

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULUN
KALUSTEALAN TKI-
YKSIKKÖ

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan laitos
Puutekniikan koulutusohjelma
Puutekniikka
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Verna Pulkka

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö tehtiin Lahdessa keväällä 2015. Työ on osa Lahden ammattikorkeakoulun Puutekniikan koulutusohjelmaa.

Opinnäytetyöni ohjaajana Lahden ammattikorkeakoulun puolelta toimi, puutekniikan vastuuopettaja, Jari Suominen. Toimeksiantajan, kalustealan TKI-yksikön, puolelta työtäni ohjasi TKI-johtaja Gatja Tiusanen.

Haluan kiittää heidän lisäksi kaikkia yhteistyössä olleita yrityksiä ja heidän edustajiaan, jotka ovat auttaneet minua työni valmistumisessa.

Lahdessa 24.04.2015

Verna Pulkka

Lahden ammattikorkeakoulu
Puutekniikan koulutusohjelma

PULKKA, VERNA:

Lahden ammattikorkeakoulun
kalustealan TKI-yksikkö

Puutekniikan opinnäytetyö, 61 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa kartoitetaan, mitä palveluja Lahden ammattikorkeakoulun kalustealan TKI-yksikkö voisi tarjota kalustealan pk-yrityksille. Yritykset kokevat usein haasteena markkinoinnin, kansainvälistymisen sekä omien vahvuuksien ja osaamisen esilletuomisen. Tutkimuksessa selvitetään haastattelujen avulla yritysten avun tai tuen tarve henkilöstön ja resurssien hallintaan, kasvun ja kannattavuuden parantamiseen, tuotekehitykseen ja laadunhallintaan, tuotteen tai / ja palvelun kaupallistamiseen sekä TKI-yksikön toimintaan.

Tutkimus koostuu kirjallisuusselvityksestä ja yritys haastatteluista, tulosten analysoinnista sekä omasta pohdinnasta. Kohdejoukkona ovat kalustealan pk-yritykset Lahden, Uudenmaan sekä Pirkanmaan alueelta. Kaikki yritykset voidaan luokitella alle 50 hengen kokoiisiin, pieniin yrityksiin.

Tulokset viittaavat siihen, että pk-yritysten kehittämispalvelujen kohentaminen ja uusiminen koetaan tällä hetkellä erittäin tärkeäksi. Uskotaan, että alan pohjakosketus on nyt koettu ja toimialan odotetaan piristävän. Haastateltavien yritysten vaatimat tarpeet ryhmittäytyvät pitkälti samojen aiheiden ylle yrityksen koosta tai iästä riippumatta. Alalla arvostetaan edelleen ammattitaitoista henkilökuntaa ja vaikka työvoimaa on riittävästi tarjolla, ammattitaitoiset nuoret eivät tahdo erottua joukosta. Suurin osa yrityksistä painotti oman tuotantonsa kotimaahan kun taas tuotanto alihankkijoiden kanssa oli uskallettu viedä kotimaan lisäksi ulkomaille asti. Huonekalujen valmistus ja myynti on kuitenkin edelleen hyvin kotimarkkinavetoista. Yritykset ottavat kuluttajat entistä enemmän tuotekehityksessä huomioon ja toimivat yhteistyössä heidän kanssaan.

Työssä onnistuttiin aikataulussa vaikka osa yrityksistä oli hyvin kiireisiä. Kokonais otoksesta, josta lähdettiin liikkeelle, yrityksiä jäi vielä jonkin verran haastatteleematta. Tavoitteena on järjestää TKI-yksikön infotilaisuus, jonne voidaan kutsua kaikki yritykset mukaan lukien ne, jotka eivät osallistuneet haastatteluun.

Asiasanat: TKI-yksikkö, pieni ja keskisuuri yritys, kalusteteollisuus

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in wood technology

PULKKA, VERNA:

RDI unit of furniture manufacturing at
Lahti University of Applied Sciences

Bachelor's Thesis in wood technology, 61 pages, 5 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The objective of this thesis was to study what kind of services the RDI unit of Lahti University of Applied Sciences could offer to small and medium-sized companies in the furniture sector. Enterprises may see some challenges in marketing and internationalization and also in expressing their own strengths and skills. The aim of this study was to investigate what help or support companies need in managing staff and resources, in enhancing growth and profitability, in product development and quality control, in commercializing products and services, and in the operation of RDI unit.

The study consists of literature reviews, interviews with the companies, analysis of the results and own deliberation. The companies in the study were small and medium-sized enterprises in Lahti, Uusimaa and Pirkanmaa. The sizes of all companies are 50 persons or under.

Information for the thesis was gathered from literature, current articles and interviews. Results indicate that enhancing and renewing the development services is very important to small and medium-sized enterprises. It is believed that the economic rock bottom of the field is now over and the industry is going to boom. The needs of companies are basically the same, no matter how big or old the companies are. Craftmanship is highly valued in the field. Even though there is plenty of labor force available, young professionals do not stand out enough from the mass. Companies had most of their own production of homeland while the production of sub-contractors has been taken abroad. Production and sales are still very oriented to the domestic market. Companies are taking consumers better into account in product development and co-operate with them.

The timetable held very well though some companies were very busy. Not all companies were interviewed. The aim is, however, to arrange a RDI unit's info meeting where companies that did not participate in to interviews can now be invited to join.

Key words: RDI unit, small and medium-sized enterprises, furniture manufacturing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite sekä menetelmät	1
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	3
2.1	Kirjallisuusselvitys	3
2.2	Benchmarking	5
2.3	Haastatteluperiaatteet	5
3	KALUSTETEOLLISUUS SUOMESSA	9
3.1	Pk-yrityksen määritelmä	13
3.2	Pk-yritys Suomessa	14
4	TKI- TOIMINTA	16
4.1	Suomen kalustealan kansallinen TKI-yksikkö	18
5	HAASTATELTAVAT YRITYKSET	20
5.1	Tutkimusaineiston kuvaaminen	20
6	TULOSTEN ANALYSOINTI	23
7	POHDINTAA	42
8	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	57

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön taustana oli Lahden ammattikorkeakoulun ja sen alaisuudessa toimivan kalustealan TKI-yksikön yhteistyö. Toimeksiannon aiheena oli tarkoitus kartoittaa kalustealan TKI-yksikön tarvetta kalustealan pk-yrityksille. Esimerkiksi yritysten markkinointiin ja kansainvälistymiseen liittyvät haasteet koetaan usein haasteena, samoin omien vahvuuksien ja osaamisen esilletuomiseen voitaisiin kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Tutkimuksella selvitettiin, millaista apua tai tukea yritys mahdollisesti tarvitsee henkilöstön ja resurssien hallintaan, kasvun ja kannattavuuden parantamiseen, tuotekehitykseen ja laadunhallintaan, tuotteen tai palvelun kaupallistamiseen sekä TKI-yksikön toimintaan.

Opinnäytetyössä käsitellään opinnäytetyön taustoja, lähtökohtia sekä haastateltavina olleita yrityksiä ja haastattelumenetelmiä. Tämän lisäksi on koottu teoreettiseksi osio, jossa käsitellään pk-yrityksiä, TKI-yksikön toimintaa sekä tutkimuksella selvitettyjä palvelu tarpeita. Lopuksi on koottu osio kokeellisesta osuudesta, jossa käydään läpi johtopäätöksiä sekä pohdintaa tutkimuksen tuloksista.

1.2 Tutkimuksen tavoite sekä menetelmät

Toimeksiannon tavoitteena oli haastattelujen avulla selvittää ja syventyä siihen, mikä on pk-yritysten toive kyseiselle kalustealan TKI-yksikölle ja mitä palveluja ja osaamista he haluaisivat saada niihin alueisiin, joihin heillä itsellään ei ole aikaa paneutua. Edellisessä kappaleessa mainittuihin osa-alueisiin liittyviä tarpeita selvitettiin yrityshaastatteluiden avulla. Haastatteluista saatuja tuloksia tullaan käyttämään apuvälineenä, jotta tulevia kalustealan TKI-yksikön tarjoamia palveluita voidaan suunnata oikeisiin osa-alueisiin ja voidaan tarjota yrityksille niitä palveluita joita yritys kokee tarvitsevansa liiketoimintansa kehittämiseen missäkin vaiheessa.

Opinnäytetyön sisältönä ovat yrityskyselyiden tulokset sekä haastattelujen muistiot ja analysoinnit. Yrityksiä haastateltiin joko puhelimitse tai henkilökohtaisissa tapaamisissa. Puhelinhaastatteluista saadut muistiinpanot kirjattiin ylös, kun taas tapaamiset nauhoitettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin.

Haastattelukysymykset laadittiin mahdollisimman informatiivisiksi yrityssalaisuuksia kunnioittaen. Lisäksi kysymykset oli suunniteltu niin, että yrityksestä saataisiin mahdollisimman kattava tilannekatsaus sekä tietoa siitä, mitä odotuksia yrityksillä kalustealan TKI-yksikölle on. Kysymykset lähetettiin yrityksille etukäteen, jotta heillä olisi aikaa perehtyä kysymyksiin ja näin saataisiin parhaat mahdolliset vastaukset. Tämän opinnäytetyön haastatteluvaiheessa jokaiselle haastateltavana olevalle yritykselle esitettiin samat kysymykset, joihin he saivat vastata vapaamuotoisesti. Tällaista menetelmää kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi.

Kontaktoituja yrityksiä oli 55 joista haastatteluun osallistui 19. Haastatelluista yrityksistä kahdeksan sijaitsee Pirkanmaan alueella ja yksitoista Päijät-Hämeen alueella ja Uudellamaalla. Osa yrityksistä ei kokenut huonekalualan koskevan heitä, ja osalla eivät resurssit riittäneet haastattelun antamiseen.

Haastattelu eteni avoimilla kysymyksillä, joihin yritykset saivat vapaamuotoisesti vastata. Kysymyksiä kertyi kaiken kaikkiaan 33 kappaletta (liitteet 1, 2, 3, 4 ja 5). Kyselyissä oli myös yritysten sekä haastateltavien esitiedot. Kyselyn suorittamiseen varattiin aikaa puolesta tunnista tuntiin. Puhelin haastattelut toteutettiin oppilaitoksen tiloissa ja muut haastattelut suoritettiin yritysten omissa tiloissa. Kaikki haastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti, ja haastateltaviksi pyrittiin saamaan yritysten toimitusjohtajia, koska oletettiin, että heillä olisi paras mahdollinen yleiskuva yrityksen toiminnasta ja tilanteesta.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Kirjallisuusselvitys

Kansallisen metsäohjelman mukaan, puutuotteiden jalostusarvon nostaminen on yksi tärkeimmistä keinoista, jolla voidaan parantaa metsien arvoa kansantaloudelle. Jotta tämä tavoite toteutuisi, tarvitaan alan yritysten kilpailukyvyyn parantamista muun muassa kehittämällä niiden osaamista, toimintatapoja sekä organisoitumista. Kilpailukyvyyn parantaminen on pk-yrityksille ensisijaisen tärkeää, koska niiden on menestyttävä ja lisättävä kannattavuuttaan pärjätäkseen markkinoilla. (Humala & Peltoniemi 2001, 1.)

Lahden ammattikorkeakoulu on perustamassa yhteistyössä alueen yritysten kanssa tutkimus-, kehittämis- sekä innovaatiotoimintaan suuntautuneen Suomen kalustealan kansallisen TKI-yksikön. Toimintayksikön tavoitteena on auttaa pk-yrityksiä luomaan kansallisesti sekä kansainvälisesti kilpailukykyisiä ratkaisuja, tuotteita, palveluita sekä kokonaisvaltaisia konsepteja. Monialaisella osaamisella pyritään parantamaan valmiuksia uusien ideoiden ja ratkaisumallien kaupalliseen hyödyntämiseen sekä liiketoiminnalliseen kehittämiseen ja kasvuun. (ESS 2014.)

Uutisessa ”Huonekalukaupan pohjakosketus on nyt koettu” Juha-Petri Koponen kuvaili huonekalukaupan olleen lamassa jo useita vuosia. Vaikka vuonna 2014 ei kasvua ollut odotettavissa, muiden kauppiaiden etujärjestössä uskottiin, että pohjakosketus on jo koettu. Tällä hetkellä kotimaiset huonekaluvalmistajat kamppailevat heikon kysynnän ja kalliin energian puristuksessa. Muun muassa kotikalusteiden kysyntä on tippunut lähes 50 % vuodesta 2008. Koponen kirjoittaa, että kuluttajat panostivat mieluiten ulkomaanmatkoihin kuin pitkäkestoisiin kotimaisiin huonekaluihin. (Yle 2014.)

Koponen kertoo haastattelussaan, että Baltiassa sekä Puolassa tuotantokustannukset ovat lähes neljännes siitä, mitä se oli Suomessa

vuonna 2014. Näin ollen kilpailukykyä pitäisi pystyä kohentamaan. Puuteollisuusyrittäjät ry:ssä eniten oltiin huolissaan huonekalualan ilmapiiristä, josta pelko oli selvästi aistittavissa. Kun kuluttajat pitkittävät isojen hankintojen ostamista, vaikuttaa se myös yritysten odotuksiin. Yrityksiä onkin jouduttu lopettamaan kannattavien tulevaisuuden näkymien puuttuessa. (Yle 2014.)

Huonekalukauppa on kokenut rajuja muutoksia viime vuosina. Suuria ketjuja on kaatunut ja suuret myymäläketjut, kuten Ikea, ovat vallanneet markkinaosuutta pienemmiltä. Alan kokonaisliikevaihto on ollut laskussa ja näyttää olevan jatkossakin. Haastattelussaan Koponen toteaa, että Premium-huonekalujen myynnin kasvu tuo toivoa, kun halvempien tuotteiden myynti on laskenut. Premium-trendi on helposti huomattavissa vuoteissa sekä keittiökalusteissa, mutta ajoittain myös muissakin tuotteissa. Vaikka kotimaassa panostetaan paljon laatutietoisuuteen ja sen lisäämiseen, se ei välttämättä kuitenkaan auta. Tällä hetkellä kaivattaisiin alalle rohkeutta sekä satsauksia, jotka voisivat edesauttaa tilannetta positiiviseen suuntaan. Mitä enemmän on tarjontaa ja mainontaa sitä enemmän on kauppaa ja kassavirtaa. (Yle 2014.)

Yritykset eivät välttämättä voi luoda vakaata markkina-asemaa ilman onnistunutta tuotekehitystä, innovaatioita sekä markkinoilla menestyviä tuotteita, eikä ilman näitä välttämättä synny myöskään kilpailukykyä ja hyvinvointia. Suomi on pitänyt paikkaansa Euroopan kärjessä tuote- ja prosessi-innovaatioissa ja on menestynyt varsin hyvin kansainvälisissä innovaatiotoiminnan vertailuissa. Eurooppalainen innovaatiotutkimus (Community Innovation Survey CIS) toteutetaan joka toinen vuosi ja se kartoittaa yritysten innovaatiotoimintaa, sen laajuutta, yleisyyttä sekä luonnetta. Vuosina 2006 - 2008 tehdyn tutkimuksen mukaan hieman yli puolet tarkasteltujen toimialojen Suomessa toimivista, vähintään kymmenen henkilöä työllistävistä yrityksistä, harjoitti innovaatiotoimintaa. (Stat 2011.)

2.2 Benchmarking

Benchmarkingin tavoitteena on oman organisaation suorituskyvyn jatkuva kehittäminen. Se on menetelmä, jolla määritellään toisen organisaation parhaat menettelytavat, joista voisi olla hyötyä oman organisaation parempaan suoritukseen laadullisesti että tuotannollisesti. Benchmarking on järjestelmällinen ja jatkuva prosessi parhaaksi koettujen menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi sekä soveltamiseksi. Lisäksi se edellyttää sitoutumista sekä osallistumista kaikilta, jotka ovat vastuussa tai osallisena kehitettävän kohteen toiminnasta tai kehittämisestä. Keskeisiä benchmarking onnistumisen tavoitteita ovat ylimmän johdon sitoutuminen ja ohjaus sekä ulkopuolisen informaation hankintatavoitteiden asettamiseksi tarpeeksi korkealle mutta kuitenkin mahdolliselle tasolle. (Tuominen 1994, 41.)

2.3 Haastatteluperiaatteet

Tilastollisia tutkimusmenetelmiä on useita ja eri tilanteisiin sopivia. Yksi laajakäyttöisin ja keskeisin tutkimustapa on kyselytutkimuksen laatiminen, aineiston kuvaus sekä vastauksiin perustuvien johtopäätöksien ja analysointien tekeminen. Kun vastauksia etsitään, tutkimukseen ei tarvitse liittyä vain vastausten kuvaaminen vaan voidaan paneutua niiden selittämiseen tai syiden ja seurausten selvittämiseen. Kun tutkimusta suunnitellaan, täytyy koko ajan pitää mielessä tiedon tarve ja tutkimusagenda. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 8.)

Haastattelijalla ja haastateltavilla jokaisella on omat tapansa tulkita asioita eri näkökulmista ja sillä ymmärryksellä, joka heillä on. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Onkin todettu, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on löytää tai paljastaa faktoja. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 156–157.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haasteena on määrittää kohdejoukon suuruus. Jos haastateltavien joukko on liian pieni, siitä ei voida hahmottaa

ryhmien välisiä eroja tai aineistosta ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä. Jos joukko on taas liian suuri, aineistosta on vaikea tehdä syvällisiä tulkintoja. Kvalitatiivisen tutkimusjoukon hyväksi todettu suuruus on noin 15. Siinä keskittyminen yhteen tapaukseen antaa mahdollisuuden tutkia yksityiskohtia ja spesifioida toimintojen yhteyttä eri tilanteisiin ja olosuhteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58–59.)

