä, eli alle 10 henkilöä työllistävissä yrityksissä, oli työntekijöitä 22 %. Vähiten henkilökuntaa, 8 %, oli suurissa yrityksissä, joiden työntekijöiden määrä oli yli 250. (Vallin 2007.)

Huonekaluja valmistavista yrityksistä lähes kaikki ovat suomalaisessa omistuksessa ja perheyrityksiä. Suurimmat yritykset (noin 2 % koko yritysmäärästä) tekevät liikevaihdosta 40 %, mutta yleiskuvana toimiala on pienyritysvaltainen. Pienten yritysten päämarkkinat ovat kotimaassa, ja vain harvalla niistä on vientitoimintaa, vientiä ulkomaille on vain noin 19 %. Yritykset ovat pieniä pärjätäkseen kansainvälisessä kilpailussa, koska resurssit ovat niukat ja yhteistyökulttuuri on varsin heikkoa. (Vallin 2007.)

Suomessa on kaksi huonekaluteollisuuden keskittymää, jotka ovat keskenään erilaisia. Etelä-Pohjanmaalla huonekalualan yritykset ovat pieniä, käsityövaltaisia

yrityksiä. Etelä-Hämeessä, lähinnä Lahden talousalueella, huonekaluteollisuus on prosessimaisempaa ja yritykset ovat suurempia. Huonekaluteollisuus on kautta aikojen ollut pienyritysvaltaisimpia teollisuuden aloja Suomessa ja alan välitön merkitys Suomen teollisuudessa on noin prosentin verran (Pakarinen & Turunen 1999, 9; Kosonen 1999, 19.) Alaa hallitsevat muutamat suuret yritykset, joilla on vahva ote jakeluteistä. Menestyminen alalla edellyttää yrityksen ydinosaamiseen keskittyvää toimintaa. Huonekaluteollisuudessa tuotantoteknologian taso on hyvä ja tuotanto on varsin joustavaa tilauskohtaisiin toimituksiin ja käsityön osuus valmistuksessa on edelleen suuri. (Korolainen 2002; Vallin 2007.)

Huonekalualan logistiikkarakenne ja kilpailu



KUVIO 3. Huonekalualan logistiikkarakenne (Vallin 2007 mukailten).

Kotihuonekalut ja keittiökalusteet toimitetaan yhä useammin tehtaalta suoraan kuluttajalle. Kaikilla alatoimialoilla on sopimusvalmistuksen ja alihankinnan

osuus kasvanut merkittävästi. On jo useita yrityksiä, jotka eivät itse valmista tuotteita vaan toimivat pelkästään markkinoijina ja valmistuttavat tuotteensa sopimusvalmistajilla. Viime vuosien suuntaus onkin ollut pienten ja keskisuurten tehtaiden erikoistuminen ja ryhtyminen niin sanotusti sopimustoimittajiksi, jotka valmistavat suppeaa tuotevalikoimaa markkinointiyrityksille, ketjuille tai tukkukaupoille. Tällä tavoin tehtaot voivat keskittää resurssinsa valmistukseen ja jättää suurimman osan markkinoinnista sekä tuotekehityksestä päämiehensä tehtäväksi. (Hakovirta 2000, 3; Vallin 2007.)

Sopimusvalmistuksen osuus tulee kasvamaan ja toimialalla erikoistutaan aikaisempaa enemmän. Keittiökalustepuolella sen sijaan paikalliset pienet valmistajat ovat käytännössä muuttuneet asennus- ja välitysliikkeiksi. Tuotteet ostetaan erikoistuneilta valmistajilta ja helatoimittajilta, jotka toimittavat muun muassa kalusteovet, tasot, helat ja kalusterungot suoraan erikoisliikkeisiin ja paikallisiin puusepäntuotteisiin. (Vallin 2007.)

Suomalaisessa huonekaluteollisuudessa kilpailu on melko kovaa. Pieniä valmistajia on paljon ja ne kilpailevat alasta, jolla kasvu on viime vuosina ollut pysähdyksissä (Pakarinen & Turunen 1999, 25). Kotimaisessa huonekaluteollisuudessa eletään nyt kovia aikoja, kun huonekalujen tuonti on lisääntynyt rajusti ja alalla on tällä hetkellä rajua hintakilpailua. Tuontihuonekalut ovat halvempia kuin kotimaiset ja useimmiten hinta vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen. Tällä hetkellä rakennusalaalla on menossa myös laskusuhdanne ja kun rakentaminen vähenee, ei tarvita niin paljon uusia huonekalujakaan. (Puttonen 2008, 10.)

Isku teollisuus Oy:n toimitusjohtajan, Kari Sainion, mukaan kilpailu kotimaisen ja ulkomaisen huonekaluvalmistuksen kesken on lisääntynyt niin kovasti, että osa kotimaisista valmistajista voi joutua väistymään alalta. Huonekalumateriaalien hinnannousu syö valmistajien kannattavuutta, puun ja öljypohjaisten materiaalien lisäksi myös rahdit ovat kallistuneet huomattavasti. Huonekalujen hinnat ovat nousseet vajaat kymmenen prosenttia, mutta kilpailu on kuitenkin jarruttanut hintojen nousua jonkin verran. Sainio jatkaa, että huonekalujen tuonti ulkomailta Suomeen on suurta ja huonekalut tulevat usein halvan työvoiman maista.

Varsinkin nuoret haluavat ostaa usein halvempia tuontihuonekaluja. (Koivisto 2008, 10.)

4.2 Verkostot kalusteteollisuudessa

Verkostotalouden syntymisen edellytykset ovat kalusteteollisuudessa hyvät. Koska tuotantovaiheet muodostavat selkeän ketjun, on verkoston jäsenten ydinosaamiseensa keskittymällä mahdollisuus saavuttaa suhteellista kilpailuetua. ”Pienellä puualan yrityksellä on tulevaisuutta, mutta se edellyttää erikoistumista -- Normaalin lankun sahaus kuusesta tai männystä ei kannata, mutta kun sahaamiseen erikoistuu, tuottaa parempilaatuista tavaraa ja erikoismittoja sekä mahdollisesti aihioita, niin mahdollisuuksia löytyy.” (Ruotsalainen & Vähäsalo 1999, 23.) Puusepänverstaiden ja verhoilijoiden pitäisikin verkostoitua alihankintaketjuiksi, joissa kukin erikoistuisi tiettyyn osavalmistukseen. Osahankinta on lisääntymässä, sillä kaikkia huonekalujen valmistuksessa käytettäviä koneita ei kannata hankkia itse. Yhdessä verkostot voisivat toimittaa kotimaiselle huonekalukaupalle tavaraa. Yhteistyö on kuitenkin kehnoa, sillä huonekaluntekijöiden on vaikea taipua yhteistyöhön. Lukuisat Lahden seudun ja Etelä-Pohjanmaan klusterihankkeet ovat kuivuneet kasaan, kun yhteiskunnan tukirahat ovat loppuneet. (Karttunen 2006; Suominen 2008, 16.)

Pakarinen & Turunen (1999, 25) toteavat, että vain harvat pienet huonekalualan yritykset ovat muodostaneet yhteistyöverkostoja. Kukin yritys toimii yksin omalla tahollaan, jolloin erikoistumista ei juuri tapahdu. Suomalaisvalmistajien toiminta on myös tuotantosuuntautunutta, jolloin markkinointi usein unohdetaan. Suominen (2008, 30) jatkaa, että sen sijaan kotimainen huonekalukauppa on voimakkaasti ketjuuntunutta. ”Kotimaisen huonekaluteollisuuden on kyettävä verkottumaan, jotta se pystyisi tarjoamaan suurempia toimituseriä ja laajempaa yksilöityä tuotemallistoa myyntiketjuille kotimaassa.”

Ne yritykset, jotka ovat verkostoituneet huonekaluteollisuudessa tavoittelevat muun muassa kilpailuetua, nopeita toimitusaikoja sekä joustavuutta (Suominen 2008, 16–17). Vahvuuksia huonekaluteollisuudessa on esimerkiksi ammattitaitoinen työvoima, valmistuksen joustavuus ja tuotantoteknologian taso.

Heikkouksia ovat asiakaslähtöisyyden ja markkinointiosaamisen puute, vähäiset investoinnit automaatioon sekä vähäinen erikoistuminen. (Vallin 2008).

Tarkemmin verkostoitumisen hyötyjä ja haittoja on esitelty kappaleessa 3.

4.3 Päijät-Hämeen kalusteteollisuus

Päijät-Häme on tunnettu maatalouden ja perinteisen teollisuuden (vaate-, metalli-, puu- ja huonekaluteollisuuden) vahvana alueena. Perinteinen teollisuuden merkitys on kuitenkin viimeisten vuosikymmenien aikana vähentynyt paljon. Tosin Päijät-Häme on edelleen merkittävä huonekaluteollisuuden keskittymä. Maakunnan elinkeinorakenne on teollisuusvoittoinen. (Haikonen 2002, 73.)

1930-luvulla alkoi huonekalujen ja valmiiden vaatteiden valmistuksen kasvu teollisessa tuotannossa. Huonekaluteollisuudesta tuli kaupungin tärkein työllistäjä vasta 1960-luvulla. Vuonna 1965 Askon tehtaat olivat Pohjoismaiden suurin huonekalujen valmistaja. Isku Oy aloitti toimintansa vuonna 1927. Siitä kehittyi merkittävä konttori- ja koulukalusteiden valmistaja. Nykyisin Isku on Lahden suurin teollisuuden työnantaja. (Hassinen 2005, 16.)

Päijät-Hämeen alueella yritykset tekevät paljon yhteistyötä keskenään ja alueella on useita erilaisia verkostoja, joiden perussuhteena on tuotantoon perustuva yhteistyö. Vuonna 2005 perustettiin Päijät-Hämeen kalusteteollisuuden kehittämiskeskus, joka edustaa alueen kalusteteollisuuden yrityksiä ja edistää ensisijaisesti osakkaitensa toimintaedellytyksiä verkottumalla kansallisesti sekä kansainvälisesti. (Suominen 2008, 18; Päijät-Hämeen kalusteteollisuuden kehittämiskeskus 2008.)

Vaikka Päijät-Häme on tunnettu vahvana teollisuuden alueena, Lahden alue on Suomen tärkein mekaanisen puunjalostuksen keskittymä, esimerkiksi huonekaluteollisuutta on alueella väkilukuun suhteutettuna moninkertainen määrä muuhun maahan verrattuna. Päijät-Hämeessä tarvitaan tulevaisuudessakin alan toimijoiden, koulutusorganisaatioiden ja tutkimuslaitosten yhteistyötä eli puu- ja huonekaluklusterin todellista syntymistä. (Lahden alueen elinkeinostrategia 2004.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Ennen varsinaisia tutkimustuloksia ja niiden analysointia esittelen tutkimuksen taustaa, tutkimusmenetelmän sekä kerron työn toteutuksesta. Lopuksi esittelen tutkimuksen perusvaatimukset kuten työn luotettavuuden ja pätevyyden.

5.1 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyöni on hankkeistettu työ, teen sen Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskukselle, joilta sain aiheen keväällä 2008. Innovaatiokeskus oli tuolloin mukana FIT-projektissa, jonka kautta ajatus tutkia puu- ja huonekalualan mikroyritysten verkostoitumista Päijät-Hämeessä tuli. FIT-projekti alkoi tammikuussa 16.1.2007 ja päättyi 15.7.2008. Projektin hallinnoitsijana toimi Lahden ammattikorkeakoulu ja partnerina Luoteis-Venäjän huonekaluteollisuuden liitto. Projektin keskeisenä päämääränä oli luoda toimintamalli ja esisuunnitelmat Pietariin perustettavalle kalustealan osaamis- ja yrityskeskittymälle vastaamaan Pietarin alueen kasvavien kalustealan markkinoiden haasteisiin. Projektin tavoitteet olivat seuraavat:

- Kehittää yrityskeskittymälle alustava arkkitehtuurisuunnitelma ja liiketoimintasuunnitelma.
- Terävöittää kalustealan liiketoimintaosaamista molemmissa maissa.
- Parantaa Päijät-Hämeen ja Pietarin alueen kalustealan yritysten ja alan toimijoiden yhteistyötä.
- Tukea pk-yrityksiä kasvun tavoittelussa ja edistää uusyrityäjyyden syntymistä kalustealalle. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2008.)

5.2 Tutkimusmenetelmä

5.2.1 Teemahaastattelu

Tutkimukseni oli kvalitatiivinen ja puolistrukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä kuudelle eri puu- ja huonekalualan yritykselle toteutettu. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta esimerkiksi yritystä ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkimuksessa rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoida mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miksi, miten ja millainen. (Heikkilä, 2001, 16–17.)

Teemahaastattelulla tarkoitetaan sitä, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan ja teema-alueiden pohjalta haastattelijä voi jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset ja kiinnostus sallivat. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastattelijä voi vaihdella kysymysten järjestystä. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48, 67.)

Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska halusin saada vastaukset tutkimusongelmaani, miksi ja miten pääjähämäläiset mikroyritykset ovat verkostoituneet ja mitä liiketoiminnallista hyötyä ne verkostoitumisellaan tavoittelevat? Kvantitatiivisesti kyselylomakkeen avulla tehdyllä tutkimuksella en olisi saanut tarpeeksi syvällistä tietoa yritysten verkostoitumisesta, koska potentiaalisia yrityksiä ei ollut paljon ja vastausprosentti olisi ollut todennäköisesti vieläkin vähäisempi kuin haastattelumenetelmällä tehty tutkimus. Heikkilä (2001, 68) kertoo, että vastausprosentti haastattelututkimuksessa voi olla jopa 90–100 % ja se on menetelmänä joustava, haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys sekä selventää kysymys ja näin ollen oikaista väärinkäsityksiä. Monimutkaisetkin kysymykset ovat mahdollisia, ja haastattelijä voi tehdä myös lisähavaintoja haastateltavaa tarkkailemalla. Lisäksi vastaukset

saadaan nopeasti ja tiedetään, kuka on vastannut. Haastattelumenetelmän valintaa puolsi myös se, että kysymykset olisi ollut vaikea muotoilla perinteiselle kyselylomakkeelle, koska kaikki kysymykset olisivat vaatineet avoimia vastauksia syvällisen tiedon saamiseksi. Lisäksi teemahaastattelun yksi etu on se, että haastatteliija voi välittömästi havaita ”väärät reaktiot” ja pyrkiä lisäkysymyksiin oikaisemaan tiedonannon suuntaa. (Hirjärvi & Hurme 2004, 104.)

5.2.2 Teemojen valinta

Teemat, jotka olivat haastattelun punaisena lankana ja joiden pohjalta haastatteluiden kysykset muodostuivat, olivat seuraavat: yrityksen taustatiedot, verkostosuhde, verkostoitumisen hyödyt, verkostoitumisen haitat sekä Päijät-Hämeen puu- ja huonekalualan verkostoituminen. Haastattelulomake on liitteenä työn lopussa (LIITE 1).

Ensimmäisenä teemana oli yrityksen taustatiedot, koska oli tärkeä saada yrityksestä ensin jonkinlainen kuva. Taustatiedoista selvitin seuraavat: haastateltavan nimen, aseman yrityksessä, sähköpostiosoitteen tutkimustulosten lähettämistä varten, milloin yritys on perustettu, henkilöstömäärä, liikevaihto ja mitä yritys valmistaa ja mikä on virallinen toimiala. Virallisena toimialaluokituksen vaihtoehtot, jotka esitin haastateltaville, olivat ennen vuoden 2009 muutosta olleet luokitukset. Nämä olivat seuraavat: tuolien ja istuinten valmistus, muiden toimisto- ja myymäläkalusteiden valmistus, muiden keittiökalusteiden valmistus, muiden huonekalujen valmistus ja patjojen valmistus. Koska käsittelin saamiani tietoja luottamuksellisesti, haastateltavien nimet tai sähköpostiosoitteet eivät tule tutkimuksessa ilmi. Kaikki loput yrityksen taustatietoa koskevat vastaukset ovat tutkimuksessa.

Verkostosuhde-osiossa pyysin aluksi haastateltavaa määrittelemään verkostoitumisen, jonka jälkeen kerroin, mitä se tutkimuksessani tarkoittaa. Tämän jälkeen tiedustelin, onko yrityksellä yhteistyötä yhteen vai useampaan yritykseen, mitä nämä kumppanit ovat (esimerkiksi toimittajia tai asiakkaita), missä kumppanit sijaitsevat, onko kansainvälisiä kumppaneita, kuinka paljon

yritys on yhteydessä kumppaneihinsa ja miten, kauanko yhteistyötä on ollut, tavoitteet tai päämäärät, onko yhteistyö määräaikainen vai pysyväksi tarkoitettu sekä miten yritykseen vaikuttaisi, jos toinen osapuoli ei enää haluaisi tai pystyisi tekemään yhteistyötä. Verkostosuhde - teemaan sisältyneitä kysymyksiä oli melko paljon, mutta näin pyrin saamaan vastauksen kahteen tutkimusongelman kysymykseen, miksi ja miten päijäthämäläiset puu- ja huonekalualan mikroyritykset ovat verkostoituneet.

Verkostoitumisen hyötyjä ja haittoja – teemaosioissa halusin saada vastauksia seuraavaan: mitä hyötyä yhteistyöllä on ollut yritykselle sekä onnistuneen verkostoitumisen edellytyksiin liittyviä kysymyksiä, mitä resursseja yhteistyö on vaatinut yritykseltä ja miten yritys määrittelee, että yhteistyö on onnistunut. Haittojen lisäksi halusin selvittää, onko yrityksen yhteistyö joskus epäonnistunut, ja jos on, niin miksi tai mikä olisi mahdollinen syy yhteistyön päättymiselle. Edellä mainituilla kysymyksillä pyrin saamaan vastauksen viimeiseen tutkimusongelman kysymykseen, mitä liiketoiminnallista hyötyä päijäthämäläiset puu- ja huonekalualan mikroyritykset verkostoitumisellaan tavoittelevat. Vastaukset syvensivät samalla myös tutkimusongelman kysymystä, miksi kyseiset yritykset ovat verkostoituneet.

Päijät-Hämeen puu- ja huonekalualan verkostoituminen -teemakohtassa tiedustelin, kuinka tärkeänä verkostoituminen nähdään omalla alalla nyt ja tulevaisuudessa sekä jatkuuko verkostoituminen yrityksessä. Vaikka tutkimusongelmani ei varsinaisesti liittynyt kyseiseen teemaan, oli se tärkeä kysymys verkostoitumista ajatellen, koska verkostomaisen toimintatavan merkitys on korostunut.

5.3 Tutkimuksen toteutus

Lahden alueen yritysrekisterin (Liike.info) mukaan Päijät-Hämeen alueella on tällä hetkellä yhteensä 129 huonekaluja valmistavaa yritystä. Mikroyrityksiä sivuston mukaan on näistä yhteensä 20. Yritysrekisteri ei kuitenkaan ole täysin ajan tasalla, vaan omien tutkimuksien perusteella mikroyrityksiä on alueella

yhteensä vain 13. Tämä johtuu siitä, että yritysrekisterin mikroyrityksiin oli laskettu myös ravintolakalusteita sekä hammaslääkärituolien verhoilua valmistavia yrityksiä, jotka eivät kuitenkaan soveltuneet omaan tutkimusalueeseeni. Harkinnanvaraiseen näytteeseeni kuului yhteensä 6 yritystä, mikä on 46 % koko potentiaalisesta yritysmäärästä.

Haastatteluajoja yrityksistä aloin tiedustella puhelimen välityksellä lokakuun alusta lähtien joulukuun puoleen väliin asti. Ongelmaksi haastattelututkimukselle muodostui se, että kaikki potentiaaliset yritykset eivät halunneet sopia haastattelu kiireisen aikataulunsa vuoksi tai yritykset eivät olleet kiinnostuneita pääsemään haastateltaviksi. Sain sovittua yhteensä kuusi haastattelua, jotka kestivät 20 minuutista 55 minuuttiin.

Haastattelut tapahtuivat henkilökohtaisilla vierailuilla kolmessa eri yrityksessä sovittuna ajankohtana ja kaksi puhelimen välityksellä. Yksi haastattelu oli Lahden Trio-kauppakeskuksen Sinuhe-kahvilassa. Haastatteluissa minulla oli käytössä tallentava nauhuri, yhtä puhelinhaastattelua lukuunottamatta. ”Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu haastattelujen tallentaminen. Vain tällä tavoin saadaan haastattelu sujumaan nopeasti ja ilman katkoja.” Nauhoituksissa säilyvät muun muassa äänenkäyttö, tauot ja johdattelut, jotka ovat tärkeitä haastatteluun sisältyneitä vivahteita. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 92.) Haastateltavista yrityksistä kolme oli lahtelaisia, mutta joukossa oli myös kaksi Asikkalasta ja yksi Padasjoelta. Kaikki haastateltavat olivat yhtä lukuunottamatta huonekaluteollisuuden piiriin kuuluvia, paitsi yksi, joka kuului puusepänteollisuuden valmistukseen. Haastateltavat yritykset valmistavat huonekaluihin osia, sisustus- ja myymäläkalusteosia, ovia, huonekalujen verhoilua, huonekaluja kotitalouksiin ja julkisiin tiloihin, huonekalukokonaisuuksia tai keittiökalusteista työpöytätasoja ja kalusteovia.

Saapuessani yrityksiin pääsin lähestulkoon heti haastattelemaan ja tallentavaan kasettinauhuriin suhtauduttiin myönteisesti kertoessani tietojen luottamuksellisuudesta. Aivan keskeyttämättä haastattelut eivät kuitenkaan menneet. Toisella haastattelukerralla huomasin, että nauhuri ei toiminut normaalisti ja haastattelua purkaessani tajusin, ettei haastattelu ollut täysin

kokonaan tallentunut. Onneksi huomasin tilanteen haastattelun aikana ja yritin kirjoittaa samalla tietoja ylös. Eräässä yrityksessä haastateltavan puhelin soi kolme kertaa haastattelun aikana ja lisäksi meidät keskeytti kaksi eri henkilöä. Haastattelu oli keskeytyksistä huolimatta laadukas. Kahvilassa tapahtunut haastattelu oli sovittu aamuksi, ja näin välttyimme liiallisilta häiriötekijöiltä kuten ympärillä olevien ihmisten puheensorinalta.

Haastateltavat vastasivat kaikkiin esittämiini kysymyksiin ja joskus jouduin hieman täydentämään kysymystä ja kysymyksestä saatu vastaus johdatti minut kysymään lisää asiasta. Vaikka kaikkiin esittämiini kysymyksiin vastattiin, kysyessäni yrityksen verkostoitumiseen liittyvistä heikkouksista ja ongelmatilanteista ei haluttu kovin tarkasti vastata. Hirsjärvi & Hurme (2004, 116) toteavatkin, että haastattelu sujuu joskus väkinäisesti tai tietoa saadaan niukasti. Tutkimuksessani vastauksia ”en mä osaa sanoa” ei juuri tullut vaan keskustelua kysymyksistä syntyi melko hyvin. Aluksi vastaaminen oli useimmiten hieman nihkeämpää, mutta haastateltava innostui usein loppua kohden kertomaan enemmän asioita ja ilmapiiri muuttui vapautuneemmaksi.

5.4 Tutkimuksen perusvaatimukset

Laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko, ja mietitään ennalta, miten teemoja voidaan syventää ja pohditaan lisäkysymyksiä. Haastatteluvaiheen aikana laatua voi parantaa huolehtimalla, että tekninen välineistö on kunnossa, että on tallentamiseen tarkoitettua materiaalia kuten nauhoja ja varapattereita ja että haastattelurunko on mukana. Aika ajoin on hyvä tarkistaa tallentimen toimivuus. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184.) Itse seurasin haastattelujen aikana nauhurin toimivuutta, koska yhdessä haastattelussa nauhuri ei toiminut kunnolla ja jouduin kirjoittamaan asioita haastattelun aikana ylös paperille. Haastattelurunko (LIITE 1) oli jokaisessa keskustelussa mukana, mutta lisäkysymyksiä oli vaikea etukäteen miettiä, koska jokainen haastattelu oli erilainen, esimerkiksi yhdellä yrityksellä ei juuri ole yhteistyötä muihin yrityksiin ja jouduin jopa sivuuttamaan joitakin kysymyksiä juuri siitä syystä, että kysymykset oli laadittu pitkälti olettaen, että

kaikilla haastateltavilla on yrityksessään edes jonkinlaista yhteistyötä muihin yrityksiin. Työn laatuun saattoi osittain vaikuttaa myös se, etten ole koskaan aikaisemmin tehnyt haastattelua ja oli hieman vaikeaa olla opiskelijana utelemassa yritykseen liittyviä asioita, varsinkin kun ei ollut täysin varma siitä, kuinka paljon yrityksen asioita halutaan paljastaa.

Reliaabeliudella, luotettavuudella, tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus suoritetaan samalle henkilölle uudestaan, saadaan sama tulos kuin ensimmäiselläkin kerralla (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186). Jos tekisin haastattelun uudelleen samoille henkilöille, uskoisin saavani samansisältöisiä vastauksia kuin mitä tutkimuksessani sain. Uskon kuitenkin, että jos haastatellut olisivat saaneet tutustua kysymyksiin ennen haastattelua, vastaukset olisivat olleet laajempia ja he olisivat osanneet vastata muun muassa yrityksensä verkostoitumiseen liittyvistä hyödyistä ja haitoista enemmän kuin ilman etukäteistietoa kysymyksistä. Tosin toinen asia onkin se, olisivatko he tutustuneet kysymyksiin ennalta, koska muutamat haastateltavat eivät edes muistaneet sopineensa haastattelua. Lisäksi asioita olisi saatettu kaunistella.

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan, että tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää (Heikkilä 2001, 29). Tavoitteenani oli saada vastaus tutkimusongelmaan, miksi ja miten päijäthämäläiset puu- ja huonekaluan mikroyritykset ovat verkostoituneet ja mitä liiketoiminnallista hyötyä ne ovat verkostoitumisellaan tavoittelevat. Olin tehnyt haastattelurungon ja kysymykset perustaen ne esittelemiini keskeisiin verkostoitumisteorian osa-alueisiin, jotta pystyisin selvittämään tutkimusongelmaa. Lisäksi olen esittänyt periaatteet harkinnanvaraiselle näytteelle ja noudattanut kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita tiedostaen reliabiliteettiin, objektiivisuuteen, hyödyllisyyteen ja käyttökelpoisuuteen liittyvät asiat.

Tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta. Varsinkin haastattelututkimuksessa objektiivisuuteen eli puolueettomuuteen on panostettava, vastaajia ei saa johdatella heidän mieltiessään vastausvaihtoehtoja. (Heikkilä 2001, 30–31.) Tutkimuksessani pyrin olemaan mahdollisimman objektiivinen, en johdatellut haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla, vaan jos he eivät osanneet

vastata johonkin kysymykseen, jonka esitin, niin muotoilin sen uudelleen paremmin ymmärrettäväksi. Tällaisia tilanteita ei kuitenkaan juuri tapahtunut vaan kysymykset olivat ymmärrettävissä.

Koska opinnäytetyöni on hankkeistettu ja tein sen Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskukselle, on sen jatkohyödyntäminen todennäköistä esimerkiksi julkaisujen muodossa tai niiden lähteenä. Myös jatkotutkimusten tekeminen on mahdollista. Uskon, että haastattelumenetelmällä tehty tutkimus on hyödyllisempi, kuin jos olisin toteuttanut tutkimuksen kvantitatiivisena, koska tutkijoiden jalkautuminen yrityksiin on kuitenkin ollut melko vähäistä Lahden alueella. Lisäksi verkostojen luonne ja toiminta tulevat paremmin esiin laadullisen tutkimuksen avulla.