Haastattelutilanteissa täytyy ottaa huomioon myös mahdollinen haastatteluaikojen siirtäminen tai keskeyttäminen. Saattaa tulla tilanne, jossa olisi sittenkin fiksumpaa sopia jokin toinen, rauhallisempi aika haastattelua varten. Haastattelun aikana voi tulla jokin seikka, joka keskeyttää haastattelun kulun. Sitä voi pyrkiä jatkamaan ja soveltamaan eri vaihtoehtoja tilanteessa, mutta on myös osattava arvioida, tulisiko haastattelua mahdollisesti siirtää parempaan ajan kohtaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 123.)

Hirsjärvi sekä Hurme toteavat teoksessaan, (Tutkimus haastattelu (2011, 75, 92)), että haastattelujen tallentamisen tavalla tai toisella olevan välttämätöntä. Nauhureiden käyttö kasvokkain haastattelussa kuuluu asiaan ja sen tulisi nykyään olla itsestäänselvyys, eikä siihen tulisi kiinnittää liikaa huomiota. Se tulisi asiaankuuluvasti ja ammattimaisesti ottaa käyttöön haastattelussa. Usein jopa nauhurin olemassa olon unohtaa, eikä se luo turhaa jännitettä tilanteeseen. Tällä tavoin saadaan haastattelu kulumaan joustavasti ja katkoitta. Voidaan keskittyä täysin haastattelijan antamiin vastauksiin ja suorittaa haastattelu luontevasti ja keskustelunomaisesti.

Puhelinhaastattelut ovat nykyään myös hyvin tavallisia. Haittana koetaan kuitenkin tieto siitä, onko haastateltava ymmärtänyt kysymyksen ja hiljaisuuden vallitessa ei tiedetä, onko haastateltava vielä mukana keskustelussa. Jos kuitenkin halutaan lähestyä haastateltavaa puhelimitse, on tärkeää lähettää etukäteen hyvä ja asiallinen kirje tai sähköposti. On myös tärkeää, että haastateltavalle soitetaan etukäteen ja sovitaan erikseen haastattelu aika. Puhelinhaastattelun etuna on, että voidaan paremmin tavoittaa kiireisiä ja kaukana asuvia henkilöitä.

Kysymysten suorittamiseen täytyy kiinnittää enemmän huomiota, esimerkiksi lyhentää tai selkeyttää kysymyksiä, kuitenkin niin, että konteksti pysyy samana. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 64–65)

Suomen yleisin tapa kerätä laadullista tietoa, on kyselytutkimukseen pohjautuva haastattelu. Erityisesti vähän strukturoitujen ja vapaamuistoisten haastattelumenetelmien käyttö on lisääntynyt. Haastattelumenetelmän joustavuus ja sopeutuminen eri tilanteisiin tukevat menetelmän hyviä puolia. Haastattelu on tilanne, jossa haastateltava vastaa haastattelijan esittämiin kysymyksiin, ja siinä ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tämä antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa haastattelutilanteessa. Haastattelussa haastattelijan tehtävä on helpottaa informaation kulkua sekä jäsentää ja motivoida haastateltavaa. Se on relevantti keino kartoitukseen, ja sillä voidaan saada muun tiedon ohella uusia mahdollisia hypoteeseja sekä osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34, 36, 102.)

Kun tutkimusongelma ja tietotarpeet ovat selvillä, kannattaa sitten vasta laatia kysymyslomakkeen sisältö. Lomakkeella tulisi osata painottaa keskeisiä asioita, joita kyselyllä halutaan selvittää. Kysymysten laadinnassa tulisi huomioida, että jokainen vastaaja ymmärtää kysytyn kysymyksen samalla tavalla. Avointen kysymysten käsittely on haastavampaa kuin suljettujen kysymysten käsittely. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 29.)

Holopaisen, Tenhusen ja Vuorisen teoksessa Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS (2004, 11–12) kerrotaan, että kyselytutkimuksella pyritään saamaan tietoja joukosta, jota nimitetään perusjoukoksi. Kyselytutkimus sisältyy laajempaan empiirisen tutkimuksen käsitteeseen, jonka vaiheita on luokiteltu taulukossa 1.

TAULUKKO 1: Kyselytutkimuksen, eli empiirisen tutkimuksen vaiheet. (Holopainen & Tenhunen & Vuorinen 2004, 11–12.)

Empiirisen tutkimuksen vaiheet:

- tutkimusongelman määrittely
- olemassa olevan, tutkimukseen liittyvän tiedon kartoitus
- tutkimustehtävän täsmentäminen
- aineiston keruu ja sen analysointi
- tulosten analysointi ja johtopäätöksiä tekeminen
- tutkimusraportin laatiminen ja julkaiseminen

3 KALUSTETEOLLISUUS SUOMESSA

Huonekalujen valmistuksen toimialaraportissa lähtökohtana on tiivistää toimialan perustiedot yhteen tietopakettiin, jossa tarjotaan asiantuntijoiden näkemyksiä pk-yrityksien päätöksenteon apuvälineeksi. Yritykset, jotka valmistavat huonekaluja, ovat pääsääntöisesti perheyrityksiä.

Toimialaraportin (2013) mukaan, huonekaluala on hyvin pienyritysvaltainen, ja lähes puolet huonekalujen valmistus työpaikoista on pienissä yrityksissä. Suomen huonekalukauppa on hyvin kotimarkkinavetoista, ja siksi yksityisen kulutuskysynnän vaikutus alan kauppaan on erittäin merkittävä. Kuitenkin sen kasvumahdollisuudet ovat pitkälti viennissä, sillä kotimaan markkinat eivät riittävästi kasva.

Huonekalujen valmistus on hyvin kansainvälistä ja esimerkiksi kehittämällä sähköistä kaupankäyntiä, voitaisiin toimialaraportin mukaan parantaa alan vientivalmiuksia.

Huonekalujen valmistus ei niinkään ole mikään klusterin osa. Tämä on koettu jopa alan kehittymisen hidastumisen syynä, ja siksi ala onkin liittymässä osaksi sisustus- ja asumisklusteria. Huonekalukaupan ja huonekalujen valmistajien välit ovat etääntyneet. Eniten tästä on kärsinyt huonekalujen valmistus, jonka on todettu ajautuvan liian kauas kuluttajien saatavasta tiedosta ja kommentteista. Näiden seikkojen korjaaminen koko alan kehittämiseksi tulisikin asettaa tärkeimmäksi tavoitteeksi huonekalukaupan ja valmistuksen toiminnassa. (Toimialaraportti 2013.)

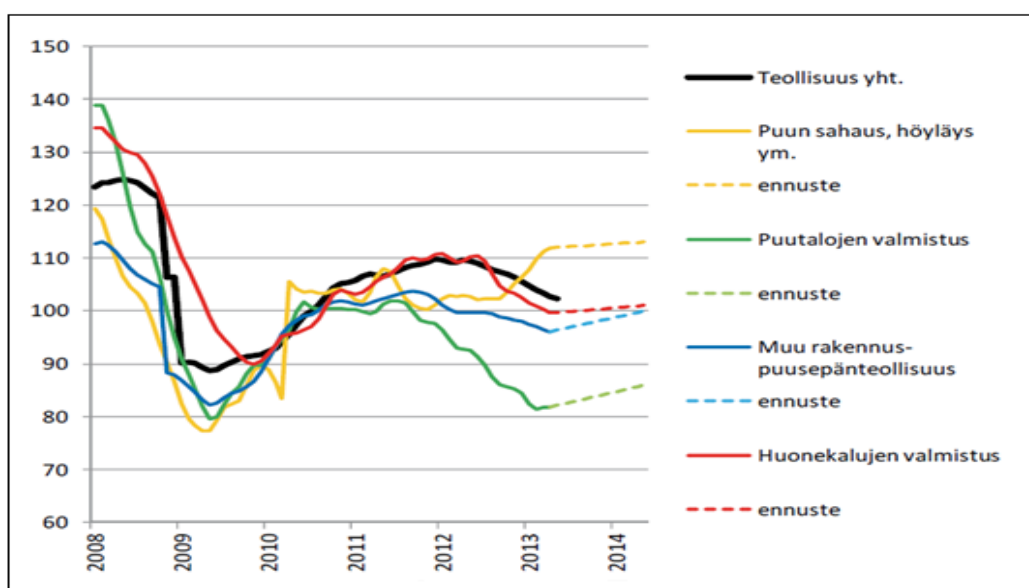
Kalusteteollisuudessa, alle kymmenen hengen, pienten yritysten panoskäytöstä tarvikkeet ja aineet muodostavat noin 44 %.

Työvoimakustannukset muodostavat lähes kolmas osan ja liiketoiminnan muut kulut noin 18 % alan panosrakenteesta. Alalla ei juurikaan käytetä ulkopuolisten resurssien apua. Jos panostarkastelua katsotaan yli kymmenen hengen suuruisissa yrityksissä, panosten suhteet muuttuvat siten, että työvoimakustannusten osuus pienenee, aineiden ja tarvikkeiden sekä ulkopuolisten resurssien ja palvelujen osuus kasvaa ja alihankinta muille yrityksille vähenee huomattavasti. Tässä kuvauksessa alihankinta

on suuressa roolissa, sillä pienet yritykset tekevät usein paljon alihankintaa isommille yrityksille. (Toimialaraportti 2013.)

Suomalaiseen teollisuusalaan, huonekaluteollisuuteen perustuu myös vahvasti suomalainen design-osaaminen. Kalusteala on Suomessa varsin kilpailtu. Vuosi sitten (2013), Tekes (Työ- ja elinkeinoministeriö) teetti tutkimuksen suomalaisten saha- ja huonekalualojen kilpailukyvyistä. Huonekaluteollisuuden osalta kilpailukyky jäi sahateollisuuttakin heikommaksi. Suomessa huonekalujen teettäminen on tavallista kalliimpaa, mutta ala on silti työvoimavaltainen. Esimerkiksi suomalainen huonekalutyöntekijä kustantaa yritykselle vain noin yksi kolmasosan verran, verrattuna esimerkiksi Viron, Latvian ja Puolan työntekijöihin. Valitettavasti pienet yritykset väistyvät helposti kilpailuilta markkinoilta ja tuotanto keskittyy yhä enemmän suurempiin yhtiöihin. Onkin annettu ehdotus, että suomalaisen huonekalualan tulisi pyrkiä parantamaan kilpailukykyään panostamalla muotoiluun ja designiin. Tänä päivänä usein mietitäänkin, että on ekologista ostaa hyvin tehty ja laadukas tuote, mutta kompastukseksi nousee usein tuotteen kallis hinta. (Taloussanommat 2014.)

Liikevaihdon volyymi



KUVIO 1. Liikevaihdon kehitys 2008–2013 ja lähiajan ennuste vuodelle 2014. (Toimialaraportti 2013.)

Kuviossa 1 tarkastellaan koko puutuoteteollisuuden lisäksi liikevaihdon kehitystä huonekalujen valmistuksessa. Huonekalualaan vuoden 2008 lama vaikutti hieman myöhemmin kuin muuhun puutuoteteollisuuteen ja syynä siihen voi olla kotimarkkinavetoisuus. Laman ensimmäiset merkit näkyivät vientiteollisuudessa ja vasta tämän jälkeen yrityksissä, jotka toimivat kotimarkkinoilla. Toimialaraportin (2013) kuvasta näkyy, että huonekaluteollisuuden liikevaihto on vuoden 2010 jälkeen ollut nousussa, mutta menestys on ollut vaihtelevaa. Vuodelle 2014 ennustettiin loivaa nousua, jonka voisi karkeasti arvioiden ennustaa jatkuvan myös vuodelle 2015. Vuonna 2011 suurinta liikevaihtoa huonekalualan yrityksistä tekivät pk-yritykset Päijät-Hämeen alueella, ja vielä 2013 se oli edelleen suurin alue liikevaihdolla mitattu ja siellä sijaitsikin merkittävin yrityskeskittymä huonekaluteollisuudessa.

Kuinka suomalainen huonekaluteollisuus pelastetaan? Taloussanomien mukaan, kotimaisten pk-yritysten tulisi panostaa enemmän kansainväliseen toimintaan. Muun muassa Venäjällä arvostetaan suomalaisia tuotteita ja sekä laatu että tyyli onkin heille varsin tuttua. Venäjällä toimiminen ei kuitenkaan välttämättä ole niin helppoa pienelle yritykselle kuin voisi kuvitella. Haasteena koetaan usein vieras kieli, lainsäädäntö ja byrokratia, ja markkinoinnilla ja myynnillä koetaan olevan omat haasteensa. Siksi arvioidaankin, että asiantuntijoiden palkkaaminen huonekaluteollisuuden käyttöön voisi alentaa yrittäjien kynnystä lähteä esimerkiksi Venäjän markkinoille. Pk-yritysten kannalta katsottuna yhteistyö ei synny spontaanisti, vaan yhteiskunnan tulisi voida toimia kansainvälisen toiminnan mahdollistajana. (Taloussanomien 2014.)

Yllä olevaa Taloussanomien artikkelia tukee toimialaraportin (2013) tekemä päätelmä, että tällä kehitys tahdilla alaa uhkaa kehitys- ja koulutuspanoksien väheneminen. Huonekaluala kaipaasi enemmän uusia toimijoita, yrityksiltä suurempia riskinottoja ja vientimarkkinoiden lisäämistä. Viennissä pitäisi olla mahdollisuuksia, sillä huonekalujen kysyntä on globaalisti kasvussa. Jos yritykset tulevaisuudessa panostavat vain kotimarkkinoihin, voi ala kuihtua entisestään. (Toimialaraportti, 2013.)

Vienti

Huonekalujen vienti Suomesta on huomattavasti pienempää kuin tuonti Suomeen. Huonekalujen vientiä, toimialaraportin (2013) mukaan, ei rajoiteta millään standardeilla tai kansallisilla rajoitteilla, joten ylitsepääsemättömiä esteitä ei luulisi viennille olevan. Designtuotteissa katsotaan potentiaalia olevan paljon. Designtuotteiden valmistus vaatii kuitenkin paljon osaamista, markkinointia, myyntiä ja tuotekehitystä. Vienti voi onnistua paremmin niiltä yrityksiltä, jotka ovat ensin onnistuneet kotimarkkinoilla. Viennin edellytyksenä kuitenkin on, että pohjatyö ja strategiat ovat kunnossa. On hyvä, jos yritys tuo itseään esille esimerkiksi kansainvälisten messujen yhteyksissä, mutta todellinen kaupanteko voi tapahtua paremmin suorilla kontakteilla ja näiden kontaktien osaavalla hoitamisella. Toimialaraportin (2013) mukaan, Ruotsi on pysynyt suurimpana vientimaana. Sen viennin arvo on laskenut vajaat 10 %, kun taas Venäjän kysyntä on noussut peräti 7 %. Onkin siis ajan kysymys, milloin Venäjä nousee suurimmaksi vientimaaksi. Kuitenkin suurin kasvun markkina on ollut Norja, jonka viennin arvo oli noussut 12 % vuodesta 2012.

Tuotekehitys

Vuonna 2013 tehdyn kyselyn mukaan huonekalualan yritysten tuotekehityspanostuksissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia, ja panokset ovat olleet pitkälti samalla tasolla. Kuitenkaan tarkkaa tietoa yritysten tuotekehitys panostukseen ei ole, sillä niitä ei kirjata tilinpäätöksiin. Tilastokeskuksen tekemän aineiston mukaan tutkimus- ja kehittämiskulut ovat noin 0,2 %:n luokkaa koko liikevaihdosta. Vähäinen panostus tuotekehitykseen voi olla yksi syy siihen, miksi toimiala on jäänyt hyvin pieneksi ja kotimarkkina vetoiseksi. Myös muotoilun huomioon ottaminen osana tuotekehitystä voi olla tärkeä suunta uusien tuoteratkaisujen kehittämiseksi. (Toimialaraportti 2013.)

Julkisen rahoituksen mahdollisuudet

ELY-keskukset voivat myöntää yritystukilain mukaista rahoitusta sellaisiin yrityksen hankkeisiin, joissa hankkeen toteutumisella on merkittävä vaikutus julkisen rahoituksen ansiosta. Rahoitusten myöntämisen tavoitteena on edesauttaa yleistä taloudellista kehitystä, elinkeinopoliittisia tavoitteita sekä työllisyyttä. Rahoitus on suunnattu pääsääntöisesti pk-yrityksille. Julkisen rahoituksen avustuksella voidaan rahoittaa pk-yritysten kehittämishankkeita. Ne voivat sisältää kehittämistoimenpiteitä sekä kehittämiseen sisältyviä merkittäviä investointeja, kuten esimerkiksi laitehankintoja. Rahoituksen saamisen edellytyksenä kuitenkin on se, että yrityksellä täytyy olla omat edellytykset jatkuvaan kannattavaan toimintaan. Investoinnin myötä täytyy yrityksen saavuttaa työpaikkoja, lisätä tuotannon jalostusarvoa sekä palvelua. Julkisen rahoituksen avulla voidaan rahoittaa merkittäviä kehittämishankkeita kuten tuotteiden tai tuotantomenetelmien kehittäminen, kansainvälistyminen tai liiketoimintaosaamisen lisääminen. Vuonna 2012 ELY-keskusten yritysrahoitus myönsi kehittämisavustusta huonekalujen valmistukseen noin 1,5 miljoonaa euroa. Sillä rahoitettiin 42 hanketta. Investointeihin kohdistui noin 0,9 miljoonaa euroa. Kehittämissankkeisiin kohdistui 0,6 miljoonaa euroa ja hankkeita oli yhteensä 18. (Toimialaraportti 2013.)