6 TUTKIMUSTULOKSET YRITYKSITTÄIN

6.1 Yritys A

Taustatietoa yrityksestä

Yritys A on alihankintayritys ja se valmistaa huonekaluihin osia, sisustus- ja myymäläkalusteosia, kalusteovia ja – osia sekä seinä- ja kattopaneeleita. Haastateltavan mukaan yrityksen toimialaluokka on keittiökalusteiden valmistus ja se kuuluu virallisemmin puutuotteiden valmistukseen. Yritys on toiminut Lahdessa vuodesta 1987 ja se työllistää tällä hetkellä yhteensä 11 henkilöä, toimitusjohtaja mukaan luettuna. Liikevaihto vuonna 2007 oli noin 1 000 000 euroa. Haastateltavana oli yrityksen toimitusjohtaja.

Verkostosuhde

Yrityksen toimitusjohtajan mukaan verkostoituminen tarkoittaa:

...käytännössä tietysti sitä, että jos asiakas haluaa multa jonkun kokonaisuuden ostaa ja mä pystyn toimittamaan siihen niin kun ne

pääkomponentit, mutta en sit ihan kaikkee ja sit mä käytän alihankkijoita siinä, jolloin ne sitten tavallaan täydentää sitä mun toimitusta ja toisinpäin taas, joku mun asiakkaana käyttää muiden alihankkijoita toimittajakokonaisuuteen.

Yritys on alihankintayritys. Se toimii alihankkijana omille asiakkailleen, joka valmistaa kokonaisuuden, mutta se ostaa myös muutamilta alihankkijoilta palveluilta, jotka liittyvät yrityksen tuotteisiin.

Yrityksellä on tavarantoimittajia yhteensä noin 15, jotka toimittavat raaka-aineita, osto-osia tai toimivat muuten alihankintayrityksinä. Tärkeimpiä toimittajia on yhteensä 3-4 ja asiakkaita, joille yritys on verkoston osa, on yhteensä noin 15. Pääsääntöisesti 80 % asiakkaista sijaitsee Lahden lähellä, 30 kilometrin säteellä Lahdesta, loput 20 % sijaitsee kauempana kuten Tampereella ja Helsingissä. Kansainvälisiä kumppaneita ei ole, koska yritys ei harjoita vienti- tai ostotoimintaa Suomen rajojen ulkopuolelta.

Toimittajiin ollaan yhteydessä viikon aikana noin 20–40 kertaa joko sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Yritys käyttää tosin sähköpostia enemmän, koska noin 95 % tilauksista tulee sähköpostin kautta ja laskutuskin hoidetaan sitä kautta. Asiakkaisiin ollaan yhteydessä joko päivittäin tai viikoittain yleensä sähköpostin kautta, mutta myös puhelimen välityksellä. Kasvotusten tärkeimpiä asiakkaita tavataan muutamia kertoja vuodessa ja pienempiä harvemmin.

Kysyessäni, kauanko yhteistyötä kumppaneihin on ollut, toimitusjohtaja vastasi, että yrityksellä on ollut yhteistyötä eri yrityksiin perustamisvuodesta lähtien, mutta

pääasiakkaiden kanssa, voi olla uuseinkin asiakkaiden kanssa, vuoden taikka kaksi, mutta pääsääntöisesti voisi sanoa, että sellainen vähän yli kymmenen vuotta.

Haastateltavan mukaan yhteistyöhön on alettu, koska on tarve täyttää asiakkaan tarpeet ja yhteistyö on helpointa kun toimittajat ja asiakkaat ovat lähellä kun itse ei pysty tekemään kaikkea itse eikä ole tarvettakaan tehdä. Läheisyys tuo kustannustehokkuutta. Jos yhteistyö päättyisi eli toinen osapuoli ei enää haluaisikaan tehdä yhteistyötä, löytäisi yritys toimittajapuolelta uuden toimittajan,

koska tarjottajia on. Asiakaspuolen osalta yhteistyön päätyminen aiheuttaisi kuopan yrityksen liikevaihtoon, riippuen asiakkaan koosta, mutta joka tapauksessa se vaikuttaisi enemmän kuin toimittajan vaihtaminen uuteen.

Verkostoitumisen hyödyt ja haitat

Yritys kokee verkostoitumisen hyödyllisenä, koska sitä kautta se saavuttaa kustannussäästöjä. Toimitusjohtaja kertoi, että myös osia valmistetaan tehokkaammin kuin että jos yritys valmistaisi yksin kokonaisuuden. Yritys näkee merkittävänä myös, ”että pystyy myymään omia tuotteita eteenpäin”.

Kysyessäni, mitä resursseja yhteistyö vaatii yritykseltä, vastauksena oli, ettei mitään suurempia resursseja. Onnistuneen yhteistyön toimitusjohtaja perustelee:

..kun tavara saapuu niin kuin ajallaan, se on se ensimmäinen juttu ja toki laadullisesti kanssa niinkuin oikeanlaatuinen ja sitten hinta on kohdallaan.

Kysyessäni, onko yhteistyöstä ollut joskus haittaa, vastattiin, ettei oikeastaan ole ollut mitään haittaa. Verkostoitumisesta ei ole toimitusjohtajan mukaan haittaa silloin jos tavara saapuu ajallaan kunnollisena ja yhteistyö toimii.

Haastateltava ei varsinaisesti täysin suoraan vastannut kysymykseen, onko yhteistyö toisen yrityksen kanssa joskus epäonnistunut ja esimerkiksi toimittajaa jouduttu vaihtamaan. Sen sijaan hän kertoi seuraavaa:

On sellaisia muutamia caseja ehkä ollu, tavallaan tuotteen laatu ei ollut se, mitä pitäisi olla. Toimittaja sit vaihtuis jos hintataso nousee.

Päijät-Hämeen puu- ja huonekalualan verkostoituminen

Toimitusjohtaja kertoi, että yrityksessä verkostoituminen nähdään erityisen tärkeänä ja hän uskoi verkostoitumisen alalla lisääntyvän. Verkostoituminen jatkuu yrityksessä samaan tapaan kuin ennenkin.

6.2 Yritys B

Taustatietoa yrityksestä

Yritys B valmistaa kodin ja julkisten tilojen huonekaluja sekä verhoilua.

Yrityksen virallinen toimiala on muiden huonekalujen valmistus. Yritys on toiminut Lahdessa uuden omistajan johdolla vuodesta 1996, henkilökuntaa on yhteensä 9, liikevaihto on noin 600 000 euroa. Haastattelemani henkilö kuuluu yrityksen työnjohtoon.

Verkostosuhde

Haastattelemani henkilö vastasi verkostoitumisen tarkoittavan, ”että samaan alaan liittyviä yrityksiä tekee alihankintatyötä”.

Yrityksellä on yhteistyötä useamman yrityksen kanssa, joilta se ostaa muun muassa tuotteeseensa osia.

Kyllä mä sanon, että se on tommonen kenen kanssa enempi tehdään, se on tollanen14-16 - - Yksi sohva kun tehdään, mä kerran laskin, että pahimmillaan tai parhaimmillaan niin siihen toimittaa noin 3-14 eri tavarantoimittajaa osia siihen yhteen sohvaan.

Yrityksen yhteistyökumppanit sijaitsevat pääosin Etelä-Suomessa. Ennen lamaa Lahden seudulta oli yhteistyökumppaneita mutta koska lama ajoi monet yritykset konkurssiin, ei enää Lahden alueella ole kaikkia tarvittavia yhteistyökumppaneita. Ennen lamaa Lahdessa oli muun muassa runkotoimittajien osalta paljon tarjontaa ja laman vaikutuksesta hinta-laatu-suhde ei enää vastannutkaan sitä, mitä se oli aikaisemmin ollut. Yrityksellä on kansainvälistä yhteistyötä ja kankaita ostetaan ulkomailta kuten Belgiasta, Espanjasta, Turkista ja Italiasta.

Yhteistyötä eri yrityksiin on ollut yrityksen perustamisesta lähtien, mutta tavarantoimittajat ovat vuosien saatossa vaihtuneet. Pääsääntöisesti kuitenkin yritys on tehnyt yhteistyötä samojen tavarantoimittajien kanssa yrityksen perustamisesta lähtien. Näihin tavarantoimittajiin yritys on yhteydessä viikoittain ja tilaukset tapahtuvat pääosin faksin kautta. Jos yhteistyöyritys ilmoittaisi, ettei

yhteistyötä enää voitaisi jatkaa, vaikuttaisi se tietyissä tuoteryhmissä yritykseen. Vaahtomuovin toimittajan suhteen tilanne olisi ongelmallisempi kuin esimerkiksi runkotoimittajan puolelta, koska Suomessa on tällä hetkellä ainoastaan kaksi vaahtomuoveja toimittavaa yritystä.

Verkostoitumisen hyödyt ja haitat

Verkostoituminen ei vaadi yritykseltä mitään erityisiä resursseja. Onnistunut yhteistyö tarkoittaa haastateltavan mukaan sitä, että kun molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä, hinta-laatu-suhte on oikeanlainen, toiminta on asiakaslähtöistä ja toimitusaikavarmaa.

Yhteistyö yrityksiin on tuonut joskus esiin haittapuoliakin, esimerkiksi yritys on joutunut vaihtamaan joskus runkotoimittajan toiseen, koska toimitusvarmuus, toimitusaika tai työn laatu ei ole ollut sitä, mitä sen olisi pitänyt olla.

On tietysti sattunut tässä aikojen myöten ja tässä tulee nyt mieleen nää runkotoimitukset niin sen takia on jouduttu vaihtamaan eri runkotoimittajaa, koska toimitusvarmuus ja työn laatu ei ollut sitä, mitä toivottiin. Ja näissä on ollut toivomista justiin toimitusaikataulujen suhteen.

Päijät-Hämeen puu- ja huonekaluala

Haastattelussa kerrottiin, että omalla alalla verkostoituminen on tärkeää. Yritys pyrkii erikoistumaan koko ajan. Haastateltavan mukaan erikoistuminen on syy, miksi alihankkijoita tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja hänen mielestään etenkin pienet yritykset sitä tarvitsevat. Esimerkkinä erikoistumisesta verhoilupuolella haastateltava kertoi, että aikaisemmin vaahtomuovit leikattiin itse, nykyään ne tulevat vaahtomuovitehtaalta valmiiksi mitoiksi leikattuina.

Haastateltavan mukaan omalla alalla ei pystyisi yksin toimimaan, että saisi tuotettua kaiken itse. Tästä johtuen yhteistyötä eri yrityksiin jatketaan tulevaisuudessakin, koska se on yrityksen jatkumisen elinehto.

*Mielestäni se on hyvin tärkeätä, elikkä ei tässä kukaan tällä alalla tavallaan pysty toimimaan, että se kaiken tavaran tuottais itse - -
Kaiken aikaa ollaan menty vielä siihen, että vielä pyrittäis erikoistumaan vielä pienemmässä, suppeamassa muodossa.*

6.3 Yritys C

Taustatietoa yrityksestä

Yritys C valmistaa keinutuoleja. Se ostaa valmiita komponentteja ja aihioita, mutta pintakäsittelyn yritys hoitaa itse. Yritys toimii markkinajohtajana omalla valmistusalallaan. Henkilökuntaa on yhteensä 8 ja liikevaihto on noin 700 000 euroa. Haastattelu tapahtui puhelimitse ja haastateltavana oli yrityksen johtaja. Yrityksen toimipaikka on Padasjoella ja se on perustettu vuonna 1963.

Verkostosuhde

Yrityksellä on yhteistyötä useampaan yritykseen. Tärkeimpiä yhteistyökumppaneita on yhteensä 4, joiden kanssa yritys on tiiviisti yhteistyössä. Yksi merkittävä yhteistyökumppani on Virossa ja muut Päijät-Hämeessä: yksi Asikkalassa ja kaksi Padasjoella. Yhteyttä yritys pitää kumppaneihinsa säännöllisesti puhelimitse, sähköpostitse, faksitse sekä kasvotusten. Puhelimen välityksellä pidetään kuitenkin eniten yhteyttä edellä mainittuihin tärkeisiin kumppaneihin.

Haastateltavan mukaan yhteistyötä on ollut jonkin verran aina yrityksen perustamisesta lähtien, mutta 1980-luvulla tehdyn strategisen muutoksen seurauksena yhteistyön määrä kasvoi, esimerkiksi yksi yhteistyökumppani myy yritykselle osia, mutta yritys myy myös vastavuoroisesti heille osia. Yritys ostaa valmiita komponentteja tai aihioita, mutta valmistaa myös itse osia tuotteisiinsa. Yritys näkee yhteistyösidoksensa tärkeisiin kumppaneihin tärkeänä, joiden kanssa yhteistyötä halutaan jatkaa. Nykyisin kuitenkin yhteistyökumppaneita tarkastellaan enemmän, koska samaa tuotetta voi saada monesta eri paikkaa, eli tiettyjen komponenttien tai aihoiden tarjoajia on useita.

Johtaja kertoi, että yrityksen eräs toimittaja on riippuvainen kyseisestä yrityksestä, jopa 98 % heidän volyymistaan tulee haastattelun yritykseltä. Jos yhteistyö päättyisi kyseisen toimittajan kanssa, aiheuttaisi se toimittajalle ongelmia. Sen sijaan haastattelun yritykselle tilanne ei olisi ongelmallinen, koska komponenttien ja aihoiden tarjoajia on, joten uusi toimittaja saataisiin melko hyvin korvattua. Koska asiakassuhteet ovat yritykselle tärkeitä, olisi asiakkaan kanssa päättyvä yhteistyö ongelmallinen.

Verkostoitumisen hyödyt ja haitat

Yrityksen johtaja vastasi, että yhteistyötä eri yritysten kanssa tehdään rahan takia - yrityksen tuotto on parempi ja se on säästänyt investoinneissa ja esimerkiksi henkilökunnan palkkauksissa. Myös laatu on parantunut yhteistyötä tehdessä. Johtaja kertoikin, että kaikki, mikä ostetaan ulkoa, voitaisiin itse valmistaa, mutta on ”tärkeää olla paras yhdessä eli erikoistunut tiettyyn osioon kuin yrittää olla hyvä kaikessa”. Haastateltavan mukaan yhteistyöllä saavutetaan enemmän hyötyjä kuin haittoja.

Yhteistyö vaatii yritykseltä resursseja varsinkin kun yhteistyötä ollaan rakentamassa, koska se ei ole ilmaista ja se vaatii jatkuvaa yhteydenpitoa. Yhteistyö on onnistunut, kun se ”sujuu silleen kun on suunniteltu, ajallaan ja laadullisesti”.

Haitoiksi puolestaan nähdään se, että kun yritys ei valmista itse kaikkia tuotteita, vaan osa valmistuksesta on toimittajilla, niin yritys saattaa olla toimittajan armoilla. Tästä esimerkkinä kerrottiin, että jos toimittajan tiloissa tapahtuu tulipalo ja tuotteet palavat, seuraukset näkyvät toimituksen viivästymisenä. Ikävän asian tästä tekee se, että kun tuote pitäisi saada asiakkaalle sovittuna aikana, ei se onnistu.

Yrityksen suurimpia asiakkaita ovat Indoor Groupin Asko ja myös Isku, jotka seuraavat jatkuvasti toimitusvarmuutta ja reklamaatioiden määrää ja ne eivät haastateltavan mukaan halua pitää valikoimassaan sellaista tuotetta, joka saa

paljon reklamaatioita. Tuotteen tulee siis olla laadukas ja toimitettuna sovittuna aikana.

Päijät-Hämeen puu- ja huonekalualan verkostoituminen

Yrityksessä nähdään verkostoituminen omalla alalla elintärkeänä ja johtajan mukaan ”erikoistuminen on naimisissa verkostoitumisen kanssa”. Tällä haastateltava pyrki mielestäni kertomaan sen, että kun yritys verkostoituu, pystyy se paremmin kesittämään erikoisosaamiseensa. Ja erikoisosaamiseensa kesittymällä yritys pystyy valmistamaan muun muassa parempilaatuista tavaraa. Haastateltava totesi, että erikoistuminen täytyy osata hoitaa ja että koska yritys on mikroyritys, on se vaaravyöhykkeellä. Sen sijaan suurilla yrityksillä on mahdollisuus selvittää.

Yrityksen johtaja kertoi, että yhteistyön täytyy olla molempia osapuolia tyydyttävää. Toimittajat eivät ole orjia ja tämän vuoksi heitä on myös kohdeltava hyvin: ”minkä haluat toisten tekevän itsellesi, tee myös heille”. Hän korosti tasavertaista yhteistyötä, jossa ajatellaan win-win – periaatetta, jossa molemmat osapuolet voittavat. Toimittajia tulee kohdella hyvin, muun muassa laskut on maksettava ajallaan.

6.4 Yritys D

Taustatietoa yrityksestä

Yritys D valmistaa kodin verhoilut ja huonekalut kotitalouksiin ja julkisiin tiloihin: se valmistaa itse rungot ja varsinaisen verhoilutyön eli ompelun ja päällystyksen, virallisesti toimialana on tuolien ja istuinten valmistus.

Alihankintana tulevat muun muassa kaikki tarvittavat metalliosat, pehmusteet, vanut ja vaahtomuovit. Alihankintana se valmistaa muun muassa laiva- ja teatterikalusteita. Asiakkaina ovat kotimaiset huonekaluliikkeet ja – ketjut, yhtenä asiakkaana mainittakoon Vepsäläinen. Yrityksen toimipaikka on Lahdessa ja se

on toiminut itsenäisesti vuodesta 1986. Henkilökuntaa on yhteensä 10 ja liikevaihto on noin 700 000 euroa. Haastateltavana oli yrityksen omistaja.

Verkostosuhde

Yrityksen omistajan mukaan verkostoituminen nähdään hyvänä asiana jos sitä vaan yrityksessä harjoitetaan. Hänen mukaan suomalainen ihmisluonne on vaikea käsiteltävä ja tämän vuoksi verkostoitumista ei ole päässyt tapahtumaan. Hän ymmärtää verkostoitumisen seuraavasti:

Jos päästäisiin verkostointisysteemiin niin näitä hommia voitaisiin jakaa ja se helpottaisi kustannustasoa, se helpottaisi työmäärää, koska pystyttäisi jakamaan nämä systeemit. Jokainen voisi lähteä panostamaan sellaiselle alueelle, kenties, joka parhaiten sopii kullekin henkilölle - - Meillä ei ole kilpailukykyä kohta ketään näitä muita vastaan, lähinnä tuontia, jollei me lähdetä tekemään jotain järkevää systeemiä tähän hommaan.

Yrityksellä on yhteistyötä neljän eri samalla alalla olevan yrityksen kanssa ja yhteistyökumppanit sijaitsevat Lahden alueella. Joskus tosin saattaa olla tilanne, että yritys kysyy joltakin toiselta yritykseltä, olisiko heillä tarvittavaa tuotetta ja vastavuoroisesti tämä yritys kysyy yritykseltä tarvittavaa tuotetta.

Me toimitaan varsinkin tässä Lahden seudulla niin eri tyyppisten firmojen kanssa - - meillä voi olla varastossa jotakin ja kaveri kysyy, että löytyisikö metrin pätkää tai puolentoista, tottakai, ja vastavuoroisesti löytyy myös.

Kansainvälisiä kumppaneita on Ruotsissa, mutta sinne on vientiä vain vähän. Kaikki tuotteet valmistetaan tilaustyönä ja osa tarvittavista tarvikkeista (osat ja kankaat) löytyy yritykseltä itseltään mutta koska malleja on paljon, yli 30, ei kaikkien osien varastoiminen ole mahdollista. Yritys tilaa pääasiassa kankaat merkkipohjaisesti ellei kyseessä ole vakiokangas, jota on aina käytettävissä. Valtaosa, 80–85 %, on tilaustavaraa, joka tilataan suomalaiselta tukkurilta.

Yhteydenpito lähiyhteistyökumppaneihin hoidetaan puhelimen välityksellä. Kuitenkin, esimerkiksi raaka-ainetilauksista yli 50 % (kuten kangas- ja

pehmustetilaukset) hoidetaan tänä päivänä sähköpostin kautta. Jos kyseessä on erikoismateriaalit, tulee niiden osalta varmistaa saatavuus eli soittaa ja tiedustella, onko sitä saatavilla ja jos ei, niin koska sitä tulee. Kasvotusten tehdään vähemmän yhteistyötä, agentit käyvät kuitenkin aktiivisesti paikan päällä tarjoamassa yrityksen asiakkaille erilaisia materiaaleja ja kuoseja.

Varsinkin päällysmateriaalien puolella niin agentit kiertää tarjoamassa uusia materiaaleja ja kuoseja aika aktiivisesti, joten sitä kautta tulee tietysti tämä kasvotusten kautta.

Yhteistyökumppanit, jotka ovat samassa ketjussa, on tarkoitus pitää pysyvinä kumppaneina. Jos kuitenkin ketjun toimittaja ei enää tekisi yhteistyötä kyseisen yrityksen kanssa, olisi se yrityksen johtajan mukaan ”tosi iso harmi”, koska korvaavaa toimittajaa on vaikea löytää ja saada yhteistyökumppaniksi. Esimerkiksi kuosien osalta ei välttämättä vastaavanlaista edes löydy toiselta toimittajalta. Koska mallistot ovat jo myymälöissä esillä, tarkoittaisi se sitä, että asiakas joutuisi itse ostamaan päällysmateriaalit suoraan myymälästä, ja se olisi iso lohkaisu pois yrityksen liikevaihdosta.

Jos se yhteistyö katkeis niin se tahtois sanoa sitä, että asiakkaat joutuis itse hommaamaan ne tai esimerkiksi päällysmateriaalit ja sehän on iso lohkaisu taas meidän systeemistä liikevaihdollisesti.

Verkostoitumisen hyödyt ja haitat

Haastateltava kertoi verkostoitumisen hyödyllisyydestä seuraavaa:

Tää systeemi kun vakiintuu, niin ihmiset tuntee toisensa ja siinä puhutaan helpommin samasta asiasta eli niin sanottuja väärinymmärryksiä ei tule niin herkästi kuin että jos olet tekemisissä uuden edustajan kanssa esimerkiksi taikka vastaavasti niin ei välttämättä puhuta samalla kielellä.

Yhteistyö vaatii yritykseltä resursseja. Kun uusia kuoseja ja sävyjä tulee jatkuvasti markkinoille, on yrityksen oltava ajan hermoilla. Yrityksessä on tehtävä valtavasti töitä, jotta mallit ja kuosit ovat ajan tasalla, esimerkiksi uusia malleja joudutaan tekemään useita kertoja vuodessa.

Kovastihan pitää etsiä uutta ja uutta ilmettä markkinoille, jotta kaupankäynti säilyis niin kun samana taikka vielä vilkastuis - - Koska vastaavasti vähittäismyyjät, jotka myy näitä tuotteita, joita me valmistetaan, ne haluavat myöskin uutta. Ei pysty kilpailussa mukana ellei tuu jatkuvasti jotain uutta.

Yritys ei harjoita suoramyyntiä, vaan Suomessa kotimaiset huonekaluliikkeet, ja - ketjut myyvät yrityksen tuotteita.

On yksi iso asia, että edustaja saa myytyä mallit lattiaan, koska kaupankäynti pelkän kuvan perusteella ei välttämättä onnistu.

Jos yhteishenki ei ole hyvä ja toimijat eivät pääse yksimielisyyteen, voi se aiheuttaa ylitsepääsemättömiä ongelmia.

Verkostoitumisesta ei tule mitään mikäli yhteishenkeä ei löydy - - Suurimpia kompastuskiviä tietysti tällaisessa systeemissä on kun tehdään esimerkiksi alihankintaa, onko hinta tekijälle riittävä vai onko se liian korkea. Ja se erimielisyys yleensä syntyy siitä, että ostaja on omasta mielestään oikeassa, että se on riittävän korkea ja toimittaja on omasta mielestään oikeassa, että se ei ole riittävän korkea. Ja siinä on sitten kitka valmis ihan varmasti.

Päijät-Hämeen puu- ja huonekalualan verkostoituminen

Haastateltava kertoi, että verkostoituminen omalla alalla nähdään tärkeänä, koska kotimaisella huonekalualalla kilpailu on kiristymässä tuontihuonekalujen suhteen. Haastateltavan mukaan kuluttajat eivät ole välttämättä valmiita maksamaan monia tuhansia euroja sohvista, jos saatavilla on sohva kolmella sadalla eurolla. ”Tottakai siinä on se laatueroa, mutta vastaako se laatu sitä hintaeroa, se on toinen juttu.”

6.5 Yritys E

Taustatietoa yrityksestä

Haastateltavana oli yrityksen yksi osakas, jonka toimenkuvaan kuuluu lähinnä tuotteiden markkinointi, mutta myös muut työt, koska on ammatiltaan puuseppä. Yrityksen toimipaikka on Vääksyssä, Asikkalassa, ja henkilökuntaa on yhteensä 4 (3 osakasta ja yksi työntekijä). Valmistukseen kuuluu kaikki puusepäntuotteen, jonka raaka-aineena on puu. Yritys on erikoistunut levykalustepuolelle ja osaamisen alueena ovat viilutetut- ja erikoistekniikat. Yritys valmistaa asiakkaan toiveiden mukaisia huonekaluja ja huonekalukokonaisuuksia, mutta tekee myös paljon arkkitehdeille työtä ja tämän vuoksi yrityksen on oltava hyvin monialainen. Myös erilaiset massiivipuiset tuotteet kuuluvat valikoimaan samoin kuin uusista sisustusmuoveista valmistetut tuotteet kuten allastasot. Liikevaihto on vähän yli 200 000 euroa.

Verkostosuhte

Yrityksen osakkaan mukaan:

Verkostoituminen on sitä mitä moni on yrittänyt eli saman alan tai samanhenkiset ihmiset lyö hynttyyt yhteen ja yrittää toimia järkevästi yhdessä silleen, että niin kun sais mahdollisimman hyvää tulosta aikaiseksi. On erikokoisia ja erinäköisiä yrityksiä, jotka saattavat tehdä pelkästään vaikka osia tai muita tuotteita ja markkinoidaan joko yhdessä tai on joku henkilö, joka markkinoi sitä.

Yrityksellä ei ole juuri yhteistyötä muiden saman alan eli puusepäntuotteen yritysten kanssa vaan yhteistyötä, jota yritys on tehnyt, on yrityksen osakkaiden ystävien yrityksiä, joille he ovat tehneet satunnaisia osia tai tuotteita alihankintana. Tämä johtuu siitä, että yrityksellä on kunnon verstaas, josta löytyy tarvittavat koneet sekä oma maalaamo. Haastateltava kertoikin, että ” jos niille tulee joskus jotakin töitä, niin me jeesaillaan ja se on ehkä sellaista pientä verkottumista”.

Yritys kuuluu Pro Puu ry:n (puualan erikoistaitajien yhdistykseen), jossa on myös muita puusepäntalan yhdistyksiä, mutta sitä kautta ei ole syntynyt vahvaa verkostoitumista.

Haastateltavan mukaan yrityksen ei tarvitse varsinaisesti verkostoitua, koska vahvuutena on se että kun asiakkaalle valmistetaan jokin tuote, yrityksen henkilökunta pystyy rakentamaan sen itse. Yritykselle työn laatu on tärkeä ja ongelmana on löytää sellainen kumppani, esimerkiksi metalliosia valmistava alihankintayritys, joka valmistaisi laadullisesti samanlaisia tuotteita kuin yritys itse valmistaa.

Meillä on sellanen tietynlainen laadullinen ajattelu, miten me tehdään ja heti ensimmäisiä haastavia juttuja on jos sä rupeet etsimään esimerkiksi alihankintana metalliosaa tai muuta sellaista eli pitää löytyä sellaisia pajoja, mitkä tekee laadullisesti sitä samaa kuin mitä sä itse, eli se on se ongelma.