Tekes puolestaan rahoittaa yritysten kehitysprojekteja, joiden tavoite on yrityksen kasvu sekä uudistaminen. Yritys voi asettaa korkeita tavoitteita rahoituksen ansiosta ja toteuttaa projekteja nopeammalla aikataululla. Tekesin tärkein kohderyhmä on pk-yritykset, jotka hakevat kasvua kansainvälistymisellä. Tekes myönsi 2011–2012 huonekaluteollisuudelle rahoitusta 1,6 miljoonaa euroa 13 kehityshankkeelle. (Toimialaraportti 2013.)

3.1 Pk-yrityksen määritelmä

Pk-yritys on lyhenne ja tarkoittaa pientä ja keskisuurta yritystä. Nykyinen käsite määriteltiin EU:n lainsäädännössä, ja se tuli voimaan 1.1.2005. Määritelmään tehtiin tuolloin muutoksia taloudellisiin enimmäismääriin

(liikevaihtoon tai taseen loppusummaan). Ennen uudistusta liikevaihdon tuli olla enintään 40 miljoonaa euroa tai taseen loppusumman enintään 27 miljoonaa euroa. Uusi määritelmä on komission, jäsenvaltioiden, yrittäjäjärjestöjen ja asiantuntijoiden laajojen neuvottelujen sekä kahden avoimen Internet-kuulemisen aikaansaannos. Uudistuksen jälkeen, pk-yritykset määritellään työntekijöiden ja taseen tai vuosittaisen liikevaihdon mukaan siten, että yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuosittainen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa, on pk-yritys (Stat 2015.)

Kun tehdään ero pienten ja keskisuurten yritysten välille (taulukko 2.), määritellään pieni yritys yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosittainen liikevaihto sekä taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. ”*Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.*” (Europa 2014.)

TAULUKKO 2: Pk-yritysten määritelmä. (Europa 2014.)

Yritysten kokoluokka	Henkilöstö	Liikevaihto	tai	Taseen loppusumma
Keskisuuri	< 250	≤ 50 milj. euroa		≤ 43 milj. euroa
Pieni	< 50	≤ 10 milj. euroa		≤ 10 milj. euroa

3.2 Pk-yritys Suomessa

Suomessa käytetään EU:n suosimaa määritelmää julkisen yritysrahoituksen saannin ehtona. Suomessa on 282635 yritystä (Tilastokeskuksen ennakkotieto vuodelta 2013), pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous. Nämä yritykset työllistävät noin 1,4 miljoonaa ihmistä ja tuottavat veroja, joilla maksetaan kaikille yhteiset yleispalvelut. Alle 50 hengen yrityksiä näistä yrityksistä on 98,9 %. Vuosina 2001 - 2012 yli 250

hengen suuryritykset palkkasivat uusia työntekijöitä 7164 henkeä, kun taas pk-yritykset loivat työpaikkoja yli 100000 hengelle. Näin ollen yli kymmenen vuoden ajan uudet työpaikat Suomessa ovat syntyneet pieniin tai keskisuuriin yrityksiin. Yli puolet yritysten, 393 miljardin euron liikevaihdosta, syntyy pk-yrityksissä, ja niiden osuus bruttokansantulosta on runsaat 40 %. (Yrittäjät 2015.)

Vuonna 2013 julkaistun Tekesin (Työ- ja elinkeinoministeriö) tutkimuksen mukaan 48 % uusista työpaikoista syntyivät alle yhdeksän hengen yrityksiin. Kuitenkin pk-yritysten odotukset ovat heikentyneet entisestään. Kannattavuus hiipuu ja työpaikkojen säilymisestä ollaan huolissaan. Vain viidennes uskoi suhdanteiden parantuvan kuluvana vuonna (2015), ja lähes joka kolmas yritys arvioi niiden heikentyvän. Yritysten arvonlisäverotuksen alarajan voisi nostaa 30000 euroon, ja tämän alle jäävä liikevaihto olisi vapaa arvonlisäverosta. EU:ssa raja on keskimäärin 30000 euroa. Alarajan nosto voisi helpottaa pk-yritysten toimintaa, ja kynnyksyrityksiksi ryhtymistä voisi laskea. Tällä hetkellä arvonlisäveron alaraja on 8500 euroa, joka on nousemassa 10000 euroon hallituksen tuoreen päätöksen mukaan. Turhan byrokratian purkamista tulisi jatkaa, jotta yrittäjät voisivat keskittyä vain yritystoiminnan pyörittämiseen paperitöiden sijaan. Ehdotuksena onkin, että yritysten raportointivelvoitteille tulisi luoda yksi sähköinen kanava, jonne tiedot olisi helppo päivittää. Yhden kanavan avulla viranomaiset saisivat tiedot, eikä yritysten tarvitsisi raportoida samaa tietoa useaan kertaan eri viranomaistaholle. Jotta Suomen suunta saataisiin muutettua, täytyisi näitä pk-yrityksiä koskevia muutoksia lähteä toteuttamaan lähes viipymättä. Valtio voisi parantaa yritysten toimintaedellytyksiä ja näin auttaa uusien työpaikkojen syntymistä. (Etelä-Saimaa 2015.)

4 TKI- TOIMINTA

Lyhenne TKI perustuu sanoihin tutkimus-, kehitys- ja innovaatio. Ammattikorkeakouluissa tapahtuva TKI-toiminta mahdollistaa, että opiskelijat voivat saada aitoja kokemuksia ja esimerkkejä työelämän ongelma- ja kehittämiskohteista ja että heillä olisi mahdollisuus päästä mukaan etsimään niihin ajankohtaisia ratkaisuja sekä kehitysmalleja. (Samok 2011.)

Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla tarkoitetaan systemaattista toimintaa lisäämään tietoa ja käyttämään tietoa uusien sovellusten löytämiseksi. Toiminnan tavoitteena on löytää jotain konkreettisesti uutta ja hyödyllistä. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan sisältyy perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittämistyö. Perustutkimus on toiminta, joka pyrkii saavuttamaan uutta tietoa, joka ei ensisijaisesti tähtää käytännön sovelluksiin. Esimerkiksi ominaisuuksien, rakenteiden ja riippuvuuksien analyysit ovat perustutkimusta. Näiden tavoitteena on uusien hypoteesien, teorioiden sekä lainalaisuuksien muodostaminen ja testaaminen. Soveltava tutkimus on toiminta, joka pyrkii saavuttamaan uutta tietoa, joka ensisijaisesti tähtää tiettyyn käytännön sovellutukseen. Esimerkiksi sovellusten etsiminen perustutkimuksen tuloksille tai uusien menetelmien ja keinojen luominen spesifin ongelman ratkaisemiseksi, on soveltavaa tutkimusta. (Tilastokeskus 2015)

Innovaatiolla tarkoitetaan yhteiskunnallisesti, hyvinvoinnillisesti sekä kaupallisesti hyödyksi käytettyä osaamislähtöistä kilpailuetua. Esimerkiksi markkinoille tuodut uudet tai parannetut tuotteet tai palvelut ja uudet tuotanto- / palveluprosessit voivat olla innovaatioita. Innovaation perustana voi olla uusi teknologia, uuden tiedon tai käytännön löytäminen ja sen käyttöön otto tai jo olemassa oleva sovellus. (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010.)

Teollisuuden ja oppilaitoksen väliselle yhteistyölle haetaan koko ajan uusia ja monipuolisia yhteistyömalleja, joilla pyritään aktivoimaan yritysten ja oppilaitoksen yhteistä TKI-toimintaa. Toimintamalli on asiakas- sekä

työelämälähtöinen, ja sen tavoitteena on tuottaa tutkimus-, tuotekehitys- ja testauspalveluja kalustealalle ja alaan liittyville pk-yrityksille. Jotta projekteihin saataisiin paras mahdollinen monialainen osaaminen, TKI-toiminnoissa hyödynnetään oppilaitosten eri organisaatioiden monipuolista osaamista sekä myös yrityksissä olevaa alakohtaista osaamista. TKI-yksikön tehtävänä on myös tarjota yrityksille tukea muun muassa kansainvälistymiseen, myyntiin ja markkinointiin sekä auttaa yrityksiä kasvamaan. TKI-palveluiden tavoitteena on vahvistaa uusia toimintatapoja, liiketoimintamalleja sekä tuote / tuotannonkehitys suunnitteluprosesseja sekä pyrkiä uudistamaan prosesseja (taulukko 3). (Samok 2011.)

TAULUKKO 3: TKI-yksikön prioriteetit prosessien uusimiseen. (Lamk 2015.)

Prioriteetit prosessin uusimiseen:

- yrityksen kasvun ja kannattavuuden parantaminen
- johtamisen kehittäminen
- läpimenoaikojen nopeuttaminen
- tuotteiden ja palveluiden parempi vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin
- markkinoinnin ja asiakkaiden parempi hallinnoiminen
- ennakkotietojen ja asiakaspalautteiden parempi hyödyntäminen
- ulkomaisten asiakasryhmien uusin tavoin huomioiminen
- nopeampi reagoiminen muodin ja virtauksien muutoksiin
- tuotekehityksen ja uusien ideoiden kaupallistaminen

TAULUKKO 4: Käynnistyvän kalustealan TKI-yksikön keskeisimmät palvelut. (Lamk 2015.)

TKI-yksikön keskeisimmät palvelut:
<ul style="list-style-type: none"> • kaluste- sekä materiaalitestaus (tuotetestaus sekä tuotekehitystestaus) • kalustealan- sekä materiaaliteknologian asiantuntijapalvelut • TKI-palvelut • hankekoordinointi • yritysten kv-tuki • markkina- sekä asiakastutkimukset • protopaja • monialainen ideapaja

Taulukossa 4 on lueteltu palveluita, joita TKI-yksikkö pyrkii käyttämään toimintansa ylläpitämiseen. Muun muassa SAMOK:in opiskelijat (Samok 2011.) ovat kokeneet TKI-toimintojen yhteydessä suoritetut opinnot mielekkääksi tavaksi oppia. Toiminnan avulla opiskelija pystyy kartuttamaan työelämäyhteyksiään, joita voidaan käyttää hyödyksi jatkossa työpaikan tai opinnäytetyön suhteen. Opiskelija pääsee pohtimaan sekä kehittämään aitoja työelämästä saatuja ongelmatilanteita. Opetushenkilökunnan osallistuessa TKI-toimintaan saavat he myös työelämästä ajankohtaista tietoa, jota he voivat hyödyntää opetuksessaan.

4.1 Suomen kalustealan kansallinen TKI-yksikkö

Suomen kalustealan kansallisessa TKI-yksikkö hankkeessa ollaan käynnistämässä asiakaslähtöistä kalustealan osaamis- ja innovaatiotoimintaa vahvistavaa toimintamallia. Toiminnalle lähtökohtana on kalustealan virkistäminen, uusien monialaisten innovaatioiden syntyminen sekä kaluste- ja puutuotealan yritysten TKI-prosessien nopeuttaminen, jotta ala pysyisi kehityksessä mukana. Kalustealan TKI-yksikön pyrkimyksenä on auttaa paikallista huonekaluteollisuutta uusiin

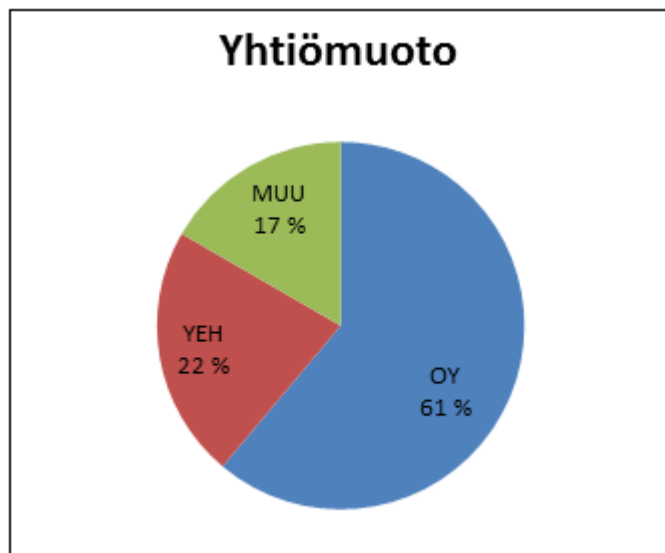
innovaatioihin, kansainvälistymiseen sekä kasvuun, lisätä osaamista ja samalla saada aikaiseksi aitoa yhteistyötä eri alojen yritysten ja tahojen välillä. Kalustealan TKI-toiminta pyrkii paikallisesti toteuttamaan sekä laajoja kehittämishankkeita että pienempiä asiakkaille räätälöityjä opiskelijaprojekteja sekä oppimistehtäviä tarjoten yrityksille myös materiaalteknologian ja kalustealan testauspalveluita. Käynnistyvän yksikön kautta pyritään turvaamaan kalustealan toimintaedellytysten jatkuvuutta Suomessa. Yksikkö tarjoaa myös aloittaville yrityksille mahdollisuuden tukeen, kasvuun sekä verkoston luomiseen. (Lamk 2015.)

5 HAASTATELTAVAT YRITYKSET

Tavallisesti mietitään etukäteen, kuinka suuri kohdejoukko tutkimukseen tulisi valita. Haastatteluja lähdettiin työstämään siten, että etsittiin sopiva kohdejoukko. Kun lista yrityksistä oli koottu, selvitettiin ketkä olivat kiinnostuneita osallistumaan haastatteluun ja ketkä eivät. Valituille yrityksille lähetettiin informaatiokirje, jossa kerrottiin projektin kulusta ja tavoitteista sekä yritysten roolista kyseisessä haastattelussa.

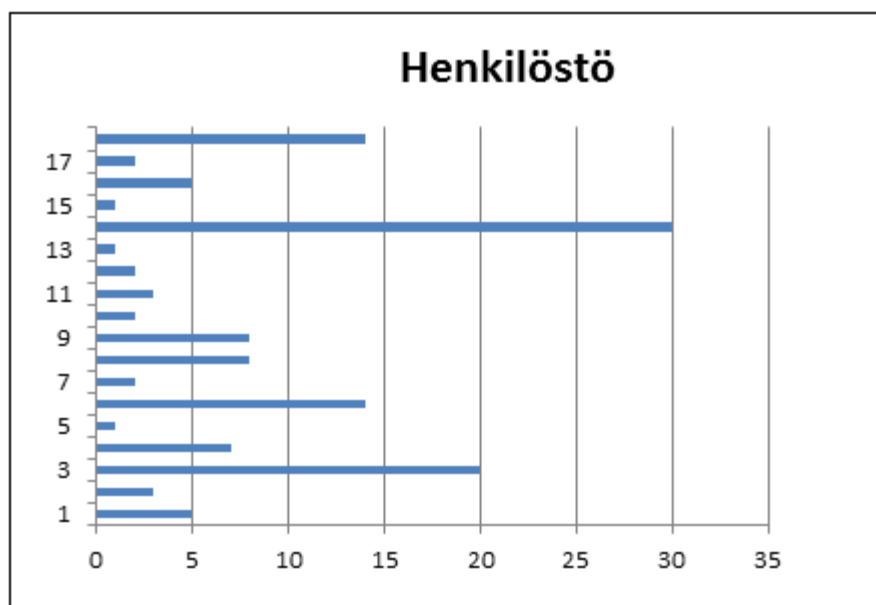
Informaatiokirjeiden jälkeen lähestyttiin yrityksiä puhelimitse ja sovittiin haastatteluajat. Haasteena otosjoukon kokoamisessa ilmeni se, että yrityksen toimitusjohtajiin oli vaikea saada yhteyttä. Haastatteluja lähdettiin toteuttamaan joustavalla aikataululla ja yritysten aikataulujen mukaan, jotta saataisiin mahdollisimman moni mukaan haastatteluun. Koko kohdejoukolle esitettiin samat kysymykset, jotta vastaukset saataisiin standardoituun muotoon, jolloin yritysten erot ja yhtäläisyydet olivat selvemmin havaittavissa.

5.1 Tutkimusaineiston kuvaaminen



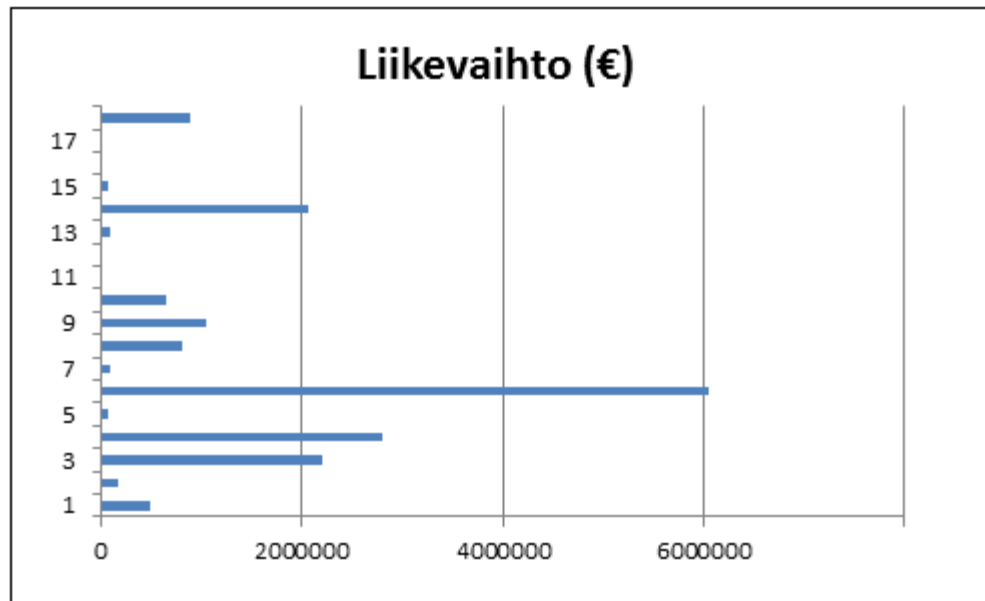
KUVIO 2. Yrityksen yhtiömuoto.

Kuviosta 2 selviää yritysten yhtiömuoto. Yrityksistä 61 % oli osakeyhtiöitä (Oy), 22 % yrityksistä oli yksityisiä elinkeinonharjoittajia (YEH) ja 17 % jotain muuta, kuten kommandiittiyhtiö, sivuliike tai avoinyhtiö.



KUVIOA 3. Yrityksen koko.

Haastatteluun vastanneista yhdeksästätoista yrityksestä kaksitoista oli alle viiden hengen yrityksiä ja loput seitsemän olivat yli viiden hengen yrityksiä (kuvio 3). Kaikki vastanneet edustavat pieniä kalustealan yrityksiä, joiden liikevaihdot selviävät kuviosta 4. Tämä voi johtua siitä, että huonekaluala on hyvin pienyritysvaltainen. Yhdeksän yrityksen vuosittainen liikevaihto jäi alle 1000000 euron, viiden yrityksen liikevaihto oli yli 1000000 euroa ja neljä yritystä koki kysymyksen liian henkilökohtaiseksi ja jätti vastaamatta.



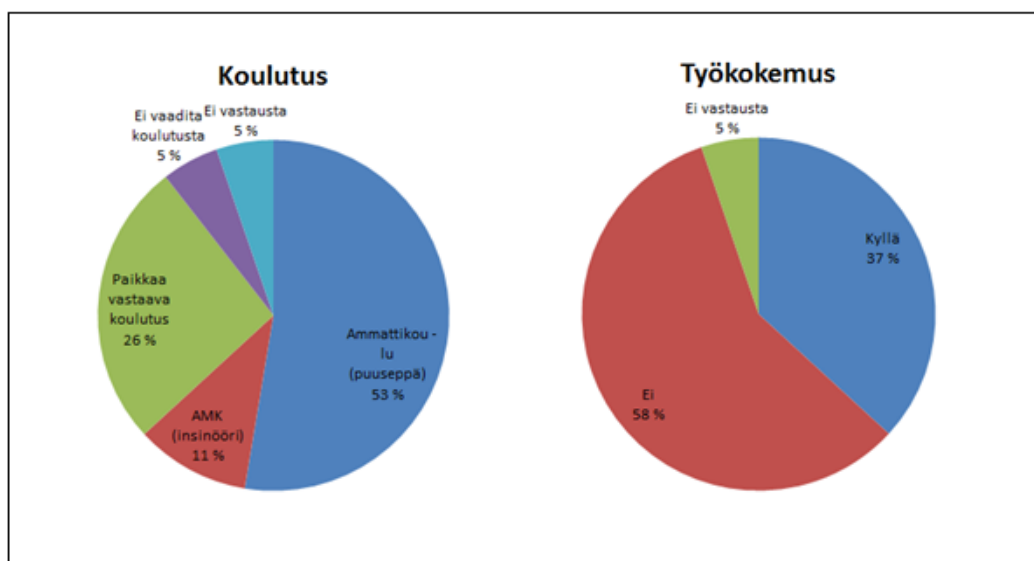
KUVIO 4. Yrityksen liikevaihto.

Päijät-Hämeen alueella sijaitsevat liikevaihdoltaan suurimmat pk-yritykset verrattuna Pirkanmaan kalustealan pk-yrityksiin, joita haastateltiin. Lahden seudulla onkin hyvin paljon huonekalutoimintaa ja voi olla, että Suomen huonekalutoiminta on keskittynyt pääsääntöisesti Lahden alueelle.

6 TULOSTEN ANALYSOINTI

Kappaleessa 7 keskitytään tutkimustulosten syvällisempään tulkintaan. Tulosten käytännön merkitys korostuu tutkimus agendassa, eli mitä ja minkälaisia palveluita kalustealan pk-yritykset odottavat TKI-yksiköltä. Tuloksia voidaan soveltaa TKI-yksikön konseptin luomiseen ja palvelujen tarjoamiseen.

Henkilöstö ja resurssit (kysymykset, liite 1.)

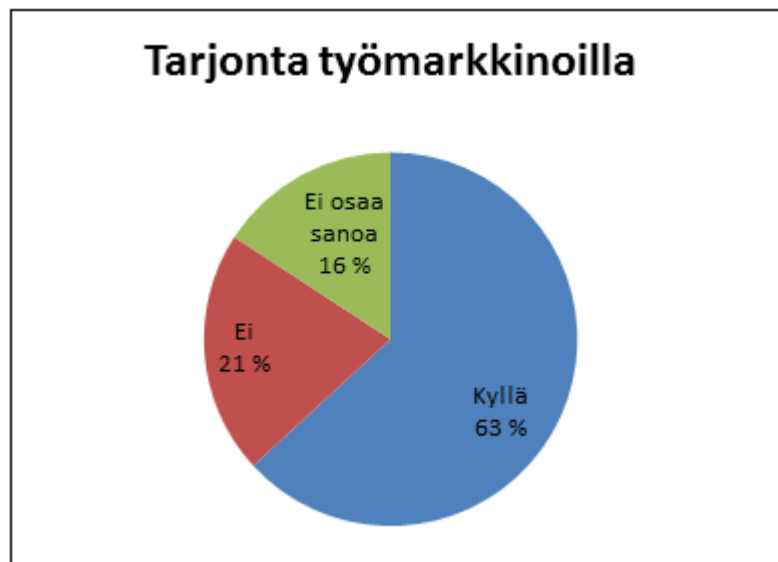


KUVIO 5. Yritysten vaatima koulutus sekä työkokemus.

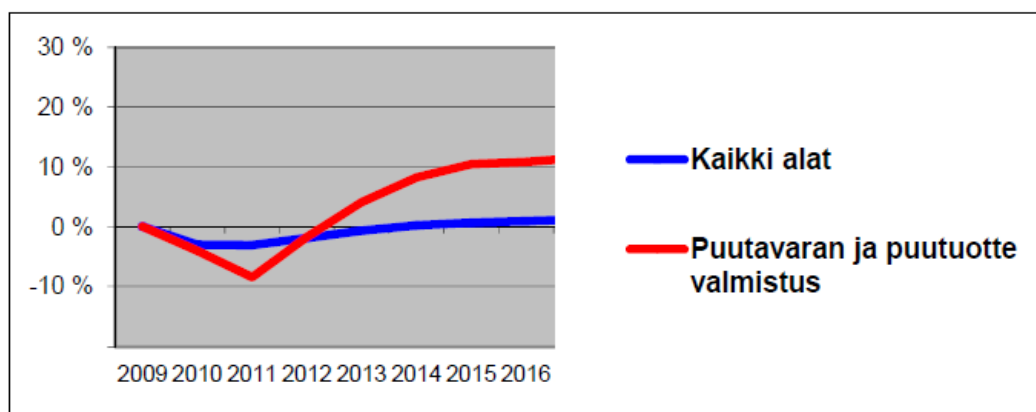
Kuviosta 5 selviää, että vastaajista noin puolet, 53 %, piti tärkeänä, että yrityksen henkilökunnalla on puuseppän ammatillinen koulutustausta. Yrityksistä 11 % vaati, että henkilökunnalla tulisi olla ammattikorkeakoulu tutkinto eli insinöörikoulutus. Yrityksistä 26 % vaati monialaista koulutusta tai työtehtävää koskevaa koulutusta, kuten myynnin, teknisen osaamisen tai tuotesuunnittelun koulutusta vastaavaa taustaa. Yrityksistä 5 % ei vaatinut minkäänlaista koulutusta peruskoulun lisäksi ja 5 % jätti vastaamatta kysymykseen.

Vastaajista 58 % ei vaatinut henkilökunnaltaan erityistä työkokemusta. Yritykset pitivät tärkeämpänä hakijan asennetta työtehtävää kohtaan. Yritykset kuitenkin kokivat työkokemuksen olevan plussaa. Jos hakija

näyttää rehellisesti olevan innostunut haettavasta paikasta, merkkasi se enemmän, kuin työkokemus. Yrityksistä 37 % vaati työkokemusta 1-5 vuotta vastaavasta työtehtävästä ja 5 % jätti kysymykseen vastaamatta. Yrityksen koosta riippumatta, painotettiin, että yritykseen haetaan nuoria, monialan osaajia. Alle viiden hengen yritykset vaativat henkilökunnaltaan suurimmaksi osaksi ammatillista koulutusta, eivätkä vaatineet aiempaa työkokemusta. Yli viiden hengen yritykset vaativat sen sijaan enemmän työtehtävää vastaavaa koulutusta kuten myynnin, teknisen osaamisen tai tuotesuunnittelun koulutusta. Työkokemusta pidettiin tärkeämpänä kuin alle viiden hengen yrityksissä.



KUVIO 6. Tarjonta työmarkkinoilla.



KUVIO 7. Työvoiman ennakoitu kehitys vuodesta 2009 eteenpäin.
(Toimialaraportti 2013.)

Kuviosta 6 nähdään, että 63 % vastaajista koki yritykselle olevan riittävästi tarjontaa työmarkkinoilla. Vaikka tarjontaa oli riittävästi, esille nousi kysymys siitä, kuinka joukosta löydetään ne oikeat osaajat. Eräs yritys totesi, että työvoimaa löytyy varmasti, kun jättää rohkeasti ennakkoluulot pois. Yrityksistä 21 % oli sitä mieltä, että työtarjontaa ei ole riittävästi huonekalualalla. Suurimmaksi syyksi työvoiman saannin vaikeuteen kerrottiin olevan pula pätevistä puusepistä, ammattitaidosta sekä heti vaatimukset täyttävistä hakijoista. Yrityksistä 16 % ei osannut kertoa, onko tarjontaa riittävästi työmarkkinoilla. Nämä yritykset eivät hakeneet erikseen uusia työntekijöitä vaan työntekijät etsivät itse yritykset. Jos vertaa yritysten näkemystä työllistymistilanteesta toimialaraportin (2013) laatimaan kuvioon 7, nähdään, että ennakoidut arviot pitivät paikkansa ja työllistymistilanne on selkeästi parantunut puutavaran ja puutuotteiden valmistuksessa. Toimialaraportissa (2013) mainitaan, että alan työmarkkinatilanteeseen voivat vaikuttaa myös poistumavirrat sekä uusien osaajien alalle nouseminen tulevaisuudessa. Puuteollisuuden alalta ennustetaan poistuvan vuosina 2010–2020 noin 6500 henkilöä, kun taas opiskelujen kautta alalle valmistuu samana ajan jaksona noin 6800 henkilöä.



KUVIO 8. Yritysten alihankinnan käyttö nyt ja tulevaisuudessa.

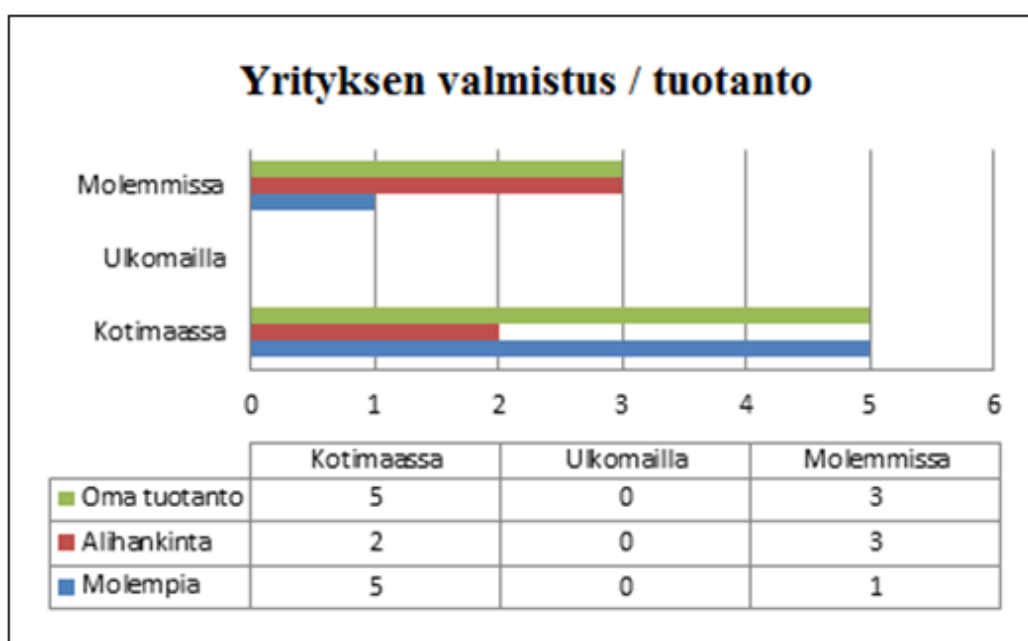
Lähes kaikki, 89 % yrityksistä, kertoivat käyttävänsä alihankintaa jossain määrin säännöllisesti tai epäsäännöllisesti (kuvio 8). Suurin syy alihankkijoiden käyttöön, oli omien laitteiden tai työtilojen puute. Vaativien koneistuksien, kuten CNC-työstöjen toteuttaminen, muotopuristaminen sekä pintakäsittely olivat muun muassa edullisempia teettää ulkopuolisilla. Vastaajista 2 %, jotka käyttivät alihankintaa, olivat kokonaan ulkoistaneet tuotantonsa. Yritykset, jotka kertoivat tekevänsä erityisesti design – tuotteita, joutuivat tilaamaan erillisiä komponentteja tai palveluita ulkopuolisilta yrityksiltä. Yritykset mieltäivät siihen, että ydin osaaminen pidettiin oman yrityksen sisällä ja niihin töihin, joihin ei oma osaaminen tai aika riitä, ulkoistettiin. Muun muassa tuotteiden suunnittelu, eri materiaalien (lasi, metalli, muovi) komponentit, tuotteiden kuljetukset, työntekijöiden rekrytointi, verhoilu sekä kaikki muu, mikä koettiin viisaammaksi teettää ulkopuolisten resurssien avulla, ulkoistettiin. Omat yhteistyökumppanit koettiin luotettavaksi verkostoksi käyttää alihankintaa. Vain 2 % vastasi, että eivät ole käyttäneet alihankintaa. Kappaleessa 3 kuitenkin mainittiin, että alalla ei juurikaan käytetä ulkopuolisten resurssien apua. Toimialaraportti on tehty 2013, joten tässä on voitu tehdä parannus vuoteen 2015 mennessä.

Vain 5 % yrityksistä ei aio tulevaisuudessa käyttää ulkopuolisia palveluita tai resursseja. Loput 95 % aikovat käyttää samoja palveluita kuin tähänkin asti. Näistä 95 %:sta, 33 % aikoo tulevaisuudessa merkittävästi lisätä

alihankinnan käyttöä tai jopa kokonaan ulkoistaa toimintansa alihankkijoiden avulla.

Kasvun ja kannattavuuden parantaminen (kysymykset, liite 2.)

Kasvun ja kannattavuuden parantamista koskevista tuloksista käsitellään yrityksen valmistukseen ja tuotantoon sekä asiakkaisiin ja markkinointiin liittyviä kysymyksiä, haasteita ja mitä parannuksia niihin voidaan mahdollisesti tehdä.



KUVIO 9. Yritysten valmistus ja tuotanto kotimaassa sekä ulkomailla.

Kuviosta 9 voidaan nähdä, että kaikkien haastateltavina olleiden yritysten valmistus ja tuotanto sijaitsi joko kotimaassa tai kotimaassa ja ulkomailla.

Yhdenkään yrityksen tuotanto ei ollut pelkästään ulkomailla.

Haastattelussa ilmeni, että 62 % yritysten omasta tuotannosta tapahtui kotimaassa ja 17 % tapahtui kotimaassa ja ulkomailla. Jos yrityksellä oli pelkästään alihankintaa, siitä 40 % sijaitsi kotimaassa ja 60 % kotimaassa ja ulkomailla. Jos yrityksen valmistus ja tuotanto oli sekä omaa, että alihankintana toteutettua, siitä 83 % tapahtui kotimaassa ja loput 17 % kotimaassa ja ulkomailla.