Jos yritys kuitenkin tekee yhteistyötä jonkun toisen yrityksen kanssa, on tekijään pystyttävä luottamaan. ”...on ollut se, että on voinut luottaa siihen kaveriin, mitä se tekee, että puhutaan samoista asioista.” Laadullisesti paras työ syntyy haastateltavan mukaan silloin, kun itse pystyy olemaan lähellä ja työ tapahtuu esimerkiksi saman katon alla. On todella suuri mahdollisuus, että jokin asia menee pieleen, koska tekijälle voi syntyä ajatusvirheitä.

Sit sulla pitää olla sellanen tuote, mitä on jo tehty iät ja ajat, eli siitä se eka tuote tehty ja siitä on katottu kaikki, että tallainen sen pitää olla ja näin pois päin, mutta sit jos se on jotain osia tai muita niin niissä on aina suuri mahdollisuus kun ne tehdään jossain muualla et siinä ei mee ihan kaikki ihan yksiin

Verkostoitumisen hyödyt ja haitat

Kysyessäni haastateltavalta verkostoitumisen hyödyistä, hän vastasi, että verkostoituminen on...

Hieno ajatuksena, mutta vaan jos sellaisen kuvion saisi toimimaan, mutta suurin osa tekijöistähän on ihan pelkkiä tekijöitä eikä ne oo markkinointi- tai myynti-ihmisiä ja ne olis tyytyväisiä siihen

tilanteeseen, että joku niitä markkinois ja myis ja ne sais vaan tehdä niitä verstaalla.

Verkostoitumisesta voisi haastateltavan mukaan olla hyötyäkin, jos sellaisen saisi toimimaan, varsinkin kun tekijä on usein vain tekijä. Tuote saataisiin mahdollisesti paremmin myydyksi jos joku olisi markkinoimassa ja myymässä sitä.

Ongelmana omalla alalla nähdään myös suunnittelupuoli, koska ammattitaitoa puusepiltä ei välttämättä suunnitteluun löydy johtuen osiltaan siitä, että moni suunnittelija ei ole kiinnostunut puusta ja puu on hankala, elävä materiaali ja sen vuoksi vaikea käsitellä. Myöskään henkilökemiat eivät aina toimi kovin hyvin, koska osa puusepistä on ”taiteilijapersoonia”.

Kaikkihan me ollaan tavallaan sellaisia jonkinlaisia persoonia ja tota ehkä jotkut jopa taiteilijoita niin se yhteistoiminen on koettu olevan aika hankalaakin välillä.

Haastateltava on ollut joskus mukana erilaisissa projekteissa, jossa on ollut mukana myös muita pieniä yrityksiä. Ongelmaksi yhteistyössä on muodostunut se, että koska kaikki ovat pieniä yrittäjiä ja kaikilla on kova kiire, aina ei ole muistettu noudattaa niitä sääntöjä, joista on sovittu. Kun lopulta on pitänyt olla lehdistölle näyttämässä töitä, esiteltävänä ei ole ollut kuin muutama tuote.

Päijät-Hämeen puu- ja huonekaluala

Haastateltava pitää verkostoitumista yleensäkin tärkeänä, mutta puusepäntalan yritykset ovat pieniä ja resurssit ovat huonot. Yrityksessä on tällä hetkellä 4 henkilöä, koska he tekevät myös arkkitehdeille töitä. Haastateltava kertoi kaikilla olevan tänä päivänä kova kiire. Projekteihin ei välttämättä pystyisi aina edes osallistumaan, koska tiettyihin aikatauluihin voi olla vaikea tuotteita enää valmistaa. Hänen mukaansa juuri tässä asiassa verkostoitumisesta olisi hyötyä. Haastateltava lisäsi, että verkostoituminen olisi tärkeää, koska yrityksissä on yleensä vain tekijöitä. Kun kehitetään uutta mallistoa, olisi mukana hyvä olla

esimerkiksi suunnittelija, jolla on tarpeeksi nimeä sekä tekijä, osaaja, markkinoija ja myyjä.

6.6 Yritys F

Yrityksen toimipaikka on Vääksyssä, Asikkalassa, ja se on perustettu vuonna 1979 ja henkilökuntaa on tällä hetkellä yhteensä 9. Haastateltavana oli yrityksen markkinointipäällikkö ja samalla yrityksen toinen omistaja (50 %). Yrityksen virallinen toimiala määritellään muiden keittiökalusteiden valmistukseksi ja yritys valmistaa työpöytäsoja, kalusteovia ja muita keittiökalusteiden fasaadiosia. Sen valmistukseen ei kuulu rungot eli kaapit. Yritys on alihankintayritys: sillä ei ole omia tuotteita tavallaan ollenkaan vaan se valmistaa kaikki alihankintana asiakasyrityksille, se ei valmista mitään varastoon vaan kaikki on asiakkaille menevää, tilattua tavaraa. Viimeisin liikevaihto on ollut noin 1,3 miljoonaa euroa.

Verkostosuhde

Yrityksen markkinointipäällikkö vastasi verkostoitumisen tarkoittavan seuraavaa:

Yritykset tekevät yhteistyötä, kaikki ei tee kaikkea vaan ostavat toinen toisiltaan.

Yrityksellä on yhteistyötä moneen eri yritykseen ”niitähän on varmaan rekisterissä varmaan toistasataa, mutta niitä aktiivisia on noin parikymmentä”. Yhteydessä yhteistyökumppaneihin yritys on puhelimitse ja sähköpostin avulla, mutta faksin käyttö on yleisin. Kasvotusten yritys tapaa yhteistyökumppaneitaan harvemmin, noin muutaman kerran vuodessa. Yrityksellä itsellään ei ole vientitoimintaa, mutta eräs pääraaka-ainetoimittaja, joka on toiminut yhteistyökumppanina alusta lähtien, sijaitsee Saksassa. Massiivipuuta ostetaan muualta Euroopasta (Keski-Euroopasta) ja loput raaka-ainetoimittajat, joilta yritys ostaa, sijaitsevat lähinnä Lahden alueella. Yrityksen asiakkaina ovat keittiötehtaat, keittiökalustevalmistajat, keittiökalustemyymälät sekä yksityiset asiakkaat. Yksityiset asiakkaat ostavat lukumäärällisesti aika paljon, mutta liikevaihdollisesti melko vähän.

Teollisuusasiakkaat sijaitsevat Lahdessa, Koriolla, Seinäjoella ja Kellokoskella ja

ne muodostavat 80 % yrityksen liikevaihdosta. Loput asiakkaat sijaitsevat muualla Suomessa, koska yrityksellä ei ole vientiä.

Yhteistyötä eri yrityksiin on ollut haastateltavan mukaan aina, eli yrityksen perustamisesta lähtien. Merkittävä saksalainen pääraaka-ainetoimittaja ollut yhteistyökumppanina alusta lähtien, rinnalla on ollut muitakin raaka-ainetoimittajia, mutta ei korvaavaa.

Pääraaka-ainetoimittaja on ollut ihan alusta asti ja on sitten muitakin ollut ja mutta tätä ei oo korvannut kukaan, tää on ihan alusta asti ja on ollut muita rinnalla ja on edelleenkin muita rinnalla

Yrityksen yhteistyö perustuu pitkäaikaisiin yhteistyösopimuksiin. Jos yhteistyö esimerkiksi pääraaka-ainetoimittajaan katkeaisi toimittajan aloitteesta, aiheuttaisi se yritykselle hankaluuksia, koska tilalle pitäisi löytää toinen. ”Tietysti se aiheuttaisi hankaluuksia, mutta täytyis nopeesti etsiä uus raaka-ainetoimittaja.” Haastateltavan mukaan toimittajia kyllä löytyy, mutta ”on tietysti eri juttu, että minkätasoisia”. Yrityksen aloitteesta yhteistyö tavarantoimittajaan on päättynyt kun toimittaja on myynyt suoraan yrityksen asiakkaille heidän ohitseensa. Se on ollut kimmoke sille, että yritys on lähtenyt etsimään vaihtoehtoisia raaka-ainetoimittajia. Yrityksen yhteistyösuhteet ovat kuitenkin onnistuneet oikein hyvin. Jos asiakas lopettaisi yhteistyön yritykseen, aiheuttaisi se yritykselle ongelmia ja tilalle pitäisi pyrkiä löytämään pikaisesti uusi asiakas. Tavoitteeksi yhteistyössä yritys näkee yleensäkin selviämisen.

Hyödyt ja haitat

Markkinointipäällikkö kertoi: ”Meitä ei olisi olemassakaan, jos ei yhteistyötä olisi alun perin käynnistetty.” Yrityksen pääliikeideana oli löytää merkittävä raaka-ainetoimittaja ja sellaisen se löysikin Saksasta. Siihen aikaan raaka-ainetta sai kyseiseltä yritykseltä edullisesti, se oli laadukasta, kaikki oli kohdillaan ja vastaavaa ei ollut siihen aikaan tarjolla. Yhteistyö on haastateltavan mukaan ”koko liiketoiminnan perusedellytys”.

Haittana yhteistyössä nähdään se, että yritys saattaa olla toimittajan armoilla.

Mitä kapeampi on tää niin kun tää raaka-ainepohja, tai mitä nyt meillä kun on pääsääntöisesti yksi tai kaksi päämiestä niin tota sitä on niin kuin vähän sellanen tilanne, että sitä on vähän niinkui yhden armoilla elikkä jos olisi useampi niin tottakai niin kun kilpailua niin kun lisäksi.

Yritys on pyrkinytkin viime aikoina kilpailuttamaan raaka-ainetoimittajia, jotta kilpailuhenki säilyisi. ”Pääsääntöisesti siitä on ollut vain etua, että meillä on yksi päämies ja edelleenkin ollaan sitä mieltä.” Yhteistyö on sujunut oikein hyvin kilpailuttamista lukuunottamatta.

Päijät-Hämeen puu- ja huonekaluala

”Tällä hetkellä tilanne on paljon kireempi kuin silloin kun aloitettiin 20 vuotta sitten, koska me oltiin ensimmäisiä niin kun tai meitä oli silloin itse asiassa kaksi yrittäjää tällä samalla liikeidealla. Nyt niitä on tullut kuin sieninä sateella eli kilpailu on lisääntynyt. Kyllä silti uskon siihen, että tämmönen toimintatapa eli tämmönen niin kuin erikoistuminen tietyille kapealle sekrotille - - on jatkossakin ihan kantava liikeidea, ettei kaikki tee kaikkea itse.”

7 HAASTATTELUIDEN ANALYSOINTI TEEMOITTAIN

Seuraavassa yhdistän haastatteluista saamani vastaukset ja analysoin ne taulukoiden ja tekstien muodossa teemoittain.

7.1 Taustatietoa yrityksestä

Yritykset on perustettu eri vuosikymmenillä ja uusin yritys on perustettu neljä vuotta sitten, vuonna 2005. Henkilöstömäärä vaihtelee 4 ja 11 väliltä ja liikevaihto on enimmillään 1,3 miljoonaa euroa. Yritykset kuuluvat mikroyrityksiin henkilöstö ja liikevaihtokriteerien perusteella, vaikka yhdessä yrityksessä onkin yli 10 henkilöä töissä. Tavallaan yrityksen ei ehkä katsottaisi kuuluvan enää mikroyrityksiin. Liikevaihdon mukaan se kuuluu kuitenkin alueeseen ja

henkilöstömäärä on yrityksissä myös muuttuva eikä se pysy aina vuodesta toiseen täysin samana.

TAULUKKO 2. Perustietoja yrityksestä

Yritys	Perustettu	Henkilöstömäärä	Liikevaihto n. /€
A	1987	11	1 000 000
B	1996 (uuden omistajan johdolla)	9	600 000
C	1963	8	700 000
D	1986	10	700 000
E	2005	4	200 000
F	1979	9	1,3 000 000

Tutkimuksen kohteena olleet yritykset kuuluvat eri toimialoihin, koska ne valmistavat erilaisia tuotteita. Yritykset kuuluvat arvoketjun eri vaiheisiin, joissa yksi yritys valmistaa pelkästään osia, toinen yritys valmistaa osista kokoamalla valmiin tuotteen ja loput yritykset valmistavat sekä osia että valmiita tuotteita. Kahden yrityksen toimenkuvaan kuuluu huonekalujen verhoilu. Virallinen toimiala ei sinänsä kerro vielä, mitä yritys valmistaa. On tarkasteltava yrityksen tuotteita, koska toimialaluokituksia ei ole paljon ja yritys voidaan nähdä kuuluvan useaankin toimialaluokitukseen tuotteiden valmistuksen perusteella.

TAULUKKO 3. Yrityksen virallinen toimiala ja tuotteet, joita se valmistaa

Yritys	Toimiala	Tuotteet
A	Muiden keittiökalusteiden valmistus	Huonekaluihin osia Sisustus- ja myymäläkalusteosia Kalusteovia ja -osia Seinä- ja kattopaneeleita
B	Muiden huonekalujen valmistus	Verhoilu Kodin- ja julkisten tilojen huonekaluja
C	Tuolien ja istuinten valmistus	Keinutuolia ja myös osia niihin
D	Tuolien ja istuinten valmistus	Kodin verhoiluja Huonekaluja kotitalouksiin ja julkisiin tiloihin
E		Kaikki puusepänanalan tuotteet
F	Muiden keittiökalusteiden valmistus	Työpöytätasot Kalusteovet Muut keittiökalusteiden fasaadiosat

Jos tarkastellaan toimitusketjua lähemmin, yritys A on alihankintayritys, joka ostaa raaka-aineita tavarantoimittajilta, mutta myy ketjussa omia tuotteita eteenpäin. Se siis toimii alihankkijana omille asiakkailleen, mutta käyttää myös alihankintaa omien tuotteidensa valmistamiseksi. Yritys B käyttää myös alihankintaa ostamalla tuotteeseensa, huonekaluihin, osia. Kerrottiin, että kun valmistetaan yksi sohva, siihen toimittaa 3-14 eri tavarantoimittajaa osia. Yritys kokoaa osista tuotteen ja hoitaa verhoilun. Valmis tuote myydään eteenpäin kuluttajalle tai huonekalumyymälään.