Yritykset, jotka ilmoittivat käyttävänsä alihankintaa tuotteen valmistuksessa ja tuotannossa, olivat tyytyväisiä alihankkijoidensa toimintatapoihin. Kun oikeat alihankkijat oli löydetty, haluttiin niistä pitää kiinni. Yritykset kertoivat, että yhteistyö sujui mutkattomasti, kun molemmat tunsivat toistensa arvot sekä menettelytavat. Molemmiin puolinen rehellisyys ja kunnioitus olivat avaimia hyvään yhteistyöhön. Haasteena yritykset kokivat löytää hyvän ja luotettavan alihankkijan muiden joukosta. Haasteena koettiin myös joidenkin alihankkijoiden kohdalla aikatauluista ja toimitusajoista kiinni pitäminen. Osalta alihankkijoista saattoi puuttua vaadittava ammattitaito, ja lisäksi laadun hankala valvonta nousi yritysten keskuudessa esille etenkin ulkomailla toimivien alihankkijoiden kanssa.

Yrityksistä 50 % koki, että heillä on jatkuvasti tarvetta tuotannon optimointiin, modernisointiin, tehostamiseen tai uusiin toimintatapoihin. Varsinkin tietotekniikan sekä konekannan kehittämiseen koettiin olevan eniten tarvetta. Tuotannon optimointi, modernisointi, tehostaminen tai uusiminen koettiin erittäin tärkeäksi keinoksi pysyä kilpailukykyisenä yrityksenä, sekä erottua massasta tarjoamalla kuluttajille parempia tuotteita ja palveluja. Haasteena toimintatapojen uusimiseen koettiin yrityksen taloudellinen tilanne, sillä suurten investointien mahdollisesti aiheutuvat tappiot voisivat jopa kaataa yritystoiminnan. Tässä voi olla syy siihen, miksi riskejä ei uskalleta ottaa.

Kaikilla yrityksillä oli jonkin verran raaka-ainehukkaa. Osa yrityksistä koki hukkaa olevan paljon, ja syyksi tähän ilmenivät puutuotteiden korkeat laatuvaatimukset. Tämä osoittautui syyksi siihen, miksi 16 % koki tarvetta tehostaa omaa materiaalin käyttöä tai kierrätystä. Kun puusta käytettiin vain laadukkain osa visuaalisista syistä, hukkaa syntyi jopa puolet käytettävästä materiaalista. Yrityksistä 86 % ei kokenut tarvetta tehostaa materiaalinkäyttöä tai kierrätystä. Nämä yritykset kertoivat jo hyödyntävänsä kaiken mahdollisen ja pitävänsä raaka-aine hukan minimissään jo tuotteen suunnittelu vaiheessa. Ylijäämäpuu poltettiin suurimmaksi osaksi oman energian käyttöön tai siitä suunniteltiin johonkin

muuhun tarpeeseen sopiva tuote. Kaikki muu tuotannossa syntyvä jäte kierrätettiin asianmukaista vaatimalla tavalla.

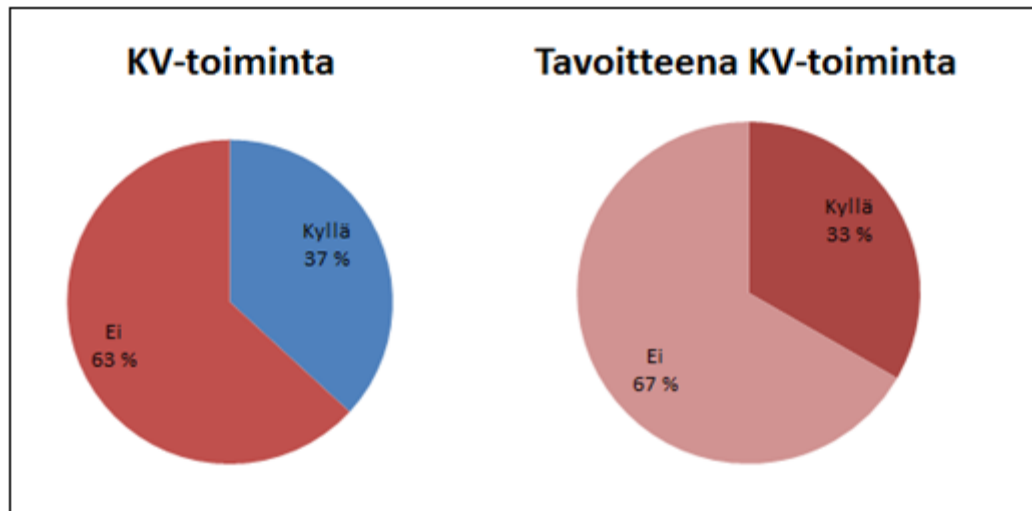
Yrityksiltä kysyttiin myös tuotannon ympäristöystävällisyydestä. Yrityksistä 89 % kertoi, että heidän yrityksensä toimii ympäristöystävällisesti. Yritykset kertoivat työvaiheidensa olevan enimmäisessä määrin puhtaita sekä tuotteen elinkaaren olevan vihreä. Pakkausmateriaaleihin oli tehty muutoksia, jotta ne voitaisiin kierrättää ja hyödyntää uusio käyttöön. Ongelmaksi nousivat pintakäsittelylaineet. Osa yrityksistä kertoi siirtyvänsä vesiohenteisiin pintakäsittelyaineisiin mahdollisimman pian, mutta muutoksesta huolimatta, niistä voi aina syntyä ongelmajätettä. Puu on materiaalina kuitenkin sellainen, että se vaatii jonkinlaisen pinnankäsittelyn kestääkseen kuluttajien käytössä. Siitä voi olla mahdotonta tinkiä, mutta parannusta yritettiin kehittää. Yrityksistä 11 % kertoi raaka-aineidensa tulevan ulkomailta, joten he eivät suoraan todenneet tuotantonsa olevan täysin ympäristöystävällistä toiminnan aiheuttaman ilmastonkuormituksen takia.

Haastatteluissa nousi esille, että materiaalien suhteen voitaisiin olla avarakatseisempia ja kokeilunhaluisempia. Uusista materiaalivaihtoehdoista voisi syntyä jopa uusia innovaatioita. Haasteeksi valmistusmateriaalin saatavuudesta koettiin hintojen nousu, hintojen ajan tasalla pysyminen sekä laadukkaan ja oikeanlaisen puumateriaalin saanti. Jalopuiden korkea hinta sekä saatavuus koettiin myös haasteeksi osalle niille yrityksistä, jotka tilasivat materiaalinsa ulkomailta. Eri materiaalien yhdistäminen vaatisi materiaalien perinpohjaista tuntemusta, ja siksi tähän ei ole uskallettu lähteä. Oli helpompi pysyä tutussa ja turvallisessa materiaalissa, jonka ominaisuudet olivat tiedossa.



KUVIO 10. Yritysten tärkeimmät asiakkaat sekä markkinat.

Kuviosta 10 nähdään, että alle viiden hengen kokoisissa yrityksissä tärkeimmiksi asiakkaiksi nousivat yksityishenkilöt, kun taas yli viiden hengen kokoisissa yrityksissä tärkeimmät asiakkaat olivat muut pk-yritykset. Haastateltavien yritysten mukaan, lähes jokainen piti kotimarkkinoita keskeisimpänä markkina-alueenaan. Suomen suurkaupungit, kuten Helsinki, olivat keskeisimpiä markkinointi ja myynti kohteita. Yrityksistä 11 %:lla oli vientiä enemmän ulkomaille kuin kotimaahan, mikä korostaa sitä, että ala on hyvin kotimarkkinavetoinen. Vain yksi yritys ilmoitti, että he kehittävät sähköistä kaupankäyntiä. Kappaleessa 3 mainitaan, että tämä käytäntö voisi jopa parantaa alan vientivalmiuksia.



KUVIO 11. Yritysten tämän hetkinen sekä tavoitteellinen kansainvälinen toiminta.

Kuvio 11 havainnollistaa kansainvälisen toiminnan yrityksissä. Yrityksistä 37 %:lla oli jonkin laista kansainvälistä toimintaa tällä hetkellä, suurimmaksi osaksi vientiä. Haastattelussa esille nousivat erilaiset näyttelyt, messut sekä seminaarit, joissa yritykset ovat käyneet ja tuoneet itseään esille ulkomailla. Kappaleessa 3 mainitaan kuitenkin, että suoria kontakteja tulisi suosia enemmän messujen sijaan. Vientiä oli Skandinavian lisäksi muun muassa Pohjoismaihin, Baltian maihin, Venäjälle, Kiinaan sekä Japaniin. Kappaleessa 3 todettiin, että tulevaisuudessa Venäjä voi olla suurin vientimaa, tällä hetkellä se on Ruotsi. Yrityksien painoalue sijoittui enemmän Pohjoismaihin tällä hetkellä. Pääasiallisia haasteita kansainväliselle kasvulle koettiin olevan yrityksen resurssi pulat, Suomen hintatason muutos (ulkomailla pystytään tarjoamaan tuotteita halvemmalla), isojen komponenttien hankala vienti sekä kansainvälisille markkinoille lähtemisen monimutkaisuus byrokratian takia. Byrokratiaa on jo yritetty purkaa ja Etelä-Saimaa (2015) kirjoitti, että turhan byrokratian purkamista tulisi edelleen jatkaa, jotta yritys voisi paperitöiden sijaan keskittyä toiminnan kasvuun ja kehittämiseen.

Yrityksistä 63 %:lla ei ollut, tai ei ollut vielä, minkäänlaista kansainvälistä toimintaa. Osa alle viiden hengen yrityksistä kertoi, että halukkuutta olisi, mutta se ei ole ollut tavoittelemisen arvoinen asia. Näistä yrityksistä 33 %

oli aikeissa tulevaisuudessa laajentaa toimintaansa muun muassa Pohjois-Eurooppaan sekä Pohjoismaihin, mikäli resurssit sen mahdollistavat. Kotimarkkinat olivat heidän mielestään niin pienet, että kasvaakseen yrityksenä, heidän olisi kansainvälistyttävä kuten Taloussanomakin (2014) kirjoittivat kappaleessa 3. Osa yrityksistä koki liian hankalaksi selvittää itse, kuinka kansainvälisille markkinoille voisi lähteä ja mitä se käytännössä vaatisi yritykseltä. Esteenä kansainväliselle kasvulle koettiin usein rahan sekä oman ajan puute.

Yritysten liikevaihto, vuosina 2010–2015, oli vaihtelevaa. Yrityksistä 42 % kertoi liikevaihtonsa nousseen. Kappaleessa 3 todettiin myös, että huonekaluteollisuuden liikevaihto vuoden 2010 jälkeen on ollut enimmäkseen nousussa. Vastaajista 27 % kertoi liikevaihdon pysyneen tasaisena, 26 % kertoi liikevaihdon laskeneen hiukan tai lähes puolella ja 5 % kertoi liikevaihdon vaihtelevan. Alle 1000000 euron liikevaihdon yrityksissä nousua oli enemmän kuin yli 1000000 euron liikevaihdon tekevillä yrityksillä.

Suurin osa yrityksistä kertoi, että heidän tärkein pääpainoalueensa, jolla yrityksen kasvua haettiin, oli keskittyminen heidän ydin osaamisensa. Eli panostettiin siihen, mitä parhaiten osataan. Paljon kiinnitettiin huomioita myös tuotteiden ja palvelun laatuun, kotimaisuuteen, asiakaspalveluun sekä asiakastyytyväisyyteen, tuotteiden toimitus varmuuteen, konekantaan, omaan tuotemallistoon ja itse tuotteen toimivuuteen. Tuotannon kehittämällä, myynnillä, asiakassuhteiden ylläpitämisellä, uusien kauppa paikkojen sekä yrittäjien etsimisellä haettiin myös yrityksen kasvua. Vain 5 % ilmoitti, ettei kasvua haettu.

Yritysten kertoman mukaan, yritystoiminnan kehittymisen / kasvun merkittävämpänä esteenä tai haasteena oli yleinen Suomen talous- ja markkinatilanne sekä yrityksen oma resurssipula ajan sekä rahan suhteen. Yrityksille on yleisesti laadittu myös tiukat velvoitteet lainsäädännössä, joka koettiin haasteena yritystoiminnan kehittymisen suhteen. Monilla yrityksillä tuotanto perustui vain mittatilaustöihin, ja tämän vuoksi tuotteiden tilausvirta ja syklisyys koettiin haasteena yrityksen

kehittymiselle. Todettiin myös, että yrityksen sijainti vaikuttaa suuresti siihen, kuinka yritys kasvaa. Jos yritys ei ole helposti kuluttajien saatavilla, sillä on riskinsä jäädä huomiotta. Yleisesti kuitenkin toimialassa ei ole moitittavaa, sille koettiin riittävän kasvua.

Yrityksistä 63 % ei kokenut tarvetta asiakasselvityksiin, markkinakartoituksiin tai – tukeen eikä kansainvälistymistukeen tai – selvityksiin. Osa näistä yrityksistä kertoi hoitavansa selvitykset itse mutta muut eivät kertoneet, kuinka näitä hoidetaan vai hoidetaanko ollenkaan. Vastaajista 37 % koki tarvetta kyseisiin selvityksiin. Näistä 57 % kaipasi asiakasselvityksiä, 43 % markkinointikartoituksia tai – tukea ja 86 % kansainvälistymistukea tai – selvityksiä. Kansainvälisestä toiminnasta olisi muun muassa kiinnostusta saada tietää, mitä maailmalla tapahtuu ja minkälaisia tuotteita ja palveluita siellä arvostetaan.

Yrityksistä 79 % totesi saavansa tarpeeksi ajankohtaista markkinatietoa. Tietoa saatiin, kun seurattiin aktiivisesti ympäristöä, kuunneltiin asiakkaita, luettiin alan julkaisuja, seurattiin blogeja, uutisia sekä sosiaalista mediaa. Erilaisista tapahtumista, asiakaskäynneiltä sekä puuteollisuus yrittäjiltä koettiin myös saavan paljon relevanttia markkinatietoa. Tietoa tulee paljon ja omaksi tehtäväksi koettiin tietojen analysointi ja faktojen kerääminen. Vastaajista 16 % eivät kokeneet saavansa tarpeeksi ajankohtaista tietoa Suomen markkinoista eivätkä alasta yleensä. Ratkaisuksi tähän, yritykset kaipasivat jotain väylää, mistä saisi helposti tiedon tiiviissä paketissa yhdestä paikasta. Kysymykseen ei osannut vastata 16 % yrityksistä.

Tuotekehitys ja laadunhallinta (kysymykset, liite 3.)

Yrityksistä 74 % kertoi, että heillä on tuotekehitykseen riittävästi resursseja sekä omaa osaamista. Yhteistyökumppaneiden osaaminen käytettiin kuitenkin hyväksi, mikäli se oli mahdollista. Yrityksistä 26 %:lla ei ollut omaa tuotemallistoa, joten tuotekehitystä ei käytännössä ollut. Tuotetilaukset sekä työkuvat tulivat kuluttajilta yksilöllisinä eikä sarjatuohtantona. Yritykset, joilla ei ollut tarvetta tuotekehitykselle, panostivat sen sijaan tuotannon kehittämiseen. Sillä mitä tehokkaampaa

tuotanto on sitä kannattavampaa yrityksen toiminta on. Yhtenä tavoitteena oli etsiä vaikeita asioita ja kehittää niistä yksinkertaisempia ratkaisumalleja.

Haastattelussa ilmeni, että 61 % yritysten tuotekehityksestä toimi asiakaslähtöisesti. Kuluttajat oli laitettu etusijalle, ja heiltä tuli relevanttia palautetta tuotteen toimivuudesta. Asiakkaalla saattoi olla joku tuotetta koskeva ongelma, ja siihen koettiin olevan ensisijaisen tärkeää etsiä toimiva ratkaisu. Asiakkaan aktiivinen osallistuminen koettiin hyvin tärkeäksi koko tuotekehitysprosessin ajan. Asiakaslähtöisiin tuotekehitysprojekteihin usein lähdettiin, koska tulokset ja yhteistyö ovat tuoneet hyviä tuloksia. Yrityksistä 22 % kertoi tuotekehityksen toimivan omatoimisesti. Asiakkaiden tarpeet otettiin kyllä huomioon, mutta ratkaisu koettiin järkevämmäksi keksiä itse. Vastaajista 17 % kertoi, että puolet tuotekehitysprojekteista toimi asiakaslähtöisesti ja puolet omatoimisesti.

Yrityksistä hyvin pieni osa oli käyttänyt tuotekehityshankkeissaan julkisenrahoituksen mahdollisuuksia. Näistä 40 % oli hakenut tukea Tekesiltä, 40 % ELY – keskuksilta ja loput 20 % jostain muualta. Haasteita ei koettu rahoituksen hakemisessa eikä projektien aikana. Yrityksistä 74 % ei ollut koskaan käyttänyt tuotekehityshankkeissaan julkisenrahoituksen mahdollisuuksia. Osa yrityksistä oli kuitenkin ollut mukana projekteissa, joissa rahoitusta oli käytetty, mutta eivät itse olleet hakeneet tukea. Haasteeksi näille yrityksille nousi hakemisen vaikeus sekä ammattitaitoisten hankkeen vetäjien puute. Julkista rahoitusta oli kuitenkin haettu muuhun kuin tuotekehityshankkeisiin, kuten tuotannosuunnitteluun, verkoston kehittämiseen sekä konehankintoihin ja muihin investointeihin.



KUVIO 12. Yritysten omat tuotteiden testaus- ja laadunvalvonta mahdollisuudet.

Kuviosta 12 nähdään, että 74 %:lla yrityksistä ei ole omia tuotteiden testaus- tai laadunvalvontamahdollisuuksia. Yksi yritys kertoi käyttävänsä ostopalveluita testauksiinsa, koska Lahdessa on niin paljon tarjontaa, jota voi helposti käyttää hyödyksi. Kaikki muut yritykset testaavat tuotteensa itse omilla empiirisillä kokeilla ilman laitteistoa ja tarkastavat laadun silmämääräisesti ennen tuotteen luovuttamista asiakkaalle. Monet yritykset jättivät testauksen omien asiakkaiden hoidettavaksi. Yrityksistä 26 %:lla oli omat tuotteiden testaus- tai laadunvalvontamahdollisuudet. Viennin yhteydessä tuotteiden testaukselle oli enemmän tarvetta. Yrityksistä vain 16 % oli harkinnut tuotteiden testauksen / kehityksen tehostamista ulkopuolisen resurssien avulla, jos tarjolla olisi hyvää, asiantuntevaa sekä helppoa palvelua. Loput 84 % ei ollut harkinnut testauksen / kehityksen tehostamista ulkopuolisen resurssien avulla, koska siihen ei koettu olevan tarvetta.

Haastatteluissa ei noussut esille mitään selkeää osa-alueita, joissa tarvittaisiin lisää osaamista tai resursseja. Yksittäisiä kommentteja tuli laadun valvonnan sekä tuotekehityksen puolesta. Haasteena koettiin CE –merkin vaatimien standardien sekä erilaisten sääntömääräysten tunteminen. Turvallisuusluokat nousivat myös epäselvyydessään esille.

Näihin kaivattiin yksinkertaisuutta sekä selkeyttä, sillä käyttökohteesta riippuen tuotteen turvallisuusmääräykset kerrottiin olevan erilaiset. Kaivattiin yhtenäisiä ohjeita siihen, miten määräykset erotetaan toisistaan ja mistä ne saataisiin helposti selvitettyä. Systemaattiseen testaukseen joutuvien tuotteiden todettiin joutuvan jopa kuukausiksi testauksiin ja sen aikana projektit seisovat, eli testauksiin kaivattiin tehokkuutta ja nopeampaa läpimenoaikaa.

Laatuvaatimukset eivät ole pääsääntöisesti aiheuttaneet ongelmia eri maiden tai eri toimijoiden kanssa. Monelle pienelle yritykselle laatu on se, millä tuotetta tai palvelua myydään. Kuitenkaan yrityksen ja asiakkaan välinen kommunikointi ei aina ole toiminut ja laatukäsitykset ovat poikenneet toisistaan. Puutavara, jota käytetään huonekaluteollisuudessa, on lähes aina erikseen lajiteltua, luokiteltua ja käsiteltyä vaadittavien standardien mukaisesti. Sisä – ja ulkoverhouksiin tarkoitetut puutavaratuotteet eroavat ulkonäön lisäksi myös laadullisesti toisistaan. Sisäverhoiltuihin tuotteisiin käytetty materiaali saattaa vaihdella laadultaan hyvinkin paljon, riippuen lopullisesta sijainnista. Yrityksille oli yleensä täysin selvillä puutavaran laatuluokitukset toisin kuin asiakkaille. Yritykset kaipasivat selkeitä ja yhtenäisiä palomääräyksiä, sillä ne saattoivat vaihdella jopa Suomessa eri kaupunkien ja eri rakennusten välillä.

Hieman alle puolet yrityksistä oli tehnyt aikaisemmin yritys yhteistyötä tuotekehityksessä, teki sitä jatkuvasti tai aikoo tulevaisuudessa tehdä. Yritykset saivat yhteistyöstä uusia näkökulmia ja projektit olivat kokonaisuudessaan antoisia. Yhteistyöstä haettiin myös uusia toimivia ratkaisumalleja. Yhteistyötä ei välttämättä ollut jalkautettu yrityksen omaan toimintaan, vaan yhteistyötä tehtiin muun muassa tutkimuslaitosten kanssa tarvittaessa. Vastaavasti hieman yli puolet yrityksistä eivät olleet käyttäneet hyväkseen yritys yhteistyötä omassa tuotekehityksessään. Näistä yrityksistä kuitenkin 50 % oli tulevaisuudessa kiinnostunut yhteistyöstä, jos sopiva projekti tulisi vastaan. Tuotekehitystä oli ajoittain tehty muiden yritysten tuotteille, mutta ei omille.

Tuotteen kaupallistaminen (kysymykset, liite 4.)

Yrityksistä 42 % koki, että heillä on jo olemassa olevat käytännöt uuden tuotteen kaupallistamiseen. Uuden tuotteen kaupallistamisessa haasteiksi koettiin oman yrityksen taloudellinen tilanne, resurssit ja aikataulut. Myös hintakilpailukyvyyn ylläpitäminen oli haaste, sillä tuotteet olisi helpompi kaupallistaa, kun hinnat ovat kohdillaan. Markkinoille nousee jatkuvasti uusia tuotteita, joiden ehkä odotetaan olevan koko ajan parempia ja kehittyneempiä kuin edeltävät tuotteet. Haasteena siis oli, kuinka vakuuttaa uuden tuotteen paremmuus. Haastattelussa nousi myös esille haaste, kuinka saada asiakkaan markkinaluottamus voitettua. Ilman julkista apurahaa, uuden tuotteen kaupallistaminen koettiin osittain hyvinkin hitaaksi ja hankalaksi prosessiksi. Vastaajista 58 %:lla ei ollut omia käytäntöjä uuden tuotteen kaupallistamiseen. Jos yrityksellä ei ollut omaa tuotetta tai sarjatuotantoa, kaupallistamista ei koettu tarpeelliseksi. Monessa yrityksessä, yrityksen asiakkaat hoitivat kaupallistamisen ja yritys vain tuotannon. Yritykset kertoivat, että julkisenrahoituksen mahdollisuuksia kuitenkin on ja tukea voi löytää, esimerkiksi Tekesiltä tai ELY-keskuksilta. Valitettavan usein rahoitus liittyi kuitenkin vain tuotekehitykseen ja kun tuotteen kaupallistamiseen päästiin, rahavirrat sulkeutuivat.

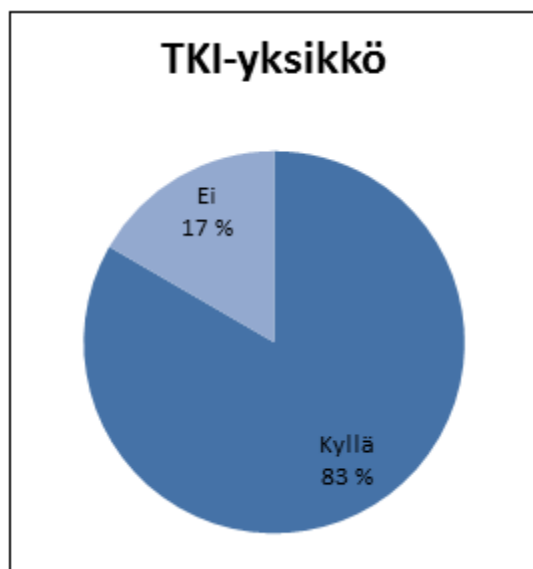


KUVIO 13. Lisäosaamisen tarve yrityksessä.

Pääsääntöisesti minkään osa-alueen lisäosaamisen tarvetta yrityksissä ei koettu olevan. Pieni osa koki kuitenkin kuviossa 13 olevia palveluita satunnaisesti tarpeellisiksi. Kaupallistamisen ja markkinoinnin heikko osaaminen nousivat yritysten haastattelussa kuitenkin esille ja siksi onkin ristiriitaista, että lisäosaaminen näille aihe-alueille ei koettu enempää tarvetta. Varsinkin pienillä yrityksillä ei ollut omaa vastuuhenkilöä vastaamassa näistä, ja siksi näiden hoitaminen on voinut jäädä puolitiehen. Suuremmilla yrityksillä oli jo ennestään oma osaaminen ja resurssit markkinoinnin toteuttamiseen. Sen lisäksi, että myynti ja markkinointi vaativat paljon osaamista, se voi vaatii myös paljon rahallisia ponnistuksia. Markkinointi vaiheeseen pääseminen vaatii jo paljon pohjatyötä.

Toiveet perustetulle kalustealan TKI-yksikölle (kysymykset, liite 5.)

Edelliset aihealueet, henkilöstö ja resurssien hallinta, kasvun ja kannattavuuden parantaminen, tuotekehitys ja laadunhallinta sekä tuotteen ja palvelun kaupallistaminen käsittelivät kokonaisuutena taustoja haastateltavina olleiden pk-yritysten tarpeille. Tässä aihealueessa käsitellään niitä toiveita, joita perustetulle TKI-yksikölle esitettiin.



KUVIO 14. TKI-yksikön koettu tarve.

Yrityksille esitettiin kysymyksiä, minkälaisia toiveita heillä on perustetulle kalustealan TKI-yksikölle. Tuloksista selvisi, että haastateltavina olleista yrityksistä 83 % halusi kalustealan TKI-yksikön olevan heihin jatkossakin yhteydessä, ja tarjoavan heille palveluitaan haastattelun jälkeenkin. Osa yrityksistä oli jopa huolissaan siitä, eteneekö tämä projekti vielä opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin. Vastaavasti 17 % koki TKI-yksikön palvelut tarpeettomiksi, kuten kuvio 14 kertoo.

Haastatteluissa selvisi, että yrityksistä 13 % koki tarvitsevansa laboratorion palveluita tuotteidensa standardien mukaiseen testaukseen ja loput 87 % eivät kokeneet tätä palvelua tarpeelliseksi. Tuloksista selvisi, että yksittäisille, erityisesti designtuotteita valmistaville yrityksille, ei ollut tarvetta laboratorio testauksille. Syyksi yritykset kertoivat, että yksittäisiltä tuotteilta ei vaadita testauksia, ja että ne toteutetaan itse tai asiakkaiden toimesta.

Yrityksistä 60 % ei kokenut tarvitsevansa tällä hetkellä asiantuntija-apua mahdollisten tuotteille asetettujen viranomaismääräysten tai ympäristövaatimusten selvittämiseen kotimaassa tai ulkomailla. Yritykset kuitenkin täsmensivät, että jos olisivat aikeissa tulevaisuudessa lähteä ulkomaan markkinoille, niin sitten kyseiselle asiantuntija-avulle olisi tarvetta. Käsite ”tulevaisuus” kuitenkin vaihteli kuukausista vuosiin. Vastaavasti 40 % koki tarvitsevansa apua tällä hetkellä tuotteille asetettujen viranomaismääräysten tai ympäristövaatimusten selvittämiseen kotimaassa tai ulkomailla. Suurin osa yrityksistä, jotka kokivat avun tarpeelliseksi, painottivat avun tarpeellisuuden vain kotimarkkinoille.

Julkisenrahoituksen hakeminen ja hankkeiden koordinointi koettiin suurilta osin yksinkertaiseksi prosessiksi toteuttaa itse ja ilman asiantuntija-apua. Yritykset, jotka olivat aiemmin hakeneet julkista rahoitusta, olivat saaneet yleensä tukea koko hankkeen ajan hakemaltaan yhdistykseltä. Julkisenrahoituksen hakijoiden kokemukset olivat kaikin puolin positiivisia, eikä haasteita noussut esille. Sitä vastoin haastatelluista 40 % koki

hakemisen liian byrokraattiseksi ja aikaa vieväksi toteuttaa ilman ulkopuolisen apua.

Haastatteluissa yrityksistä 87 % totesi, ettei kansainvälistymisavulle tai kanavien kartoitukselle ole tarvetta tällä hetkellä. Tulosta voidaan verrata Taloussanomien (2014) julkaisuun, jonka mukaan kotimaisten pk-yritysten tulisi panostaa enemmän kansainvälisille markkinoille lähtemiseen. Kansainvälisten markkinoiden selvittämiseen koettiin olevankin vasta sitten tarvetta, kun tai jos yritys aikoisi tulevaisuudessa laajentua ulkomaan markkinoille. Loput 13 % vastaajista koki avun tarpeelliseksi ja ajankohtaiseksi ja kertoivat, että kotimarkkinat ovat hyvin pienet verrattuna kansainvälisiin markkinoihin. Haastatteluissa nousi esille, että ulkomailla tunnutaan arvostettavan suomalaista designia ja siksi siihen pyritään panostamaan enemmän. Kasvutavoitteiden saavuttamiseksi kalustealan yritysten tulisi jossain vaiheessa suunnata osaamisensa kansainvälisille markkinoille. Tämä tulos tukee Taloussanomien julkaisua (2014), jossa kerrottiin, että suomalaisen huonekalualan tulisi pyrkiä parantamaan kilpailukykyään panostamalla muotoiluun ja designiin.

Lisäresursseja tuote- ja tekniseen kehitykseen koki tarvitsevansa 20 % vastaajista kun taas 80 % ei kokenut apua tarpeelliseksi. Tuotteiden muotoiluun koettiin olevan hiukan enemmän tarvetta kuin itse tuote- ja tekniseen kehitykseen. Suurimmalla osalla ei -vastanneista oli oma muotoilija tai tuotekehityksestä vastaava henkilö. Kysyttäessä yrityksen omaa mielipidettä, mihin muuhun yrityksessä koettiin olevan asiantuntija-avun tarvetta, 67 % vastaajista ei osannut sanoa tähän mitään. 33 % yrityksistä kommentoi, että rekrytointi, markkinointi, yritysten väliset yhteistyökuviot, yritys identiteetin kehittäminen ja ilmaisu, verkkosivujen visualisoiminen, tietotekniikan suunnittelu tai kehitys sekä yleisesti sosiaalisen median huomioiminen ja digitalisoituminen olivat asioita, joihin kaivattiin asiantuntija-apua.

Suurimmalle osalle vastaajista Lahden ammattikorkeakoulun huonekalutoiminta oli ennestään tuttua, mutta vain murto-osa oli joskus ollut sen asiakkaana. Yhteistyötä oli tehty muun muassa puun

lämpökuivauksessa, puun teknisten ominaisuuksien tutkimisessa sekä tuotetestauksessa.

Haastatteluissa nousi esille yhteisö, jota kehitettiin yritysten keskuudessa toimivaksi. Kyseistä konseptia voisi hyödyntää myös Lahden ja Uudenmaan alueella. Pirkanmaan alueen puualan pk-yrityksille perustettiin yhteisö, Puutuotetori, josta saa tietoa erilaisista tapahtumista, messuista sekä teemailloista. Puutuotetori on perustanut METLA (Metsäntutkimuslaitos) ja se toteutettiin Puusta Elinvoimaa – hankkeessa, jonka päärahoittaja oli Euroopan Unionin maaseuturahasto. Sen tavoitteena oli kehittää Pirkanmaalaista puutoimialaa 2012 - 2014 tehostamalla puutoimialan yritysten verkottumista, edistämällä puurakentamishankkeiden käyntiinlähtöä, parantamalla rakennuspuusepänteollisuuden yhteistyötä sekä yhteismarkkinointia. Sen puitteissa pyrittiin aktivoimaan tutkimusta puun käytön lisäämiseksi sekä välittämään tietoa yrityksiin valtakunnallisista kehittämisprojekteista. Tiedotus tapahtui suoraan joko puutuotetori internet-sivuston kautta tai suorien sähköpostien sekä kirjeiden avulla (Puutuotetori 2015).

7 POHDINTAA

Toiveet perustetulle kalustealan TKI-yksikölle

Kappaleessa 8 pohditaan tulosten perusteella, onko toimiala tarpeeksi laaja TKI-yksikölle ja löytyikö haastateltavina olleilta pk-yrityksiltä tarpeita, joissa TKI-yksikkö voisi auttaa. Lisäksi pohditaan TKI-yksikön asiakassegmenttiä.

Osa yrityksistä suhtautui hieman skeptisesti tutkimukseen, sillä monet olivat olleet mukana projekteissa, jotka aloitettiin innolla mutta jotka jäivät kesken. Tämän projektin yhtenä tavoitteena voisikin pitää sitä, että haastateltavina olleet yritykset saisivat haastatteluista vastineeksi jotain konkreettista ja kokisivat, että heitä on kuunneltu.

Yritys ei välttämättä pysty kilpailemaan markkinoilla, jos se ei kehitä itseään jatkuvasti. Joskus voi olla tilanteita, että yrityksellä itsellään ei riitä kapasiteetti asioiden perusteelliseen selvittämiseen tai kartoitukseen. Tästä syystä, TKI-yksikkö pyrkii selvittämään, missä tilanteissa heitä mahdollisesti tarvitaan ja millaista apua he voisivat tarjota. Yritysten täytyy kuitenkin myös itse haluta panostaa kehittymiseen, jotta tuloksia voisi syntyä.

Paikalliset pk-yritykset voisivat enemmän tutustua Lahden ammattikorkeakoulun testaustoimintaan ja lisätä keskinäistä yhteistyötä. Näin voitaisiin saada oppilaat integroitua mukaan yritys yhteistyöhön, eikä pelkästään harjoituspaikan tai opinnäytetyöpaikan avulla, vaan myös konkreettista yhteistyötä tekemällä, ongelmia ratkomalla ja antamalla tuoreita ja ajankohtaisia ideoita sekä näkemyksiä pk-yrityksille.