Yritys C ostaa myös alihankintana valmiita komponentteja ja aihioita saadakseen oman tuotteensa kasaan. Se valmistaa myös itse osia tuotteeseensa ja hoitaa pintakäsittelyn. Valmis tuote myydään ketjussa eteenpäin lopullisen kuluttajan saataville. Yritys D ostaa alihankintana tuotteeseensa kaikki tarvittavat metalliosat, pehmusteet, vanut ja vaahtomuovit. Tarvittaessa se valmistaa alihankintana myös laiva- ja teatterikalusteita. Yritys valmistaa itse rungot ja varsinaisen verhoilutyön eli se kokoaa osista valmiin tuotteen, joka myydään yrityksen asiakkaille huonekaluliikkesiin ja – ketjuihin.

Yritys E valmistaa itse tuotteeseensa kaikki tarvittavat osat eli se ei käytä alihankintaa muuta kuin erityistapauksissa, koska yrityksellä on kunnan verstaas, josta löytyy tarvittavat koneet sekä oma maalaalo. Joskus yritys valmistaa alihankintana satunnaisia osia tai tuotteita. Valmis tuote myydään suoraan kuluttajalle. Yritys F valmistaa kaikki tuotteensa tilauksesta alihankintana asiakasyrityksille, raaka-aineet tilataan ja valmistetut tuotteet siirtyvät ketjussa eteenpäin keittiötehtaille, keittiökalustevalmistajille, keittiökalustemyymälöihin tai yksityisille asiakkaille.

7.2 Verkostosuhde

Tutkimuksessa halusin selvittää, miten yritykset ymmärtävät verkostoitumisen. Tutkimuksen henkilöt määrittelevät verkostoitumisen melko samalla tavalla. Erikoistumista tietylle osaamisen alueelle ja alihankinnan käyttöä korostetaan, koska sitä kautta saadaan muun muassa kustannuksia ja työmäärää vähennettyä. Muutama haastateltava kuitenkin kokee, ettei varsinaista verkostoitumista vielä ole ja heistä toinen kertoi, että kilpailukykyä ei kohta enää ole lähinnä tuontia vastaan ellei saada verkostoitumista eri yritysten kanssa aikaan. Tämä mielestäni kertoo, että verkostoituminen koetaan yrityksessä hyödyllisenä. Sitä olisi kuitenkin syytä syventää, koska kilpailu alalla on lisääntynyt ja varmaan vielä lisääntymässä.

Seuraava taulukko auttaa havainnollistamaan yritysten yhteistyökumppanien lukumäärää ja onko yrityksillä kansainvälisiä kumppaneita.

TAULUKKO 4. Yrityksen yhteistyökumppanien lukumäärä

Yritys	Yhteistyökumppanien lukumäärä	Kansainvälistä yhteistyötä
A	Tavarantoimittajia 15, joista tärkeimpiä 3-4. Asiakkaita 15	Ei
B	14–16, joiden kanssa yritys on enemmän yhteistyössä	Kyllä
C	Tärkeimpiä 4	Kyllä
D	4	Kyllä
E	Yhteistyötä harvoin	Ei
F	Noin 20	Kyllä

Yrityksillä on yhteistyötä useampaan yritykseen lukuun ottamatta yhtä yritystä, joka ei tee juuri yhteistyötä eri yritysten kanssa, koska pystyy rakentamaan asiakkaalleen kokonaisuuden itse. Pääsääntöisesti yhteistyökumppaneita on useita, mutta tärkeimpien yhteistyökumppanien määrä vaihtelee neljän ja kahdenkymmenen kumppanin välillä. Kotimaiset yhteistyökumppanit sijaitsevat Lahden talousalueella tai Päijät-Hämeessä. Yritys A ilmoitti, että 80 % yhteistyökumppaneista sijaitsee Lahden alueella ja loput 20 % Tampereella ja Helsingissä. Yritys C kertoi kotimaisista yhteistyökumppaneista yhden sijaitsevan Asikkalassa ja kaksi Padasjoella. Neljällä yrityksellä on jonkinlaista kansainvälistä yhteistyötä. Yritys B ostaa kankaita ulkomailta kuten Belgiasta, Espanjasta, Turkista ja Italiasta. Yritys C:llä on tärkeä yhteistyökumppani Virossa, Yritys D:llä on hyvin vähän vientiä Ruotsiin ja Yritys F:n merkittävä yhteistyökumppani sijaitsee Saksassa ja massiivipuuta ostetaan Keski-Euroopasta.

Yhteistyötä yrityksillä on ollut yrityksen perustamisvuosista lähtien, mutta yhteistyökumppanit ovat vuosien saatossa saattaneet vaihtua. Yritys A kertoi muun muassa, että pääsääntöisesti yhteistyötä on harjoitettu vähän yli kymmenen vuotta. Kyseinen yritys on perustettu jo vuonna 1987, joten yhteistyötä ei silloin ole juuri harjoitettu. Tämä kertookin muun muassa sen, että yhteistyösuhteet ovat korostuneet ainakin kyseisen yrityksen kohdalla vasta vuosien saatossa. Yritys C kertoi tehneensä strategisen muutoksen 1980-luvulla, jonka seurauksena yhteistyön määrä kasvoi. Nykysin yhteistyökumppanien tilaa katsotaan takemmin, koska samaa tuotetta voi saada monelta eri toimittajalta.

Yritykset, joilla on yhteistyötä, ilmoittivat, että yhteistyötä halutaan jatkaa, ellei joitakin ongelmia yhteistyölle esiinny. Yhteistyösuhteet halutaan siis nähdä pitkäaikaisina eikä projektiluontoista yhteistyötä juuri harjoiteta. Lukuun ottamatta yhtä yritystä, joka kertoi olleensa mukana projekteissa, jotka eivät ole kuitenkaan aina sujuneet suunnitelmien mukaisesti.

Yhteistyökumppaneihin, niin tavarantoimittajiin kuin asiakkaisiin, ollaan yhteydessä säännöllisesti eli aina kun on tarvetta. Yhteydessä ollaan enimmäkseen sähköpostin ja faksin välityksellä, mutta myös puhelimen kautta. Harvemmin yhteistyökumppaneita tavataan kasvotusten, yleensä vain muutaman kerran vuodessa. Pääsääntöisesti voisi sanoa, että tilaukset (esimerkiksi raaka-ainetilaukset) tehdään joko sähköpostin tai faksin kautta.

Yritysten yhteistyötavoitteet liittyvät hyötyjen saavuttamiseen ja yritys A kertoi, että yhteistyöhön on alettu, koska on tarve täyttää asiakkaan tarpeet.

Yrityksissä nähdään tarjontaa olevan tavarantoimittajien tuotteiden suhteen. Jos yhteistyö tavarantoimittajaan päättyisi, tilalle löydettäisi toinen, mutta ei välttämättä vastaavaa. Lisäksi uuden toimittajan löytäminen veisi yritykseltä resursseja. Esimerkiksi yritys F kertoi, että he ovat tehneet yhteistyötä pääraaka-ainetoimittajansa kanssa yrityksen perustamisesta lähtien eikä tätä kumppania ole korvannut mikään toinen yritys. Rinnalla on ollut myös muita toimittajia, mutta ei vastaavanlaista.

Jos vastapuoli ei haluaisi tai pystyisi enää jatkamaan yhteistyötä yrityksen kanssa, vaikuttaisi se yrityksen toimintaan. Haastattelussa yritys A vastasi, että tavarantoimittajapuolelta löytyisi toinen, koska tarjontaa on tällä hetkellä. Asiakaspuolella sen sijaan yhteistyön loppuminen tekisi kuopan liikevaihtoon, riippuen tietysti asiakkaan koosta. Joka tapauksessa toimittajan vaihtaminen uuteen olisi helpompaa kuin uuden asiakkaan saaminen.

Yritys B vastasi, että koska Suomessa ei ole kuin kaksi vaahtomuovitoimittajaa, olisi tilanne ongelmallisempi kuin jos esimerkiksi runkotoimittaja vaihtuisi. Tämä johtuu siitä, että runkotoimittajia on markkinoilla useampia kuin

vaah tomuovintoimittajia. Yritys C:n mukaan komponenttien ja aihoiden tarjoajia on useita. Yritys D:n mukaan toimittajan vaihtuminen olisi ”tosi iso harmi”, koska korvaavaa toimittajaa on vaikea löytää ja saada yhteistyökumppaniksi.

Esimerkiksi kuosien osalta ei välttämättä vastaavanlaista edes löydy toiselta toimittajalta. Koska mallistot ovat jo myymälöissä esillä, tarkoittaisi se sitä, että asiakas joutuisi itse ostamaan päällysmateriaalit suoraan myymälästä ja se olisi iso lohkaisu pois yrityksen liikevaihdosta.

Yritys F kertoi, että jos yhteistyö esimerkiksi pääraaka-ainetoimittajaan katkeaisi toimittajan aloitteesta, aiheuttaisi se yritykselle hankaluuksia, koska tilalle pitäisi löytää toinen. Toimittajia kyllä löytyy, mutta ”on tietysti eri juttu, että minkätasoisia”. Yrityksen aloitteesta yhteistyö tavarantoimittajaan on päättynyt kun toimittaja on myynyt suoraan yrityksen asiakkaille heidän ohitseen. Se on ollut kimmoke sille, että yritys on lähtenyt etsimään vaihtoehtoisia raaka-ainetoimittajia. Yrityksen yhteistyösuhteet ovat kuitenkin onnistuneet oikein hyvin. Jos asiakas lopettaisi yhteistyön, teettäisi se yritykselle ongelmia ja yrityksen täytyisi etsiä toinen asiakas tilalle. Tavoitteeksi yhteistyössä yritys näkee yleensäkin selviämisen.

7.3 Verkostoitumisen hyödyt

Haastateltavat yritykset kokevat verkostoitumisen enemmän hyödyllisenä kuin haitallisena. Seuraavaan taulukkoon on koottu hyödyt, jotka tutkimukseen osallistuneet yritykset toivat esille haastattelun aikana. Taulukon jälkeen avaan sanat lauseiksi.

TAULUKKO 5. Verkostoitumisen hyödyt

Yritys	Hyödyt
C	Parempi tuotto
C	Parempi laatu
A, C	Kustannussäästöt
A	Osia tehokkaammin kuin kokonainen tuote
A	Omien tuotteiden myyminen eteenpäin verkossa
D	Väärinymmärrysten minimointi
F	Liiketoiminnan elinehto

Yritys C kertoi, että kaikki, mikä ostetaan ulkoa, voitaisiin itse valmistaa, mutta yhteistyö on hyödyllisempää. Tuotto on parempi ja investoinneissa, esimerkiksi henkilökunnan palkkauksissa on säästetty. Myös tuotteiden laatu on parempaa yhteistyötä tehdessä, koska on ”tärkeää olla paras yhdessä eli erikoistunut tiettyyn osioon kuin yrittää olla hyvä kaikessa”. Kun yritys on siis erikoistunut tiettyyn osaamiseen, saadaan valmistettua parempilaatuista tavaraa.

Yritys A kertoi kustannussäästöjen lisäksi myös, että osia saa tehtyä paljon tehokkaammin kuin jos valmistaisi yksin kokonaisuuden. Yrityksessä pidetään myös tärkeänä, kun omia tuotteita saadaan myytyä verkossa eteenpäin. Yritys D korosti, että kun yhteistyökumppani tunnetaan, väärinymmärrykset minimoituvat, koska puhutaan helpommin samasta asiasta. Jos kyseessä olisi uusi yhteistyökumppani, väärinymmärryksiä tapahtuisi helpommin kuin jo pidemmän aikaa yhteistyötä tehneen kumppanin kanssa. Yritys F sen sijaan painotti, että yhteistyö on elintärkeää ja yritystä ei olisi olemassakaan jos yhteistyötä ei olisi alun perin aloitettu. Yhteistyö on yritykselle ”koko liiketoiminnan perusedellytys”.

Kysyessäni yrityksiltä, mitä resursseja yhteistyö vaatii, vastauksena oli muutamalta haastateltavalta, ettei se vaadi mitään suurempia resursseja. Sen sijaan yritys D kertoi, että ajan hermoilla on oltava, koska uusia malleja ja kuoseja tulee markkinoille jatkuvasti ja on pysyttävä kilpailukykyisenä. Yritys C sen sijaan muisti, että kun yhteistyötä ollaan rakentamassa, vaatii se jatkuvaa yhteydenpitoa ja yhteistyön rakentaminen ei ole ilmaista.

Onnistunut yhteistyö edellyttää yritys A:n mukaan, että tavara saapuu ajallaan, oikealaatuisena ja hinta on kohdallaan. Yritys B lisäsi edellisiin, että ”päästään molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun”. Yritys C:n mukaan yhteistyö on onnistunut kun se ”sujuu silleen kun on suunniteltu, ajallaan ja laadullisesti”. Yrityksille siis hinta-laatu-suhteen on oltava kohdallaan ja toimitusvarmuus on tärkeää. Yhteistyö on onnistunut kun se on molempia osapuolia tyydyttävää. Yritys C kertoi myös, että ”minkä haluat toisten tekevän itsellesi, tee myös heille”. Tasavertaista yhteistyötä korostetaan, jossa ajatellaan win-win –periaatetta, jossa molemmat osapuolet voittavat.

Voisi myös sanoa, että yritysten liiketoiminta edellyttää yhteistyötä yritysten kanssa ja sen on ainakin joltain osin oltava onnistunutta, jotta toiminta jatkuisi. Ja kuten jo aikasemmin tekstissä ilmenee, eräälle yritykselle yhteistyö on koko liiketoiminnan perusedellytys.

7.4 Verkostoitumisen haitat

Seuraavaan taulukkoon on koottu haastateltavien mainitsemissa haittoja, joihin yrityksissä on yhteistyön seurauksesta törmätty.

TAULUKKO 6. Verkostoitumisen haitat

Yritys	Haitat
C, F	Toimittajien armoilla oleminen
D, E	Henkilökemiat
E	Suunnittelu
E	Kiire
B	Toimitus: tavara ei aina sitä, mitä pitäisi olla
C, D	Vaatii resursseja

Yritys C ja F kertoivat verkostoitumisen haittapuolena sen, että kun yritys itse ei valmista kaikkia osia, vaan osa valmistuksesta on toimittajilla, niin yritys on ikään kuin toimittajan armoilla. Tästä esimerkkinä kerrottiin, että jos toimittajan tiloissa tapahtuu tulipalo ja tuotteet palavat, seuraukset näkyvät toimituksen

viivästymisenä, mikä ei ole hyvä asia, kun tuote pitäisi saada asiakkaalle sovittuna aikana. Jos yritys tulee liian riippuvaiseksi muista osapuolista, on se jo riski yrityksen toiminnalle, koska yritys ei pysty toimimaan itsenäisesti.

Haittapuolina nähtiin myös henkilökemiat. Yritys D:n mukaan verkostoitumisesta ei tule mitään ellei yhteishenkeä löydy. Kun yritys tekee alihankintaa, näkee se suurimpana kompastyuskivenä hinnan, onko hinta tekijälle riittävä vai onko se liian korkea. Yleensä erimielisyys syntyy siitä, jos ostajan mukaan hinta on riittävän korkea ja toimittajan mielestä hinta ei ole riittävän korkea – kitka on näin ollen valmis.

Yritys F kertoi henkilökemioiden haittapuolina sen, että puusepänalalla jokainen on erilainen ja jotkut ovat jopa taiteijoita ja tämän vuoksi yhteistyön on koettu olevan hankalaa. Puusepänalalla suunnittelupuoli nähtiin myös haitallisena, koska suunnittelija ei ole välttämättä kovinkaan kiinnostunut puusta ja puu on hankala, elävä materiaali ja sen vuoksi vaikea käsitellä. Haastateltava on ollut joskus mukana erilaisissa projekteissa, jossa on ollut mukana myös muita pieniä yrityksiä. Ongelmaksi yhteistyössä on muodostunut se, että kun kaikki on pieniä yrittäjiä ja kaikilla on kova kiire, aina ei ole muistettu noudattaa niitä sääntöjä, joista on sovittu. Kun lopulta on pitänyt olla lehdistölle näyttämässä töitä, esiteltävänä ei ole ollut kuin muutama tuote.

Yritys B toi haittapuolina esille sen, että tavara ei välttämättä ole aina sovittun mukaista: laatu ei vastaa sitä, mitä sen pitäisi olla tai toimitus ei saavu ajallisesti. Tämä on kuitenkin sellainen haitta, josta päästään usein eroon toimittajaa vaihtamalla. Mielestäni asia ei kuitenkaan ole aina kovin yksiselitteistä, koska jos toimitus ei saavu ajallisesti, vaikuttaa se koko tuotanketjuun ja näin ollen lopullinen asiakas ei saa tuotetta ajallisesti tai sellaisen laatuksena kun sen pitäisi olla. Toimittajan vaihtamisella uuteen kantaa omat seuraukset. Yritys C kertoikin, että yhteistyö uuden yrityksen kanssa ei ole ilmaista vaan se vaatii aina aluksi muun muassa valtavasti yhteydenpitoa.

On vaikea löytää sopiva toimittaja, joka toimittaisi aina tuotteet ajallisesti ja oikeanlaatuisina. Toimittajia olisi hyvä kilpailuttaa, koska useimmat haastateltavat

kertoivat, että toimittajia on. Halvin ei kuitenkaan aina ole välttämättä paras vaihtoehto. Hallikas (2002, 18) kertoo, että väärät valinnat kumppanien suhteet ovat usein yksi syy verkostosuhteiden epäonnistumiseen. Jotta yhteistyöstä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä aikaiseksi, tuli haitat minimoida.

Tiededustellessani yrityksen yhteistyön epäonnistumista, kysymykseen ei haluttu täysin suoraan vastata tai se sivuutettiin lähes kokonaan. Yritys A:n haastateltava kertoi, että toimittajaa vaihdetaan, jos tavaran laatu ei ole sitä, mitä sen pitäisi olla tai jos hintataso nousee. Yrityksessä B sen sijaan kerrottiin, että runkotoimittaja on joskus vaihdettu, koska toimitusvarmuus ja työn laatu ei ole ollut sitä, mitä on toivottu sen olevan. Haastateltavat korostivatkin toimittajiensa tavaran laadun toivottavan vastaavan sitä mitä odotetaan ja toimitusaikavarmuuta. Toisen osapuolen on oltava myös luotettava kumppani. Tästä esimerkkinä yritys E kertoi, että jos he joutuvat joskus käyttämään alihankintaa, on tekijään luotettava, jotta työ olisi halutun näköinen. On olemassa suuri mahdollisuus, että jokin työn valmistuksessa menee pieleen ilman luottamusta. Tämä oli muun muassa yksi syy sille, miksi yritys valmistaa mieluiten kokonaisuuden asiakkaalle itse.

Yrityksillä on myös itsellään paineita, koska heillä on asiakkaita ja he ovat ketjussa toimittajia asiakkailleen. Vaikka asiakassuhteiden epäonnistumisesta ei tuotu esille, yritys C sen sijaan kertoi, että asiakkaat seuraavat muun muassa reklamaatioiden määrää eivätkä halua pitää sellaista tuotetta valikoimassaan, josta tehdään paljon reklamaatiota. Lisäksi yritys D kertoi, että tuote on vaikea myydä asiakkaalle. Asiakassuhteet koetaan tärkeämpänä kuin toimittajasuhteet.

7.5 Päijät-Hämeen puu- ja huonekalualan verkostoituminen

Verkostoituminen nähdään omalla alalla tärkeänä, erityisen tärkeänä ja elintärkeänä. Kaikki yritykset, yhtä lukuunottamatta, jolla ei ole juurikaan verkostomaista toimintaa, aikovat jatkaa verkostoitumista. Verkostoitumisen uskotaan alalla lisääntyvän ja varsinkin alalla erikoistumisen, koska yritykset ovat usein pieniä. Yritys B korostikin, ettei omalla alalla pysty toimimaan siten, että tuottaisi kaiken tavaran itse. Esimerkkinä erikoistumisesta kerrottiin, että

aikaisemmin vaahtomuovit leikattiin itse, nykyään vaahtomuovitehtaalta ne tulee valmiiksi mitoiksi leikattuna.

Yritys C:ssä koetaan jopa, että mikroyritykset ovat pienuutensa vuoksi suuriin yrityksiin nähden vaaravyöhykkeellä ja erikoistumisen nähdään olevan naimisissa verkostoitumisen kanssa. Tällä mielestäni tarkoitetaan, että verkostoitumalla yritys pystyy panostamaan sellaiselle alueelle, jonka se parhaiten osaa eli yritys pystyy siis keskittymään ydinosaamiseensa. Yritys D korostaa lisäksi, että verkostoituminen omalla alalla nähdään tärkeänä, koska kotimaisella huonekalualalla kilpailu on kiristymässä tuontihuonekalujen suhteen. Yritys F kertoi myös, että kilpailu alalla on kiristymässä, koska saman alan yrityksiä on nykyään hyvin paljon. Kerrottiin, että kun yritys perustettiin noin 20 vuotta sitten, yritys oli ensimmäisten joukossa kyseisellä liikeidealla ja nyt samankaltaisia yrityksiä on hyvin paljon. Erikoistumista kapealle osaamisen alueelle korostetaan.

Yritys E, jossa ei suoranaisesti voida sanota harjoittavan varsinaista verkostomaista toimintatapaa, uskotaan, että verkostoituminen olisi tärkeää, koska puusepäntalan yrityksissä on yleensä vain tekijöitä. Kun yrityksessä kehitetään uutta mallistoa, olisi mukana hyvä olla esimerkiksi suunnittelija, jolla on tarpeeksi nimeä sekä tekijä, osaaja, markkinoija ja myyjä.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritysten tulee verkostoitua, jotta ne pärjäisivät kilpailussa mukana. Kiristyvä kilpailu merkitsee alenevaa hintatasoa, korkeampaa suorituskykytasoa ja lyheneviä tuote-elinkaaria. Lisäksi halvemmat tuontitavarat vaikuttavat kotimaisten tuotteiden kysyntään. Laskusuhdanteen takia rakennusala on hiipumassa, ja se vaikuttaa tuonnin lisäksi huonekalujen kysyntään. Erikoistumalla ja ydinosaamiseensa keskittymällä yritys voi saavuttaa huippuosaamisen tietyllä osa-alueella. Kun yritys osaamisalueeseensa keskittymisen lisäksi verkostoituu, on sillä mahdollisuus pysyä mukana yhä kiristyvässä kilpailussa.

Pienten yritysten kasvu perustuu vahvasti verkostoitumiseen. Menestyminen puu- ja huonekalualalla edellyttää erikoistumista omaan ydinosaamiseen, ja se on etenkin pienten yritysten pärjäämisen edellytys. Verkostoituminen parantaa yrityksen kilpailukykyä, pienetää kustannuksia, antaa mahdollisuuden liiketoiminnan kasvulle ja vahvistaa osaamista. Osaamisen vahistuessa yrityksillä on mahdollisuus parantaa tuotteidensa ominaisuuksia, kuten laatua, ja kehittää innovatiivisempia tuotteita, mikä on tärkeää tuotteiden lyhyiden elinkaarien vuoksi. Vahvan osaamisen ja kumppanuuksien hallinnan avulla on yrityksellä mahdollisuus liiketoiminnan kasvuun.

Verkostoituminen on lisääntymässä ja Päijät-Häme on merkittävä huonekaluteollisuuden keskittymä, jossa monet yritykset ovat verkostoituneet. Puu- ja huonekaluala on tyypillisesti alueellisesti klusteroitunutta, mutta Päijät-Hämeen alueellisesta verkostoitumisesta ei ole tehty tutkimusta. Tämän työn toimeksiantajalla, Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskuksella, oli tarve tutkia päijäthämäläisten puu- ja huonekalualan mikroyritysten verkostoitumista. Idea tutkimukselle lähti Furniture Industry Technopark (FIT)- projektista, jonka tavoitteena oli parantaa Päijät-Hämeen ja Pietarin alueen kalustealan yritysten ja alan toimijoiden yhteistyötä.

Tämän työn tavoitteena oli ymmärtää Päijät-Hämeen mikroyritysten verkostoitumista ja sen merkitystä liiketoiminnan kasvun alustana sekä antaa mahdollisuus työn jatkohyödyntämiseen. Tavoitteeseen pääsyn kannalta oli tärkeää hahmottaa teoriaosuudessa verkostoitumisen määritelmä sekä kaikki sen ympärille tutkimuksen kannalta oleellimmat asiat. Teoriaosuudessa esittelin Porterin arvoketjuajattelun, jonka mukaan lisäarvoa tuotteeseen saadaan sen jokaisessa valmistusvaiheessa aina sen päätyemisestä lopullisen asiakkaan käyttöön. Toin teoriaosuudessa esille myös erilaisia verkostoitumisen muotoja kuten alihankinnan ja ulkoistamisen. Hyötyjen, haittojen ja riskien tiedostaminen on tärkeää verkostoissa, koska mitä suuremmat ovat yrityksen ansainnan mahdollisuudet, sitä suuremmiksi myös rikit kasvavat.

Ennen varsinaista tutkimusosuutta käsittelin puu- ja huonekalualan verkostoitumista ja syvennyin erityisesti käsittelemään Päijät-Hämeen aluetta,

johon tutkimusongelmani, miksi ja miten päijäthämäläiset mikroyritykset ovat verkostoituneet ja mitä liiketoiminnallista hyötyä ne verkostoitumisellaan tavoittelevat, liittyi. Suoritin tutkimuksen kvalitatiivisella puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä kuudelle tutkimusalueeseen kuuluvalla yritykselle. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama ja haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48). Haastatteluiden teemat, joita käytin apuna kysymyksiä muotoiltaessa, olivat seuraavat: taustatietoa yrityksestä, verkostosuhde, verkotoitumisen hyödyt, verkostoitumisen haitat sekä Päijät-Hämeen puu- ja huonekalualan verkostoituminen. Purin haastatteluiden tutkimustulokset yrityksittäin ja tämän jälkeen yhdistin saamani tulokset teemoittain havainnollistaen tuloksia taulukoin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että päijäthämäläiset puu- ja huonekalualan mikroyritykset ovat verkostoituneet käyttämällä eniten alihankintaa. Toimintoja on myös ulkoistettu ja projektiluontoisiin töihin osallistuttu. Mielestäni alihankinta on hyvä keino luoda pidempiaikaisia yhteistyösuhteita, koska silloin tieto usein liikkuu yritysten välillä ja luottamus vahvistuu. Riippuu tietysti yhteistyökumppanuuden kestosta, kuinka tiivistä yhteistyö on. Alihankinnan tärkeys perustuu myös mielestäni arvoketjuun, jossa tuote saa lisäarvoa ketjun jokaisessa vaiheessa. Alihankintasuhteet ovat mielestäni parempia yhteistyön muotoja verkostoitumista ajatellen kuin esimerkiksi projektiluontoiset työt, koska ne kestävät vain tietyn ajan ja luottamusta osapuolten välille ei pääse syntymään samalla tavalla kuin alihankintasuhteissa. Lisäksi ulkoitaessa esimerkiksi siivousta, yritys ei välttämättä joudu paljoakaan tekemisiin kyseisen yhteistyökumppanin kanssa. Tämä ei mielestäni ole varsinaista verkostoitumista.

Yritykset verkostoituvat saavuttaakseen mahdollisimman paljon hyötyjä. Ydinosaamiseen keskittymällä yritys pystyy valmistamaan parempilaatuista tavaraa, tuotto on parempi ja investoinneissa, kuten henkilökunnan palkkauksissa on säästetty. Yhteistyötä tekemällä yritykset puhuvat helpommin samoista asioista ja näin väärinymmärrykset minimoituvat. Yhteistyö nähdään myös liiketoiminnan elinehtona, ilman yhteistyötä eri yritysten kanssa yrityksellä ei olisi välttämättä

edes koko liiketoimintaa. Verkostoituminen voi olla yrityksen koko liiketoiminnan perusedellys.