TKI-yksikön tarpeet voisivat päästä parhaiten oikeuksiinsa uusien pk-yritysten kanssa, jotka ovat vasta ponnistamassa markkinoille. Apua voisi tarjota kaikille sitä tarvitseville, mutta optimaalisin kohderyhmä voisi olla uudet kalustealan pk-yritykset. Haastatteluissa selvisi myös, että huonekalujen valmistuksen toimiala on melko pieni, ja asiakaskunta voi

jäädä vajaaksi, joten toimialaa voisi laajentaa myös muihin materiaaleihin, kuten muovi- ja metalliteollisuuteen sekä yleisesti teolliseen muotoiluun.

Tuotteiden testaus- ja laadunhallintaa ei yleensä tarvita, kun kyseessä on yksittäinen räätälöity tuote. Usein riittää, että yritys tarkastaa silmämääräisesti, että tuote on kunnossa ja laatu on hyvää. Voikin olla, että kalustealan TKI-yksikön tarjoamaa laboratoriopalvelua ei koettu kovin tarpeelliseksi palveluksi kohdejoukolle. Jos yritys sen sijaan lähtisi harjoittamaan vientiä, testauksille voisi olla enemmän tarvetta.

Henkilöstö ja resurssit

Suurimmaksi syyksi työvoiman saannin vaikeuteen kerrottiin olevan pula pätevistä puusepistä, ammattitaidosta sekä heti vaatimukset täyttävistä hakijoista. Tästä voisi päätellä, että yrityksillä on enemmän odotuksia Suomalaisen koulutuksen tasosta. Ehkä yritykset kokevat, että kouluilla ei ole tarpeeksi kapasiteettia valmentaa nuoria työelämään. Jollain tavalla voisi varmistaa, että koulutuksen taso saataisiin säilytettyä, ellei jopa nostettua yrityksiä vaativalle tasolle.

Suurin osa yrityksistä halusi nuoria töihin yritykseensä. Myös suurin osa vaati uusilta hakijoiltaan ennestään 1-5 vuoden työkokemusta. Nuoret voisivat hakea ahkerammin töihin näihin yrityksiin, jos työkokemus kriteeristä joustettaisiin. Nuoret usein oppivat ja sisäistävät uutta tietoa hyvinkin nopeasti, jos heille vain uskalletaan antaa siihen mahdollisuus. Kouluista valmistuu koko ajan opiskelijoita, joten hakijoita teoreettisesti tuntuisi löytyvän. Ammattikouluissa on vielä tarjolla puusepän tai puuartsaanin peruskoulutusta, josta tarvittava pohja alalle saadaan. Kuitenkaan ammattikoulu ei välttämättä anna valmiuksia monialaiseen osaamiseen, jossa pitäisi olla jotain käsitystä yrityksen muistakin toiminnoista kuten myynnistä, ammattisanaston hallitsemista vieraalla kielellä, hyvistä vuorovaikutustaidoista ja ehkä jopa projektien vetämisestä. Näitä taitoja voidaan oppia esimerkiksi ammattikorkeakouluissa, mutta ongelmaksi voi ilmetä kuitenkin se, että esimerkiksi puutekniikan insinöörejä ei enää kouluteta Suomessa. Lahden ammattikorkeakoulu oli

viimeinen, jossa lopetettiin puutekniikan insinöörien koulutus. Tämän hetkinen ammattinimike on materiaalitekniikan insinööri.

Haasteeksi työvoiman saantiin voi vaikuttaa myös se, että hakijalta odotetaan koko ajan jotain enemmän ja jotain uutta. Yrityksien halu kouluttaa uusia työntekijöitä ei välttämättä ole kovin korkea ja oppisopimuksella töihin tuleminenkin on tehty paikoin hyvin byrokraattiseksi. Enää ei välttämättä riitä yhden osa-alueen hallinta, vaan osaamista pitäisi löytyä monista eri aihealueista.

Yrityksissä voisi ylläpitää paremmin myynnin, tuotannon ja hallinnon toimintaa ja kehittää niitä keskinäisessä suhteessa toisiinsa, kuitenkin pitämällä ne selkeästi omina osa-alueinaan, mutta toisiaan tukien. Jos yritys tähtää kasvuun, voisi se enemmän yhdistää henkilöstön osaamista sekä toimia järkevämmällä työnjaolla. Koko henkilöstön voisi motivoida yrityksen kasvutavoitteiden taakse. Ulkopuolisien resurssien ja palveluiden käyttö voisi antaa yritykselle potentiaalisia kasvumahdollisuuksia. Voi olla mahdollista, että alihankkija voikin hallita jonkin osa-alueen paremmin kuin itse yritys. Yritykset voisivat menestyäkseen panostaa vain omaan ydinosaamiseensa ja jättää muut heikommat osa-alueet alihankkijoiden hoidettavaksi. Yhteistyöllä sekä tuotemallisto että tuotanto, asiakaspalvelu, verkostoituminen sekä myynti ja markkinointi voisivat kehittyä vielä paremmiksi. Tähän yritykset tuntuivatkin kiinnittävän paljon huomiota.

Kuitenkaan alihankkijoiden laadusta ei tulisi karsia vaan täytyisi huomioida koko tuotteen laatuvaatimukset. Jos tuntuu, että yritys osaisi itse tehdä tuotteet kokonaisuudessaan paremmin, voi olla, että ulkoistaminen on viety liian pitkälle ja oma ydinosaaminen on ulkoistettu. Kyseistä tapahtumaa olisi hyvä välttää.

Hyvän verkoston luominen yrityksen ympärille nousi esille monessa haastattelussa. Verkostossa yritys usein pyrkii tuotteiden tai palvelujen korkeaan laatuun, tuottavuuteen, luotettavuuteen sekä joustavuuteen. Hyväksi todetuista yhteistyökumppaneista sekä alihankkijoista halutaan pitää kiinni. Hyvien yhteistyökumppaneiden hankkiminen voi jopa edistää

yrittäjien kasvua. Verkostoituminen voi saavuttaa suuria etuja tuotannollisesti sekä mahdollisesti helpottaa viennin panostamiseen ja toteuttamiseen.

Uudet työntekijät voivat usein tuoda yrityksille paljon sivutyötä, joten henkilöstön lisäämistä harkitaan tarkkaan ja se toteutetaan vasta sitten, kun sitä eniten tarvitaan. Jos yritys ei halua sen sijaan hankkia uusia työntekijöitä, voisi yrityksellä olla hyvä investoida henkilöstön kouluttamiseen. Koulutettu henkilöstö voisi myös parantaa kannattavuutta ja tuoda lisää kassavirtaa ja näin ollen maksaa itsensä ajan kuluessa takaisin.

Kasvun ja kannattavuuden parantaminen

Valmistus ja tuotanto

Monien yritysten valmistus ja tuotanto sijoittui ainoastaan kotimaahan. Kotimaisuus voi merkata suomalaisille kuluttajille kestävyttä ja arvokkuutta, ja se voi olla painava syy uutta huonekalua hankkiessa. Muutamia vuosia sitten ympäristöystävällisyyttä mainostettiin osana tuotteen ominaisuutta, mutta nykyään se tuntuu kuitenkin olevan enemmän itsestäänselvyys kuin myyntivaltti.

Kasvun ja kannattavuuden parantamiseen liittyy aina yrityksen kehittyminen. Kasvu, kehittyminen sekä kannattavuus riippuvat toisistaan ja tukevat toisiaan. Jos yritys ei ole asettanut itselleen tavoitteita, kasvumahdollisuuksia ei välttämättä ole. Yrityksessä voi olla tärkeä ottaa myös riskejä lisätäkseen kannattavuutta. Riskeihin liittyy usein myös seurauksia, jotka voivat kaataa pienen yrityksen, toisaalta se voi myös olla avain menestykseen. Etenkin laiteinvestointeihin voi saada tukea esimerkiksi ELY-keskuksilta. Se ei välttämättä pienennä riskiä epäonnistua, mutta yritystoiminta ei välttämättä kaatuisi siihen ja näin yrityksiä saataisiin rohkaistua investoimaan toimintaansa tehokkaammin. Kannattavuuden parantamisen mahdollisuudet eivät aina välttämättä johdu itse yrityksen motiiveista kehittyä, vaan se voi riippua siitä, millaiset taloudelliset ajat ovat meneillään. Hyvät suunnitelmat on hyvä olla, mutta

yrittäjä ei todennäköisesti pysty vakuuttamaan itse yleiseen taloudelliseen tilaan, joka Suomessa vallitsee.

Kalusteala voi olla hyvin kotimarkkinariippuvainen, eivätkä näin ollen monet pk-yritykset lähde välttämättä tekemään merkittäviä lisäyksiä viennin suhteen. Suurin osa kyselyyn osallistuneista valmistaa tuotteita vain yksittäisinä kappaleina ja pieninä määrinä. Vienti vaatisi massa- tai sarjatuotantoa menestyäkseen markkinoilla. Yksittäisillä tuotteilla ei ole kannattavuutta lähteä, sen sijaan palvelun tarjoajana koetaan olevan enemmän potentiaalia.

Kasvumahdollisuuksia antaa verkostoituminen paikallisten kanssa niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Palvelujen ja tuotteiden vienti voisi mahdollistaa erilaisten voimavarojen yhdistämisen. Yleensä suuret markkinat voivat vaatia suurempaa valmistuskapasiteettia, joten ratkaisuna voisi olla useiden valmistajien keskinäinen yhteistyö niin tuotannossa, suunnittelussa kuin esimerkiksi varastoinnissa. Lisäksi yrityksen kasvuun voi liittyä tämän hetkinen henkilöstön määrä. Alle viiden hengen yrityksissä on vaikea hakea kasvua, jollei lisää henkilökuntaa palkata.

Tuotteiden optimointi, modernisointi, sekä tehostaminen pitäisi olla lähes jokapäiväistä. Jos hankintoja ei tehdä päivittäin, ainakin asiaa voisi suunnitella ja pohtia, mikä olisi kannattava investointi pidemmällä tähtäimellä. On kuitenkin pidettävä mielessä, että uusilla investoinneilla voi olla aina markkinariskinsä. Investointeja tehdään siinä toivossa, että saataisiin lisää tuotantoa ja näin lisää myyntiä. Lisäkysynnän epävarmuudesta ja lisää myynnin tarpeista tulisi siis etukäteen ottaa selvää, jotta käyttökapasiteetti saadaan pidettyä korkealla. Jos yritys yhteistyötä tehtäisiin enemmän, voisi konehankinnat sekä varastotilat vaikka yhdistää, jakaa oppimista ja näin muodostaa vaikka benchmarking-ryhmiä. Yhteistyöllä voisi säilyttää johtavan teknologian käytön.

Asiakkaat ja markkinat

Asiakkaat ovat usein yrityksen voimavara, ja siksi yrityksen tulisi tuntea omat asiakassegmentit, asiakasryhmät sekä kuluttajat. Ilman asiakkaita ei ole myyntiä. Siksi asiakkaisiin, ja etenkin kuluttajiin, tulisi kiinnittää huomiota. Vuorovaikutusta yritysten sekä kuluttajien välillä tulisi kehittää ja keskustella, mitä kuluttajat tänä päivänä tuotteilta ja palveluilta vaativat. Asiakastarpeiden mitoitusta tulisi tehdä säännöllisesti, sillä voidaan selvittää asiakkaiden tyytyväisyys kuluvalle hetkellä sekä tulevaisuudessa. Yrityksen tuotteista ja palveluista voisi säännöllisesti tehdä listauksen: mitä tuotteita ja palveluja jo tarjotaan ja mitä lisäarvoa ne voisivat tuoda asiakkaille. Ne voivat tuoda uusia isompia projekteja yritykselle, ja näin ollen tilausvirtaa tulisi enemmän ja siitä seurauksena voi yritystoiminta kasvaa. Kun nykyiset tarpeet on tutkittu, voitaisiin tuoda esille, mitä uutta asiakkaille voisi tarjota tai jopa uudelle asiakasryhmälle.

Haastatteluissa nousikin tärkeäksi asiaksi esille asiakassuhteiden ylläpitäminen ja asiakaspalvelun laatu. Siihen halutaan panostaa, ja sitä halutaan kehittää. Pienemmillä yrityksillä voi olla tähän enemmän aikaa ja resursseja kuin suuremmilla yrityksillä. Pienet yritykset pystyvät ehkä helpommin yksilöllistämään kuluttajan ja näin ollen ottamaan kuluttajan helpommin huomioon suurempia yrityksiä paremmin.

Markkinointi voi yleensä tuoda mieleen oman brändien erinomaisuuden korostamista, itsensä tyrkyttämistä sekä mainoksilla huutelemista. Voi olla hankala tietää, mitä kuluttajat haluavat kuulla, sillä mainonnassa voi mennä myös yli. Osa yrityksistä sanoi, että eivät erikseen mainosta itseään, vaan antavat sanan kiertää asiakkaalta asiakkaalle. Kokemukset puhuvat puolestaan enemmän kuin tyhjät lupaukset mainoksissa. Yritykset voisivat entistä enemmän kertoa itsestään ja referensseistään omilla nettisivuilla tai vaikka omilla blogeissa. Markkinoiden kannalta voisi miettiä, mihin aihealueeseen yritys haluaa panostaa eniten ja millä yrityksen kasvua ja kuluttajien huomiota lähdetään tavoittelemaan.

Kansainvälisille markkinoille pyrkiminen ei välttämättä ole helppoa yksittäisille pienille yrityksille. Markkinoille haluaville yrityksille usein haasteeksi nousee vieraalla kielellä toimiminen, ulkomaiden eri lainsäädännöt sekä byrokratia. Mielenkiinto vientiä kohtaan voi olla kuitenkin noussut kaupan avautumisen myötä. Kotimarkkinoille tulleiden ulkomaalaisten palvelujen ja tuotteiden lisääntynyt määrä, voi ajaa yrityksiä rohkeammin ulkomaisille markkinoille.

Yritystoiminnan kehittymisen ja kasvun yksi merkittävin este tai haaste voi tällä hetkellä olla työvoiman ikääntyminen. Varsinkin perheyriyksissä ikääntyminen näkyy osittain, ja toivotaankin, että nuoret jatkaisivat toimintaa. Ongelmana voi olla halukkuuden tai kiinnostuksen puute: haluavatko nuoret nykyään mieluummin kehittää itseään ja kouluttautua itseään kiinnostavammalle alalle kuin jäädä loppuelämäkseen samaan yritykseen. Toisena merkittävänä haasteena voi olla se, että uusien ja pienten yritysten voi olla vaikea ponnistaa markkinoille. Jos pienessä yrityksessä työskentelee vain muutama työntekijä, yritystoiminnan pyörittäminen kohdistuu usein vain yhteen aihealueeseen kerrallaan muiden osa-alueiden jäädessä huomiotta. Myös tämä voi olla yrityksen toiminnan kehittymisen esteenä.

Ajankohtaisen markkinatiedon saaminen perustuu pitkälti omaan aktiivisuuteen. Tietoa saa paljon, mutta sen käsitteleminen nousi hankaluudessaan esille. Arvokasta tietoa voi jäädä paljon huomioitta, koska sitä ei osata etsiä, eikä sitä saada kohtuullisessa ajassa. Internetistä on voinut tulla johtavin tiedon hankinta kanava esimerkiksi kirjastojen sijaan. Yhdestä kanavasta olisi helppo löytää ajankohtainen markkinatieto. Tähän voisi olla myös ratkaisuna Puutuotetorin kaltainen palvelukonsepti Lahden alueen Pk-yrityksille. Palvelukonseptit voivat usein olla kuitenkin maksullisia ylläpidon takia ja tähän herääkin kysymys, karsiiko maksullinen palvelu käyttäjiä, vai olisiko se varsin kohtuullista informaation nopeaan etsimiseen ja saamiseen. Ajankohtaisen markkinatiedon lisäksi sivustolla voisi jakaa tietoa vientiyhteyksistä, myyntiorganisaatioista tai vaikka suositelluista alihankkijoista ja kokemuksista.

Tuotekehitys ja laadunhallinta

Suomi on ehkä tuotekehityksen kärkimaita. Yrityksen tuote ja sen kehitys ei yleensä voi jäädä vain yrityksen alkuvaiheen toiminnoksi, vaan sitä täytyy optimoida sekä uudistaa jatkuvasti, jotta tuote pysyy markkinoiden ajan tasalla.

Suomalaisiin kouluihin voisi suunnitella jonkinlaista ”keksijäalaa”, josta saataisiin potentiaalisia keksijöitä ja tuotekehittelijöitä yritysmaailmaan. Jos tämä on liian suuri kustannus tai hakijoita ei ole tarpeeksi, voisi kouluihin järjestää vapaa-valintaisia tuotekehitys kursseja. Tuotekehitykseen kohdistuvat ongelmat, tiedon selvittäminen sekä ymmärtäminen ratkaisisivat monia kehitysongelmia, joita kouluissa voisi ratkoa, ja näin voitaisiin säilyttää kilpailukyvyn pysyminen.