Yritysten olisi kuitenkin hyvä miettiä, kuinka riippuvainen se on yhteistyön toisista osapuolista. Jos yritys on keskittynyt vain harvoihin yhteistyösuhteisiin ja riippuvuus vaikka yhdestä kumppanista on liian suuri, aiheuttaa se mielestäni valtavan riskin. Jos ajatellaan esimerkiksi tilannetta, jossa tärkeä tavarantoimittaja, josta yritys on riippuvainen, ajautuu yllättäen konkurssiin. Se saattaa aiheuttaa pienelle yritykselle ongelmatilanteen. Konkurssiin ajatunut toimittaja viivästyttää ketjun tuotantoprosessia, ja tällöin asiakas ei saa sovittua tuotetta ajallisesti. Se vaikuttaa aina asiakassuhteeseen heikentävästi. Lisäksi kannattavuus ja likviditeetti eli yrityksen maksuvalmius vyöryy helposti koko verkoston läpi ja yrityksen toiminta saattaa joutua koetukselle, loppua jopa kokonaan. Seuraukset voivat olla kohtalokkaita.

Tutkimuksen yritykset kertoivat, että useimmiten samaa tuotetta tarjoavia toimittajia on useampikin ja toimittajaa vaihdetaan, jos yhteistyön jatkuvuudessa esiintyy ongelmia. Mielestäni on hyvä pitää mielessä eri toimittajia, varsinkin jos ongelmatilanteita esiintyy. On kuitenkin hyvä muistaa, että uusi yhteistyösuhde on aina alkutilanteessa, jolloin se vaatii yritykseltä erilaisia resursseja kuten valtavasti yhteydenpitoa sekä luottamuksen vahvistamista.

Kalusteteollisuudessa tuotantovaiheet muodostavat selkeän ketjun ja näin yritykset pystyvät keskittymään paremmin ydinosaamiseensa saavuttaakseen verkostoitumisen hyötyjä. Tutkimuksen yritykset kuuluivat arvoketjun eri vaiheisiin: yksi ostaa raaka-aineet ja valmistaa osia, jotka siirtyvät ketjussa eteenpäin, ja toinen ostaa osia ja kokoaa niistä valmiin tuotteen, joka siirtyy lähemmäksi kuluttajaa, varsinaista ostajaa. Ketjussa toimituksen viivästyminen vaikuttaa asiakkaaseen asti. Eräs tutkimuksen haastateltava kertoikin, että asiakkaat seuraavat toimitusten ajallisuutta ja tuotteiden laadukkuutta eli kyseisen yrityksen asiakas ei halua pitää valikoimassaan sellaista tuotetta, josta tehdään paljon reklamaatioita tai jos toimitus viivästyy. Niemelä (2002, 43) kertookin, että jos laatu ei ole odotettua tai toimitukset ovat epämääräisiä, kymmene kilpailulla hinnalla ei riitä.

Haastateltavista yksi ilmoitti, ettei yritys tee juuri yhteistyötä muiden yritysten kanssa, vain satunnaisesti. Tämä johtuu pitkälti yrityksen valmistamista tuotteista, jotka yritys pystyy valmistamaan alusta loppuun asti itse. Verkostoituminen tosin voisi tuoda helpotusta, kun kaikkia koneita ei tarvitsisi itse kustantaa ja henkilökunnan palkkauksissa saatettaisiin säästää. Kyseisellä yrityksellä olisi tekijöiden lisäksi hyvä olla myös esimerkiksi suunnittelija, markkinoija ja/tai myyjä, ja verkostoituminen voisi näin ollen saada lisänäkyvyyttä yritykselle sekä sen tuotteille. Yritys voisi hyödyntää esimerkiksi muotoiluinstituution oppilaita tuotteiden suunnittelussa, koska nuorilla on usein innovatiivisia ajatuksia.

Vaikka tulosten perusteella voisikin sanoa, että ainakin tutkimuksen puu- ja huonekalualan mikroyritykset harjoittavat pääsääntöisesti yhteistyötä yritysten kanssa, voidaanko puhua täysin verkostoituneista yrityksistä? Kaikki haastateltavat eivät olleet täysin vakuuttuneita oman yrityksensä täydellisestä verkostoitumisesta: ”jos päästäisiin verkostointisysteemiin” ja ”verkostoituminen on sitä mitä moni on yrittänyt”. Yritykset harjoittavat pikemminkin verkostomaista toimintatapaa kuin että olisivat täysin verkostoituneita. Tällöin muun muassa yhteyksiä on paljon ja ne ovat monimuotoisia ja yrityksillä on yhteinen visio ja täysi luottamus toisiaan kohtaan. Tutkimuksen yritykset olivat kuitenkin erilaisia: toisilla oli enemmän yhteistötä toisten yritysten kanssa ja toisilla vähemmän. Toiset olivat myös enemmän riippuvaisia kumppaneistaan kuin toiset. Mahdollisuudet verkostojen kehittämiseen ovat kuitenkin hyvät.

Tutkimus oli tärkeä työn toimeksiantajalle, koska päijätämäläisten puu- ja huonekalualan verkostoitumista ei ole aikaisemmin tutkittu. Tutkimus onnistui hyvin, koska sen avulla sain selvitettyä tutkimusongelman ja Päijät-Hämeen puu- ja huonekalualan mikroyritysten verkostoitumisesta saatiin tarvittavaa tietoa. Tulosten jatkohyödyntäminen on todennäköistä esimerkiksi julkaisujen muodossa tai niiden lähteenä. Jatkotutkimusta ajatellen seuraavana kohde voisi olla esimerkiksi pienten ja keskisuurten yritysten puu- ja huonekalualan yritysten verkostoituminen Päijät-Hämeessä. Tutkimustuloksia voisi verrata päijätämäläisten mikroyritysten verkostoitumiseen ja sitä kautta voisi tehdä johtopäätöksiä niiden verkostoitumisen mahdollisista eroavaisuuksista.

Lähteet

Painetut lähteet

Haikonen, A. 2002. Verkostotalouden rakenteet ja toiminta. Tapaustutkimus Päijät-Hämeen kauppavirroista. Lahti: Markprint.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä P. 2007. Verkostojen stretegiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hakovirta, M. 2000. Huonekalualasta Suomessa ABC. Lahti: LahtiPrint.

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen, V. 2002. Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Vantaa: Tummuvuoren Kirjapaino Oy.

Hassinen, E. & Heinonen, J. 2005. Lahden kaupunki, lyhyt historia. Esite.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Koivisto, K. 2008. Kilpailu voi kaataa kotimaisia huonekaluvalmistajia. Etelä-Suomen Sanomat 25.5.2008.

Kosonen, S. 1999. Itäisen Keski-Euroopan maiden merkitys suomalaisten huonekalualan yritysten näkökulmasta – tapaustutkimus neljästä huonekalualan yrityksestä. Turun kauppakorkeakoulu: yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pakarinen, T. & Turunen, K. 1999. Puuhuonekalujen ja –huonekaluteollisuuden menestystekijät. Joensuu: Joensuun yliopistopaino. Julkaisu.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. 1. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Puttonen, K. 2008. Puuseppien kaupunki kokee kovia. Etelä-Suomen Sanomat 4.9.2008.

Ruotsalainen, M. & Vähäsalo, L. 1999. Verkostoitumalla menestykseen. Porvoo: t.t tryckeri.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus-avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Suominen, J. 2008. Sopimusvalmistus ja yritysverkostot kalustealalla. Lahti: Esaprint Oy.

Internet-lähteet

Alihankintaverkostot. 2008. Energiateollisuus [viitattu 8.10.2008].

Saatavissa:

http://www.energia.fi/fi/sahko/sahkontuotanto/ydinvoima/ol3_n%20alihankinnat/ali_hankintaverkostot

Euroopan Unionin toiminta. 2007. Tiivistelmä lainsäädännöstö [viitattu 4.1.2009].

Saatavissa: <http://europa.eu/scadplus/leg/fi/lvb/n26026.htm>

Hallikas, J. 2003. Riskienhallinta teollisuuden yhteistyöverkoissa. Lappeenranta: Lappeenrannan Teknillinen yliopisto [viitattu 9.1.2009]. Väitöskirjan tiivistelmä.

Saatavissa: <http://www2.lut.fi/havi/Viestinta/lehdisto/tiedotteet/26.11.2003.pdf>

Hautamäki, A. 2008. Kansallinen ennakointiverkosto. Yritystoiminnan tulevaisuus – asiantuntijaryhmän loppuraportti [viitattu 5.10.2008].

Saatavissa:

<http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Yritystoiminnan%20tulevaisuus.pdf?download>
=

Karhu, K., Pajari, S. & Salmi, R. 2007. Sosiaalisen yrittäjyyden kansallinen teematyö. Liiketoiminta ja ansaintalogiikka-työryhmän raportti. Helsinki:

Diakonia-ammattikorkeakoulu [viitattu 7.12.2008]. Saatavissa:

http://www.sosiaalinenyritys.fi/service.cntum?serviceType=document&documentName=118222/Teema+Liiketoiminta_AnsainSyyskuu_2007.pdf

Karttunen, A. 2006. Suomi-huonekalu taistelee elämästään. Talouselämä [viitattu 12.10.2008].

Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=923178

Korolainen, A. 2002. Katsaus huonekalualan logistiikkaan [viitattu 12.10.2008].

Saatavissa: http://www.tekes.fi/julkaisut/katsaus_huonekalualan_logistiikkaan.pdf

Lahden alueen elinkeinostrategia 2005-2008. 2004 [viitattu 4.1.2009]. Saatavissa:

<http://www.lahdenseutu.net/seutuyhteistyö/strategiat/elinkeinostrategia.pdf>

Lahden Alueen Kehittämissyhtiö Oy-LAKES. 2008 [viitattu 20.11.2008].

Saatavissa:

http://www.liike.info/yritysrekisteri/selaa_yrityksia?cacheKey=0fb720379dcc1848609b911e81e81558

Linnanen, L. & Markkanen, E. 1997. Arvoketjuajattelu ympäristöosaamisen kehittämisessä – esimerkkinä elintarviketuotannon arvoketju [viitattu 12.10.2008].

Saatavissa: http://lta.hse.fi/1997/1/lta_1997_01_a5.pdf

Muukkonen, J. 2004. Ulkoistaminen kasvaa vauhdilla. Tuottotieto Oy [viitattu 12.10.2008].

Saatavissa: http://www.tuottotieto.fi/filebank/66-252_tuottotieto_vedos20041.pdf

Päijät-Hämeen kalusteteollisuuden kehittämiskeskus Oy. 2008 [viitattu 7.12.2008]. Saatavissa: <http://www.p-hkk.fi/>

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2008. FIT-Furniture Industry Technopark [viitattu 2.12.2008]. Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=116250&chapterid=572>

Salmi, A. 2008. Re: Taustatietoa FIT-projektista [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Jantunen, M. Lähetetty 1.12.2008 [viitattu 8.12.2008].

Tilastokeskus. 2007 [viitattu 2.12.2008]
Saatavissa: <http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp>
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/31.html>

Vallin, A. 2007. Huonekalujen valmistus. Toimialaraportti ennakoi liiketoimintaympäristön muutoksia. Toimialaraportti. KTM:n ja TE-keskusten julkaisu [viitattu 22.10.2008].
Saatavissa:
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/402/Huonekalujen_valmistus_2007_nettil.pdf

Varamäki, E. 2002. PK-yritysten yhteistyöryhmät-miten menestyä verkostoissa. Vaasan yliopisto. Väitöskirjan tiivistelmä [viitattu 1.10.2008]
Saatavissa: http://lipas.uwasa.fi/tiedotus/tiedotteet01/loka_2.html

Verkostoveturi. 2008 [viitattu 8.10.2008].
Saatavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/3209>

Suulliset lähteet

Henkilö 1. 2008. Toimitusjohtaja. Yritys A. Haastattelu 7.11.2008.

Henkilö 2. 2008. Työnjohto. Yritys B. Haastattelu 12.11.2008.

Henkilö 3. 2008. Johtaja. Yritys C. Haastattelu 13.11.2008.

Henkilö 4. 2008. Omistaja. Yritys D. Haastattelu 18.11.2008.

Henkilö 5. 2008. Osakas. Yritys E. Haastattelu 19.11. 2008.

Henkilö 6. 2008. Markkinointipäällikkö. Yritys F. Haastattelu 11.12.2008.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelulomake

Taustatietoa yrityksestä

Yrityksen nimi? haastateltavan nimi ja asema? sähköpostiosoite?

perustamisvuosi? henkilöstömäärä? liikevaihto? toimiala, tuotteet, joita valmistaa?

Verkostosuhde

Mitä ymmärtää käsitteellä verkostoituminen?

Onko yhteistyötä yhteen vai useampaan? Kuinka monta? Mitä kumppanit ovat?

Missä kumppanit sijaitsevat? Onko kansainvälisiä kumppaneita?

Kuinka paljon ollaan yhteydessä, miten?

Tavoitteet, päämäärät? Kauanko yhteistyötä ollut? Määräaikainen vai pysyväksi

tarkoitettu? Kuinka vahva sidos, miten vaikuttaisi jos toinen osapuoli ei

haluaisi/pystyisi olemaan enää yhteistyössä?

Verkostoitumisen hyödyt

Mitä hyötyä saavutettu ja miten?

Onnistuneen verkostoitumisen edellytykset:

Mitä resursseja verkostoituminen vaatii yritykseltä ja henkilökunnalta?

Millä tavalla määritellään, että yhteistyö on onnistunut?

Verkostoitumisen haitat

Mitä haittapuolia/riskejä verkostoituminen on tuonut mukanaan?

Onko yhteistyö epäonnistunut? miksi? tai onko jokin tilanne, jonka seurauksena

yhteistyön epäonnistuminen on ollut lähellä? Miten tilanne ratkaistu? Jos ei ole

ollut sellaista tilannetta niin mikä olisi mahdollinen syy yhteistyön päätymiselle?

Päijät-Hämeen puu- ja huonekalualan verkostoituminen

Kuinka tärkeänä verkostoituminen omalla alalla nähdään nyt ja tulevaisuudessa?

Jatkuuko verkostoituminen yrityksessä?