Asiakaslähtöisissä tuotekehitysprosesseissa pyritään usein lisäarvon tuottamiseen kuluttajalle. Asiakasselvityksiä tekemällä voitaisiin ymmärtää paremmin kuluttajien toimintaympäristön vaatimukset sekä tarpeet ja näin luoda luottamuksellinen suhde kuluttajan ja yrityksen välille. Selkeämpänä tavoitteena yrityksillä voisi olla kilpailuetujen tai toiminnan tehokkuuden parantaminen. Pitäisikö tuotekehitys tapahtua tuotannon kanssa rinnakkain vai toisistaan erillään? Silloin kun yksittäistä tuotetta lähdetään kehittämään, on usein prototyypin suunnittelu ja tekeminen ensiarvoisen tärkeää, ennen kuin tuote menee tuotantoon ja markkinoille. Samalla saataisiin selville, kuinka uuden tuotteen tuotanto sujuu jo olemassa olevalla konekannalla ja menetelmillä.

Tuotekehityksiä ei välttämättä lähdetä viemään eteenpäin, ellei olla varmoja taloudellisista faktoista ja laskelmista. Ennen tuotekehitystä täytyy ottaa selvää, kuinka kehitys vaikuttaa tuotteen myyntiin, hintaan, kustannuksiin sekä investointitarpeisiin. Tuotekehityksessä harvoin kuitenkaan halutaan käyttää ulkopuolisien resurssien apua vaan kehitystyö tehdään itse. Jos ulkopuolisen apua ei haluta ostaa, hyvä vaihtoehto on, että kehitysprojektin vaiheet jaettaisiin henkilöstön kesken ja jokainen huolehtisi omista aihealueistaan kuten myynnistä, tuotannosta

sekä itse tuotekehityksestä. Yrityksessä voisi olla erikseen tuotekehitykseen koulutettu vastuuhenkilö, joka koordinoi projekteja. Benchmarking-verkon muodostaminen ja koulutus voisivat tuoda haluttuja tuloksia. Benchmarking-toiminnasta kerrotaan lisää kappaleessa 2.2.

Tuotteen kaupallistaminen

Vaikka yrityksellä olisi erinomainen tuoteidea tai ajatus, se täytyisi aina saada muokattua sellaiseen muotoon, että kuluttaja saadaan kiinnostumaan tuotteesta. Onnistuneen kaupallistamisen saavuttamiseen voidaan sisällyttää hinnoittelu, markkinointiviesti ja oikea asiakassegmentti ja sen tavoittaminen. Näiden onnistuminen voi tuoda menestyksekkään tuotteen yritykseen.

Pitääkö suomalaisen tuotteen ensin menestyä ulkomailla, jotta se saisi menestystä myös kotimaassa? Voi olla, että Suomessa yrittäjänä toimiminen ja yrityksen pyörittäminen voi olla suhteellisen helppoa, mutta uuden tuotteen kaupallistaminen on koettu haastavaksi. Suomalaisten halu ostaa suomalaisia tuotteita voi olla hieman nihkeää esimerkiksi tuotteiden korkean hinnan takia. Uuden tuotteen lanseeraaminen markkinoille voi olla hidasta ja osin vaikeaa. Myös nimekkäiden referenssi-kohteiden saaminen voi olla yritykselle ensiarvoisen tärkeää tuotteen kaupallistamisessa. Se, että asiakas pystyttäisiin vakuuttamaan tuotteen laadukkuudella, voisi olla ratkaisu siihen, että tuotetta olisi helpompi kaupallistaa.

Yleistä

Tutkimuksen yhtenä haasteena voidaan pitää kyselyn pituutta. Siksi haastattelut haluttiin toteuttaa henkilökohtaisesti, etteivät vastaukset jäisivät vajaiksi tai jopa kokonaan saamatta. Näin hektisinä aikoina tuskin kenelläkään yrittäjällä on motivaatiota täyttää monen sivun mittaisia lomakkeita, olematta varma sen tuottamasta hyödystä. Haastateltavien kato voikin tapahtua kysymysten määrän kasvaessa. Kaikki eivät välttämättä jaksata vastata perin yksityiskohtaisesti avoimiin kysymyksiin, vaikka se olisikin kyselyn tärkein komponentti.

Kyselyä tehdessä selväksi tuli, että Päijät-Hämeen ulkopuolisilta saadut haastattelut olivat selkeästi suppeampia. Tämä saattoi johtua siitä, että yritykset eivät kokeneet palvelua heille tarkoituksen mukaiseksi. Osa näistä yrityksistä ei kokenutkaan tarvetta sille, että kalustealan TKI-yksikkö olisi jatkossa niihin yhteydessä.

8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön taustana oli Lahden ammattikorkeakoulun ja sen alaisuudessa toimivan kalustealan TKI-yksikön yhteistyö ja tavoitteena oli selvittää kalustealan pk-yrityksien tarpeet perustetulle kalustealan TKI-yksikölle. Toimeksiannossa pyrittiin selvittämään, millaista apua tai tukea yritys mahdollisesti tarvitsee henkilöstön ja resurssien hallintaan, kasvun ja kannattavuuden parantamiseen, tuotekehitykseen ja laadunhallintaan, tuotteen tai / ja palvelun kaupallistamiseen sekä TKI-yksikön toimintaan. Työllä oli selkeä tarkoitus, ja aineiston keräämisessä onnistuttiin hyvin.

Tarpeita lähdettiin selvittämään yrityshaastatteluiden avulla.

Haastatteluista saatuja tuloksia tullaan käyttämään apuvälineenä, jotta tulevia kalustealan TKI-yksikön tarjoamia palveluita voidaan suunnata oikeisiin osa-alueisiin ja voidaan tarjota yrityksille niitä palveluita, joita yritys kokee tarvitsevänsä liiketoimintansa kehittämiseen missäkin vaiheessa. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa haastattelut etenivät avoimilla kysymyksillä ja joihin yritykset saivat vapaamuotoisesti vastata. Yrityksiltä saaduista vastauksista voi olla apua TKI-yksikön kehittymiselle. Tämän opinnäytetyön jälkeen tavoitteena on pitää infotilaisuus kalustealan pk-yrityksille ja kertoa heille mihin tuloksiin päädyttiin. Seuraavaksi voi alkaa miettiä mahdollista uutta opinnäytetyön aihetta, jossa lähdetään etsimään oikeita case tapauksia haastattelujen pohjalta.

Tutkimuksesta selvisi, että keskeisimpiä menestystekijöitä, joihin yrityksissä panostetaan, on oman osaamisen vaaliminen sekä hyvien asiakassuhteiden ylläpitäminen. Osaavaa henkilökuntaa pidettiin myös arvossaan sekä hyvän verkoston luomista. Alihankinnan käyttö, tuotteiden jatkuva optimoiminen ja uudistaminen sekä ajanhermolla pysyminen koettiin keskeisimmiksi menestystekijöiksi.

Ongelmakohtiksi ilmeni kansainvälisille markkinoille lähteminen. Usein koettiin hankalaksi selvittää itse, kuinka markkinoille voisi lähteä ja mitä se käytännössä vaatisi yritykseltä. Julkisen avun ja tuen saaminen,

kannattavien investointien tekeminen Suomen tämän hetkisessä taloustilanteessa, tuotekehityksen ja muotoilun heikko osaaminen, markkinoinnin ja myynnin heikko hallitseminen nousivat myös ongelmakohteiksi. Lisäksi todellista halua panostaa vientiin oli vain muutamalla yrityksellä. Nuorten halukkuus jatkaa yrityksiensä toimintaa, koettiin merkittäväksi ongelmakohdaksi erityisesti perheyrityksissä.

Kehittämistarpeiksi, joissa kaivattiin TKI-yksikön apua, nousivat asiantuntijan apu tuotteille asetettujen viranomais määräysten tai ympäristövaatimusten selvittämiseen kotimaassa sekä ulkomailla, rekrytointi, markkinointi, yritysten keskinäisten yhteistyökuvioiden luominen, yritys identiteetin kehittäminen ja ilmaisu, verkkosivujen visualisoiminen, tietotekniikan suunnittelu tai kehitys sekä yleisesti sosiaalisen median huomioiminen ja digitalisoituminen. Huomiona menestykseen sekä koti- että kansainvälisillä markkinoilla yritykset voisivat panostaa sähköiseen kaupankäymiseen, asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen, markkinointiajatteluun sekä toimivaan teknologiaan, TKI-yksikön apua hyödyntäen.

LÄHTEET

Arkisto. 2015. 2.0 Toiminnan arviointi. [viitattu 09.02.2015] Saatavissa:
<http://www.arkisto.fi/fi/palvelut/julkaisuluettelo/d-verkko-oppaat/caf-itsearviointiopas/toiminnan-arviointi#johtajuus1>

ESS. 2014. Uudenlaista kalustealan kehitystoimintaa Lahteen. [viitattu 08.05.2015] Saatavissa:
<http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/2014/10/13/uudenlaista-kalustealan-kehitystoimintaa-lahteen>

Etelä-Saimaa. 2015. Työllistämisessä huomio pk-yrityksiin. [viitattu 24.02.2015] Saatavissa:
<http://www.esaimaa.fi/Mielipide---Sana-on-vapaa/2015/02/23/Ty%C3%B6llist%C3%A4misess%C3%A4%20huomio%20pk-yrityksiin/2015118664311/68>

Etelä-Savon maakuntaliitto. 2010. Etelä-Savon innovaatiostrategia. [viitattu: 23.03.2015] Saatavissa:
<http://www.esavo.fi/resources/public/media/Innovaatiostrategia.pdf>

Euroopan komissio. 2006. Pk-yritysten uusi määritelmä. Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. [viitattu 08.02.2015] Saatavissa:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf

Euroopan komissio. 2014. Mitä ovat pk-yritykset?. [viitattu 08.02.2015] Saatavissa:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fi.htm

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Holopainen, M. & Tenhunen, L & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Hamina: Oy Kotkan Kirjapaino Ab.

Humala, I., Peltoniemi, J. 2001. Puutuotealan pk-yritysten asiakaslähtöisten liiketoimintakonseptien kehittäminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lamk. 2015. Suomen kalustealan kansallinen TKI-yksikkö. [viitattu: 19.03.2015] Saatavissa:

http://www.lamk.fi/projektit/kalusteyksikko/esitteet-ja-tiedotus/Documents/lamk_tki_kalusteyksikk%C3%B6-esite.pdf

Puutuotetori. 2015. Puusta elinvoimaa. [viitattu 25.02.2015] Saatavissa:

<http://puutuotetori.fi/?id=25&o=Tietoa%20hankkeesta>

Samok. 2011. Mikä ihmeen TKI?. [viitattu 08.02.2015] Saatavissa:

<http://samok.fi/2011/05/18/mik%C3%A4-ihmeen-tki/>

Taloussanomat. 2014. Häviääkö Suomesta huonekaluteollisuus?. [viitattu 10.02.2015] Saatavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/kumppaniblogit/2014/03/31/haviaako-suomesta-huonekaluteollisuus/20144421/322>

Tilastokeskus. 2011. Tuotekehitys ja innovaatiot kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin perusta. [viitattu 08.02.2015] Saatavissa:

http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-04-04_002.html

Tilastokeskus. 2015. Pienet ja keskisuuret yritykset. [viitattu 08.02.2015] Saatavissa:

http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Tilastokeskus. 2015. PK-yritys. [viitattu 08.02.2015] Saatavissa:

http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Tilastokeskus. 2015. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. [viitattu: 23.03.2015]

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

Toimialaraportti. 2013. Huonekalujen valmistus. [viitattu: 08.04.2015]

Saatavissa:

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1893/Huonekalujen_valmistus_2013.pdf

Tuominen, K. 1994. Benchmarking –Prosessiopas. Opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Tuominen, K. 2013. Verkostoitumalla kasvua, kehittymistä ja kannattavuutta. Oy Benchmarking Ltd.

YLE. 2014. ”Huonekalukaupan pohjakosketus on nyt koettu”. [viitattu 08.02.2015] Saatavissa:

http://yle.fi/uutiset/huonekalukaupan_pohjakosketus_on_nyt_koettu/7468542

Yrittäjät. 2015. Yrittäjyys Suomessa. [viitattu 08.02.2015] Saatavissa:

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>

LIITTEET

LIITE 1:

Henkilöstö ja resurssit:

1. Henkilöstön määrä yrityksessä tällä hetkellä?
2. Minkälaista henkilökuntaa yritys tarvitsee?
 - a. Koulutus?
 - b. Kokemus?
3. Onko yrityksellä riittävästi tarjontaa työmarkkinoilla? Jos ei, mitkä ovat suurimmat syyt työvoiman saannin vaikeuteen?
4. Onko yritys käyttänyt alihankintaa? Miksi ja missä tehtävissä?
5. Onko yritys aikeissa tulevaisuudessa käyttää ulkopuolisia palveluita tai resursseja? Jos kyllä, niin mitä?

LIITE 2:

Kasvun ja kannattavuuden parantaminen:

Valmistus/tuotanto:

1. Onko omaa tuotantoa vai tehdäänkö alihankintana?
 - a. Jos on, onko tuotanto kotimaassa? Ulkomailla? Molemmissa?
 - b. Jos on, onko tarvetta tuotannon optimointiin, modernisointiin, tehostamiseen tai uusiin toimintatapoihin? Millä aikataululla? Mitä haasteita näet?
 - c. Jos ei, toimiiko yhteistyö nykyisen alihankkijan kanssa? Mitä haasteita näet?
2. Onko raaka-aine hukkaa?
 - a. Jos on, niin kuinka paljon?
 - b. Onko tarvetta tehostaa materiaalin käyttöä tai kierrätystä?
 - c. Kuinka ympäristöystävällistä tuotanto ja materiaalit ovat?
3. Mitä haasteita tai mahdollisuuksia valmistusmateriaaleista ja niiden saatavuudesta koet?

Asiakkaat/markkinat:

4. Ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat?
 - a. Yritykset? Teollisuuden alan? Yksityishenkilöt?
5. Mitkä ovat yrityksen markkina-alueet? Mikä on suurin?
6. Onko yrityksellä kv-toimintaa?
 - a. Jos on, niin missä ja mitä?
 - b. Jos on, mitkä ovat (tai ovat olleet) pääasialliset esteet tai haasteet kansainväliselle kasvulle?
 - c. Jos ei, onko halukkuutta verkostoitua tai laajentua ulkomaille? (vientä/valmistus)
7. Miten liikevaihto on muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana?
8. Mikä on tärkein pääpainoalue, jolla kasvua haetaan? (tuote/markkina)
9. Mikä on yritystoiminnan kehittymisen tai kasvun merkittävin este tai haaste näkemyksenne mukaan?
10. Onko tarvetta asiakasselvityksiin? Entä Markkinakartoituksiin ja -tukeen? Entä KV-tukeen ja -selvityksiin?
11. Saattako tarpeeksi ajankohtaista markkinatietoa?

LIITE 3:

Tuotekehitys ja laadunhallinta:

1. Onko yrityksellä omat resurssit ja osaaminen tuotekehitykseen?
2. Toimiiko yrityksen tuotekehitys asiakaslähtöisesti?
3. Osallistuuko asiakas tuotteenkehitysprosessiin?
4. Onko yritys käyttänyt tuotekehityshankkeissaan julkisenrahoituksen mahdollisuuksia? (Tekes, ELY, VTT)
 - a. Jos on, niin mitä?
 - b. Haasteet?
5. Onko yrityksellä omat tuotteiden testaus- ja laadunvalvontamahdollisuudet?
 - a. Jos ei, niin käytättekö esim. ostopalveluita?
6. Onko vastaan tullut osa-alueita, joilla tarvitaan lisää osaamista tai resursseja?
 - a. Haasteet?
7. Onko tuotteiden laatuvaatimukset eri maissa/toimijoilla aiheuttaneet ongelmia?
 - a. Jos on, niin mitä ja millaisia?
8. Onko yritys harkinnut testauksen tai kehityksen tehostamista ulkopuolisen resurssin avulla?
9. Onko yritys tehnyt aiemmin yritysysteistyötä tuotekehityksessä?

Jos ei, niin onko kiinnostusta?

LIITE 4:

Tuotteen kaupallistaminen:

1. Onko yrityksessä olemassa olevat käytännöt uuden tuotteen kaupallistamiseen?
2. Suurimmat haasteet uuden tuotteen kaupallistamisessa?
3. Onko esiintynyt tarvetta lisäosaamiselle tai resursseille tuotteen kaupallistamisessa? Entä markkinoinnissa? Entä asiakasvaatimusten selvittämisessä? Entä toteuttamisessa?

LIITE 5:

Toiveet perustetulle kalustealan TKI-yksikölle:

1. Tarvitseeko yritys laboratoriopalveluita tuotteidensa standardien mukaiseen testaukseen?
2. Tarvitseeko yritys asiantuntija-apua mahdollisten tuotteille asetettujen viranomaismääräysten, laatuvaatimusten tai ympäristövaatimusten selvittämiseen kotimaassa tai ulkomailla?
3. Onko tarvetta saada apua julkisenrahoituksen hakemiseen ja hankkeiden koordinointiin?
4. Tarvitseeko yritys asiantuntija-apua KV-markkinoiden selvittämiseen?
5. Tarvitseeko yritys asiantuntija-apua kanavien kartoitukseen?
6. Tarvitseeko yritys asiantuntija-apua tai lisäresursseja tuote- ja tekniseen kehitykseen?
7. Tarvitseeko yritys asiantuntija-apua tuotteiden muotoiluun?
8. Mihin yritys voisi tarvita asiantuntija-apua?
9. Onko Lahden ammattikorkeakoulun huonekalutoiminta yritykselle tuttu? Oletteko (tai olleet) sen asiakkaita?
10. Haluaako yritys, että kalustealan TKI-yksikkö on heihin yhteydessä?